

PANDUAN PENILAIAN KINERJA IKI DAN IKU PEGAWAI NON STAF MEDIK



**RS JANTUNG DAN PEMBULUH DARAH HARAPAN KITA
JAKARTA
2018**

DAFTAR ISI

I. LATAR BELAKANG	1
II. TUJUAN PENILAIAN KINERJA	1
III. RUANG LINGKUP	2
IV. TATA CARA PEMBUATAN KOMPONEN PENILAIAN	2
V. TATA CARA PENILAIAN	3
VI. INDIKATOR KINERJA INDIVIDU (IKI)	4
Penilaian Kinerja Individu (IKI) Staf	4
Penilaian Kinerja Individu (IKI) Kepala	6
VII. INDIKATOR KINERJA UNIT (IKU).....	16
VIII. PERIODE PENILAIAN KINERJA	20

**PANDUAN PENILAIAN
KINERJA IKI DAN IKU
PEGAWAI NON STAF MEDIK
RUMAH SAKIT JANTUNG DAN PEMBULUH DARAH HARAPAN KITA**

I. LATAR BELAKANG

Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita (RSJPDHK) telah tiga kali mengalami perubahan sistem remunerasi pegawai, direksi, dewan pengawas dan sekretaris dewan pengawas. Pertama melalui Surat Keputusan Menkeu No.165/KMK.05/2008, kedua berdasarkan Surat Keputusan Menkeu No. 375/KMK.05/2014 dan ketiga berdasarkan Surat Keputusan Menkeu No 194/KMK.05/2016.

Untuk melakukan evaluasi dan monitoring kinerja pegawai di BLU maka dilakukan penilaian berkala. Perhitungan remunerasi yang baik dan berkeadilan dilakukan dengan mempertimbangkan semua aspek sehingga harus dipilih parameter-parameter kunci yang dapat meningkatkan kinerja sehingga kuantitas dan kualitas pelayanan dapat ditingkatkan. Dalam pelaksanaannya penilaian kinerja harus seragam, mudah dan transparan sehingga pihak yang dinilai maupun yang menilai mendapatkan kemudahan dalam melaksanakannya, dan walau telah terjadi tiga kali perubahan sistem remunerasi namun formulir penilaian kinerja yang digunakan masih menggunakan formulir awal sehingga dirasakan perlu untuk dilakukan revisi sesuai dengan tuntutan saat ini.

II. TUJUAN PENILAIAN KINERJA

A. TUJUAN UMUM :

Mendapatkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja pegawai sehingga Rencana Strategis Rumah Sakit dapat terealisasi.

B. TUJUAN KHUSUS :

1. Terealisasinya penilaian kinerja yang objektif dan terukur
2. Terealisasinya pelaksanaan penilaian kinerja yang transparan, berkeadilan, dan lebih mudah
3. Tersedianya data kinerja pegawai yang dapat digunakan untuk keputusan-keputusan mutasi baik berupa promosi, demosi, terminasi dan remunerasi

III. RUANG LINGKUP

Panduan ini dipergunakan untuk penilaian Indeks Kinerja Individu (IKI) non Staf Medis (SM) dan Indeks Kinerja Unit (IKU) di masing-masing unit di seluruh jajaran Direktorat, sebagai dasar untuk pemberian remunerasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Sasaran penilaian kinerja dilakukan untuk seluruh pegawai non SM di lingkungan RSJPDHK yang terdiri dari staf sampai dengan level tertinggi di masing-masing Instalasi / Bagian / Bidang / Komite / SPI.

IV. TATA CARA PEMBUATAN KOMPONEN PENILAIAN

Efektifitas dari penilaian kinerja tergantung pada target serta sasaran bisnis strategis yang ingin dicapai RSJPDHK. Oleh sebab itu, penilaian kinerja perlu diintegrasikan dengan sasaran-sasaran strategis dikarenakan untuk :

1. Mensejajarkan tugas individu dengan tujuan organisasi yaitu, menambahkan deskripsi tindakan yang harus diperlihatkan pegawai dan hasil-hasil yang harus mereka capai agar suatu strategi dapat hidup.
2. Mengukur kontribusi masing-masing unit kerja dan masing-masing pegawai.
3. Penilaian kinerja dapat menimbulkan potensi untuk mengidentifikasi kebutuhan pegawai dalam merespon beban kerja di setiap unit kerja.

Berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) Rumah Sakit Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita (RSJPDHK) periode tahun 2015-2019 revisi 1, telah ditetapkan arah dan prioritas strategis RSJPDHK dalam mewujudkan visinya. Sehingga berdasarkan hal tersebut telah dirumuskan dan ditetapkan KPI (*Key Performance Indicator*), bobot KPI, dan target KPI, serta penanggung jawab dari masing-masing KPI. KPI menggambarkan performa kinerja yang hendak dicapai, dan berfungsi sebagai indikator untuk mengukur secara kualitatif tingkat keberhasilan, serta langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai / merealisasikan suatu sasaran strategis pada peta strategis .

Penanggung jawab KPI di setiap Direktorat adalah Direktur Terkait. Misalnya untuk Instalasi SIRS maka yang bertanggung jawab adalah Direktur Umum dan SDM. Setiap Direktur tersebut bertanggung jawab terhadap pencapaian suatu jenis KPI dengan cara memantau, mengukur, dan mengevaluasi secara berkala status pencapaian kemajuan atau keberhasilan suatu sasaran strategis, serta melakukan koordinasi untuk mengendalikan pencapaian visi RSJPDHK di masing-masing Direktorat.

