



Evaluasi Intrinsik Aparatur Sipil Negera Bagian Manajemen Di RSUD Kwaingga Kabupaten Keerom Provinsi Papua

Intrinsic Evaluation Of State Civil Apparatus In The Management Division Of Kwaingga Regional Hospital, Keerom Regency, Papua Province

Albert Kurni^{1*}, Arius Togodly², Septevanus Rantetoding³

¹RSUD Kwaingga Kabupaten Keerom, Papua

^{2,3}Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat, Universitas Cenderawasih
(Gavinaap2@gmail.com, RSUD Kwaingga Kab. Keerom, 085254278047)

ABSTRACT

Background: Performance is an achievement of organizational goals that can be viewed as 'thing done'. Human resources in this case the State Civil Apparatus (ASN) are important in the wheels of government organizations, with competent ASN can provide satisfaction or excellence for government organizations. **Objective:** This study aims to evaluate employee performance which is influenced by several factors. **Method:** Qualitative research method with a case study approach was conducted at the Kwaingga Regional General Hospital, Keerom Regency, Papua Province, involving 10 informants, data collection through in-depth interviews and direct observation. **Results:** The results of the study indicate that salary factors affect ASN performance in health administration services, in addition there is also good supervision that will be effective for employee performance, well-organized administration will provide services but in terms of policy it is still very much intervened from outside, a greater workload will affect ASN performance, and good relationships with fellow co-workers will have an impact on good performance. **Conclusion:** The health sector must be free from intervention for the benefit of a group of people so that health services run well.

Keywords: *Intrinsic Evaluation, ASN, Management, Hospital*

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan suatu pencapaian tujuan organisasi yang dapat dipandang sebagai 'thing done'. Dalam konteks rumah sakit, kinerja menjadi isu penting karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Aparatur Sipil negara (ASN) sebagai unsur pelaksana kebijakan publik, pelayanan publik, dan perekat persatuan dan kesatuan bangsa, memegang peranan penting dalam keberhasilan organisasi pemerintah, termasuk rumah sakit (Sinambela, 2016).

Peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat diperlukan melalui optimalisasi kinerja agar tujuan organisasi tercapai. Dalam pelayanan rumah sakit, rendahnya kinerja pegawai berpotensi menurunkan mutu layanan. Motivasi kerja menjadi faktor kunci yang mendorong seseorang mencapai tujuan, bahkan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap performa individu, kelompok, dan organisasi (Puspitasari & Fidyaningsih, 2023; Windawati, et al, 2024).

Rumah sakit sebagai institusi pelayanan kesehatan harus mampu memberikan pelayanan yang optimal melalui SDM yang profesional dan berkinerja tinggi. RSUD Kwaingga merupakan salah satu rumah sakit kelas D yang menjadi rujukan utama di Kabupaten Keerom, Provinsi Papua. Permasalahan yang terjadi di RSUD Kwaingga adalah tidak stabilnya kinerja pegawai ASN bagian manajemen. Hal ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain keterlambatan dalam pemberian gaji, intervensi dalam kebijakan, beban kerja berlebih, lemahnya pengawasan, serta hubungan kerja yang kurang kondusif (Republik Indonesia, 2009).

Kinerja ASN di RSUD Kwaingga penting untuk dikaji lebih dalam agar diperoleh solusi nyata yang dapat mendukung pelayanan kesehatan. Dalam beberapa kasus ditemukan pegawai yang tinggal di luar kota (Jayapura), yang berdampak pada keterlambatan dan ketidakhadiran kerja. Masalah ini mengindikasikan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap faktor-faktor intrinsik yang memengaruhi kinerja ASN.

Penelitian ini berupaya untuk mengeksplorasi faktor-faktor tersebut dan memberikan rekomendasi bagi perbaikan kinerja ASN di RSUD Kwaingga. Fokus utama terletak pada lima faktor intrinsik: gaji, kebijakan dan administrasi, pengawasan, beban kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan di lingkungan rumah sakit maupun pemerintah daerah.

