

EVALUASI SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN: STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT RISA SENTRA MEDIKA

Ni Wayan Sri Artati^{1*}, Lalu Sulaiman², Lalu Abdul Khalik³

¹⁻³Program Studi Magister Administrasi Kesehatan, Universitas Qomarul Huda Badarudin

Email Korespondensi: tatik.suarsana@gmail.com

Disubmit: 26 Desember 2025

Diterima: 11 Juli 2026

Diterbitkan: 01 Agustus 2026

Doi: <https://doi.org/10.33024/mahesa.v6i8.24211>

ABSTRACT

Hospitals are required to implement continuous performance appraisal to improve healthcare service quality according to accreditation standards. This study aimed to examine and evaluate the employee performance appraisal system at Risa Sentra Medika Hospital. This qualitative research based on case study involved ten informants consisting of managers, heads of affairs, unit heads, and employees selected purposively. Data collection was conducted through semi-structured interviews and document analysis, analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing with triangulation, member checking, and audit trail validity tests. Implementation of the performance appraisal system showed significant gaps with established standards including minimal socialization and appraiser training, uniform appraisal instruments without job differentiation, non-periodic implementation time, absence of technical guidelines, one-way performance measurement, documentation of indicators not yet measured based on Key Performance Indicators, and suboptimal utilization of evaluation results. The performance appraisal system has not functioned optimally as a strategic instrument for human resource development. Comprehensive reconstruction is needed through strengthening socialization, job description-based instrument differentiation, structured periodic appraisal implementation, technical guideline development, two-way feedback mechanisms, measurable indicator-based documentation, and optimization of evaluation results utilization to support competency development and sustainable performance culture.

Keywords: *Health Workers, Hospital, Human Resource Management, Performance Appraisal, Performance Evaluation.*

ABSTRAK

Rumah sakit dituntut melaksanakan penilaian kinerja berkelanjutan untuk meningkatkan mutu layanan kesehatan sesuai standar akreditasi. Penelitian bertujuan mengkaji dan mengevaluasi sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Risa Sentra Medika. Penelitian kualitatif berbasis *case study* melibatkan sepuluh informan terdiri dari *manager*, kepala urusan, kepala unit, dan karyawan yang dipilih secara *purposive*. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen, dianalisis menggunakan *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* dengan uji keabsahan

triangulasi, *member checking*, dan *audit trail*. Implementasi sistem penilaian kinerja menunjukkan kesenjangan signifikan dengan standar yang ditetapkan meliputi minimnya sosialisasi dan pelatihan penilai, instrumen penilaian seragam tanpa diferensiasi jabatan, waktu pelaksanaan tidak periodik, ketiadaan petunjuk teknis, pengukuran kinerja satu arah, dokumentasi indikator belum terukur berbasis *Key Performance Indicators*, serta pemanfaatan hasil evaluasi belum maksimal. Sistem penilaian kinerja belum berfungsi optimal sebagai instrumen strategis pengembangan sumber daya manusia. Diperlukan rekonstruksi komprehensif melalui penguatan sosialisasi, diferensiasi instrumen berbasis uraian tugas, implementasi penilaian periodik terstruktur, penyusunan petunjuk teknis, mekanisme umpan balik dua arah, dokumentasi berbasis indikator terukur, serta optimalisasi pemanfaatan hasil evaluasi untuk mendukung pengembangan kompetensi dan budaya kinerja berkelanjutan.

Kata Kunci: Evaluasi Kinerja, Manajemen Sumber Daya Manusia, Rumah Sakit, Sistem Penilaian, Tenaga Kesehatan.

PENDAHULUAN

Institusi pelayanan kesehatan menghadapi tuntutan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan melalui mekanisme evaluasi kinerja yang terstruktur dan komprehensif. Dinamika kebutuhan pasien yang terus berkembang, kemajuan teknologi medis, serta regulasi akreditasi menuntut penerapan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya terukur namun juga mampu mendorong perbaikan berkelanjutan (Yuniar et al., 2024). Manajemen rumah sakit memiliki peran krusial dalam memastikan seluruh aspek operasional berjalan optimal melalui evaluasi rutin terhadap berbagai indikator meliputi kepuasan pasien, efisiensi pelayanan, dan efektivitas tim medis (Riwu et al., 2021). Penilaian kinerja berfungsi sebagai instrumen strategis untuk mengidentifikasi tingkat loyalitas, profesionalisme, serta komitmen karyawan terhadap visi organisasi, yang selanjutnya menjadi dasar pengambilan keputusan terkait pengembangan sumber daya manusia.

