

## **Pendampingan Penyusunan Indikator Kinerja Individu Pegawai (Struktural) Rumah Sakit Umum Daerah Prembun**

### **Assistance in the Preparation of Individual Employee Performance Indicators (Structural) for Prembun Regional General Hospital**

**Renny Sukmono<sup>1</sup>, Muh. Nurkhamid<sup>2</sup>, Indra Asmadewa<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>BPPK/PKNSTAN

e-mail: <sup>1</sup>renny@pknstan.ac.id, <sup>2</sup>muh.nurkhamid@pknstan.ac.id, <sup>3</sup>indraasmadewa@pknstan.ac.id

**Abstrak:** Kegiatan pengabdian kepada masyarakat pada RSUD Prembun bertujuan untuk melakukan pendampingan penyusunan IKU dan Indikator Kinerja Individu pegawai dalam rangka manajemen kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dengan latar belakang hasil evaluasi Inspektorat Daerah terdapat indikasi IKU pada tingkat manajemen belum di-*cascading secara* efektif dan belum diuraikan menjadi indikator yang lebih operasional pada tingkat individu pegawai, kegiatan pendampingan ini telah menghasilkan matriks *cascading* dari Indikator Kinerja Utama Direktur kepada Kepala Bagian/Bidang dan Pelaksana sebagai Indikator Kinerja Individu yang menjadi dasar penyusunan kontrak kinerja pejabat dan pegawai struktural. Ruang lingkup pendampingan difokuskan pada pengembangan indikator kinerja pejabat dan pegawai struktural yang secara bertahap menjadi prioritas kegiatan. Kegiatan pendampingan ini menggunakan empat tahapan yaitu tahap praidentifikasi, tahap identifikasi, tahap konfirmasi, dan tahap *refinement*. Hasil pelaksanaan tahapan-tahapan tersebut pada masing-masing Bagian Tata Usaha, Bidang Pelayanan, Bidang Keuangan, dan Bidang Penunjang telah menghasilkan dokumen acuan yang terdiri dari materi paparan Indikator Kinerja Individu kepada pejabat dan pegawai, matriks *cascading* Indikator Kinerja Utama Direktur sampai dengan Indikator Kinerja Individu Pelaksana, perjanjian kinerja antara bawahan dengan atasan langsung, dan contoh manual Indikator Kinerja Utama Kepala Subbagian/Kepala Seksi dan Pelaksana.

**Kata Kunci:** Manajemen Kinerja, SAKIP, IKU.

**Abstract:** *Community service activities at the RS Prembun aim to provide assistance in the preparation of Key Performance Indicators and Individual Performance Indicators for employees to implement performance management using the Balanced Scorecard approach. Responding to Regional Inspectorate's evaluation results indicating that the Key Performance Indicators at the management level have not been effectively cascaded into more operational indicators at the individual employee level, this assistance activity has produced a cascading matrix from the Director's Key Performance Indicators to the Heads of Sections performance indicators and employee's Individual Performance Indicators that will be the basis for preparing performance contracts for officials and structural employees. The scope of assistance is focused on developing performance indicators step by step for officials and structural employees as the priority activities. This assistance activity uses four steps, namely the pre-identification, identification, confirmation, and refinement. The results of implementing these steps in the Administrative Section, Service Section, Financial Section, and Supporting Section respectively have produced reference documents consisting of Performance Indicators for officials and employees, a cascading matrix from the Director's Key Performance Indicators to employees Individual Performance Indicators, performance agreements between subordinates and superiors, and examples of Performance Indicator manuals for Heads of Subsection and employees.*

**Keywords:** Performance Management, SAKIP, KPI

## A. Pendahuluan

Berdasarkan Instruksi Presiden nomor 7 Tahun 1999 tentang akuntabilitas instansi pemerintah, diwajibkan atas instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan penyelenggaraan pemerintahan yaitu dengan membuat laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). Pemerintah daerah (pemda) mengimplementasi LAKIP dengan menggunakan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP). SAKIP merupakan salah satu metode pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi dengan harapan dapat menciptakan pemerintahan yang efektif dan efisien.

Beberapa penelitian tentang implemetasi SAKIP di pemerintah sudah banyak dilakukan. Utami dan Hastuti (2018) menunjukkan bahwa kinerja dalam LAKIP seringkali menggambarkan kondisi sesungguhnya dari kinerja organisasi secara keseluruhan karena rencana strategis (renstra) dan LAKIP hanya bersifat sebagai laporan dan pelengkap administrasi, bukan merupakan gambaran dari kinerja organisasi secara keseluruhan. Selanjutnya, Azis (2020) menyimpulkan bahwa indikator kinerja yang digunakan oleh Pemerintah Kabupaten Gunung Kidul masih berorientasi output sehingga disarankan untuk *me-review* dokumen perencanaan kinerja, RPJMD maupun renstra SKPD. Selain itu, rekomendasi terhadap indikator kinerja dan sasaran yaitu agar bisa dilakukan perbaikan terutama pada indikator-indikator yang masih berorientasi output.

Sejumlah penelitian mengungkap beberapa kelemahan LAKIP. Heriyanti Tampubolon dkk (2019) mengidentifikasi kelemahan LAKIP sebagai alat pengukuran kinerja di Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal. Kelemahan tersebut antara lain LAKIP masih dianggap sebagai "penggugur kewajiban" dan belum dijadikan bagian yang komprehensif, belum menyentuh substansi, dan indikator kinerja yang digunakan belum dapat menilai/mengevaluasi keberhasilan program dan kebijakan pemerintah. Berdasarkan hasil observasi selama kegiatan pengabdian masyarakat, hasil penelitian Tampubolon dkk (2019) terjadi pada Kabupaten Kebumen pada tahun 2022. Penilaian SAKIP Tahun 2022 Kabupaten Kebumen mendapatkan predikat B yaitu terdapat gambaran bahwa akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (AKIP) sudah baik pada satu per tiga dari unit kerja, terutama pada unit kerja utama. Namun, hasil evaluasi menunjukkan bahwa Kabupaten Kebumen masih perlu melakukan sedikit perbaikan pada unit kerja, serta komitmen dalam manajemen kinerja. Pengukuran kinerja di Kabupaten Kebumen baru dilaksanakan sampai dengan level eselon 2 pada tiap-tiap unit kerja.