METODE

Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus (Sugiyono, 2018). Lokasi penelitian dilakukan di RSUD Kwaingga Kabupaten Keerom Provinsi Papua pada bulan April hingga Mei 2025. Informan berjumlah 10 orang yang dipilih secara purposive sampling dan terdiri dari direktur, kepala bidang, kasubag, dan staf manajemen yang telah bekerja minimal dua tahun. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung. Wawancara dilakukan dengan menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur, dan semua hasil wawancara direkam serta ditranskrip. Peneliti juga mencatat respons nonverbal dan situasi selama proses wawancara. Analisis data dilakukan dengan metode tematik menggunakan tahapan Collaizi (Tinungki et al., 2022).

HASIL

Penelitian ini dilaksanakan di RSUD Kwaingga Kabupaten Keerom Provinsi Papua dengan melibatkan 10 informan. Hasil penelitian mengungkapkan lima tema besar yang memengaruhi kinerja ASN bagian manajemen di RSUD Kwaingga Kabupaten Keerom Provinsi Papua yaitu dari sisi gaji dan tunjangan, kebijakan dan administrasi kebijakan, pengawasan, beban kerja dan hubungan antar rekan kerja.

Berdasarkan aspek gaji dan tunjangan ASN, hasil wawancara mendalam dapat disimpulkan bahwa informan mengeluhkan keterlambatan pembayaran gaji serta jumlah tunjangan yang tidak mencerminkan beban kerja. Berikut kutipannya:

“Kami kerja sudah maksimal, tapi hak kami seperti gaji dan TPP kadang datang terlambat. Rasanya tidak dihargai.” (Informan I1)

“Tunjangan yang kami terima tidak sesuai dengan beban kerja, padahal tanggung jawab kami berat.” (Informan I5)

Secara keseluruhan, kutipan ini menggambarkan adanya ketidakpuasan dan keluhan ASN terhadap sistem remunerasi yang dianggap belum memadai baik dari segi waktu pembayaran maupun kecukupan jumlahnya dibandingkan dengan beban kerja yang ditanggung.

Dari aspek kebijakan dan administrasi kebijakan, hasil penelitian ini menemukan banyak ASN yang mengeluhkan kebijakan yang sering berubah dan intervensi dari luar membuat pegawai bingung dan tidak memiliki arah kerja yang jelas. Berikut kutipannya:

“Kadang aturan berubah mendadak, dan itu bukan dari dalam, tapi dari pihak luar yang intervensi. Kami hanya bisa ikut.” (Informan I2)

Selain itu, dari aspek pengawasan, diakui informan bahwa kurangnya pengawasan menyebabkan rendahnya kedisiplinan ASN. Hal tersebut menggambarkan bahwa aspek pengawasan memiliki peran penting dalam menjaga kedisiplinan Aparatur Sipil Negara (ASN). Informan menilai bahwa ketiadaan pengawasan rutin berimplikasi pada menurunnya kepatuhan pegawai terhadap aturan kedisiplinan, khususnya terkait kehadiran dan ketepatan waktu. Berikut kutipannya:

“Tidak ada pengawasan rutin, jadi banyak pegawai yang seenaknya datang. Kalau tidak ditegur ya mereka makin malas.” (Informan I3)

Faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja ASN adalah beban kerja. Beban kerja yang sangat banyak dapat membuat ASN merasa beban kerja tidak seimbang dan tidak sesuai dengan jumlah pegawai yang tersedia. Seperti yang terungkap dalam kutipan berikut:

“Satu orang bisa kerja untuk dua atau tiga posisi. Tidak semua bisa seperti itu, lama-lama capek.” (Informan I6)

“Karena kurang orang, kami harus rangkap tugas. Kadang saya kerja sampai malam.” (Informan I7)