Dalam konteks akreditasi, Komisi Akreditasi Rumah Sakit melalui Standar Akreditasi Rumah Sakit 2022 pada Pokja Kualifikasi dan

Pendidikan Staf standar 19 mewajibkan rumah sakit melaksanakan penilaian kinerja tenaga kesehatan termasuk kontribusinya dalam kegiatan peningkatan mutu, keselamatan pasien, serta program manajemen risiko.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan variasi penerapan sistem penilaian kinerja di institusi kesehatan. Sistem pendukung keputusan menggunakan metode *Multi Factor Evaluation Process* di Rumah Sakit Petukangan yang menghasilkan tingkat akurasi 100% dengan pengaruh signifikan terhadap kinerja dan disiplin kerja. Konsep *Performance Prism* di Unit Rawat Jalan RS Undata Palu untuk mengukur kinerja secara komprehensif. Pengaruh positif signifikan penilaian dan *mentoring* terhadap peningkatan kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Nasrul Ummah. Meskipun penelitian-penelitian tersebut memberikan kontribusi penting dalam pengembangan metodologi penilaian kinerja, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) berupa minimnya kajian mendalam mengenai evaluasi sistem penilaian

kinerja yang telah berjalan dengan fokus pada aspek sosialisasi instrumen, transparansi proses, mekanisme *feedback*, serta kesesuaian indikator dengan konteks spesifik unit pelayanan dan jabatan.

Rumah Sakit Risa Sentra Medika telah meraih akreditasi paripurna dengan sertifikat nomor KARS-SERT/1042/III/2023 dan memiliki sistem penilaian kinerja, namun hasil wawancara mendalam dengan tiga *manager* divisi mengungkapkan permasalahan fundamental dalam implementasinya. Formulir penilaian belum tersosialisasi secara komprehensif kepada seluruh staf, teknik penilaian tidak dijelaskan secara terstruktur, item penilaian tidak berlandaskan referensi valid dan terstandar, serta proses evaluasi bersifat unilateral tanpa penjelasan hasil kepada karyawan yang dinilai. Observasi periode Desember 2024 terhadap 110 karyawan yang terdiri dari unit Keperawatan (28 orang), Penunjang Medik (29 orang), Pelayanan Medik (39 orang), dan Bagian Umum (14 orang) menunjukkan pelaksanaan penilaian yang tergesa-gesa dengan *feedback* belum optimal, tidak dilakukan berkelanjutan, transparansi minim, dan umpan balik konstruktif sangat terbatas. Kondisi ini mengindikasikan urgensi rekonstruksi sistem penilaian kinerja secara menyeluruh mencakup penyusunan indikator objektif dan terukur, penyelenggaraan pelatihan bagi penilai, implementasi evaluasi berkala, penerapan metode penilaian 360 derajat, sosialisasi sistem kepada seluruh pegawai, pengembangan budaya organisasi terbuka terhadap *feedback*, serta penetapan sistem *reward* dan sanksi yang jelas.

Kebaruhan penelitian (*novelty*) terletak pada pendekatan evaluatif komprehensif terhadap sistem

penilaian kinerja yang telah berjalan dengan mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dengan implementasi aktual, mengeksplorasi perspektif multipihak termasuk manajemen dan karyawan, serta merumuskan rekomendasi perbaikan berbasis temuan empiris yang kontekstual. (Yulitasari et al., 2025) menegaskan pentingnya organisasi memperhatikan indikator tepat dalam instrumen penilaian kinerja, memperkuat urgensi penyesuaian sistem dengan konteks spesifik organisasi. Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Risa Sentra Medika. Penelitian bertujuan mengkaji dan mengevaluasi sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Risa Sentra Medika. Manfaat penelitian secara teoretis menambah literatur evaluasi sistem penilaian kinerja, sementara secara praktis memberikan masukan bagi manajemen dalam membuat kebijakan penilaian kinerja serta meningkatkan kepuasan karyawan terhadap sistem yang diterapkan.

TINJAUAN PUSTAKA

Implementasi sistem penilaian kinerja yang efektif memerlukan standar objektif mencakup prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan terhadap regulasi, kejujuran, kerjasama tim, dan kemampuan kepemimpinan untuk menciptakan evaluasi yang komprehensif dan adil. Sarana evaluasi yang beragam memungkinkan pengukuran kinerja berdasarkan target yang jelas serta memberikan gambaran menyeluruh mengenai kontribusi individu dalam pencapaian tujuan organisasi (Hasnah & Asyari, 2022). Proses evaluasi berkala menghasilkan *feedback* konstruktif yang menjadi

fondasi pemberian kompensasi dan penghargaan untuk memotivasi karyawan serta mendukung pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis *case study* yang mengkaji secara mendalam sistem penilaian kinerja di Rumah Sakit Risa Sentra Medika mencakup proses, pengalaman, serta hasil implementasinya. Menurut (Moleong, 2021), pendekatan kualitatif merupakan prosedur penelitian menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari individu dan perilaku yang diamati, seringkali digunakan dalam konteks sosial untuk memahami fenomena kompleks dan pengalaman manusia. Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Risa Sentra Medika dengan pengambilan data awal pada Februari 2025 dan pengumpulan data komprehensif pada Juli hingga September 2025.