Untuk mencapai target masing-masing KPI, RSB, IKT dan IKU Dirut yang telah ditetapkan, perlu disusun program kerja strategis. Program kerja strategis tersebut

secara berjenjang diturunkan (*cascading process*) ke tingkat proses eselon III atau sederajat (Kepala Bagian / Kepala Bidang / Kepala Instalasi / Ketua Komite / Ketua SPI) dan eselon IV atau sederajat (Kepala Sub Bagian / Kepala Seksi / Ka sub Instalasi / Ka sub Komite). Selanjutnya *cascading process* diteruskan ke unit dibawahnya yaitu di level Ka Urusan / Ka unit / Penanggung jawab / Koordinator dan sampai ke level staf sehingga didapatkan IKI (Indikator Kinerja Individu). *Cascading process* ini membuat terbentuknya keselarasan dan kesinambungan antara Indeks Kinerja Unit (IKU) dengan Indeks Kinerja Individu (IKI) untuk mencapai misi, visi, tujuan dan sasaran staregis RSJPDHK.

V. TATA CARA PENILAIAN

Penilaian kinerja dilakukan dan disesuaikan disesuaikan dengan dari masing-masing unit kerja.

1. Penilaian Kepala Bagian / Kepala Bidang / Kepala Instalasi / Ketua Komite / Ketua SPI dilakukan secara penilaian sendiri (*self assessment*) sesuai dengan panduan, dan dilengkapi dengan data pendukung, serta disampaikan kepada masing-masing Direktur terkait untuk mendapatkan persetujuan nilai.
2. Penilaian Kepala Sub Bagian / Kepala Seksi / Ka sub Instalasi / Ka sub Komite / Koordinator dilakukan oleh Kepala Bagian / Kepala Bidang / Kepala Instalasi / Ketua Komite / Ketua SPI dan dilengkapi dengan data pendukung. Penilaian disampaikan kepada masing-masing Direktur terkait sebagai Atasan Lini ke-2 untuk mendapat persetujuan.
3. Penilaian Ka Urusan / Ka unit / Penanggung jawab dilakukan oleh Kepala Bagian / Kepala Seksi / Ka sub Instalasi / Ka sub Komite / Koordinator dan dilengkapi dengan data pendukung dan harus mendapat persetujuan dari Kepala Bagian / Kepala Bidang / Kepala Instalasi / Ketua Komite sebagai Atasan Lini ke-2.
4. Penilaian Staf dilakukan oleh Ka Urusan / Ka unit / Penanggung jawab dan harus mendapat persetujuan Kepala Sub Instalasi atau Kepala Instalasi sebagai Atasan Lini ke-2 di unit masing-masing.

VI. INDIKATOR KINERJA INDIVIDU (IKI)

Indikator Kinerja Individu (IKI) adalah unsur kunci pilihan untuk tiap individu yang sesuai dengan target kinerja di atasnya. Penetapan indikator pada Indikator Kinerja Individu (IKI) harus menyesuaikan atau merupakan unsur yang sesuai dengan target kinerja unit di atasnya dengan memperhatikan indikator Rencana Strategi Bisnis (RSB), IKT (Indikator Kinerja Terpilih) Direksi dan indikator yang ditetapkan komite mutu dan manajemen risiko RS. Seluruh indikator tersebut harus merupakan indikator yang dapat diukur hasilnya dengan ukuran yang ditentukan dan menganut prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable/ Attributable/ Attainable, Realistic/ Relevant, Timely/ Time-bound/ Trackable/ Targeted*) untuk menjadi IKI. Diutamakan indikator tersebut sesuatu yang bersifat hasil / output dari pekerjaan bukan persiapan atau proses pekerjaan.

Penilaian Kinerja Individu (IKI) Staf

Penilaian kinerja individu (IKI) pada staf merupakan penilaian perorangan / individu sesuai dengan pekerjaan utama / tugas tiap individu tersebut. Indikator kinerja staf terdiri dari :

1. Kontribusi pelayanan

Kontribusi pelayanan dikelompokkan menjadi 2 (dua) jenis indikator yaitu indikator kuantitas dan indikator kualitas. Indikator bersifat kuantitas yaitu indikator terukur yang menunjukkan banyaknya atau volume capaian sebanyak maksimal 3 (tiga) indikator. Indikator bersifat kualitas yaitu indikator terukur yang menunjukkan sifat kecepatan, ketepatan dan lain lain sebanyak maksimal 3 (tiga) indikator. Untuk masing-masing indikator ditentukan sesuai prioritas atau yang mempunyai nilai yang dominan di unit terkait dengan bobot masing-masing 7.5%-15%.

Target pelayanan merupakan kinerja unit yang diharapkan dengan penetapan target dapat mengacu kepada pencapaian target periode sebelumnya (misal: semester lalu / tahun lalu) atau jumlah pelayanan ideal sesuai perhitungan Analisis Beban Kerja (ABK). Apabila target pelayanan berupa pencapaian target 100% maka skor nilai tertinggi adalah 8 (standar).

Prosentase hasil pencapaian dari target baik kuantitas dan kualitas selanjutnya dinilai mengacu pada parameter berupa kisaran prosentase terendah mulai dari < 50% (nilai 2) sampai dengan prosentasi tertinggi $\geq 150\%$ (nilai 16). Penyusunan target diupayakan berupa target positif yaitu semakin tinggi besaran target maka semakin baik. Namun apabila terdapat target kualitas dengan target negatif yaitu semakin rendah target semakin baik) dan tidak dapat dihitung sesuai parameter prosentase

capaian sesuai tabel 1, maka dapat dibuat definisi operasional oleh unit kerja dengan tetap mengacu kepada parameter nilai yang ditetapkan SDM serta disetujui oleh Direktur terkait dan SDM.

2. Pengembangan diri

Setiap pegawai wajib mengikuti program pengembangan diri yang telah ditugaskan oleh RSJPDHK. Apabila tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan yang ditugaskan dengan alasan yang tidak sah atau membatalkan mengikuti pelatihan tanpa alasan yang sah maka akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu.

