

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

**FAKTOR-FAKTOR PENENTU KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN):
STUDI KUALITATIF PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN
PENDAPATAN DAERAH PEMERINTAH KABUPATEN MINAHASA TENGGARA**

Andre Flonaldo Legi, Agus Supandi Soegoto, Genita Gracia Lumintang

Universitas Sam Ratulangi

ARTICLE INFO

Keywords: ASN Performance, Qualitative Study, Work Atmosphere, Mapalus, BPKPD Southeast Minahasa

Kata kunci: Kinerja ASN, Studi Kualitatif, Suasana Kerja, Mapalus, BPKPD Minahasa Tenggara

Corresponding author:

Andre Flonaldo Legi
aflonaldo@gmail.com 🙏

ABSTRACT. This study aims to analyze qualitatively and deeply the determinants of Civil Servants' (ASN) performance within the Regional Financial and Revenue Management Agency (BPKPD) of Southeast Minahasa Regency Government amidst fiscal crisis and bureaucratic digital transformation demands. A qualitative descriptive research approach was employed to uncover the organizational resilience anomaly, where institutional macro performance improved despite a drastic reduction in extrinsic financial stimulus. Research informants were selected using a purposive sampling technique consisting of 6 key informants, including managerial leaders (Heads of Divisions and Head of Sub-Division) and technical execution staff (PNS and PPPK). Data collection was conducted through structured in-depth interviews, daily operational observations, and secondary documentation study including employee profiles, attendance records, and SAKIP scores. The data analysis technique applied an interactive model encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. The results revealed that five main factors influence ASN performance: education/competence, work motivation, work environment, incentives, and work atmosphere.

ABSTRAK Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kualitatif dan mendalam faktor-faktor penentu kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Pemerintah Kabupaten Minahasa Tenggara di tengah krisis fiskal dan tuntutan transformasi digital birokrasi. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif guna membongkar anomali ketahanan organisasi, di mana terjadi peningkatan kinerja makro institusional saat stimulus finansial ekstrinsik dipangkas secara drastis. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling yang terdiri dari 6 informan kunci, mencakup pimpinan manajerial (Kepala Bidang dan Kepala Sub Bagian) serta staf pelaksana teknis (PNS dan PPPK). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terstruktur, observasi operasional harian, dan studi dokumentasi sekunder berupa profil pegawai, data absensi, serta capaian SAKIP. Teknik analisis data menerapkan model interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data (data display), dan penarikan kesimpulan serta verifikasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa terdapat lima faktor utama yang memengaruhi kinerja ASN, yaitu pendidikan/kompetensi, motivasi kerja, lingkungan kerja, insentif, dan suasana kerja.

PENDAHULUAN

Dinamika peradaban global pada dekade ketiga abad ke-21 ini tengah berada dalam pusaran transformasi birokrasi yang sangat fundamental. Penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan akuntabel merupakan tuntutan utama dalam sistem administrasi publik modern. Perubahan model pemerintahan tradisional yang bersifat sentralistik dan birokratis mulai beralih ke model pemerintahan yang lebih partisipatif, akuntabel dan berorientasi pada kepentingan publik untuk mampu mencapai pemerintahan modern yang bersifat global. Dalam perkembangan administrasi publik modern, kualitas penyelenggaraan pemerintahan sangat ditentukan oleh kemampuan aparatur negara dalam melaksanakan tugas dan fungsi secara efektif, efisien, serta akuntabel. Kinerja aparatur pemerintah menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu pemerintahan dalam mewujudkan tata kelola yang baik (*good governance*). Dalam konteks tersebut, aparatur pemerintah tidak lagi dipandang sekadar sebagai pelaksana administrasi, tetapi sebagai agen perubahan yang berperan penting dalam mendorong efektivitas kebijakan publik dan pembangunan daerah.