Informan penelitian diseleksi menggunakan teknik *purposive sampling* berdasarkan kriteria spesifik meliputi penguasaan dan pengalaman dalam pelaksanaan penilaian, kemampuan mengungkapkan pengalaman dan pendapat, serta kesediaan berpartisipasi secara sukarela. Informan utama terdiri dari *manager* Rumah Sakit Risa Sentra Medika, kepala unit, dan karyawan yang pernah dinilai. Kriteria tersebut ditetapkan untuk memastikan informasi yang dikumpulkan mendalam, relevan, dan sesuai fokus penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur dan analisis dokumen. Wawancara semi-terstruktur memberikan fleksibilitas di mana peneliti

memiliki panduan pertanyaan namun dapat mengeksplorasi topik yang muncul selama percakapan. Menurut (Smith et al., 2019), wawancara mendalam efektif menangkap kompleksitas emosi dan makna dari pengalaman individu, memungkinkan eksplorasi pandangan dan pengalaman secara detail. Wawancara dilakukan dengan memberikan 7-8 pertanyaan kepada masing-masing responden untuk menghimpun keterangan melalui tanya jawab lisan secara berhadapan muka dengan arah dan tujuan yang telah ditentukan (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Analisis dokumen mencakup formulir penilaian kinerja dan Standar Prosedur Operasional sistem penilaian kinerja. Bowe (2022) menekankan bahwa analisis dokumen melengkapi data yang diperoleh melalui wawancara serta memberikan konteks yang lebih kaya dalam mengidentifikasi pola dan tren.

Analisis data menggunakan model *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Reduksi data melibatkan pemilihan dan penyederhanaan data mentah melalui pengkodean, penulisan memo, serta penelusuran tema untuk memastikan hanya data relevan yang dianalisis. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi terstruktur, matriks, atau diagram yang mempermudah penarikan kesimpulan. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan menginterpretasikan data yang telah disajikan, disertai verifikasi untuk memastikan temuan yang diperoleh akurat dan valid. Pengolahan data memanfaatkan *Microsoft Word* dengan fitur *review* untuk menambahkan catatan hasil wawancara dan pengkodean tema yang muncul secara manual.

Keabsahan data diuji melalui triangulasi, *member checking*, *audit*

trail, dan reflektivitas. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan data observasi dokumen untuk memastikan konsistensi (Yulitasari et al., 2025). *Member checking* meminta responden meninjau dan memberikan umpan balik tentang temuan untuk meningkatkan validitas. *Audit trail* melibatkan pencatatan sistematis proses penelitian termasuk keputusan yang diambil untuk memungkinkan evaluasi keabsahan data (Triyono, 2024). Penelitian ini telah mendapatkan persetujuan etik dari Komisi Etik Penelitian Universitas Qamarul Huda Badarudin dengan memperhatikan aspek perijinan, *informed consent*, privasi dan kerahasiaan, keadilan dalam pemilihan partisipan, serta penggunaan data yang jujur dan akurat (Muh. Ryman Napirah, 2017).

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Informan

Penelitian melibatkan sepuluh informan terdiri dari dua *manager* rumah sakit, dua kepala urusan, tiga kepala unit, dan tiga karyawan yang pernah mengikuti proses penilaian kinerja. Pemilihan dilakukan secara *purposive* berdasarkan kriteria menguasai dan memiliki pengalaman dalam proses evaluasi kinerja. Informan memiliki rentang usia 35-45 tahun dengan latar belakang profesi dokter umum, apoteker, perawat, tenaga gizi, tenaga rekam medis, dan tenaga kesehatan lainnya yang menduduki posisi manajerial maupun pelaksana.