Kutipan di atas menunjukkan permasalahan beban kerja berlebih (*work overload*) yang dialami oleh ASN. Informan menggambarkan kondisi dimana satu pegawai harus merangkap dua hingga tiga posisi sekaligus karena keterbatasan jumlah sumber daya manusia. Hal ini menyebabkan kelelahan fisik maupun psikis, serta menurunkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

Aspek terakhir yang ditinjau dalam penelitian ini adalah hubungan antar rekan kerja. Kondisi hubungan kerja antarpegawai yang diperoleh dalam penelitian ini cukup variatif. Ada yang

mendukung satu sama lain, tapi ada juga konflik yang menghambat kerja. Berikut kutipannya:

“Kalau tim kerja kompak, semua jadi ringan. Tapi kalau ada yang egois, kita jadi susah kerja bareng.” (Informan I9)

Dengan demikian, kutipan tersebut menegaskan bahwa kualitas hubungan antarpegawai merupakan faktor penting dalam keberhasilan pelayanan publik di rumah sakit. Hubungan kerja yang sinergis dapat meningkatkan dan memperkuat kolaborasi, sementara jika terdapat konflik internal perlu dikelola agar tidak menurunkan kinerja dan kualitas pelayanan yang diberikan.

Hasil observasi peneliti di lapangan juga menunjukkan ketidaktertiban dalam absensi dan administrasi kepegawaian. Banyak ASN yang berdomisili di luar Keerom seperti di Kota Jayapura, menyebabkan keterlambatan dalam hadir kerja. Hal ini berdampak pada proses pelayanan administratif yang menjadi tidak efektif.

PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini selaras dengan teori dua faktor Herzberg yang membagi motivasi kerja menjadi dua kelompok: faktor motivator dan faktor hygiene. Dalam penelitian ini, gaji, kebijakan dan administrasi, pengawasan, beban kerja, dan hubungan antar rekan kerja merupakan bagian dari faktor hygiene, yang jika tidak terpenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan kerja (Djaman et al., 2021).

Gaji dan tunjangan merupakan komponen penting yang sangat memengaruhi motivasi dan produktivitas ASN. Tunjangan kinerja diartikan sebagai sistem pembayaran yang diberikan terkait dengan hasil imbalan dan disesuaikan dengan prestasi kerja. Tujuan pemberian tunjangan adalah menjadi motivasi bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya (Windawati, et al, 2024). Sebaliknya jika kompensasi yang tidak memadai akan menurunkan kinerja pegawai (Raden Roro Lia Chairina, 2019). Berdasarkan hasil penelitian ini, sebagian besar informan menyampaikan adanya keterlambatan pembayaran gaji dan ketidaksesuaian jumlah tunjangan dengan beban kerja. Hal ini menyebabkan turunnya semangat kerja dan loyalitas terhadap organisasi. Sejalan dengan penelitian di Kabupaten Penajam Paser Utara, Kalimantan Timur yang menyimpulkan bahwa manajemen tunjangan yang baik berpengaruh terhadap motivasi kerja petugas kesehatan (Windawati, et al, 2024).

Aspek berikutnya adalah administrasi dan kebijakan yang tidak konsisten dan adanya intervensi dari luar menghambat ASN dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian di RSUD Kwaingga menunjukkan bahwa sejumlah ASN menyatakan ketidakpuasan terhadap kebijakan yang kerap berganti serta adanya intervensi eksternal, sehingga menimbulkan kebingungan dan ketidakjelasan dalam menjalankan tugas. Ketidakpastian kebijakan menciptakan ketidakjelasan

tugas dan birokrasi yang tidak tertata akan mengganggu proses kerja dan menurunkan efektivitas pelayanan (Efendi & Pramono, 2024).