Dalam diskursus pemerintahan global kontemporer, konsep *Good Governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik telah menjadi tolok ukur utama bagi legitimasi sebuah negara. Berbagai negara di dunia saat ini terus melakukan reformasi birokrasi guna meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memastikan bahwa pengelolaan sumber daya negara dilakukan secara transparan dan bertanggung jawab. Kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah sangat bergantung pada bagaimana sumber daya manusia di dalamnya dikelola dan diukur kinerjanya. Tanpa adanya aparatur yang kompeten dan berintegritas, tujuan pembangunan nasional maupun daerah akan sulit tercapai secara optimal. Oleh karena itu, kinerja Aparatur Pemerintahan bukan sekadar masalah administratif, melainkan fondasi utama dari stabilitas politik dan ekonomi suatu daerah yang menentukan seberapa kuatnya sebuah negara.

Di negara-negara maju seperti Finlandia dan Estonia, penerapan paradigma *New Public Management* (NPM) dalam pelaksanaan reformasi administrasi publik menitikberatkan pada efisiensi berbasis digitalisasi penuh atau *e-governance*, kejelasan target penganggaran, manajemen kinerja berbasis hasil (*performance-oriented government*), serta sistem merit yang transparan. Ketiadaan korupsi dan tingginya akuntabilitas di negara-negara tersebut didukung penuh oleh investasi berkelanjutan dalam kompetensi aparatur dan insentif berbasis kinerja yang adil. Demikian halnya di kawasan Asia, negara seperti Jepang secara konsisten menerapkan *merit-based civil service system* yang dikelola secara netral dan profesional oleh *National Personnel Authority* (NPA), di mana kedisiplinan, budaya organisasi yang kuat, serta kompetensi menjadi faktor utama penentu tingginya kualitas kinerja pelayanan publik mereka.

Di Indonesia, upaya reformasi birokrasi nasional dipertegas melalui penerbitan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang secara mutlak menekankan implementasi sistem merit dalam mengelola kualifikasi, kompetensi, dan prestasi pegawai. Seiring dengan otonomi daerah yang diatur melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, akuntabilitas instansi diukur secara ketat oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi melalui Sistem Akuntabilitas

Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014. Selain itu, tuntutan transformasi digital diakselerasi melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) serta Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) yang mengintegrasikan seluruh proses perencanaan dan pelaporan secara digital. Preseden keberhasilan pengelolaan SDM publik ini jamak ditunjukkan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta melalui integrasi e-kinerja dengan Tunjangan Kinerja Daerah (TKD) finansial yang sangat kompetitif, serta Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang berhasil memadukan pembinaan kompetensi teknis dengan internalisasi nilai kearifan etos kerja lokal yang solid.

Namun demikian, sebuah celah kajian akademis (research gap) sekaligus fenomena anomali yang sangat kontradiktif terjadi pada tingkat pemerintahan daerah yang sedang berkembang, tepatnya pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Minahasa Tenggara. Pada tahun 2025, Kabupaten Minahasa Tenggara menetapkan target Pendapatan Asli Daerah (PAD) sebesar Rp.65.000.000.000,00, namun realisasi akhir hanya menyentuh Rp.47.970.666.231,00 atau sekitar 76%, yang mana menunjukkan adanya gap penurunan dari realisasi tahun sebelumnya yang mencapai 85%. Kontraksi fiskal daerah ini memaksa diterapkannya kebijakan efisiensi kas daerah yang sangat ketat berupa rasionalisasi anggaran sektoral. Kebijakan ini berimbas langsung pada pemotongan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) secara drastis hingga mencapai hampir 50% dalam kurun waktu tahun 2023-2026, penghapusan honor kepanitiaan, serta pembatasan anggaran uang lembur dan operasional Alat Tulis Kantor (ATK).

Secara konseptual, mayoritas literatur manajemen sumber daya manusia konvensional berasumsi bahwa produktivitas dan performa kerja berbanding lurus dengan besaran insentif material. Ironisnya, meskipun stimulus finansial di BPKPD Minahasa Tenggara dipangkas tajam, volume dan beban kerja (workload) aparatur justru mengalami eskalasi yang luar biasa tinggi. Mereka dituntut beradaptasi dengan kerumitan aplikasi digital baru seperti SIPD RI serta memikul tanggung jawab kelembagaan yang mutlak untuk menyajikan laporan keuangan yang valid demi mempertahankan raihan Opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) dari Badan Pemeriksa Keuangan (BPK RI). Ajaibnya, data makro organisasi justru memperlihatkan stabilitas yang luar biasa; tingkat kehadiran pegawai tetap optimal pada angka 91,6% tanpa ada alpa (0%), dan predikat SAKIP BPKPD melesat dari skor 62,45 (kategori B) pada tahun 2023 menjadi 71,20 (kategori BB/Sangat Baik) pada tahun 2025.