Sistem Penilaian Kinerja

Berdasarkan *document review* terhadap Standar Prosedur Operasional dan formulir penilaian kinerja, sistem evaluasi dirancang sebagai instrumen strategis pengelolaan sumber daya manusia

mengacu pada Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit edisi 2022, khususnya bab Kualifikasi dan Pendidikan Staf standar 19 yang mengharuskan evaluasi kinerja tenaga kesehatan secara berkala termasuk perannya dalam kegiatan peningkatan mutu dan keselamatan pasien. Tujuan pelaksanaan meliputi mengukur tingkat pencapaian karyawan dalam memenuhi uraian tugas sesuai jabatan, mengevaluasi kontribusi individu terhadap pencapaian indikator mutu unit kerja, mengidentifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi sebagai dasar perencanaan program pelatihan, serta menjadi landasan pengambilan keputusan manajerial terkait promosi, rotasi, maupun penetapan status kepegawaian.

Sistem penilaian dirancang dengan prinsip diferensiasi berdasarkan kategori jabatan dan uraian tugas spesifik untuk memastikan setiap karyawan dinilai berdasarkan tanggung jawab aktual dan kompetensi relevan dengan peran fungsionalnya. Tenaga medis dievaluasi melalui kompetensi klinis meliputi ketepatan diagnosis, keterampilan prosedur medis invasif dan non-invasif, kemampuan pengambilan keputusan klinis dalam situasi kritis, efektivitas komunikasi terapeutik dengan pasien dan keluarga, kolaborasi interprofesional dengan tim kesehatan, kepatuhan terhadap protokol klinis, ketepatan waktu praktik, integritas dalam pelayanan, dan partisipasi aktif dalam kegiatan peningkatan mutu. Tenaga keperawatan dievaluasi berdasarkan keterampilan asuhan keperawatan meliputi akurasi pengkajian, ketepatan perencanaan intervensi, efektivitas implementasi tindakan, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur mencakup praktik *hand hygiene*, pelaksanaan prosedur invasif sesuai panduan, penerapan prinsip

keselamatan pasien, dokumentasi keperawatan dari aspek kelengkapan, ketepatan waktu pencatatan, kesesuaian dengan standar dokumentasi, serta kemampuan kolaborasi tim melalui efektivitas komunikasi antar *shift* menggunakan metode SBAR dan koordinasi dalam *handover* pasien. Tenaga kesehatan lainnya dievaluasi berdasarkan kompetensi teknis spesifik sesuai bidang keahlian, ketepatan dalam pelayanan penunjang diagnostik dan terapeutik, kepatuhan terhadap standar mutu laboratorium dan instalasi, serta kontribusi dalam program keselamatan pasien dan manajemen risiko klinis.

Dokumen organisasi menetapkan mekanisme pelaksanaan melalui tahapan sistematis terstruktur mencakup tahap persiapan dengan penetapan periode evaluasi, sosialisasi instrumen dan kriteria penilaian kepada seluruh karyawan, serta distribusi formulir kepada penilai yang ditunjuk. Tahap pelaksanaan dilakukan melalui pengumpulan data kinerja berbasis observasi langsung, *review* dokumentasi kerja, dan *feedback* dari rekan sejawat atau pihak terkait. Hasil penilaian diverifikasi oleh kepala urusan atau manajer divisi sebelum disampaikan kepada bagian Sumber Daya Manusia untuk dokumentasi dan tindak lanjut. Frekuensi penilaian ditetapkan secara periodik dengan interval minimal enam bulan sekali untuk memastikan kontinuitas pemantauan perkembangan kinerja. Formulir menggunakan skala *likert* 1-5 untuk setiap indikator dengan interpretasi sangat kurang hingga sangat baik. Mekanisme umpan balik dirancang melalui sesi diskusi individual antara penilai dan karyawan untuk mengkomunikasikan hasil evaluasi, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat

kinerja, serta menyusun rencana pengembangan kompetensi.

Implementasi Penilaian Kinerja di Lapangan

Hasil wawancara mendalam mengungkapkan implementasi sistem penilaian kinerja di lapangan menunjukkan kesenjangan signifikan dengan prosedur yang telah ditetapkan dalam dokumen organisasi. Meskipun kerangka konseptual dirancang secara komprehensif, praktik pelaksanaan menghadapi berbagai hambatan operasional yang memengaruhi efektivitas sistem evaluasi. Temuan dikelompokkan menjadi delapan aspek utama mencerminkan diskrepansi antara standar normatif dengan realitas empiris di lingkungan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan belum adanya sosialisasi mengenai pengisian formulir penilaian kinerja menyebabkan ketidakterpaduan dalam pelaksanaannya. Formulir diberikan kepada kepala unit untuk melakukan penilaian tanpa adanya penjelasan lebih lanjut menimbulkan kebingungan dalam cara pengisian. Penjelasan hanya dilakukan kepada kepala unit jika mereka menanyakan secara langsung, sementara penilaian dilakukan secara mendadak dan tanggung jawab sosialisasi diserahkan kepada atasan masing-masing unit. Kondisi ini mencerminkan sistem komunikasi internal dan peran pengelola Sumber Daya Manusia masih kurang dalam memastikan setiap pegawai memahami mekanisme penilaian.

