

JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI
UNIVERSITAS SAM RATULANGI (JMBI UNSRAT)

**KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN BOLAANG
MONGONDOW TIMUR**

Enggra Mamonto, Irvan Trang, Genita G. Lumintang

Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

Keywords:

Civil Servant Performance, BKPSDM, Budget Limitations, Additional Employee Income, Public Services

Kata Kunci:

Kinerja PNS, BKPSDM, Keterbatasan Anggaran, Tambahan Penghasilan Pegawai, Pelayanan Publik

Corresponding author:

Enggra Mamonto,

Hendra.utomo@ciputra.ac.id

Abstract. *This research aims to analyze the performance of Civil Servants (PNS) at the Personnel and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of East Bolaang Mongondow Regency, the operational obstacles they face, as well as the leadership's strategy in optimizing bureaucratic performance. Through a descriptive qualitative approach, data was collected through in-depth interviews with five key informants (Head of Agency, Head of Division, Head of Subdivision, and Technical Staff) as well as documentation of the achievements of Employee Performance Targets (SKP). The research results show that the cumulative quantity of employee performance has only reached 52.09% of the total organizational targets due to structural constraints. Discipline and punctuality in carrying out tasks are considered quite good, however organizational effectiveness is hampered by disparities in educational backgrounds, limited digital infrastructure (computers and internet), delays in Additional Employee Income (TPP) for three months, as well as supervisory functions of leadership that have not been regularly scheduled.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur, hambatan operasional yang dihadapi, serta strategi pimpinan dalam mengoptimalkan performa birokrasi. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan lima informan kunci (Kepala Badan, Kepala Bidang, Kepala Subbagian, dan Staf teknis) serta dokumentasi capaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kuantitas kinerja pegawai secara akumulatif baru mencapai 52,09% dari total sasaran organisasi akibat kendala struktural. Disiplin dan ketepatan waktu pengerjaan tugas dinilai cukup baik, namun efektivitas organisasi terhambat oleh disparitas latar belakang pendidikan, keterbatasan sarana prasarana digital (komputer dan internet), penundaan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) selama tiga bulan, serta fungsi pengawasan pimpinan yang belum terjadwal secara rutin.

PENDAHULUAN

Tuntutan adaptasi birokrasi di era disrupsi menempatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai poros utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang responsif. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, reposisi peran PNS diarahkan untuk menduduki jabatan pemerintahan secara profesional guna menjamin efektivitas kerja organisasi publik. Kendati landasan normatif penilaian kinerja telah diatur secara rigit, implementasi empiris di lapangan sering kali menghadapi *gap* sosiologis dan manajerial, terutama pada instansi daerah yang memiliki keterbatasan fiskal.

Fenomena fluktuasi performa ini teridentifikasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Berdasarkan data empiris Formulir Pengukuran Pencapaian Sasaran Kinerja, rata-rata capaian kinerja pegawai secara akumulatif hanya berada pada angka 52,09% dari target yang direncanakan. Kesenjangan ini tecermin dari realisasi indikator kinerja 1 yang hanya mencapai 45,58% (realisasi 32,62% dari sasaran 71,55%) serta indikator kinerja 2 yang tertahan di angka 58,60% (realisasi 445,05% dari sasaran 759,65%). Jika merujuk pada standar Permen PAN-RB Nomor 22 Tahun 2024 mengenai Evaluasi Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP), capaian kisaran 50–60% memosisikan predikat organisasi pada kategori "CC" (Cukup/Memadai), sebuah angka yang memerlukan evaluasi fundamental.

Secara mikroskopis, penurunan performa ini diakselerasi oleh beberapa anomali perilaku kerja, seperti adanya pegawai yang tidak masuk kerja tanpa alasan sah, serta penurunan disiplin kehadiran pada triwulan akhir yang bertepatan dengan tidak diterimanya Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) selama periode Oktober–Desember. Di sisi lain, beban kerja menumpuk pada sebagian PNS yang aktif, sehingga memicu kecemburuan sosial internal. Guna mengurai kompleksitas tersebut, penelitian kualitatif ini mendesak dilakukan untuk menganalisis dimensi kinerja PNS, mengidentifikasi faktor determinan penghambat, serta merumuskan upaya taktis peningkatan performa pelayanan kepegawaian.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kinerja Sektor Publik: Kinerja merupakan akumulasi hasil kerja nyata individu yang diukur melalui dimensi kuantitas dan kualitas yang selaras dengan tanggung jawab formal organisasi. Ratnasari et al. (2020) membagi indikator kinerja ke dalam aspek hasil kerja (output kuantitatif) dan perilaku kerja (tindakan nyata aparatur dalam pelayanan). Menurut Wibowo (2014), efektivitas kinerja dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, standar operasional, ketersediaan alat/sarana kerja, kompetensi personal, dan stimulus motif/penghargaan.