Fenomena paradoks bertahan dalam krisis (survival mode) inilah yang menjadi kebaruan (novelty) utama penelitian kualitatif ini. Terdapat determinan non-materiil tersembunyi yang mengambil alih peran penggerak kinerja di kala krisis. Kajian ini difokuskan untuk menggali faktor-faktor penentu kinerja ASN di BPKPD Minahasa Tenggara, mengidentifikasi faktor yang paling dominan di antara variabel pendidikan, motivasi, lingkungan kerja, insentif, dan suasana kerja, serta menganalisis bagaimana penggabungan faktor-faktor tersebut secara simultan membentuk ketahanan organisasi demi menyokong pencapaian Indonesia Emas 2045.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Kinerja dan Perilaku Karyawan Sektor Publik

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Robbins dan Judge (2017) menambahkan bahwa kinerja individu dibentuk dari interaksi antara kemampuan (ability), motivasi (motivation), dan kesempatan (opportunity). Dalam organisasi publik, perilaku karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi formal, melainkan juga oleh dorongan intrinsik yang kuat untuk melayani kepentingan masyarakat, yang diistilahkan oleh Perry dan Wise (1990) as Public Service Motivation (PSM). Selain itu, perilaku sukarela di luar tugas formal demi mendukung efektivitas institusi, atau Organizational Citizenship Behavior (OCB), menjadi sangat penting dalam menentukan keberhasilan performa birokrasi (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

Faktor-Faktor Penentu Kinerja ASN

Berdasarkan sintesis konseptual manajemen sumber daya manusia, terdapat lima determinan utama yang secara khusus dianalisis dalam penelitian kualitatif ini:

1. Pendidikan/Kompetensi: Proses pengembangan pengetahuan dan keterampilan yang bertujuan meningkatkan kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif (Hasibuan, 2017). Pegawai dengan kualifikasi akademik yang memadai terbukti memiliki kemampuan analisis yang superior dan adaptif terhadap transformasi organisasi (Ng & Feldman, 2010; Pusparani, 2021).
2. Motivasi Kerja: Proses yang menjelaskan intensitas, arah, serta ketekunan seseorang dalam merealisasikan target organisasi (Robbins & Judge, 2017). Motivasi mencakup pemenuhan kebutuhan dasar dari hierarki Maslow (1954) hingga faktor motivator internal seperti pengakuan dan tanggung jawab sebagaimana dirumuskan oleh Herzberg (1966).
3. Lingkungan Kerja: Keseluruhan alat, bahan, sarana prasarana, serta kondisi fisik maupun non-fisik di sekitar pegawai yang memengaruhi kenyamanan dan produktivitas eksekusi tugas (Sedarmayanti, 2017; Chandrasekar, 2011).
4. Insentif: Tambahan balas jasa baik berupa finansial maupun non-finansial yang diberikan organisasi kepada pegawai yang memiliki prestasi di atas standar guna mendorong loyalitas dan produktivitas (Hasibuan, 2017; Gerhart & Fang, 2015).
5. Suasana Kerja: Kondisi psikologis dan iklim interpersonal dalam organisasi yang melibatkan pola komunikasi antarpegawai, hubungan kesejawatan, serta bentuk dukungan riil yang diberikan oleh pimpinan (Wibowo, 2018; Denison, 2000).

METODE PENELITIAN

Jenis dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Pendekatan kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek

penelitian, seperti perilaku, persepsi, motivasi, dan tindakan secara menyeluruh melalui deskripsi deskriptif menggunakan kata-kata dan bahasa dalam konteks spesifik yang alami. Desain deskriptif dipilih untuk menguraikan masalah secara sistematis, aktual, dan akurat berdasarkan fakta-fakta yang tampak secara nyata di lapangan mengenai faktor penentu kinerja ASN pada BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara.