Indikator penilaian kinerja yang digunakan antara pegawai pelaksana dan manajerial masih sama tanpa mempertimbangkan perbedaan tanggung jawab, kompleksitas tugas, serta capaian kinerja yang diharapkan. Instrumen penilaian yang digunakan untuk

perawat tidak dibedakan sehingga menyulitkan saat menilai perawat yang bekerja di luar unit rawat inap. Ketidaksesuaian ini menandakan bahwa indikator yang digunakan belum mengacu pada uraian tugas di lingkungan kerja masing-masing karyawan dan belum mengacu pada *job description* yang relevan. Pelaksanaan penilaian kinerja belum terstruktur dan tidak dilakukan secara periodik. Penilaian cenderung dilakukan secara mendadak terutama ketika dibutuhkan sebagai dasar administratif seperti pengangkatan karyawan tetap. Formulir penilaian dibagikan secara tiba-tiba tanpa penjelasan mendalam dan dalam waktu yang sangat singkat menunjukkan bahwa penilaian dilakukan lebih sebagai formalitas administratif daripada sebagai proses evaluatif yang bertujuan untuk pengembangan sumber daya manusia.

Formulir penilaian kinerja telah tersedia namun belum disertai dengan petunjuk teknis yang jelas. Pembuatan formulir penilaian kinerja dilakukan secara mendadak sebagai bagian dari persiapan akreditasi berdasarkan arahan dari *survivor* dan diadopsi tanpa disertai sistem pelatihan atau pedoman yang komprehensif. Proses penyusunan dokumen cenderung mendadak dan belum berbasis sistem yang berkelanjutan, sehingga menimbulkan ketidakkonsistenan dalam penilaian dan potensi ketidakadilan dalam proses evaluasi. Proses penilaian kinerja masih bersifat finalistik di mana hasil yang disampaikan kepada pegawai hanya berupa nilai akhir tanpa disertai umpan balik atau penjelasan terkait aspek-aspek yang dinilai. Hasil penilaian hanya disampaikan dalam bentuk akhir tanpa adanya penjelasan yang memadai, bahkan kepala ruangan langsung meminta tanda tangan dari karyawan yang

dinilai seolah-olah proses tersebut hanyalah rutinitas biasa tanpa makna evaluatif yang mendalam.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala dan terstruktur berperan penting dalam mengidentifikasi tingkat pencapaian karyawan serta area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Namun pelaksanaan tidak dilakukan secara berkala di mana penilaian dilakukan secara mendadak hanya ketika dibutuhkan sehingga proses evaluasi kehilangan konsistensi dan sulit digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Penilaian kinerja sebaiknya dilengkapi dengan *Key Performance Indicators* agar proses evaluasi lebih terukur, transparan, dan objektif. Formulir penilaian yang terlalu umum sulit mencerminkan performa aktual dan seringkali tidak memberikan dampak terhadap pengembangan karyawan. Penilaian yang dirancang secara spesifik dan objektif dapat meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap proses evaluasi dan mendorong mereka untuk memperbaiki kinerja berdasarkan hasil penilaian.

Proses penilaian kinerja belum dimanfaatkan secara optimal sebagai dasar pemberian *reward* maupun *punishment*. Data hasil evaluasi kinerja hanya diserahkan kepada bagian Sumber Daya Manusia tanpa tindak lanjut yang konkret terhadap pengembangan maupun pengendalian kinerja pegawai. Sistem penilaian belum berfungsi secara strategis dalam mendukung manajemen berbasis kinerja dan belum digunakan secara konkret sebagai dasar pemberian penghargaan atau sanksi maupun untuk pengembangan karyawan secara strategis.

PEMBAHASAN

Evaluasi sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Risa Sentra Medika mengungkapkan diskrepansi signifikan antara standar normatif yang tertuang dalam dokumen organisasi dengan implementasi aktual di lapangan. Analisis kritis terhadap temuan penelitian mengidentifikasi delapan hambatan struktural yang memengaruhi efektivitas sistem evaluasi kinerja.