3. Mengajar, sumbang pikir/ inovasi

Kegiatan mengajar di RSJPDHK berupa kegiatan tatap muka, perkuliahan, *bedside teaching*, *skill station*, instruktur klinik dan membimbing peserta didik yang dapat dilakukan di Diklat atau di Unit sesuai Kurikulum yang ada di RSJPDHK. Pengajaran di unit kerja dibuktikan dengan materi dan absensi.

Sumbang pikir / inovasi merupakan upaya penerapan cara / ide baru / ide yang dianggap lebih efektif atau efisien untuk kegiatan di unit kerja atau rumah sakit. Sumbang pikir / inovasi berupa usulan program yang diketahui dan disetujui oleh atasan lini ke-1 dan atasan lini ke-2 serta hasilnya dapat terukur dan dibuktikan dengan data. Skor penilaian sumbang pikir / inovasi berdasarkan jumlah sumbang pikir yang dihasilkan dan jumlah dampak terhadap peningkatan kualitas pekerjaan disertai dengan dokumen pendukung.

4. Integritas dan komitmen

Integritas dan komitmen terdiri dari 3 (tiga) sub faktor antara lain ketaatan peraturan dan disiplin, kehadiran di unit kerja serta kerjasama (PAT 360°). Ketaatan peraturan, kehadiran dan disiplin bertujuan untuk menghindari terjadinya pelanggaran terhadap peraturan. Penilaian dapat berkurang apabila terdapat pelanggaran ringan 2x per periode penilaian (Pendukung : Form Incidental Record (Non PNS), Formulir sesuai PP No. 53 thn 2010). Kehadiran di unit kerja dinilai apabila terdapat ketidakhadiran ditempat pada saat jam dinas maka akan mengurangi penilaian.

Penilaian kerjasama (PAT 360°) adalah penilaian kerjasama yang dilakukan > 1 orang, yang dapat dilakukan oleh atasan atau rekan kerja dalam unit serta dilakukan per periode 6 bulan sekali. Penilaian ini dilakukan oleh 3-5 orang pegawai yang dapat dilakukan secara acak ataupun dibuat mapping secara berkala agar pegawai yang

memberikan penilaian dapat bergiliran. Berikut penilaian kerjasama PAT (360°) yang diukur :

Gambar 1. Penilaian Kerjasama (PAT 360°)

PENILAIAN KERJASAMA (PAT 360°)

Periode : Triwulan thn
 No Pegawai :
 Pegawai yang dinilai :

Beri tanda (v) pada salah satu penilaian dibawah ini untuk pegawai tersebut di atas	Nilai
Seringkali tidak bisa bekerjasama dengan orang lain	<input type="checkbox"/> 4
Kadang-kadang tidak bisa bekerjasama dengan	<input type="checkbox"/> 6
Pada umumnya bisa bekerjasama dengan semua	<input type="checkbox"/> 8
Selalu bisa bekerjasama dengan semua orang dan mampu mengkoordinasikan dengan berbagai pihak untuk pencapaian tujuan bersama	<input type="checkbox"/> 10

Keterangan :
 Perolehan hasil penilaian kerjasama PAT (360°) dari 3 – 5 orang dihitung rerata dan dimasukkan pada formulir IKI Staf

Formulir penilaian kinerja staf dan parameter skor nilai untuk masing-masing faktor penilaian kinerja staf dapat dilihat pada Gambar 2 dan Tabel 1.

Penilaian Kinerja Individu (IKI) Kepala

Penilaian kinerja individu (IKI) pada kepala terdiri dari :

1. Kepemimpinan dan pembinaan organisasi

Kepemimpinan dan pembinaan organisasi terdiri dari 5 (lima) faktor antara lain :

a. Penilaian kepemimpinan, kerjasama dan pembinaan

Penilaian diukur berdasarkan pelaksanaan kepemimpinan, kerjasama dan pembinaan baik di unit kerja maupun dengan pihak di luar unit kerja internal maupun eksternal RS untuk kelancaran program kerja.

b. Kajian / Pedoman

Penilaian diukur berdasarkan adanya penyusunan produk berupa kajian / pedoman yang layak atau pedoman di unit kerja dengan penilaian sesuai jumlah minimal kajian yang harus dipenuhi per triwulan. Khusus kajian disampaikan secara tertulis minimal mencakup permasalahan atau kebutuhan, kajian atau evaluasi serta usulan penyelesaian atau penyelesaian.

c. Rencana kerja dan monitoring dan evaluasi

Penilaian diukur berdasarkan pelaksanaan penyusunan rencana kerja dan monitoring serta evaluasi. Penilaian dengan skor nilai terendah sebesar 4 (empat) apabila tidak terdapat rencana kegiatan sampai dengan skor nilai tertinggi 12 (dua belas) apabila terdapat rencana kegiatan di luar rutin bulanan dan membutuhkan koordinasi dengan unit kerja lain (minimal 10 disertai movev dan dilaksanakan tepat waktu).

d. Laporan kegiatan

Penilaian diukur berdasarkan pelaporan yang dilakukan tepat waktu sehingga diharapkan dapat berdampak terhadap kelancaran administrasi.

e. Penilaian kinerja staf dan unit

Penilaian diukur berdasarkan penyelesaian penilaian kinerja staf dan unit sesuai ketentuan yang berlaku dan diserahkan tepat waktu. Keterlambatan penyerahan penilaian kinerja dapat berdampak terhadap ketidaklancaran proses pembayaran insentif. Untuk itu apabila terdapat keterlambatan penilaian kinerja staf dan unit, maka dapat mengurangi penilaian kinerja kepala.