Capaian kinerja unit yang paling bawah berkontribusi pada capaian kinerja level di atasnya, dan seterusnya sampai dengan level tertinggi. Tanpa adanya komitmen dari level paling bawah adalah mustahil untuk mencapai target kinerja organisasi. Idel Eprianto dkk (2021) menyatakan bahwa *cascading* indikator kinerja Kepala Daerah Kabupaten Kerinci dan Kabupaten Rejang Lebong masih memerlukan perbaikan agar semua organisasi perangkat daerah (OPD) dapat menyelaraskan indikator kinerja kepala daerah dengan indikator kinerja OPD. Keselarasan indikator dari level paling atas sampai dengan level paling rendah mutlak diperlukan untuk mencapai visi dan misi.

RSUD Prembun merupakan salah satu UPT Dinas Kesehatan, Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Kebumen merupakan salah satu ujung tombak pencapaian kinerja. Capaian kinerja RSUD Prembun pada tahun 2022, seluruh indikator kinerja utama direktur sebanyak 13 indikator kinerja, terdapat satu indikator yang tidak mencapai target, yaitu *Bed Occupancy Rate* (BOR). Capaian kinerja yang dicapai RSUD Prembun tahun ini bisa dikatakan sangat baik.

Hasil evaluasi Inspektorat Daerah Kabupaten Kebumen menyoroti adanya indikasi terdapat isu komitmen semua pihak di rumah sakit. Semua pihak di rumah sakit belum menunjukkan komitmen terhadap pencapaian target kinerja rumah sakit atau bisa dikatakan bahwa manajemen kinerja di rumah sakit belum efektif. Manajemen kinerja yang efektif mampu memfasilitasi organisasi menerjemahkan strategi organisasi ke dalam program dan kegiatan operasional yang menjadi panduan manajemen yang lebih rendah dan individu pegawai untuk berkontribusi mencapai sasaran organisasi dalam kerangka kerja hubungan sebab akibat yang terkait (Kaplan and Norton, 1996). Sejalan dengan program pengembangan manajemen kinerja RSUD Prembun, penyusunan indikator kinerja tingkat individu pegawai harus menjadi prioritas organisasi agar semua pegawai menyadari kontribusinya terhadap capaian kinerja organisasi. Pegawai rumah sakit belum mampu memberikan dukungan optimal, jika sosialisasi dan pembekalan tidak dilakukan secara memadai dari tim pengelola kinerja (Sukmono, Renny dan Sriyani & Indriani, 2023).

Penyusunan indikator kinerja tingkat individu pegawai memiliki banyak manfaat bagi organisasi. Indikator kinerja individu dapat digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan pegawai yang menjadi umpan balik pengembangan kompetensi. Pada akhirnya indikator kinerja pegawai dapat menjadi sarana untuk mengarahkan perilaku pegawai pada budaya kinerja.

Erawan dkk (2020), menyatakan bahwa untuk menerapkan pengelolaan kinerja (pendekatan BSC) dengan benar, semua elemen organisasi pemerintah, mulai dari pemimpin eksekutif hingga karyawan operasional, harus melakukan manajemen yang berorientasi strategis. Semua pihak di organisasi tersebut sadar akan posisi dan kontribusinya. Selama ini, indikator kinerja rumah sakit hanya disusun dan dihitung untuk melihat capaian kinerja rumah sakit. Setiap individu tidak mengetahui apa kontribusi individu terhadap organisasi sehingga dalam berkinerja hanya melakukan apa yang biasa dilakukan. Hal ini akan berbeda jika setiap individu mengetahui setiap kontribusinya terhadap organisasi dan terdapat target yang harus dicapai. Setiap pegawai akan berusaha untuk memberikan yang terbaik agar target kinerjanya tercapai. Perubahan paradigma ini akan mendorong ketercapaian indikator kinerja organisasi secara keseluruhan. Mulai tahun 2021, pengelola kinerja RSUD Prembun telah berkomitmen untuk menerapkan pola pengelolaan kinerja yang baik yaitu dengan melakukan kerjasama dengan PKNSTAN. Pada tahap awal telah disusun peta strategis yang berisikan indikator kinerja direktur. Pada tahun 2022, melalui skema kegiatan yang sama dihasilkan manual indikator kinerja direktur. Selanjutnya, untuk menumbuhkan komitmen pada setiap pegawai, pengelola kinerja RSUD Prembun

bekerjasama dengan PKNSTAN untuk menyusun indikator kinerja individu setiap pegawai. Permasalahan yang dihadapi pada penyusunan indikator kinerja individu pejabat/pegawai struktural RSUD Prembun adalah sebagai berikut:

- a. pejabat/pegawai struktural RSUD Prembun masih awam dengan manajemen pengelolaan kinerja;
- b. pejabat/pegawai struktural belum terlibat secara aktif dalam penyusunan indikator kinerja rumah sakit sehingga cenderung abai terhadap target kinerja rumah sakit;
- c. pejabat/pegawai struktural RSUD Prembun belum memiliki kontrak kinerja dan belum memahami bagaimana cara menyusun indikator kinerja individu beserta manualnya.