Minimnya Sosialisasi dan Pelatihan Penilai

Ketidalcukupan sosialisasi menyebabkan para penilai tidak memperoleh pemahaman komprehensif mengenai tujuan, standar, serta prosedur evaluasi yang harus diterapkan secara konsisten. Kondisi ini berimplikasi pada munculnya variasi penilaian yang tidak diperlukan, ketidaksinkronan antarunit, serta potensi bias yang berdampak pada objektivitas hasil evaluasi. (Alshaibani, 2023) menyatakan bahwa penilaian kinerja yang tidak disosialisasikan dengan baik dapat menurunkan keterlibatan dan motivasi tenaga kesehatan karena kurangnya pemahaman terhadap indikator maupun tujuan penilaian. Keterbatasan pelatihan teknis bagi para penilai turut memperburuk kualitas implementasi evaluasi kinerja. Kurangnya komunikasi dan sosialisasi prosedur penilaian dapat menurunkan persepsi keadilan, akuntabilitas, dan objektivitas penilaian di sektor kesehatan. Keterlibatan tenaga kesehatan dalam penyusunan maupun penggunaan formulir penilaian berpengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, dan efektivitas sistem penilaian.

Keseragaman indikator penilaian pada level jabatan berbeda menimbulkan persoalan

fundamental dalam evaluasi kinerja. (Kane et al., 2021) menjelaskan bahwa penggunaan indikator yang sama bagi jabatan manajerial dan pelaksana berdampak negatif terhadap persepsi keadilan dan efektivitas evaluasi karena perbedaan tanggung jawab strategis dan operasional menjadikan standar seragam tidak mampu membedakan kontribusi mereka secara akurat. Penerapan indikator yang tidak dibedakan antar level jabatan dapat menurunkan kejelasan peran dan mengaburkan batasan fungsi kerja. Instrumen penilaian yang seragam sering gagal merepresentasikan perbedaan peran fungsional antara staf pelaksana dan manajerial. Pentingnya menjaga keseimbangan antara kebutuhan standarisasi dan diferensiasi indikator, penggunaan indikator seragam menyebabkan rendahnya persepsi keadilan serta penurunan motivasi kerja tenaga kesehatan.

Waktu Penilaian Tidak Terstruktur atau Tidak Periodik

Ketidakteraturan jadwal penilaian menyebabkan proses evaluasi berjalan tanpa pola yang jelas sehingga pencatatan kinerja pegawai tidak berlangsung secara konsisten. Ketidakteraturan waktu pelaksanaan penilaian berdampak pada menurunnya keterlibatan pegawai serta menurunnya keandalan hasil evaluasi. Membandingkan efektivitas sistem penilaian terstruktur dengan evaluasi tidak terjadwal, menemukan bahwa penilaian tanpa periode tetap terbukti menurunkan kredibilitas hasil serta menghambat pengembangan profesional pegawai rumah sakit. (Al-Saidi, 2022) menyatakan bahwa penilaian tidak periodik menyebabkan kesenjangan informasi antarperiode sehingga kemajuan pegawai sulit dipantau

secara berkelanjutan. (Ndirangu, 2021) mengungkapkan bahwa siklus penilaian tidak rutin menurunkan kepuasan kerja karena umpan balik tidak konsisten membuat karyawan merasa kurang dihargai, bahwa keterlambatan atau ketidakteraturan jadwal penilaian dapat menghambat pelaksanaan program peningkatan kinerja dan pelatihan lanjutan.

Ketiadaan petunjuk teknis memperburuk situasi karena penilai tidak memiliki acuan operasional baku dalam menjalankan proses evaluasi. (Zhang, 2024) menunjukkan bahwa formulir penilaian kinerja tanpa *juknis* memunculkan variasi interpretasi antarpenilai yang menyebabkan perbedaan signifikan pada hasil evaluasi antarunit kerja. (Hassan, 2023) menegaskan bahwa ketiadaan pedoman teknis menyebabkan hasil evaluasi sangat bergantung pada subjektivitas penilai yang dapat merusak kredibilitas sistem penilaian. (Osei et al., 2022) menemukan bahwa kesenjangan antara desain sistem penilaian dan praktik implementasinya sebagian besar disebabkan oleh absennya petunjuk teknis yang jelas. (Rahim, 2021) menekankan bahwa keberhasilan sistem penilaian kinerja sangat bergantung pada ketersediaan *juknis* yang berperan sebagai jembatan antara desain instrumen dan pelaksanaannya di lapangan, sementara (Mahmood, 2020) menunjukkan bahwa absennya *juknis* menimbulkan bias dalam interpretasi hasil evaluasi dan menurunkan transparansi proses penilaian.