Lokasi dan Informan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kabupaten Minahasa Tenggara. Penentuan informan dilakukan dengan teknik purposive sampling, yaitu memilih individu yang memiliki keterlibatan langsung dan pengetahuan mendalam terkait fokus masalah. Informan diklasifikasikan menjadi informan kunci dan informan utama yang berjumlah 6 orang, yang diwawancarai secara intensif pada rentang waktu Mei 2026. Profil informan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil Informan Penelitian BPKPD Minahasa Tenggara

No	Inisial Informan	Jabatan / Posisi Organisasi	Klasifikasi Informan	Waktu & Tempat Wawancara
1	DP	Kepala Bidang Akuntansi dan Pelaporan	Informan Kunci	Kamis, 20 Mei 2026; Ruang Kerja Kabid Akuntansi
2	HS	Kepala Bidang Aset	Informan Utama	Kamis, 20 Mei 2026; Ruang Kerja Kabid Aset
3	HK	Kepala Sub Bagian Umum, Hukum dan Kepegawaian	Informan Utama	Kamis, 20 Mei 2026; Ruang Kerja Kasubag Umum
4	SA	Staf / Pelaksana Pegawai Negeri Sipil (PNS)	Informan Utama	Kamis, 20 Mei 2026; Ruang Kerja Bidang Anggaran
5	RM	Staf Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK)	Informan Utama	Kamis, 20 Mei 2026; Ruang Kerja Sekretariat
6	IR	Staf / Pelaksana Pegawai Negeri Sipil (PNS)	Informan Tambahan	Jumat, 21 Mei 2026; Ruang Kerja Staf BPKPD

Sumber: Data Primer Penelitian Kualitatif (2026)

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Pengumpulan data mengandalkan tiga teknik utama, yaitu: (1) observasi langsung terhadap aktivitas kerja dan interaksi sosial aparatur di kantor; (2) wawancara mendalam terstruktur menggunakan pedoman pertanyaan tertulis; serta (3) studi dokumentasi berupa data kepegawaian, absensi kehadiran, dan dokumen laporan evaluasi SAKIP BPKPD. Analisis data dilakukan dengan mengikuti model analisis interaktif Sugiyono (2016) serta Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi: pengumpulan data intensif, reduksi data (memilah, memfokuskan, dan membuang data tidak relevan), penyajian data dalam bentuk teks naratif deskriptif, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi menggunakan bukti lapangan yang valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja ASN di BPKPD Minahasa Tenggara

Hasil wawancara mendalam menegaskan bahwa makna kinerja di BPKPD Minahasa Tenggara telah mengalami redefinisi total akibat hantaman krisis efisiensi kas daerah. Kinerja tidak lagi dinilai dari penumpukan dokumen fisik atau kuantitas waktu lembur, melainkan dari efektivitas kerja cerdas (*smart work*) yang presisi, minim salah saji material, penyajian laporan keuangan secara nirkertas (*paperless*), serta kemampuan kolektif mengamankan Opini WTP dari BPK RI dengan penghematan anggaran ATK dan operasional yang maksimal. Peneliti mengidentifikasi manifestasi nyata dari kelima faktor penentu kinerja sebagai berikut:

Faktor Pendidikan dan Kompetensi memegang peran krusial dalam menjembatani kerumitan transisi operasional sistem digital aplikasi SIPD RI yang dinamis. Kesenjangan usia antar-generasi pegawai senior yang kuat secara konsep akuntansi konvensional namun gagap teknologi informasi, berhasil diatasi secara mandiri melalui strategi *peer-mentoring* atau tutor sebaya. Aparatur muda (PNS baru dan PPPK) yang memiliki literasi digital tinggi dipasangkan secara taktis untuk membimbing pegawai senior sehingga kesalahan sistemik (*trial and error*) dapat ditekan secara swadaya tanpa ketergantungan penuh pada pelaksanaan Bimbingan Teknis (Bimtek) formal yang minim anggaran.