## B. Metode

Pada kegiatan pengabdian masyarakat pada tahun 2023 berfokus pada permasalahan penyusunan indikator kinerja pejabat/pegawai struktural. Kegiatan pengabdian masyarakat dilakukan dengan metode kombinasi luring dan daring. Metode daring ditujukan untuk identifikasi bersama indikator kinerja individu. Beberapa kali pertemuan daring yaitu satu pertemuan secara bersama-sama dan empat kali pertemuan daring pada tiap-tiap bagian/bidang. Tahap finalisasi yaitu membahas yang dilakukan secara luring dengan melakukan visitasi ke RSUD Prembun. Kedua metode ini memiliki kesamaan yaitu diawali dengan membahas secara bersama-sama yang diikuti seluruh pegawai rumah sakit dan dilanjutkan dengan pembahasan IKI pada tiap-tiap bagian/bidang. Pada pertemuan pertama diawali dengan pemaparan materi terkait implementasi BSC sampai dengan level terbawah. Metode ini dirasa efektif karena sebagian besar pejabat dan pegawai di RSUD Prembun mengalami pergantian.

Pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat dilakukan dalam empat tahapan, yaitu tahap praidentifikasi indikator kinerja individu, identifikasi indikator kinerja individu, tahap konfirmasi dan tahap *refinement* indikator kinerja. Langkah-langkah pada setiap tahapan adalah sebagai berikut:

### a. Tahap Praidentifikasi Indikator Kinerja Individu

Kegiatan praidentifikasi ini bertujuan untuk mempermudah penyusunan indikator kinerja sampai dengan level individu dan hal yang dilakukan pada tahap ini adalah:

- 1) menyusun/menstruktur kembali indikator-indikator kinerja direktur rumah sakit ke dalam peta strategis sesuai dengan indikator pilihan;
- 2) melengkapi matriks *cascading* indikator kinerja dari indikator kinerja direktur sampai dengan level kasubbag/kasubbid (*direct cascading*);

### b. Tahap Identifikasi Indikator Kinerja Individu

- 1) meminta tim pengelola kinerja RSUD Prembun untuk mengoordinasikan proses identifikasi kinerja tiap-tiap pegawai.
- 2) tim pengabdian masyarakat membahas dan mensinkronkan antara indikator kinerja individu pegawai dengan indikator kinerja atasan langsung.

c. Tahap Konfirmasi

Tahap konfirmasi ini adalah kegiatan pembahasan indikator kinerja individu yang telah dibahas dan telah disinkronkan dengan indikator kinerja atasan langsung oleh tim pengabdian masyarakat dengan pegawai dan atasan langsung pada tiap-tiap bagian/bidang. Tahap ini dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

- 1) mengadakan pertemuan secara *online* dengan pegawai dan atasan langsung pada tiap-tiap bagian/bidang;
- 2) Tim pengabdian masyarakat akan memaparkan hasil penyusunan indikator kinerja individu beserta hasil sinkronisasi dengan indikator kinerja atasan langsung, kemudian didiskusikan bersama-sama.
- 3) Tim pengabdian masyarakat menyampaikan *template* format kontrak kinerja pegawai.

d. Tahap *Refinement*

Tahap *refinement* ini dilakukan pada saat visitasi tim pengabdian masyarakat ke RSUD Prembun. Uji coba yang dilakukan meliputi apakah indikator kinerja bisa diukur, target yang ditentukan bisa dicapai dan yang paling penting adalah kesadaran akan pentingnya dokumentasi dan administrasi bukti kinerja pegawai. Proses *refinement* ini dilakukan dengan tahapan sebagai berikut:

- 1) Sebelum melakukan *refinement*, tim pengabdian masyarakat memetakan indikator-indikator kinerja individu seluruh pegawai. Indikator-indikator dikelompokkan ke dalam indikator-indikator yang sejenis/serupa. Indikator yang sejenis seyogyanya diberikan penamaan indikator kinerja yang sama dan target yang ditetapkan juga harus sama.
- 2) FGD dengan tiap-tiap bagian/bidang;
- 3) Kasubbag/kasubbid mengidentifikasi masukan-masukan dari pegawai terkait indikator kinerja individu.
- 4) Pembahasan masukan dan melakukan *refinement* indikator kinerja individu.

### C. Hasil dan Pembahasan

Pada kegiatan pengabdian masyarakat bekerjasama dengan RSUD Prembun ini dihasilkan tiga hasil utama pada tiap-tiap bagian/bidang, yaitu :

a. Pemaparan Materi Indikator Kinerja Individu

Pemaparan materi terkait dasar-dasar pengelolaan kinerja berdasarkan BSC diperlukan untuk menyegarkan kembali dan/atau merupakan hal yang baru bagi pegawai. Untuk manajemen, pengelolaan kinerja sudah lebih terbiasa dengan pengelolaan kinerja, namun untuk pelaksana berbeda. Pelaksana belum sepenuhnya memahami pengelolaan kinerja berdasarkan BSC ini. Sebenarnya seluruh elemen rumah sakit telah terbiasa menggunakan pengukuran kinerja dengan sebutan sasaran kinerja pegawai (SKP), tetapi SKP yang selama ini digunakan belum sejalan dengan indikator kinerja atasan langsungnya. Selain itu, perubahan struktur pegawai akibat mutasi pejabat dan pegawai juga menyebabkan pengetahuan terkait pengelolaan kinerja berdasarkan BSC masih sangat beragam, meskipun sosialisasi pengelolaan kinerja

berdasarkan BSC telah beberapa kali dilakukan. Bukti kinerja pemaparan materi dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1** Pemaparan Materi Terkait Pengelolaan Kinerja Berdasarkan BSC

- b. Matriks *cascading* indikator kinerja individu (dari IKU direktur sampai dengan IKI Pelaksana)

Matriks *cascading* adalah matriks yang berisikan indikator kinerja dari direktur sampai dengan pelaksana. Indikator kinerja direktur di-*cascade* secara langsung ke kepala bidang/bagian dan untuk kemudian di-*cascade* baik secara langsung maupun tidak langsung ke kasi/kasubbag. Tabel 1 merupakan contoh matriks *cascading* IKU dari Kepala Bagian Tata Usaha sampai dengan level pelaksana.