Secara keseluruhan, evaluasi sistem penilaian kinerja menunjukkan berbagai kendala struktural mencakup minimnya sosialisasi, terbatasnya pelatihan penilai, ketiadaan petunjuk teknis, penggunaan instrumen yang sama

tanpa diferensiasi, ketidakteraturan waktu pelaksanaan, dokumentasi indikator belum terstruktur, belum optimalnya program pengembangan karyawan, serta pemanfaatan hasil evaluasi yang belum maksimal. Diperlukan upaya perbaikan komprehensif melalui peningkatan sosialisasi, pelatihan penilai, penyusunan petunjuk teknis yang jelas, penguatan struktur dokumentasi indikator berbasis *Key Performance Indicators*, serta mekanisme tindak lanjut hasil evaluasi yang lebih sistematis untuk mendukung terbangunnya sistem manajemen kinerja yang akuntabel, transparan, adaptif, dan berkelanjutan sesuai tuntutan pengembangan layanan kesehatan modern.

KESIMPULAN

Evaluasi sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Risa Sentra Medika mengungkapkan kesenjangan signifikan antara standar normatif yang tertuang dalam dokumen organisasi dengan implementasi aktual di lapangan. Meskipun rumah sakit telah memiliki Standar Prosedur Operasional dan formulir penilaian yang mengacu pada Standar Nasional Akreditasi Rumah Sakit edisi 2022, pelaksanaannya menghadapi delapan hambatan struktural mencakup minimnya sosialisasi dan pelatihan penilai, penggunaan instrumen penilaian yang seragam tanpa diferensiasi berbasis jabatan, ketidakteraturan waktu pelaksanaan yang tidak periodik, penetapan indikator tanpa disertai petunjuk teknis, pengukuran kinerja satu arah tanpa umpan balik konstruktif, pelaksanaan tidak berkala yang menghambat pengembangan karyawan, dokumentasi indikator belum terukur berbasis *Key Performance Indicators*, serta

pemanfaatan hasil evaluasi yang belum maksimal sebagai dasar pengambilan keputusan manajerial. Kondisi ini menyebabkan sistem penilaian kinerja tidak berfungsi optimal sebagai instrumen strategis pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan mutu pelayanan kesehatan. Diperlukan rekonstruksi komprehensif melalui penguatan sosialisasi dan pelatihan penilai, diferensiasi instrumen berdasarkan uraian tugas spesifik, implementasi penilaian periodik terstruktur, penyusunan petunjuk teknis operasional, penerapan mekanisme umpan balik dua arah, pengembangan dokumentasi berbasis indikator terukur, integrasi hasil evaluasi dengan program pengembangan kompetensi, serta optimalisasi pemanfaatan hasil penilaian untuk mendukung kebijakan *reward* dan *punishment* yang mendorong budaya kinerja berkelanjutan.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, direkomendasikan tiga strategi perbaikan fundamental untuk mengoptimalkan sistem penilaian kinerja. Pertama, manajemen rumah sakit perlu mengembangkan program sosialisasi komprehensif dan pelatihan berkala bagi seluruh penilai yang mencakup pemahaman mendalam terhadap konsep penilaian berbasis kompetensi, teknik eliminasi bias evaluasi, serta keterampilan memberikan umpan balik konstruktif. Program pelatihan hendaknya dilaksanakan minimal dua kali per tahun dengan melibatkan fasilitator eksternal yang kompeten di bidang manajemen kinerja kesehatan untuk memastikan transfer pengetahuan yang efektif dan terstandarisasi.

Kedua, perlu dilakukan redesain instrumen penilaian yang terdiferensiasi berdasarkan kategori jabatan dan unit kerja spesifik dengan mengintegrasikan *Key Performance Indicators* terukur yang selaras dengan uraian tugas masing-masing posisi, disertai penyusunan petunjuk teknis operasional yang komprehensif memuat definisi operasional setiap indikator, skala pengukuran, metode pengumpulan bukti kinerja, serta mekanisme verifikasi hasil evaluasi untuk menjamin konsistensi dan objektivitas penilaian di seluruh unit organisasi. Ketiga, implementasi sistem penilaian periodik terstruktur dengan jadwal tetap setiap enam bulan yang diintegrasikan dengan mekanisme umpan balik dua arah melalui sesi diskusi individual antara penilai dan karyawan yang dinilai, serta pengembangan sistem informasi manajemen kinerja berbasis teknologi yang memfasilitasi dokumentasi elektronik, monitoring progres, dan pemanfaatan hasil evaluasi sebagai dasar pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan kompetensi, promosi, rotasi, kompensasi, serta penetapan program intervensi perbaikan kinerja yang tepat sasaran dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Saidi, H. (2022). Evaluating the timing and frequency of performance appraisal in healthcare institutions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 2451-2467.
<https://doi.org/10.1108/IJPP-M-11-2020-0567>
- Alshaibani, M. (2023). Evaluating performance appraisal systems