2. Pengendalian anggaran

Pada penilaian pengendalian anggaran, RSJPDHK memberikan penghargaan apabila terdapat program efisiensi anggaran oleh unit kerja dan dapat dibuktikan hasilnya.

3. Pengendalian kepatuhan peraturan, kehadiran dan disiplin pegawai

Penilaian bertujuan untuk menghindari terjadinya pelanggaran terhadap peraturan dan masalah disiplin pegawai pada staf'. Masalah disiplin antara lain dan tidak terbatas pada :

- Kehadiran < 98% tanpa kejelasan
- Pemakaian seragam tidak sesuai ketentuan atau tidak lengkap
- Sering tidak di tempat pada saat jam dinas

RSJPDHK memberikan penghargaan bagi kepala yang dapat melakukan perubahan pada staf yang sebelumnya ada masalah disiplin kehadiran, oleh karena pembinaan dapat menunjukkan perubahan positif minimal 3 bulan.

4. Penilaian individu

Penilaian individu terdiri dari 3 (tiga) faktor antara lain :

a. Pengembangan potensi diri

Setiap pegawai wajib mengikuti program pengembangan diri yang telah ditugaskan oleh RSJPDHK. Apabila tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan

yang ditugaskan dengan alasan yang tidak sah atau membatalkan mengikuti pelatihan tanpa alasan yang sah maka akan berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu.

b. Mengajar

Kegiatan mengajar di RSJPDHK berupa kegiatan tatap muka, perkuliahan, *bedside teaching*, *skill station*, instruktur klinik dan membimbing peserta didik yang dapat dilakukan di Diklat atau di Unit sesuai Kurikulum yang ada di RSJPDHK. Pengajaran di unit kerja dibuktikan dengan materi dan absensi.

c. Sumbang pikir / inovasi

Sumbang pikir / inovasi merupakan upaya penerapan cara / ide baru / ide yang dianggap lebih efektif atau efisien untuk kegiatan di unit kerja atau rumah sakit. Sumbang pikir / inovasi berupa usulan program yang diketahui dan disetujui oleh atasan lini ke-1 dan atasan lini ke-2 serta hasilnya dapat terukur dan dibuktikan dengan data. Skor penilaian sumbang pikir / inovasi berdasarkan jumlah sumbang pikir yang dihasilkan dan jumlah dampak terhadap peningkatan kualitas pekerjaan disertai dengan dokumen pendukung.

d. Ketaatan peraturan, kehadiran dan disiplin

Penilaian bertujuan untuk menghindari terjadinya pelanggaran terhadap peraturan. Penilaian dapat berkurang apabila terdapat pelanggaran ringan 2x per periode penilaian (Pendukung : Form Incidental Record (Non PNS), Formulir sesuai PP No. 53 thn 2010),

Formulir penilaian kinerja staf dan parameter skor nilai untuk masing-masing faktor penilaian kinerja staf dapat dilihat pada Gambar 3 dan Tabel 2.

Selain indikator penilaian tersebut di atas terdapat penilaian lain di luar bobot penilaian 100% berupa :

1. Penilaian Kinerja Lainnya.

Penilaian kinerja lainnya merupakan penugasan tambahan di luar Tupoksi dan umumnya dilakukan di dalam jam kerja dapat berupa rapat kerja tim, penyusunan hasil (kajian / pedoman). Penilaian ini dapat dilakukan berdasarkan laporan kinerja tim yang disusun dalam format laporan sesuai ketentuan yang berlaku dan merupakan tim yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi RS Jantung dan Pembuluh Darah Harapan Kita.

2. Indeks / Point Kinerja Tambahan

Kinerja tambahan di luar jadwal dinas berupa penugasan antara lain :

- *Special Duty Nurse* (SDN)
- Jaga Konsulen
- *Duty Manager*
- *On Call*
- Atau kegiatan lain yang setara dan ditetapkan oleh RSJPDHK

dapat diperhitungkan sebagai indeks / point kinerja sejumlah kegiatan yang dilakukan. Indeks / point kinerja tambahan tersebut diajukan oleh unit kerja terkait dan dilakukan input data oleh SDM dan diintegrasikan dengan penilaian kinerja.

Gambar 2. Formulir IKI Staf



FORM PENILAIAN KINERJA INDIVIDU

Nomor Pegawai :

Unit Kerja :

Nama Pegawai :

Periode :

No	Indikator Kinerja	Bobot (%)	Target Kinerja	Capaian	% Capaian	Nilai	Bobot x Nilai	Keterangan
1.	Kontribusi Pelayanan/ Hasil Kerja							
	A <i>Kuantitas:</i>	25%						
	1.							
	2.							
	3.							
	B <i>Kualitas:</i>	25%						
	1.							
	2.							
	3.							
2.	Pengembangan diri (sesuai Penugasan RS)							
	2.1. Pengembangan potensi	10%						
3.	Mengajar, sumbang pikir/ inovasi							
	3.1. Mengajar	10%						
	3.2. Sumbang pikir / inovasi	5%						
4.	Integritas & Komitmen	15%						
	4.1. Ketaatan peraturan & disiplin	5%						
	4.2. Kehadiran di unit kerja	5%						
	4.3. Kerjasama (PAT 360°)	5%						
5.	Penilaian Kinerja Lainnya (penugasan diluar Tupoksi yang disertai dengan SK Dirut)							
	5.a	5%						
	5.b	5%						
		100%						
Jumlah / Nilai :							-	

6.	Point Kinerja Tambahan							
	Total point per triwulan							
Jumlah / Nilai :								

Catatan:

Pegawai yang dinilai,

Atasan Lini 1,

Atasan Lini 2,

ttd

ttd

ttd

(_____)

(_____)

(_____)