**Tabel 1** Matriks *Cascading* Bagian Tata Usaha

No	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja Kepala Bagian	Indikator Kinerja Kasubbag	Indikator Kinerja Pelaksana
1	<b>Sasaran Program 1</b> : Perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja perangkat daerah			
	a. Penyusunan dokumen perencanaan BLUD	Indeks Kinerja Pelaksanaan Anggaran	Indeks ketepatanwaktuan penyelesaian dokumen perencanaan	Indeks ketepatanwaktuan penyelesaian dokumen perencanaan
	b. Evaluasi Kinerja BLUD	Opini laporan keuangan	Persentase kelengkapan laporan akuntabilitas kinerja	Persentase penyelesaian laporan akuntabilitas kinerja RSUD
		Kinerja BLUD	Persentase ketepatanwaktuan penyusunan dokumen perencanaan dan laporan evaluasi kinerja	Persentase penyelesaian <i>updating</i> anggaran pada aplikasi
		Persentase kepatuhan penyusunan RBA (konversi score pada kinerja BLUD)	Persentase penyelesaian revisi anggaran Persentase ketepatanwaktuan monitoring serapan anggaran	
2	<b>Sasaran Program 2</b> : Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah			

a. Peningkatan Sarana dan Prasarana Disiplin Pegawai	Indeks kualitas SDM RS	Persentase pemenuhan kebutuhan peningkatan kapasitas pegawai	Penyelesaian usulan pemenuhan kebutuhan peningkatan kapasitas pegawai Penyelesaian rekapitulasi diklat pegawai
	Persentase karyawan dengan pencapaian sasaran kinerja pegawai minimal baik	Persentase karyawan dengan pencapaian sasaran kinerja pegawai minimal baik	Persentase penyelesaian identifikasi sasaran kinerja pegawai Persentase penyelesaian administrasi kenaikan pangkat Persentase ketepatan waktu <i>updating</i> data pegawai RSUD Persentase penyelesaian administrasi PAK pejabat fungsional Persentase penyelesaian analisis kebutuhan SDM per ruangan
b. Pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi	Jumlah karyawan yang mendapat peningkatan kapasitas dan kapabilitas (diklat/workshop/bintek/dll)	Jumlah karyawan yang mendapat peningkatan kapasitas dan kapabilitas (diklat/workshop/bintek /dll)	Persentase penyelesaian administrasi peningkatan kapasitas pegawai
3	<b>Sasaran Program 3 :</b> Administrasi umum perangkat daerah dan/ atau BLUD		
a. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor	Jumlah paket pengadaan peralatan dan perlengkapan kantor	Persentase penyelesaian pelaksanaan belanja peralatan dan perlengkapan kantor (Sistem E-Katalog, E-purchasing, PL)	Persentase penyelesaian pelaksanaan belanja peralatan dan perlengkapan kantor (Sistem E-Katalog, E-purchasing, PL)
b. Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	Persentase ketersediaan layanan barang cetakan dan penggandaan	Persentase penyelesaian pelaksanaan belanja barang cetakan dan penggandaan	Persentase penyelesaian pelaksanaan belanja barang cetakan dan penggandaan
c. Penyediaan bahan logistik kantor	Persentase penyelesaian layanan penyediaan bahan logistik kantor	Persentase penyelesaian pelaksanaan belanja bahan logistik kantor (Sistem E-Katalog, E-purchasing, PL)	Persentase penyelesaian pelaksanaan belanja bahan logistik kantor (Sistem E-Katalog, E-purchasing, PL)
d. Fasilitasi kunjungan tamu	Persentase pelaksanaan layanan kunjungan tamu	Persentase penyelesaian administrasi kegiatan kunjungan tamu	Persentase penyelesaian administrasi kegiatan kunjungan tamu
e. Penyelenggaraan rapat koordinasi dan konsultasi SKPD dan/ atau BLUD	Persentase pelaksanaan rapat koordinasi dan konsultasi SKPD/BLUD	Persentase penyelesaian administrasi pelaksanaan koordinasi dan konsultasi SKPD/BLUD	Persentase penyelesaian kelengkapan administrasi perjalanan dinas pegawai
4	<b>Sasaran Program 4 :</b> Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah		

	a. Pengadaan asset tetap lainnya	Persentase penyelesaian pengadaan asset tetap lainnya (buku, peraturan perundangan, dll)	Persentase penyelesaian pengadaan asset tetap lainnya (buku, peraturan perundangan, dll)	Persentase penyelesaian pengadaan asset tetap lainnya (buku, peraturan perundangan, dll)
	b. Pengadaan sarana dan prasarana gedung kantor atau bangunan lainnya	Persentase penyelesaian pengadaan sarana dan prasarana gedung kantor	Persentase penyelesaian pengadaan sarana dan prasarana gedung kantor	Persentase penyelesaian pengadaan sarana dan prasarana gedung kantor
5	Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah			
	a. Penyediaan jasa pelayanan umum kantor	Indeks Kepuasan Masyarakat	Persentase penyelesaian profil rumah sakit	Persentase penyelesaian profil rumah sakit
			Persentase pelaksanaan kegiatan bakohumas RSUD	Penyelesaian Rancangan perjanjian Kerjasama, Mou, Nota Kesepahaman
			Persentase aduan masyarakat yang ditindaklanjuti (website atau langsung)	Persentase monitoring tindak lanjut keputusan direksi
			Indeks kepuasan layanan petugas keamanan	Indeks kepuasan layanan petugas keamanan
	Skor penerapan RS ramah lingkungan	Persentase penyelesaian produk hukum RSUD	Penyelesaian Rancangan Produk Hukum RSUD (Keputusan Direktur, Peraturan Direktur, DLL)	
6	Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah			
	a. Penyediaan jasa pemeliharaan, biaya pemeliharaan, pajak, dan perizinan kendaraan dinas operasional atau lapangan	Persentase kendaraan dinas dalam kondisi baik	Persentase kendaraan dinas dalam kondisi baik	Persentase kendaraan dinas dalam kondisi baik dan siap pakai
				Indeks kepuasan pengguna (ambulance)
	b. Pemeliharaan peralatan dan mesin lainnya	Persentase peralatan kantor dalam kondisi baik	Persentase peralatan kantor dalam kondisi baik	Persentase peralatan kantor dalam kondisi baik
				Persentase penyusunan laporan BMD tepat waktu