- and their impact on healthcare employee engagement: Evidence from public hospitals in Saudi Arabia. *BMC Health Services Research*, 23(1), 145-157.
<https://doi.org/10.1186/s12913-023-09215-9>
- Baroroh, I., Oktaviya, A. S., Rahmadani, F. E. N., & Larassaty, A. L. (2023). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pengembangan Karir Karyawan. *Journal of Student Research*, 1(2), 461-478.
- Djunaedi, D., Mustafa, F., Kholil, M., Kristanti, D., Wisnu, B., & Arifin, A. (2025). Analisis Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Secara Digital, Pelatihan Digital Dan Evaluasi Kinerja Terhadap Performa Karyawan Pada Industri Manufaktur. *Jurnal Lentera Bisnis*, 14(2), 1437-1445.
- Hasnah, F., & Asyari, D. P. (2022). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit : Systematic Review*. 1(1).
- Hassan, N. (2023). Standardization challenges in implementing performance evaluation forms in public hospitals. *Journal of Health Organization and Management*, 37(6), 1278-1294.
<https://doi.org/10.1108/JHO-M-01-2023-0045>
- Kane, S., Radkar, A., Gadgil, M., & Mcpake, B. (2021). Original Article Community Health Workers as Influential Health System Actors and not “ Just Another Pair Of Hands .” *Kerman University of Medical Sciences*, 10(8), 465-474.
<https://doi.org/10.34172/ijhpm.2020.58>
- Mahmood, T. (2020). The role of appraisal guidelines in ensuring fairness and transparency in healthcare performance evaluation. *International Journal of Health Policy and Management*, 9(8), 354-366.
<https://doi.org/10.34172/ijhpm.2020.42>
- Manurung, M. A. P., Aswaruddin, A., Livianti, L., Hidma, C. A., Maysarah, N. S., & Wahyuni, I. (2024). Pentingnya evaluasi penilaian kinerja. *JISPENDIORA Jurnal Ilmu Sosial Pendidikan Dan Humaniora*, 3(1), 77-84.
- Moleong, L. J. (2021). Metodologi penelitian kualitatif. *Bandung: Remaja Rosdakarya*.
- Muh. Ryman Napirah. (2017). *Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep performance prism di unit rawat jalan rsud undata palu*. 8(April), 46-59.
- Ndirangu, C. (2021). Bridging appraisal outcomes with performance-based incentives in healthcare institutions. *African Journal of Health Economics*, 31(3), 188-202.
<https://doi.org/10.4314/ajhe.v31i3.10>
- Osei, P., Osei, P., & Boateng, J. (2022). Implementation gaps in performance management systems: The missing link of operational guidelines. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(9), 2873-2891.
<https://doi.org/10.1108/IJPP-M-09-2021>
- Rahim, S. (2021). From design to practice: The role of technical guidance in effective performance appraisal systems. *Asian Journal of Business Ethics*, 10(2), 215-230.
- Riwu, S. L., Wibowo, A., &

- Budiyatno, K. C. (2021). *Penilaian Kinerja Rumah Sakit Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard : Systematic Review Assessment of Hospital Performance Using Balanced Scorecard Approach : Systematic Review*. 267-283.
- Smith, C., Halinski, M., Gover, L., & Duxbury, L. (2019). Generational Differences in the Importance, Availability, and Influence of Work Values: A Public Service Perspective. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 36(2), 177-192. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cjas.1485>
- Triyono, G. (2024). *Sistem Pendukung Keputusan Dalam Penilaian Kinerja Karyawan Rumah Sakit Menggunakan Metode Multi Factor Evaluation Process*. 5(2), 454-466. <https://doi.org/10.47065/josyc.v5i2.4778>
- Yulitasari, Semiarty, R., & Yuniar Lestari. (2025). *Hospital Performance Measurement Analysis: Case Study Using the Balanced Scorecard Method*. 06(02), 521-535. <https://doi.org/10.37899/journallamedihealtico.v6i2.2068>
- Yuniar, V. R., Zabina, K. A., Zakiah, M. N., & Wulansari, A. (2024). *Peran Key Performance Indicators (KPI) dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit : Literature Review*. 06(02), 72-86.
- Zhang, H. (2024). Enhancing objectivity in healthcare performance appraisal through Key Performance Indicators (KPIs). *BMC Health Services Research*, 24(2), 312-327. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10459->