Tabel 1. Parameter Penilaian IKI Staf

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Nilai	Parameter Penilaian	Bobot
1.	Kontribusi Pelayanan / Hasil Kerja : 1.1 Kuantitas 1.2 Kualitas	% IKI individu sesuai prioritas atau yang mempunyai nilai yang dominan di unit terkait. Masing-masing indikator berbobot 7,5 - 15%	16	Jika capaian target $\geq 150\%$	25% 25%
			14	Jika capaian target $135\% - <150\%$	
			12	Jika capaian target $120\% - <135\%$	
			10	Jika capaian target $105\% - <120\%$	
			8	Jika capaian target $100\% - <105\%$	
			6	Jika capaian target $75\% - <100\%$	
			4	Jika capaian target $50\% - <75\%$	
			2	Jika capaian target $< 50\%$	
2.	Pengembangan diri	Setiap pegawai wajib mengikuti program pengembangan diri. Kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan di kelompok orang atau unit kerja berupa hasil pelatihan, <i>jurnal reading</i> / <i>book reading</i> .	+1	Per kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan di kelompok orang atau unit kerja dan dibuktikan dengan dokumen pendukung (Maksimal skor nilai 12)	10%
			8	Mengikuti pelatihan dan pengembangan yang ditugaskan minimal 20 Jam per tahun	
			-4	Tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan yang ditugaskan dengan alasan yang tidak sah	
3.	Mengajar, sumbang pikir, inovasi: 3.1 Mengajar	RS memberikan penghargaan atas kontribusi pembelajaran pada pegawai dengan ketentuan sbb : - Pengajaran di Diklat atau di Unit sesuai Kurikulum yang ada di RSJPDHK - Pengajaran di unit kerja dibuktikan dengan materi dan absensi	+1	Per kegiatan mengajar 1 - 3 JPL atau 45 - 135 menit di luar kewajiban mengajar (Maksimal skor nilai 16)	10%
			8	Kewajiban mengajar terpenuhi	
			6	Kewajiban mengajar tidak terpenuhi	
	3.2 Sumbang pikir / inovasi	RS memberikan penghargaan atas kontribusi sumbang pikir pada pegawai	16	Ada > 1 (satu) sumbang pikir /inovasi yang berdampak terhadap peningkatan kualitas pekerjaan (> 1 aspek sumberdaya) disertai dokumen pendukung	5%
			12	Ada 1 (satu) sumbang pikir /inovasi yang berdampak terhadap peningkatan kualitas pekerjaan (1 aspek sumberdaya) disertai dokumen pendukung	
			8	Tidak ada sumbang pikir / inovasi	
4	Integritas & Komitmen 4.1 Ketaatan peraturan & disiplin	Menghindari terjadinya pelanggaran terhadap peraturan	8	Tidak terdapat teguran lisan / teguran tertulis / pernyataan ketidakpuasan	5%
			4	Terdapat pelanggaran ringan 2x per periode penilaian. Data Pendukung berupa Form Incidental Record (Non PNS), Formulir sesuai PP No. 53 thn 2010)	
	4.2 Kehadiran di unit kerja	Ketidakhadiran ditempat pada saat jam dinas	8	Jika tidak ada masalah disiplin kehadiran/ tidak ada laporan pelanggaran/ masalah kehadiran	5%
			-1	Per peringatan yang diberikan setelah peringatan pertama tidak dilakukan perbaikan	

Tabel 1. Parameter Penilaian IKI Staf (Lanjutan)

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Nilai	Parameter Penilaian	Bobot
	4.3 Kerjasama (PAT 360°)	Penilaian kerjasama yang dilakukan > 1 orang, yang dapat dilakukan oleh atasan atau rekan kerja dalam unit	10 8 6 4	Selalu bisa bekerjasama dengan semua orang dan mampu mengkoordinasikan dengan berbagai pihak untuk pencapaian tujuan bersama Pada umumnya bisa bekerjasama dengan semua orang Kadang-kadang tidak bisa bekerjasama dengan orang lain Seringkali tidak bisa bekerjasama dengan orang lain	5%
5.	Penilaian Kinerja Lainnya	Penugasan tambahan di luar Tupoksi dan umumnya dilakukan di dalam jam kerja serta didukung oleh SK Direksi dan Laporan Kinerja Tim	+2 +1 8	Per kajian yang dihasilkan Per kehadiran kegiatan rapat Tidak ada penugasan tambahan (di luar Tupoksi)	5-10%
6.	Indeks Kinerja Tambahan	Penugasan tambahan di luar jadwal dinas	Konversi jumlah jaga <i>Special Duty Nurse</i> (SDN), Jaga Konsulen atau <i>Duty Manager</i> menjadi indeks kinerja tambahan.		

Gambar 3. Formulir IKI Kepala



FORM PENILAIAN KINERJA INDIVIDU PIMPINAN/ MANAJERIAL

Nomor Pegawai :

Unit Kerja :

Nama Pegawai :

Periode :

No	Indikator Kinerja	Nilai	Keterangan
A	Capaian Hasil Kinerja Unit (IKU)		
1.1	IKU Unit di bawahnya (A)		
1.2	IKU Unit di bawahnya (B)		
1.3	IKU Unit di bawahnya (C)		
1.4	IKU Lainnya		
1.5	IKU Lainnya		
Rerata :			