Sumber : diolah penulis

### c. Perjanjian Kinerja Antara Bawahan dengan Atasan Langsung

Hasil yang ketiga pada kegiatan pengabdian masyarakat ini adalah perjanjian kinerja antara bawahan dengan antasan langsung. Perjanjian kinerja di RSUD Prembun terdiri atas:

1. Kontrak Kinerja antara Kepala Bagian/Bidang dengan Direktur;
2. Kontrak Kinerja Kasubbag/Kasi dengan Kepala Bagian/Bidang;
3. Kontrak Kinerja antara Pelaksana Subbagian/Subbidang dengan Kasubbag/Kasi;

Contoh kontrak kinerja antara Kepala Bagian Tata Usaha dengan Direktur rumah sakit dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 Indikator Kinerja pada Kontrak Kinerja Kepala Bagian Tata Usaha dengan Direktur

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Triwulan			
				I	II	III	IV
<b>A PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA</b>							
1	Perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja perangkat daerah:	Dokumen Perencanaan (renstra dan renja) dan dokumen evaluasi perencanaan tersusun dengan baik.	8 dokumen	2 dok	2 dok	2 dok	2 dok
	a. Penyusunan dokumen perencanaan BLUD	Indeks Kinerja Pelaksanaan Anggaran	89,5	-	-	-	89,5
	b. Evaluasi Kinerja BLUD	Opini Laporan Keuangan	WTP	-	-	-	WTP
		Kinerja BLUD	A	-	-	-	A
2	Administrasi Kepegawaian Perangkat Daerah	Jumlah kegiatan administrasi kepegawaian perangkat daerah	2 kegiatan	2 keg	2	2 kegiatan	2 kegiatan
	a. Peningkatan Sarana dan Prasarana Disiplin Pegawai	Indeks kualitas SDM RS	62,5	-	-	-	62,5
		Persentase karyawan dengan pencapaian sasaran kinerja pegawai minimal baik	100%	-	-	-	100%
	b. Pendidikan dan pelatihan pegawai berdasarkan tugas dan fungsi	Jumlah karyawan yang mendapat peningkatan kapasitas dan kapabilitas (diklat/workshop/bi ntek/dll)	274 org	-	-	-	274
3	Administrasi umum perangkat daerah dan/ atau BLUD	Penyediaan Administrasi Umum Perangkat Daerah	5 kegiatan				
	a. Penyediaan peralatan dan perlengkapan kantor	Jumlah paket pengadaan peralatan dan perlengkapan kantor	4 paket	1 paket	1 paket	1 paket	1 paket
	b. Penyediaan barang cetakan dan penggandaan	Persentase ketersediaan layanan barang cetakan dan penggandaan	100%	-	-	-	100%
	c. Penyediaan bahan logistik kantor	Persentase penyelesaian layanan penyediaan	100%	-	-	-	100%

		bahan logistik kantor					
	d. Fasilitasi kunjungan tamu	Persentase pelaksanaan layanan kunjungan tamu	100%	-	-	-	100%
	e. Penyelenggaraan rapat koordinasi dan konsultasi SKPD dan/ atau BLUD	Persentase pelaksanaan rapat koordinasi dan konsultasi SKPD/BLUD	100%	-	-	-	100%
4	Pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	Jumlah kegiatan pengadaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintah Daerah	2 kegiatan				
	a. Pengadaan asset tetap lainnya	Jumlah pengadaan asset tetap lainnya (buku, peraturan perundangan, dll)	2 paket	-	-	-	2 paket
	b. Pengadaan sarana dan prasarana gedung kantor atau bangunan lainnya	Jumlah pengadaan sarana dan prasarana gedung kantor	2 paket	-	1 paket	1 paket	-
5	Penyediaan Jasa Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Jumlah kegiatan penyediaan jasa penunjang urusan pemerintah daerah	1 kegiatan				
	a. Penyediaan jasa pelayanan umum kantor	Indeks Kepuasan Masyarakat	A	-	-	-	A
		Skor penerapan RS ramah lingkungan	0,75	-	-	-	0,75
6	Pemeliharaan Barang Milik Daerah Penunjang Urusan Pemerintahan Daerah	Jumlah kegiatan pemeliharaan barang milik daerah penunjang urusan pemerintah daerah	2 kegiatan				
	a. Penyediaan jasa pemeliharaan, biaya pemeliharaan, pajak, dan perizinan kendaraan dinas operasional atau lapangan	Persentase kendaraan dinas dalam kondisi baik	100%	-	-	-	100%
	b. Pemeliharaan peralatan dan mesin lainnya	Persentase aset rumah sakit (selain kendaraan dinas) dalam kondisi baik	100%	-	-	-	100%

Sumber : diolah penulis

Pada Tabel 3 dapat dilihat indikator kinerja pada kontrak kinerja antara Kasubbag Perencanaan dengan Kepala Bagian Tata Usaha.