Pengawasan yang lemah menyebabkan rendahnya kedisiplinan. Pengawasan yang baik merupakan bentuk kontrol manajemen dalam memastikan ASN bekerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya. Hasil wawancara dengan informan menunjukkan bahwa minimnya pengawasan rutin mengakibatkan menurunnya kepatuhan pegawai terhadap aturan kedinasan, khususnya terkait kehadiran dan ketepatan waktu di RSUD Kwaingga. Studi sebelumnya di Rumah Sakit Kota Palu menemukan bahwa pentingnya pengawasan dari atasan kepada pegawai, sebab dapat berpengaruh positif bagi kinerja dan menjadi cara agar atasan mengetahui pencapaian kerja Rumah Sakit dan kebutuhan yang perlu dipenuhi (Averus & Pitono, 2018). Hal ini sejalan juga dengan pendapat bahwa pengawasan yang efektif meningkatkan tanggung jawab individu dan akuntabilitas kerja (Pratiwi & Ali, 2023).

Faktor berikutnya yang ditinjau dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah beban kerja. Adanya beban kerja yang tinggi tanpa adanya penyesuaian dengan kapasitas pegawai menyebabkan kelelahan dan stres (Intama & Nadjib, 2022; Rahmatika, 2023). Hasil wawancara menunjukkan adanya fenomena work overload pada ASN, ditandai dengan praktik perangkapan tugas oleh satu individu untuk mengisi dua hingga tiga jabatan sekaligus. Kondisi ini merupakan konsekuensi dari keterbatasan sumber daya manusia yang pada akhirnya berimplikasi terhadap kelelahan fisik, tekanan psikologis, dan menurunnya work-life balance. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya di Kalimantan Timur yang menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan beresiko menurunkan motivasi tenaga kesehatan (Windawati, et al 2024). Studi serupa di salah satu Puskesmas Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan juga menemukan bahwa beban kerja yang berlebihan pada pegawai puskesmas memicu stress sehingga berdampak negatif terhadap kinerja (Basri, et al, 2024). Hal ini menunjukkan pentingnya pembagian kerja yang proporsional agar produktivitas tetap optimal.

Selain beban kerja, faktor hubungan antar rekan kerja yang harmonis dapat menciptakan sinergi dan efektivitas kerja tim. Hal ini sesuai dengan konsep teamwork yang disampaikan oleh, di mana komunikasi yang efektif dalam tim berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi (Sinambela, 2016). Hasil wawancara mendalam pada penelitian ini disimpulkan bahwa hubungan kerja antarpegawai di RSUD Kwaingga bervariasi, ada yang saling mendukung tetapi terdapat juga hubungan yang saling konflik. Diakui oleh informan hal tersebut juga mempengaruhi kinerja mereka. Hasil ini sejalan dengan penelitian systematic review yang menemukan bahwa lingkungan kerja menjadi variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Jika lingkungan kerja baik maka dapat mendorong terciptanya kinerja kolektif, meningkatkan semangat kerja dan meminimalkan konflik

antarpegawai (Puspitasari & Fidyaningsih, 2023).

Secara umum, kelima faktor yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan indikator penting dalam mengukur kualitas manajemen ASN. Terkhusus pegawai kesehatan yang akan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Apabila faktor-faktor ini dikelola dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan di RSUD Kwaingga. Pimpinan perlu memahami kebutuhan serta harapan yang dimiliki oleh karyawan. Pemenuhan kebutuhan tersebut berpotensi meningkatkan kepuasan kerja dan berdampak positif terhadap kinerja (Waruwu, 2017).

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian ini adalah kinerja ASN bagian manajemen di RSUD Kwaingga dipengaruhi secara signifikan oleh lima faktor intrinsik yaitu gaji, kebijakan dan administrasi, pengawasan, beban kerja, dan hubungan antar rekan kerja. Faktor-faktor ini saling berkaitan dan harus diperbaiki secara simultan untuk mencapai perbaikan kinerja yang menyeluruh.

