

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN NON APARATUR SIPIL NEGARA
DI RSUD DR. ADNAN WD PAYAKUMBUH DENGAN
PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD***

TESIS



**PROGRAM STUDI S2 KESEHATAN MASYARAKAT
FAKULTAS KEDOKTERAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG 2025**

TESIS

ANALISIS KINERJA KARYAWAN NON APARATUR SIPIL NEGARA DI RSUD DR. ADNAN WD PAYAKUMBUH DENGAN PENDEKATAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD*

Tesis ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Kesehatan Masyarakat



OLEH
FIFI NOVRIA
NIM. 2220322015

Pembimbing I : Dr. dr. Rima Semiarty, MARS, FISPH, FISCN Sp. KKLP
Pembimbing II : dr. Firdawati, M. Kes, PhD

PROGRAM STUDI S2 KESEHATAN MASYARAKAT

FAKULTAS KEDOKTERAN

UNIVERSITAS ANDALAS

PADANG 2025

ABSTRAK

Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kedokteran Universitas Andalas

Tesis, Oktober 2025
Fifi Novria

Analisis Kinerja Karyawan Non Aparatur Sipil Negara Di RSUD dr. Adnaan WD Payakumbuh Dengan Pendekatan Human resources scorecard

Abstrak

Pengukuran kinerja sumber daya manusia (SDM) di rumah sakit berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan dan efisiensi operasional. RSUD dr. Adnaan WD Payakumbuh sebagai rumah sakit tipe C memiliki proporsi karyawan Non ASN yang cukup besar, yaitu 33% dari total tenaga kerja. Berbeda dengan ASN yang telah memiliki instrumen penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), penilaian kinerja Non ASN masih bersifat subjektif, tidak didukung bukti dokumentasi memadai, dan terbatas dalam akses pengembangan kompetensi, misalnya hanya 17% yang mengikuti diklat tahun 2023.

Penelitian ini menggunakan metode *mixed methods* dengan model *sequential explanatory*, yaitu analisis kuantitatif pada tahap pertama dilanjutkan analisis kualitatif untuk memperkuat hasil penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan Non ASN secara keseluruhan berada pada kategori baik dengan skor rata-rata 4,03. Perspektif *financial* memperoleh skor 3,817 (baik), terendah dibanding perspektif lain dengan kelemahan pada efektivitas penggunaan anggaran pelatihan. Perspektif *customer* memperoleh skor 4,047 (baik) dengan kelemahan pada kepastian pengembangan karir. Perspektif *internal business process* mencapai skor tertinggi 4,256 (sangat baik), namun inovasi pelayanan masih rendah. Perspektif *learning and growth* memperoleh skor 4,001 (baik) dengan keterbatasan akses informasi sebagai kendala utama. Analisis kualitatif menegaskan tantangan berupa rendahnya kompetensi, pelatihan yang belum merata, keterbatasan sarana, kepatuhan SOP, miskomunikasi, serta minimnya pembinaan dan penghargaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Non ASN berada pada kategori baik, namun masih memerlukan perbaikan melalui evaluasi kinerja yang lebih objektif, pengembangan kompetensi yang merata, serta kebijakan manajemen SDM yang inklusif. Disarankan manajemen memperkuat sistem pelatihan, pengembangan karir, budaya inovasi, serta sistem informasi internal, sedangkan karyawan diharapkan lebih proaktif dalam pengembangan kompetensi dan menjaga profesionalisme.

Kata kunci: Kinerja, Non ASN, Rumah Sakit, *Human Resources Scorecard*

ABSTRACT

Program Studi S2 Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kedokteran Universitas Andalas

Tesis, Oktober 2025
Fifi Novria

Performance Analysis of Non-Civil Servant Employees at RSUD dr. Adnaan WD Payakumbuh Using a Human Resources Scorecard Approach

Abstract

Measuring human resource (HR) performance in hospitals plays a crucial role in improving the quality of healthcare services and operational efficiency. As a Type C hospital, RSUD dr. Adnaan WD Payakumbuh has a significant proportion of non-civil servant employees, comprising 33% of the total workforce. Unlike civil servants, who have a performance assessment instrument through Employee Performance Targets (SKP), non-civil servant performance assessments remain subjective, unsupported by adequate documentation, and limited access to competency development. For example, only 17% participated in training in 2023.

This study employed a mixed methods approach with a sequential explanatory model, employing quantitative analysis in the first stage, followed by qualitative analysis to strengthen the findings.

The results indicate that the overall performance of non-civil servant employees is in the good category, with an average score of 4.03. The financial perspective scored 3.817 (good), the lowest compared to other perspectives, with weaknesses in the effective use of training budgets. The customer perspective scored 4.047 (good), with weaknesses in career development certainty. The internal business process perspective achieved the highest score of 4.256 (very good), but service innovation remained low. The learning and growth perspective scored 4.001 (good), with limited access to information as the primary obstacle. Qualitative analysis highlighted challenges such as low competency, uneven training, limited facilities, SOP compliance, miscommunication, and minimal coaching and recognition.

This study indicates that non-civil servant performance is in the good category, but still requires improvement through more objective performance evaluations, equitable competency development, and inclusive HR management policies. Management is recommended to strengthen training systems, career development, a culture of innovation, and internal information systems. Employees are expected to be more proactive in developing competencies and maintaining professionalism.

Keywords: *Performance, Non ASN, Hospital, Human Resources Scorecard*