Tabel 3 Indikator Kinerja pada Kontrak Kinerja Kasubbag Perencanaan dengan Kepala Bagian Tata Usaha

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Triwulan			
				I	II	III	IV
A	<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA</b>						
1	Perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja perangkat daerah:	Dokumen Perencanaan (Rencana Bisnis Anggaran) dan dokumen evaluasi perencanaan tersusun dengan baik.	8 dokumen	2 dok	2 dok	2 dok	2 dok
	c. Penyusunan dokumen perencanaan BLUD	Indeks ketepatanwaktuan penyelesaian dokumen perencanaan	3	-	-	-	3
	d. Evaluasi Kinerja BLUD	Persentase kelengkapan laporan akuntabilitas kinerja	100%	100%	100%	100%	100%
		Persentase ketepatanwaktuan penyusunan dokumen perencanaan dan laporan evaluasi kinerja	100%	-	-	-	100%
		Persentase kepatuhan penyusunan RBA (konversi <i>score</i> pada kinerja BLUD)	100%	-	-	-	100%

Sumber : diolah penulis

Kontrak kinerja dilakukan secara berjenjang, diawali dari level tertinggi sampai dengan terendah. Berikut pada Tabel 4 disajikan indikator kinerja pegawai Subbag Perencanaan dengan Kepala Subbagian Perencanaan.

Tabel 4 Indikator Kinerja pada Kontrak Kinerja Pegawai Pada Subbag Perencanaan dengan Kepala Subbagian Perencanaan

No.	Sasaran Program/Kegiatan	Indikator Kinerja	Target	Triwulan			
				I	II	III	IV
A	<b>PROGRAM PENUNJANG URUSAN PEMERINTAHAN DAERAH KABUPATEN/KOTA</b>						
1	Perencanaan, penganggaran, dan evaluasi kinerja perangkat daerah:	Dokumen Perencanaan (Rencana Bisnis Anggaran) dan dokumen evaluasi perencanaan tersusun dengan baik.	8 dokumen	2 dok	2 dok	2 dok	2 dok

e.	Penyusunan dokumen perencanaan BLUD	Indeks ketepatanwaktuan penyelesaian dokumen perencanaan	3	-	-	-	3
f.	Evaluasi Kinerja BLUD	Persentase penyelesaian laporan akuntabilitas kinerja RSUD	100%	-	-	-	100%
		Persentase penyelesaian <i>updating</i> anggaran pada aplikasi	100%	-	-	-	100%
		Persentase penyelesaian revisi anggaran	100%	-	-	-	100%
		Persentase monitoring serapan anggaran	100%	-	-	-	100%

Sumber : diolah penulis

#### d. Contoh Manual IKU Kasubbag/Kasi dan Pelaksana

Untuk melakukan pengukuran kinerja, setiap pegawai memerlukan sebuah panduan. Panduan pengukuran kinerja biasa disebut dengan manual indikator kinerja. Manual ini berisikan definisi, formula dan keterangan lainnya yang dibutuhkan dalam pengukuran kinerja. Pada Tabel 5 disajikan contoh manual indikator kinerja utama salah satu pegawai Subbag Perencanaan Bagian Tata Usaha.

Tabel 5 Contoh Manual Indikator Kinerja Utama Pegawai

Judul indikator	Persentase penyelesaian revisi anggaran
Dasar pemikiran	... (Perbub/Pergub)
Dimensi mutu	...
Tujuan	Memastikan kebutuhan rumah sakit memiliki alokasi anggaran sehingga proses bisnis rumah sakit berjalan lancar.
Definisi operasional	<p>a. Revisi anggaran adalah perubahan rincian anggaran yang telah ditetapkan berdasarkan APBN tahun berjalan dan disahkan dalam Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran Tahun Anggaran berjalan.</p> <p>b. Proses penyelesaian revisi anggaran meliputi revidu usulan perubahan anggaran, menganalisis kesesuaian dengan skala prioritas rumah sakit, menyesuaikan dengan ketersediaan anggaran, melakukan up dating perubahan pada aplikasi E-BLUD dan menyampaikan RBA Perubahan ke bidang terkait.</p>
Jenis indikator	<input checked="" type="checkbox"/> Proses
Satuan pengukuran	Persentase
Numerator	-
Denominator	-
Target	100%
Kriteria inklusi dan ekklusi	Kriteria Inklusi : ... Kriteria Eksklusi : ...

Formula	Tahapan penyelesaian revisi anggaran: a. Mereviu usulan perubahan anggaran : 20% b. Menganalisis kesesuaian dengan skala prioritas rumah sakit : 20% c. Menyesuaikan dengan ketersediaan anggaran : 20% d. <i>Up date</i> perubahan anggaran ke aplikasi E BLUD e. Menyampaikan RBA perubahan ke bidang
Metode pengumpulan data	-
Sumber data	Aplikasi E-BLUD
Instrumen pengambilan data	-
Populasi/ sampel	-
Periode pengumpulan data	Triwulan
Periode analisa dan pelaporan data	Triwulan
Penyajian data	Tabel
Penanggung jawab	Putri dan Liddiyah

Kegiatan pengabdian masyarakat pendampingan penyusunan indikator kinerja individu RSUD Prembun dilakukan melalui dua mekanisme, yaitu secara daring dan luring. Sebelum melakukan pendampingan secara daring, mitra kerja menyiapkan catatan terkait kinerja yang dilakukan oleh tiap-tiap pegawai. Kemudian pendampingan penyusunan indikator kinerja individu dilakukan dengan melakukan tatap muka secara daring dengan tiap-tiap bidang/bagian. Penyusunan indikator kinerja individu ini dilakukan baik kepada pegawai yang berstatus PNS maupun non-PNS. Hal ini dikarenakan tahun selanjutnya, indikator kinerja individu ini akan digunakan sebagai SKP. SKP ini harus dibuat baik oleh pegawai berstatus PNS maupun non PNS.