No	Indikator Kinerja	Bobot (%)	Target Kinerja	Capaian	% Capaian	Nilai	Bobot x Nilai	Keterangan
B	Penilaian dari Kinerja Individu Sbg Pimpinan							
1	Kepemimpinan dan Pembinaan Organisasi	55%						
1.1.	Penilaian Kepemimpinan, kerjasama dan Pembinaan	10%						
1.2.	Kajian / Pedoman	15%						
1.3.	Penyusunan rencana kerja dan monev	10%						
1.4.	Laporan kegiatan	10%						
1.5	Penilaian kinerja staf dan unit	10%						
2.	Pengendalian anggaran							
2.1.	Pengendalian anggaran / program efisiensi	10%						
3.	Pengendalian Kepatuhan Peraturan, Kehadiran dan Disiplin							
3.1.	Pengendalian kepatuhan, kehadiran, disiplin staf	5%						
4	Penilaian Individu	20%						
4.1.	Pengembangan potensi diri	5%						
4.2.	Mengajar	5%						
4.3.	Sumbang pikir / inovasi	5%						
4.4.	Ketaatan peraturan, kehadiran dan disiplin	5%						
5	Penilaian Kinerja Lainnya (penugasan diluar Tupoksi yang disertai dengan SK Dirut)							
5.a		5%						
5.b		5%						
		100%						
Jumlah / Nilai :								
6	Indeks / Point Kinerja Tambahan							
	Total point per triwulan							
Jumlah / Nilai :								
Catatan:								
Pegawai yang dinilai,			Atasan Lini 1,			Atasan Lini 2,		
ttd			ttd			ttd		
(_____)			(_____)			(_____)		

Tabel 2. Parameter Penilaian IKI Kepala

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Nilai	Parameter Penilaian	Bobot
Penilaian dari Kinerja Individu sebagai Pimpinan					
1.	Kepemimpinan dan Pembinaan Organisasi 1.1 Penilaian Kepemimpinan, kerjasama dan Pembinaan	Pelaksanaan kepemimpinan, kerjasama dan pembinaan baik di unit kerja maupun dengan pihak di luar unit kerja internal maupun eksternal RS untuk kelancaran program kerja	12	Menjalankan kepemimpinan, kerjasama dan dinilai baik oleh atasan sehingga program kerja RS (di luar tupoksi utama) dapat berjalan lancar	10%
			8	Menjalankan kepemimpinan, kerjasama dan dinilai baik oleh atasan sehingga program kerja unit dapat berjalan lancar	
			6	Menjalankan kepemimpinan, kerjasama dan dinilai tidak baik oleh atasan oleh karena terdapat program kerja unit yang tidak dijalankan	
	1.2 Kajian / Pedoman	Kajian yang layak atau pedoman di unit kerja Khusus kajian disampaikan secara tertulis berupa minimal : 1. Permasalahan atau kebutuhan 2. Kajian atau evaluasi 3. Usulan penyelesaian atau penyelesaian	+ 1	Per Kajian yang dihasilkan selama 1 (satu) Triwulan (Maksimal skor nilai 16)	15%
			8	Kajian minimal 3 (tiga) per Triwulan	
			6	Kajian < 3 (tiga) per Triwulan	
	1.3 Rencana kerja dan monev	Pelaksanaan penyusunan rencana kerja dan monitoring serta evaluasi	12	Terdapat rencana kegiatan di luar rutin bulanan dan membutuhkan koordinasi dengan unit kerja lain (minimal 10 disertai monev dan dilaksanakan tepat waktu	10%
			10	Terdapat rencana kegiatan di luar rutin bulanan disertai monev dan dilaksanakan tepat waktu	
			8	Terdapat rencana kegiatan rutin bulanan disertai monev dan dilaksanakan tepat waktu	
			6	Terdapat rencana kegiatan rutin bulanan disertai monev namun dilaksanakan tidak tepat waktu	
4			Tidak terdapat rencana kegiatan		
1.4 Laporan kegiatan	Pelaporan tepat waktu untuk kelancaran administrasi	8	Jika laporan kegiatan dan laporan unit diselesaikan tepat waktu	10%	
		6	Jika laporan kegiatan dan laporan unit diselesaikan tidak tepat waktu		
		4	Jika tidak ada laporan kegiatan dan laporan unit		
1.5 Penilaian kinerja staf dan unit	Dilakukan penilaian kinerja staf dan unit sesuai ketentuan yang berlaku	8	Jika penilaian kinerja staf dan unit diselesaikan tepat waktu	10%	
		6	Jika penilaian kinerja staf dan unit terlambat 1- 5 hari diserahkan ke SDM		
		4	Jika penilaian kinerja staf dan unit terlambat > 5 hari diserahkan ke SDM		

Tabel 2. Parameter Penilaian IKI Kepala (Lanjutan)