Saran yang dapat diberikan antara lain pihak manajemen rumah sakit dan pemerintah daerah perlu melakukan evaluasi menyeluruh terhadap sistem kompensasi. Disarankan juga diterapkannya sistem kebijakan yang konsisten dan bebas intervensi, system pengawasan harus dilakukan secara berkala dan adil, distribusi beban kerja harus seimbang dan realistis serta membangun budaya kerja yang kolaboratif dan saling menghargai antar pegawai.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih kepada Dr. Hasmi, S.KM., M.Kes., Dr. Sarce Makaba, S.Si.Apt., M.Kes., dan Dr. Rosmin M. Tingginehe, S.Pt., M.Si., yang telah memberikan masukan dan saran kepada penulis. Serta kepada pihak RSUD Kwaingga Kabupaten Keerom Provinsi Papua yang telah terlibat menjadi informan dalam penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Averus, A. & Pitono, A., 2018. Pengaruh pengawasan terhadap kinerja pegawai dalam meningkatkan pelayanan kesehatan di Kota Palu, Provinsi Sulawesi Tengah. *Sosiohumaniora*, 23(3), pp.391–398. Available at: <https://jurnal.unpad.ac.id/sosiohumaniora/article/view/11677>
- Basri, A. ., Munizu, M. ., & Wahda, W. (2024). Pengaruh Work Overload Dan Kemampuan Kerja Terhadap Stres Kerja Serta Dampaknya Bagi Kinerja Pegawai Di Puskesmas Simbang Kabupaten Maros. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 543–557. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1429>
- Djaman, S., Hasanuddin, B., & Rudin, R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kesehatan Rumah Sakit Umum Daerah Tora

- Belo Kabupaten Sigi. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 3(2), 25–37.
- Efendi, R., & Pramono, T. (2024). Implementasi Permenpan Rb Nomor 8 Tahun 2021 Tentang Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Interaksi: Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik*, 1(1), 1–12.
- Intama, C.N. & Nadjib, M., (2022). Penyesuaian insentif berdasarkan beban kerja tenaga kesehatan rumah sakit pada masa pandemi Covid-19: Sebuah tinjauan literatur. *Journal of Ners Community*, 13(6).
- Pratiwi, N. P., & Ali, H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pelatihan, dan Stres Kerja pada Kinerja Pegawai Rumah Sakit di Era Digital. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan (JIMT)*., 5(2).
- Puspitasari, S.C. & Fidyaningsih, R., 2023. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di rumah sakit (systematic review). *Jurnal Kesehatan Arrahma (JKA)*, 1(1), pp.20–31.
- Raden Roro Lia Chairina, M. M. (2019). *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Kinerja Perawat Rumah Sakit)*. Zifatama Jawa.
- Republik Indonesia. (2009). UU RI momor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit. *Jakarta*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Rahmatika, J., 2023. *Pengaruh work overload dan stres kerja terhadap kinerja pegawai medis Puskesmas Bungku Tengah Kabupaten Morowali*. Sarjana thesis. Universitas Tadulako.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sugiyono. (2018). Prof. Dr. Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta. *Prof. Dr. Sugiyono. 2018. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Bandung: Alfabeta.*
- Tinungki, Y. L., Pangandaheng, N. D., Simanjorang, C., & Medea, G. P. (2022). Persepsi Masyarakat terhadap Vaksinasi Covid-19: Studi Kualitatif di Indonesia. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 17(1). <https://doi.org/10.26714/jkmi.17.1.2022.67-72>
- Waruwu, F. (2017). Analisis tentang Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus: di Rumah Sakit Rajawali dan Stikes Rajawali Bandung (Yayasan Kemanusiaan Bandung Indonesia). *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(2), 203–212. <https://doi.org/10.28932/jmm.v16i2.390>
- Windawati, T., Mujahid, & Abdul Samad, A. (2024) ‘Pengaruh Tunjangan Kinerja dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan di Kabupaten Penajam Paser Utara’, *Journals of Social, Science, and Engineering*. <https://journal.unifa.ac.id/index.php/jsse/article/view/743>