Pendampingan penyusunan indikator kinerja individu diperlukan karena sebagian besar pegawai RSUD khususnya struktural belum memahami tata cara penyusunan indikator kinerja. Pada awal pendampingan, tim pengabdian masyarakat tetap melakukan pembekalan materi terlebih dahulu untuk mengingatkan kembali atau memperkenalkan bagi pegawai baru terkait pengelolaan kinerja berdasarkan BSC. Rincian kegiatan pendampingan pada masing-masing bagian/bidang adalah sebagai berikut:

a. Pendampingan Bagian Tata Usaha

Pendampingan daring pada Bagian Tata Usaha dilakukan pada Senin, 27 Maret 2023. Pada awal pendampingan disampaikan matriks *cascading* indikator kinerja individu dari Direktur ke Kepala Bagian Tata Usaha ke Kepala Subbagian dan terakhir ke pelaksana. Langkah selanjutnya adalah meminta tanggapan dari Kepala Bagian, Kepala Subbagian dan Pelaksana. Untuk pembahasan indikator kinerja individu ini, masing-masing pelaksana memberikan tanggapan terhadap pendefinisian indikator kerjanya, apakah sudah sesuai atau belum. Jika terdapat ketidaksesuaian (baik penambahan atau pengurangan) dibahas bersama dengan kasubbag terkait. Demikian halnya dalam penentuan target kinerja, juga disepakati antara bawahan dengan atasan langsungnya. Jika sebelumnya, penyusunan dokumen kinerja misalnya SKP dilakukan hanya oleh manajer pengelola kinerja,

pada pengelolaan kinerja berdasar BSC ini individu-individu pemilik kinerja harus terlibat dan berkontribusi terhadap penyusunan indikator kinerja mereka sendiri.

Terdapat permasalahan pada saat proses penyusunan indikator kinerja Bagian Tata Usaha yaitu terdapat pegawai yang sebenarnya secara SK Direktur tidak berada di Bagian Tata Usaha, tetapi setiap hari bekerja membantu kegiatan di Bagian Tata Usaha. Pada pembahasan antara tim pengmas dengan mitra disepakati bahwa indikator kinerja yang disusun saat ini berdasarkan SK Direktur. Oleh sebab itu, pegawai yang bersangkutan akan dikembalikan ke posisi semula sesuai dengan SK Direktur. Permasalahan lain yang terjadi pada Bagian Tata Usaha adalah terdapat pegawai yang memiliki indikator kinerja individu sangat banyak dibandingkan dengan pegawai lainnya. Pada saat pembahasan bersama ini, RSUD Prembun mengetahui jika ternyata beban kerja pegawai tersebut ternyata lebih berat jika dibanding dengan pegawai lain. Untuk itu, pada tahun depan diencanakan akan dibuat pembagian tugas agar beban kerja pegawai seimbang.

b. Pendampingan Bidang Pelayanan

Pendampingan daring Bidang Pelayanan dilakukan pada Kamis 13 April 2023. Pendampingan ini dilakukan di hari yang sama dengan Bidang Keuangan karena pada jadwal yang telah disepakati sebelumnya, pihak rumah sakit menggeser jadwal pertemuan karena sedang terdapat agenda besar rumah sakit. Pendampingan di Bidang Pelayanan ini agak terkendala karena sejumlah pegawai harus memberikan pelayanan kepada pasien sehingga menyebabkan pegawai di Bidang Pelayanan ini kesulitan untuk fokus membahas indikator kinerja. Pada saat penyusunan indikator kinerja untuk pegawai struktural ini, beberapa subkegiatan sengaja dikosongkan karena merupakan kegiatan yang dilakukan oleh fungsional (akan dibahas pada pengabdian masyarakat pada tahun 2024).

c. Pendampingan Bidang Keuangan

Pendampingan daring Bidang Keuangan dilakukan pada Hari Kamis 13 April 2023. Daftar isian pekerjaan pegawai yang disampaikan Bagian Keuangan sangat detail sehingga memudahkan tim pengabdian masyarakat dalam menyusun indikator kinerja. Namun, juga memberikan tantangan tersendiri kepada tim karena daftar pekerjaan untuk satu pegawai sangatlah banyak. Untuk itu, tim pengmas dan Manajer Kinerja Bidang Keuangan menyepakati untuk indikator kinerja pegawai maksimal 5 indikator.

d. Pendampingan Bidang Penunjang

Pendampingan daring Bidang Penunjang dilakukan pada Jumat 13 Mei 2023. Pendampingan pada Bidang Penunjang cukup singkat karena terdapat salah pemahaman pada Bagian Penunjang yaitu menyusun pekerjaan hanya untuk tiga pegawai (sesuai urjab di Bidang Penunjang), padahal pegawai di lingkup Bidang Penunjang sangat banyak meliputi petugas kasir, petugas pemulasaraan jenazah, dan lain-lain. Untuk selanjutnya, Bidang Penunjang meminta waktu tambahan untuk melengkapi uraian pekerjaan pegawai dan penyampaian uraian ini disampaikan pada saat hari visitasi tim pengmas ke RSUD Prembun. Hal ini

menjadi kendala tersendiri bagi Tim Pengmas dalam menyusun indikator kinerja Bidang Penunjang.

Tahap visitasi dilakukan tim pengmas untuk mengklarifikasi dan melakukan finalisasi penyusunan indikator kinerja individu pegawai struktural RSUD Prembun. Visitasi dilakukan pada hari Senin sampai dengan Kamis tanggal 22 Mei s.d 25 Mei 2023. Proses pendampingan dilakukan pada tanggal 23 Mei 2023 dan 24 Mei 2023.