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Nilai	Parameter Penilaian	Bobot
2.	Pengendalian anggaran	Pengendalian anggaran efektif dan efisien	12	Jika terdapat program efisiensi anggaran dan dapat dibuktikan hasilnya	10%
			8	Jika pengendalian anggaran baik atau sesuai rencana	
			6	Jika pengendalian anggaran tidak sesuai rencana	
3.	Pengendalian Kepatuhan Peraturan, Kehadiran dan Disiplin	Menghindari terjadinya pelanggaran terhadap peraturan dan masalah disiplin pegawai pada staf Masalah Disiplin antara lain dan tidak terbatas pada: - Kehadiran < 98% tanpa kejelasan - Pemakaian seragam tidak sesuai ketentuan atau tidak lengkap - Sering tidak di tempat pada saat jam dinas	12	Staf yang sebelumnya ada masalah disiplin kehadiran, karena pembinaan menunjukkan perubahan positif minimal 3 bulan	5%
			8	Staf tidak ada masalah disiplin kehadiran pegawai atau ada masalah disiplin dan sudah dilakukan proses pembinaan (ada bukti)	
			4	Terdapat staf dengan masalah disiplin kehadiran pegawai dan tidak dilakukan pembinaan	
4.	Penilaian Individu				
	4.1 Pengembangan potensi diri	Setiap pegawai wajib mengikuti program pengembangan diri. Kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan di kelompok orang atau unit kerja berupa hasil pelatihan, <i>jurnal reading / book reading</i>	+1	Per kegiatan <i>sharing</i> pengetahuan di kelompok orang atau unit kerja dan dibuktikan dengan dokumen pendukung (Maksimal skor nilai 12)	5%
			8	Mengikuti pelatihan dan pengembangan yang ditugaskan minimal 20 Jam per tahun	
			-4	Tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan yang ditugaskan dengan alasan yang tidak sah atau membatalkan mengikuti pelatihan tanpa alasan yang sah	
	4.2 Mengajar	RS memberikan penghargaan atas kontribusi pembelajaran pada pegawai dengan ketentuan sbb : - Pengajaran di Diklat atau di Unit sesuai Kurikulum yang ada di RSJPDHK - Pengajaran di unit kerja dibuktikan dengan materi dan absensi	+1	Per kegiatan mengajar 1 - 3 JPL atau 45 - 135 menit di luar kewajiban mengajar	5%
			8	Kewajiban mengajar terpenuhi	
			6	Kewajiban mengajar tidak terpenuhi	
	4.3 Sumbang pikir / inovasi	RS memberikan penghargaan atas kontribusi sumbang pikir pada pegawai	16	Ada > 1 (satu) sumbang pikir /inovasi yang berdampak terhadap peningkatan kualitas pekerjaan (> 1 aspek sumberdaya) disertai dokumen pendukung	5%
			12	Ada 1 (satu) sumbang pikir /inovasi yang berdampak terhadap peningkatan kualitas pekerjaan (1 aspek sumberdaya) disertai dokumen pendukung	
			8	Tidak ada sumbang pikir / inovasi	
	4.4 Ketaatan peraturan, kehadiran dan disiplin	Menghindari terjadinya pelanggaran terhadap peraturan	8	Tidak terdapat pelanggaran ringan tertulis	5%
			4	Terdapat pelanggaran ringan 2x per periode penilaian (Pendukung : Form Incidental Record (Non PNS), Formulir sesuai PP No. 53 thn 2010)	

Tabel 2 Parameter Penilaian IKI Kepala (Lanjutan)

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Nilai	Parameter Penilaian	Bobot
5.	Penilaian Kinerja Lainnya	Penugasan tambahan di luar Tupoksi dan umumnya dilakukan di dalam jam kerja serta didukung oleh SK Direksi dan Laporan Kinerja Tim	+2 +1 8	Per kajian yang dihasilkan Per kehadiran kegiatan rapat Tidak ada penugasan tambahan (di luar Tupoksi)	5-10%
6.	Indeks Kinerja Tambahan	Penugasan tambahan di luar jadwal dinas	Konversi jumlah jaga <i>Special Duty Nurse</i> (SDN), Jaga Konsulen atau <i>Duty Manager</i> menjadi indeks kinerja tambahan.		

VII. INDIKATOR KINERJA UNIT (IKU)

Indikator Kinerja Unit (IKU) adalah unsur pilihan untuk sekelompok orang dalam satu unit tertentu. Penetapan indikator pada Indikator Kinerja Unit (IKU) harus menyesuaikan atau merupakan unsur yang sesuai dengan target kinerja unit di atasnya dengan memperhatikan indikator Rencana Strategi Bisnis (RSB), IKT (Indikator Kinerja Terpilih) Direksi dan indikator yang ditetapkan komite mutu dan manajemen risiko RS. Seluruh indikator tersebut harus merupakan indikator yang dapat diukur hasilnya dengan ukuran yang ditentukan dan menganut prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable/ Attributable/ Attainable, Realistic/ Relevant, Timely/ Time-bound/ Trackable/ Targeted*) untuk menjadi IKI. Diutamakan indikator tersebut sesuatu yang bersifat hasil / output dari pekerjaan bukan persiapan atau proses pekerjaan. Masing-masing unit menetapkan unsur-unsur indikator kinerja individu dan indikator kinerja. Capaian hasil kinerja unit (IKU) yang terdapat pada form penilaian kinerja kepala dapat terdiri dari minimal 1 (satu) nilai IKU dan lebih dari 2 (dua) nilai IKU. Nilai IKU yang diperoleh merupakan rerata nilai dari nilai IKU unit yang ada dibawahnya. Sebagai contoh, pada penilaian IKI Ka. Urusan untuk IKU unit di bawahnya hanya 1 (satu) yaitu IKU urusan tersebut. Sedangkan pada penilaian IKI Ka. Sub Bag untuk IKU unit di bawahnya yaitu beberapa IKU urusan di bawahnya.

Penilaian indikator kinerja unit (IKU) terdiri dari 3 (tiga) faktor antara lain :

1. Kontribusi pelayanan / hasil kinerja unit.

Kontribusi pelayanan / hasil kinerja unit terdiri dari indikator kuantitas dan kualitas. Indikator kuantitas merupakan sesuatu hasil kerja unit yang dapat diukur banyaknya atau jumlahnya dan terdiri dari maksimal 3 (tiga) indikator. Sedangkan indikator kualitas merupakan sesuatu hasil kerja yang dapat diukur kualitasnya seperti kecepatan, ketepatan dan lain-lain sebanyak maksimal 3 (tiga) indikator.

Prosentase hasil pencapaian dari target IKU baik kuantitas dan kualitas selanjutnya dinilai mengacu pada parameter berupa kisaran prosentase terendah mulai dari <

50% (nilai 0.7) sampai dengan prosentasi tertinggi > 130% (nilai 1.1). Untuk penilaian IKU apabila terdapat target kualitas dengan target minimum (semakin rendah semakin baik) dan tidak dapat dihitung sesuai parameter prosentase capaian sesuai tabel 3, maka dapat dibuat definisi operasional oleh unit kerja dengan tetap mengacu kepada parameter nilai yang ditetapkan SDM serta disetujui oleh Direktur terkait dan SDM.