Faktor Motivasi Kerja memperlihatkan pergeseran radikal dari dorongan motivasi ekstrinsik (finansial) menuju motivasi intrinsik dan kesadaran normatif (*Public Service Motivation*). Pemotongan TPP yang signifikan sempat memicu penurunan semangat di awal kebijakan, namun integritas komitmen profesional sebagai aparatur negara mengambil alih kendali perilaku kerja. Hal ini diperkuat oleh dorongan pembuktian eksistensi dari aparatur PPPK yang menjadikan keterbatasan sarana sebagai pembuktian bahwa kualitas kinerja mereka tidak tereduksi oleh minimnya fasilitas keras organisasi.

Faktor Lingkungan Kerja bertransformasi dari ketergantungan pada pembaruan sarana fisik yang mewah menuju optimalisasi infrastruktur digital nirkertas (*paperless*). Menghadapi pembatasan pengadaan perangkat keras berspesifikasi tinggi, aparatur berinisiatif menghadirkan inovasi operasional berupa digitalisasi arsip berbasis komputasi awan (*cloud storage*) mandiri, yang terbukti taktis memotong pengeluaran kantor untuk pengadaan ordner dan lemari dokumen fisik.

Faktor Insentif finansial mengalami degradasi masif, namun pimpinan instansi secara cerdas menyiasatinya melalui penyediaan insentif non-finansial yang berharga. Fleksibilitas birokrasi, pemberian kemudahan izin untuk urusan darurat keluarga, serta pengaturan manajemen jam kerja operasional yang ketat agar selesai pada jam kerja normal (menghemat listrik kantor dan memberi waktu istirahat staf) terbukti ampuh bertindak sebagai substitusi stimulus material yang hilang.

Faktor Paling Dominan Menentukan Kinerja ASN: Variabel Suasana Kerja dan Budaya Kultural Mapalus

Temuan fenomenal terpenting dalam penelitian kualitatif ini adalah teridentifikasinya variabel Suasana Kerja sebagai faktor yang paling dominan, jangkar penyelamat, sekaligus katup pengaman psikologis utama yang menjaga performa ASN BPKPD tetap prima di tengah masa krisis kas daerah. Ketika TPP dipotong hampir 50%, suasana kerja yang dibentuk oleh kepemimpinan empatik-transparan serta integrasi nilai kearifan lokal budaya gotong royong (Mapalus) bermutasi menggantikan fungsi insentif materiil yang hilang menjadi kompensasi emosional yang solid.

Kepemimpinan manajerial (Kepala Bidang) mengomunikasikan kondisi kas daerah yang kolaps secara terbuka (survival mode) guna mengikis prasangka buruk, yang mana mendorong lahirnya rasa senasib sepenanggungan. Iklim psikologis suportif ini memicu ledakan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di mana para pegawai secara sukarela saling mem-back-up dan mengambil alih tanggung jawab silang saat menghadapi tenggat waktu laporan keuangan yang kritis atau saat sistem aplikasi SIPD mengalami downtime. Hal ini terdokumentasi secara tebal melalui narasi verbatim informan berikut:

"Sekarang kan eranya rasionalisasi; anggaran untuk perjalanan dinas konsultasi atau uang lembur tidak sebesar dulu. Jadi, tim dianggap berhasil kalau mereka bisa menyajikan laporan yang presisi secara paperless lewat sistem... Pemotongan TPP saat ini sudah hampir 50%... gaya kepemimpinan otoriter yang kaku menuntut kesempurnaan proses tidak lagi relevan... kami masuk ke 'survival mode'... Sebagai kompensasi atas hilangnya insentif finansial (TPP), pimpinan memberikan insentif non-finansial berupa fleksibilitas birokrasi seperti kemudahan izin untuk urusan keluarga guna memelihara solidaritas dan rasa senasib sepenanggungan di dalam lingkungan kerja." (Wawancara dengan Informan DP, Mei 2026).

Soliditas interpersonal yang terjalin erat dalam suasana kerja ini terbukti menjadi elemen krusial yang menahan aparatur dari fenomena demotivasi massal dan stres kerja akut, sehingga kedisiplinan tetap tegak lurus dan performa makro organisasi terjaga secara optimal.