Teori Atribusi dan Motivasi: Penelitian ini meminjam pisau analisis Teori Atribusi Fritz Heider (1958) dan *Expectancy Theory* untuk mendeteksi apakah deviasi kinerja PNS disebabkan oleh faktor internal (kemampuan, pengetahuan, usaha) atau faktor eksternal (lingkungan kerja, regulasi, ketersediaan anggaran). Konsep ini disintesiskan dengan Hierarki Kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan tingkat rendah (fisiologis/finansial) menjadi prasyarat mutlak sebelum pegawai mampu mengaktualisasikan diri secara optimal demi produktivitas organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif analitis. Lokasi penelitian bertempat di Kantor BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur. Pemilihan informan menggunakan teknik *purposive sampling* yang terdiri atas 5 narasumber kunci: Kepala Badan (Rita Kamumu), Kepala Bidang Pengembangan (Gusti Aditya), Kepala Subbagian (Jonna Yocom), serta dua staf pelaksana (Marlina Piri dan Karisma Betteng).

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam terstruktur (*in-depth interview*), observasi partisipatif terhadap aktivitas kedisiplinan harian, serta studi dokumentasi berupa Formulir Capaian SKP dan Dokumen Perjanjian Kinerja tahun berjalan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi tahap reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi Kinerja PNS pada BKPSDM Bolaang Mongondow Timur

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, potret kinerja pegawai dipetakan ke dalam beberapa indikator inti:

Pemahaman Sasaran dan Target Kerja: Seluruh informan dari level pimpinan hingga staf pelaksana menegaskan bahwa mereka memahami secara rigid target kerja tahunan karena didasarkan pada dokumen Perjanjian Kinerja (PK) yang ditandatangani pada awal tahun. Target tersebut diturunkan dari Rencana Strategis (Renstra) instansi, di mana indikator profesionalitas ASN dipatok sebesar 75% dan persentase pegawai berpredikat baik sebesar 67,81%. Target ini disepakati menjadi acuan kerja harian.

Ketepatan Waktu Penyelesaian Tugas: Mayoritas pegawai menunjukkan komitmen tinggi terhadap *timeline* kerja, bahkan sering kali menuntaskan pekerjaan sebelum batas waktu (*deadline*) berakhir. Hambatan ketepatan waktu hanya muncul ketika pekerjaan tersebut membutuhkan koordinasi lintas sektoral yang birokratis atau validasi berjenjang ke pimpinan.

Kesesuaian Aturan Operasional: Dalam melaksanakan fungsinya, aparatur BKPSDM patuh pada regulasi induk, yakni UU Nomor 20 Tahun 2023 dan PP Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin PNS. Hal ini dibuktikan dengan nihilnya penilaian berpredikat "kurang" pada lembar SKP individu pelaksana.

Faktor-Faktor Determinan yang Memengaruhi Kinerja Pegawai

Menggunakan perspektif Teori Atribusi, ditemukan korelasi kuat antara faktor eksternal (kondisi situasional lingkungan kerja) dengan penurunan target makro organisasi:

Disparitas Kualifikasi Pendidikan dan Kompetensi: Hasil penelitian menemukan adanya ketidakselarasan (*mismatch*) antara latar belakang pendidikan formal pegawai dengan rumpun jabatan yang diduduki. Meskipun beberapa informan memiliki gelar magister administrasi negara atau sarjana hukum yang linier, terdapat staf dengan latar belakang kesehatan masyarakat dan psikologi yang harus menangani urusan teknis kepegawaian. Penataan

penempatan yang belum memprioritaskan kualifikasi kompetensi ini memicu perlambatan adaptasi tugas.

Krisis Sarana dan Prasarana Digital: Keterbatasan fasilitas kerja menjadi hambatan paling krusial di lapangan. Kuantitas komputer dan printer sangat minim sehingga penggunaannya harus dilakukan secara bergantian antarbidang. Kondisi ini diperparah oleh tidak tersedianya jaringan internet/wifi kantor yang memadai, sehingga menghambat manajemen data kepegawaian berbasis aplikasi dan memperlambat koordinasi eksternal.

Dampak Penundaan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP): Realitas sosiologis menunjukkan faktor kesejahteraan finansial sebagai stimulator utama performa aparatur. Penundaan pencairan TPP selama tiga bulan (Oktober–Desember) berdampak linier terhadap penurunan motivasi kerja dan tingkat kedisiplinan kehadiran di akhir tahun. Fenomena ini memperkuat teori Maslow bahwa pengabaian kebutuhan fisiologis-finansial memicu penurunan produktivitas kerja.