2. Koordinasi

Koordinasi merupakan penilaian kinerja unit yang bertujuan agar terjalin komunikasi antara kepala dengan staf serta staf dengan staf lainnya sehingga informasi penting, permasalahan, tindak lanjut dapat terinformasikan guna kelancaran pelaksanaan kegiatan di unit kerja.

3. Integritas dan Kerjasama Tim

Integritas dan kerjasama tim yang baik dapat mendukung hasil kerja yang baik. Untuk itu pada penilaian integritas dan kerjasama tim pada penilaian kinerja unit (IKU) diukur berdasarkan penyampaian laporan tepat waktu.

Formulir penilaian kinerja staf dan parameter skor nilai untuk masing-masing faktor penilaian kinerja staf dapat dilihat pada Gambar 4 dan Tabel 3.

Gambar 4. Formulir IKU



FORM PENILAIAN KINERJA UNIT

Unit Kerja :

Periode :

Atasan Unit :

No	Indikator Kinerja	Bobot (%)	Target Kinerja	Capaian	% Capaian	Nilai	Bobot x Nilai	Keterangan
1.	Kontribusi Pelayanan/ Hasil Kerja							
	<i>a. Kuantitas:</i>	35%						
1.								
2.								
3.								
	<i>b. Kualitas:</i>	35%						
1.								
2.								
3								
2.	Koordinasi							
	1. Terselenggaranya pertemuan rutin unit	15%						
3.	Integritas & Kerjasama Tim							
	1. Penyampaian laporan tepat waktu	15%						
Jumlah / Nilai IKU :								
Catatan:								
Ka. Unit, Atasan Lini 1, Atasan Lini 2,								
ttd			ttd			ttd		
(_____)			(_____)			(_____)		

Tabel 3. Parameter Penilaian IKU

No	Indikator Kinerja	Keterangan	Nilai	Parameter Penilaian	Bobot
1.	Kontribusi Pelayanan / Hasil Kerja a. Kuantitas b. Kualitas	Indikator unit (kuantitas dan kualitas) merupakan indikator yang paling signifikan dan menunjukkan pencapaian kinerja tim. Bukan merupakan penjumlahan indikator-indikator IKI	1.10	Jika capaian target > 130%	35%
			1.075	Jika capaian target >120% - 130%	
			1.050	Jika capaian target >110% - 120%	
			1.025	Jika capaian target >105% - 110%	
			1.00	Jika capaian target 100% - 105%	
			0.90	Jika capaian target 75% - <100%	
			0.80	Jika capaian target 50% - <75%	
			0.70	Jika capaian target < 50%	
2.	Koordinasi	Terselenggaranya pertemuan rutin unit	1.00	Jika terselenggara rapat rutin unit (minimal 1x/bulan) yang dihadiri > 75% anggota unit	15%
			0,90	Jika tidak terlaksana rapat rutin staf (minimal 1x/blm), atau rapat tidak dihadiri mencapai 75% staf	
3.	Integritas dan Kerjasama Tim	Penyampaian laporan tepat waktu	1.00	Penyampaian laporan unit dan laporan penilaian tepat waktu	15%
			0,90	Penyampaian seluruh laporan kinerja unit dan laporan penilaian tidak tepat waktu	

VIII. PERIODE PENILAIAN KINERJA

Periode penilaian kinerja pegawai Non Staf Medik dilakukan setiap periode 3 (tiga) bulan dan periode 1 (satu) bulan setelahnya untuk pengumpulan data, proses verifikasi dokumen penilaian, proses verifikasi ke Ka Unit terkait di Dewan Pertimbangan Kinerja (DPK) sesuai tabel 4.

Tabel 4. Jadwal Penilaian Kinerja, DPK dan Pembayaran Remunerasi

No	Periode Kinerja	Periode DPK	Periode Pembayaran Remunerasi
1	Januari - Maret Thn X	April Thn X	Mei - Juli Thn X
2	April - Juni Thn X	Juli Thn X	Agustus - Oktober Thn X
3	Juli - September Thn X	Oktober Thn X	November Thn X - Januari Thn (X+1)
4	Oktober - Desember Thn X	Januari Thn (X+1)	Februari - April Thn (X+1)

Penilaian kinerja akan dilakukan verifikasi melalui Dewan Pertimbangan Kinerja (DPK) apabila terdapat penilaian kinerja di luar standar. Dewan Pertimbangan Kinerja (DPK) berdasarkan tingkatan kelompok jabatan antara lain :

a. DPK Tingkat 1

Diketahui oleh Direktur Utama dan penilaian kelompok jabatan yang diverifikasi yaitu Kepala Bagian, Kepala Bidang, Kepala Instalasi, Kepala Divisi, Ketua Komite

b. DPK Tingkat 2

Diketahui oleh Direktur Umum dan SDM dan penilaian kelompok jabatan yang diverifikasi yaitu Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi, Kepala Sub Instalasi, Ketua Sub Komite, Koordinator Divisi, Ketua Kelompok Staf Medik, Staf Medik

c. DPK Tingkat 3

Diketahui oleh Kepala Bagian SDM dan Organisasi dan penilaian kelompok jabatan yang diverifikasi yaitu Kepala Urusan, Kepala Unit, Penanggungjawab

d. DPK Tingkat 4

Diketahui oleh Kepala Sub Bagian Kesejahteraan Pegawai dan Hubungan Industrial dan penilaian kelompok jabatan yang diverifikasi yaitu ketua regu dan staf

Pada proses verifikasi penilaian di DPK, unit kerja harus melengkapi data pendukung penilaian dan apabila diperlukan dapat dilakukan pemanggilan atasan lini langsung bagi pegawai yang dinilai untuk memperoleh informasi terkait nilai yang diverifikasi.