Pada saat visitasi dilakukan pembahasan permasalahan-permasalahan yang krusial. Permasalahan ini terjadi di Bidang Penunjang yaitu terdapat pegawai di Bidang Penunjang yang secara uraian jabatan tidak melaksanakan pekerjaan di bidang pengadaan barang dan jasa, tetapi karena memiliki sertifikat di bidang pengadaan barang dan jasa (hanya satu orang di RSUD Prembun), maka pegawai tersebut ditempatkan di Bidang Penunjang untuk menyelesaikan seluruh pengadaan di rumah sakit. Pekerjaan lintas bidang seperti ini akhirnya disepakati oleh tim pengmas dan RSUD yaitu pekerjaan yang tidak sesuai dengan tuisi menjadi tugas tambahan dan dibuatkan SK. Jika pekerjaan lintas bidang ini terjadi di pegawai struktural tidak akan berdampak signifikan, tetapi jika pegawai adalah fungsional akan sangat berpengaruh (karena terkait dengan pengumpulan angka kredit).

Permasalahan pada Bidang Penunjang adalah indikator kinerja yang digunakan di Subbidang Penunjang Medis dan Non-Medis adalah sama persis namun dengan sumber pendanaan yang berbeda yaitu BLU dan APBD. Bidang Penunjang Medis dan Non Medis membawahi sejumlah instalasi dan unit yang menunjang operasional rumah sakit seperti Instalasi Farmasi, Instalasi Instalasi Pemeliharaan, Instalasi Gizi, Instalasi Laboratorium Klinik, Instalasi Radiologi, dan Unit Laundry, hingga Unit Pemulasaran Jenazah. Pada masing-masing unit dan instalasi tersebut memiliki struktur kepala atau koordinator dan anggota, dan beberapa instalasi dijalankan oleh pegawai dengan jabatan fungsional. Keragaman bidang tugas operasional penunjang dan indikator kinerja bidang yang lebih menggunakan struktur anggaran menjadi tantangan tersendiri untuk menerapkan *cascading* indikator kinerja bidang. Untuk itu, fokus pendampingan untuk bidang ini lebih diutamakan terlebih dulu kepada pegawai yang terlibat langsung (struktural) kepada masing-masing seksi.

Peran aktif dan dukungan seluruh elemen rumah sakit sangat membantu proses penyusunan indikator kinerja individu. Kendala dalam penyusunan bisa diminimalisir dengan diskusi secara langsung dengan pemilik indikator kinerja dan atasan langsungnya.

#### **D. Simpulan**

Skema pengabdian masyarakat PKSTAN yaitu pendampingan pengelolaan manajemen kinerja organisasi RSUD Prembun pada tahun 2023 telah menghasilkan beberapa output, yaitu (a) Pemaparan Materi Indikator Kinerja Individu kepada para pejabat dan pegawai di RSUD Prembun, (b) Matriks *cascading* indikator kinerja individu (dari IKU Direktur sampai dengan IKI Pelaksana), (c) Perjanjian Kinerja Antara Bawahan dengan Atasan Langsung, serta (d) Contoh Manual IKU Kasubbag/Kasi dan Pelaksana. Selama

pelaksanaan pendampingan tahun 2024, masih terdapat kendala pengelolaan kinerja yaitu terdapat pegawai yang ditempatkan tidak sesuai dengan surat keputusan sehingga pekerjaan yang sehari-hari dilakukan tidak mencerminkan uraian jabatan sesuai SK, ketimpangan jumlah indikator kinerja yang dimiliki oleh pegawai, dan lain-lain.

### **Daftar Rujukan**

- Azis, Muh Irfandy. (2020). Penerapan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) Pada Pemerintah Kabupaten Gunungkidul. *Jurnal Ekonomika* Volume XI Nomor 1 Januari 2020.
- Alamsyah, Lufhti Faturahman, Muhammad Firdaus, & Lukman Baga. Strategi Peningkatan Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Pemerintah Kota Jakarta Utara. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, Volume 9 Nomor 1, Juni 2017.
- A.B. Setiawan, C. AvriLivanni.(2020). Analisis Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Daerah. *JURNAL AKUNIDA* ISSN 2442-3033 Volume 6 Nomor 1, Juni 2020.
- Erawan, I Gede Ari, Fadillah Putra, & I Gede Eko Putra Sri Sentanu. (2020). The Roles of Balanced Scorecard in Improving Performance Accountability System in Indonesian Government Organizations. *Jurnal Borneo Administrator* Volume 18 (2) 2022: 201-212.
- Fahlevi Heru, Dharni Nuzulla, & Hasan Basri. (2018). Why Does The Recently Adopted Performance Measurement System In Indonesian Local Government Not Work Well?. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis* Vol. 18 No. 2, Agustus 2018: 141-150.
- Heriyanti Tampubolon, Sri Muljaningsih, & Setyo Tri Wahyudi. (2019). Pengukuran Kinerja Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Mandailing Natal Berbasis Balanced Scorecard. *WAHANA: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, Volume 22 No. 2 Agustus 2019.
- Idel Eprianto, Kamaludin, Saiful, & Fachruzzaman. (2021). The Implementation Of Cascading In The Regional Governments. *JEM: Jurnal Ekonomi dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, Vol 7, No. 2, Edisi Juli-Des 2021, hal 19-40.
- Sukmono, Renny dan Sriyani, S. dan, & Indriani, A. (2023). Pendampingan Penyusunan Manual Indikator Kinerja Utama Direktur Rumah Sakit Umum Daerah Prembun. *Jurnal Abdimas Berdaya : Jurnal Pembelajaran, Pemberdayaan Dan Pengabdian Masyarakat*, 6, 135–148.
- Utami, M. Putri & Utami Hastuti. (2018). Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Berstatus Badan Layanan Umum (Studi Kasus pada Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung). *Ekspansi* Vol. 10, No. 2 (November 2018), Hal. 163 – 176.