Fungsi Pengawasan Pimpinan yang Tidak Rutin: Merujuk PermenPAN-RB Nomor 6 Tahun 2022, pimpinan wajib melaksanakan pemantauan berkelanjutan. Namun, pengawasan melekat di BKPSDM belum terjadwal secara periodik/rutin. Akibatnya, fungsi koreksi baru berjalan saat terjadi anomali kedisiplinan yang ekstrem, seperti adanya oknum PNS yang tidak masuk kerja berbulan-bulan.

Upaya Taktis dalam Mengoptimalkan Kinerja Organisasi

Menghadapi keterbatasan anggaran fiskal daerah yang menghambat jalannya program kerja fisik, pimpinan BKPSDM menempuh langkah-langkah alternatif:

Pemanfaatan Pembelajaran Digital (E-Learning): Ketiadaan anggaran untuk diklat klasikal disiasati dengan mendorong pegawai mengikuti seminar, *workshop*, dan bimbingan teknis daring secara mandiri yang diselenggarakan oleh Kementerian atau BKN. Langkah ini terbukti efektif menjaga eksistensi peningkatan kompetensi aparatur di tengah keterbatasan dana.

Penguatan Koordinasi Kolektif Berbasis *Teamwork*: Keterbatasan jumlah SDM disiasati melalui metode pembagian tugas proporsional dan pembentukan tim kerja yang solid. Rapat koordinasi insidental dan pemanfaatan apel pagi/sore dijadikan instrumen untuk mendistribusikan beban kerja secara merata guna mengeliminasi rasa cemburu sosial sesama pegawai.

Pemberian Penghargaan Non-Materiil: Di tengah ketidakmampuan memberikan *reward* finansial akibat defisit anggaran, pimpinan mengoptimalkan pemberian motivasi intrinsik berbentuk apresiasi lisan, pujian terbuka, delegasi perjalanan dinas luar, serta pemberian nilai predikat "Sangat Baik" pada dokumen SKP formal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kinerja PNS pada BKPSDM Kabupaten Bolaang Mongondow Timur secara individual menunjukkan kepatuhan aturan dan ketepatan waktu yang memadai. Namun, secara organisasional capaian kinerjanya masih belum maksimal (52,09%). Faktor eksternal seperti inkonsistensi penempatan berbasis latar belakang pendidikan, kemiskinan sarana prasarana digital (komputer dan internet), serta penundaan TPP menjadi variabel utama yang mendepresiasi motivasi dan performa makro aparatur. Upaya pimpinan sejauh ini bertumpu pada manajemen konflik melalui *teamwork* dan fasilitasi diklat mandiri berbasis daring.

Saran

Akselerasi Sinkronisasi Jabatan: BKPSDM perlu melakukan *review* formasi dan penataan kesesuaian latar belakang pendidikan pegawai dengan uraian tugas riil berdasarkan kompetensi teknis yang dibutuhkan. Formulasi Regulasi Reward System: Diperlukan penyusunan Peraturan Bupati yang memayungi sistem penghargaan berbasis kinerja non-materiil (seperti jaminan masuk ke dalam *talent pool* daerah) untuk menjaga stabilitas motivasi saat terjadi fluktuasi fiskal daerah. Restrukturisasi Anggaran Sarpras: Pemerintah daerah wajib memprioritaskan alokasi anggaran belanja modal untuk pengadaan komputer mandiri per pegawai serta penyediaan fasilitas internet kantor guna mendukung integrasi sistem kepegawaian digital. Sistem Supervisi Berkala: Pimpinan disarankan membuat instrumen pemantauan kinerja berkala (mingguan/bulanan) yang terjadwal secara formal, bukan hanya mengandalkan pengawasan insidental.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2021). *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja Pegawai*. Jakarta: Penapersada.
- Edison, Emron., dkk. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Hasibuan, M. S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartono, K. (2016). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 22 Tahun 2024 tentang Penilaian Kinerja Organisasi.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

Raintung, M. C., Kawet, R. C., & Lumatow, R. Y. (2024). Pengaruh Orientasi Pasar Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Sebagai Variabel Mediasi Pada Pelaku Usaha Industri Rumah Panggung Di Kecamatan Woloan Kota Tomohon. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(3), 1594–1610. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i3.59136>

Ratnasari, S. L., dkk. (2020). *Pengaruh Kinerja Karyawan: Hasil Kerja dan Perilaku Kerja*. Jurnal Ilmiah Manajemen, 8(2), 1-12.

Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tielung, M. V. J., Karuntu, M. M., & Samadi, R. L. (2024). Pengaruh TQM Terhadap Keunggulan Bersaing Yang Dimediasi Oleh Resource Based View Pada Perusahaan Pengolahan Ikan Di Kota Bitung. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(1), 146–159. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.54404>

Tulung, J., & Ramdani, D. (2024). Political Connection and BPD Performance. *International Research Journal of Business Studies*, 16(3), 289-298. doi:<http://dx.doi.org/10.21632/irjbs.16.3.289-298>.

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara.

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajagrafindo Persada