Analisis Pengaruh Simultan (Gabungan Faktor) terhadap Ketahanan Organisasi

Secara simultan, konvergensi dari kelima faktor tersebut melahirkan sebuah ekosistem ketahanan organisasi (organizational resilience) yang sangat kokoh dan adaptif. Ketiadaan modal finansial untuk pelatihan formal (Bimtek) dan insentif tunjangan ditutupi secara organik oleh perpaduan antara kapasitas intelektual tinggi dari dominasi pegawai lulusan Sarjana dan Magister, yang disalurkan melalui suasana kerja peer-mentoring kolaboratif, motivasi pelayanan publik yang tulus, serta optimalisasi lingkungan kerja berbasis paperless cloud. Sinergi simultan inilah yang memberikan justifikasi logis di balik melonjaknya nilai evaluasi akuntabilitas kinerja (SAKIP) institusi secara signifikan dari tahun ke tahun.

Tabel 2. Indikator Kuantitatif Pendukung Transparansi Kinerja Institusional BPKPD

Tahun	Nilai SAKIP	Predikat Kategori	Rata-Rata Kehadiran Pegawai	Realisasi Alpa / Tanpa Keterangan
2023	62,45	B (Baik)	88,4%	0,0%
2024	65,10	B (Baik)	90,2%	0,0%
2025	71,20	BB (Sangat Baik)	91,6%	0,0%

Sumber: Dokumen Internal BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara (Diolah, 2026)

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kinerja ASN di BPKPD Minahasa Tenggara dipengaruhi secara interaktif oleh lima faktor utama yaitu pendidikan/kompetensi (lewat peer-mentoring transisi SIPD), motivasi kerja (bergeser ke arah Public Service Motivation intrinsik), lingkungan kerja (berbasis cloud dan paperless), insentif (fleksibilitas non-finansial sebagai penyeimbang), serta suasana kerja (kepemimpinan empatik-transparan).

2. Faktor yang paling dominan dalam memengaruhi serta mempertahankan performa kerja pegawai di kala krisis anggaran adalah Suasana Kerja. Iklim psikologis yang hangat yang dipadukan dengan kearifan lokal budaya gotong royong (Mapalus) bertindak sebagai kompensasi emosional yang sukses menggantikan peran insentif finansial (TPP) yang terpotong hingga 50%, memicu munculnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) untuk saling membantu menuntaskan target Opini WTP.

3. Secara gabungan atau simultan, seluruh determinan SDM tersebut berfusi membentuk ekosistem ketahanan organisasi yang kokoh, terbukti mampu meningkatkan nilai SAKIP institusi secara persisten hingga meraih predikat BB (Sangat Baik) pada tahun 2025 meskipun di tengah keterbatasan anggaran kas daerah.

Saran

1. Kepada Pimpinan BPKPD Kabupaten Minahasa Tenggara disarankan untuk terus melembagakan gaya kepemimpinan yang empatik dan transparan serta memelihara iklim budaya Mapalus di ruang kerja sebagai bagian resmi dari strategi manajemen ketahanan budaya organisasi formal.

2. Kepada Pemerintah Daerah disarankan untuk mulai merumuskan cetak biru (blueprint) sistem insentif non-finansial yang lebih terstruktur dan reguler (seperti penghargaan pegawai teladan bulanan atau prioritas akselerasi karier) guna memelihara motivasi jangka panjang di era rasionalisasi fiskal.

3. Kepada Peneliti Selanjutnya direkomendasikan untuk memperluas studi kualitatif ini secara komparatif pada OPD lain di Minahasa Tenggara yang memiliki karakteristik tugas berbeda (misalnya dinas pelayanan teknis fisik) guna menguji keabsahan universalitas dominansi faktor suasana kerja ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfarissy, S., & Suwaji, R. (2025). The impact of work motivation and work environment on employee performance in organizational contexts. *Quantitative Economics and Management Studies*, 6(1), 32–40.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). *Transcending New Public Management*. Ashgate Publishing.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Routledge.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management (15th ed.)*. Pearson Education.
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay for performance: A review of the evidence and recommendations for development. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 33, 91-150.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Bumi Aksara.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3–19.
- Kim, S. (2010). Public service motivation and organizational performance in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*, 76(3), 557–575.
- Lukitasari, D. D. (2024). Effect of HR Policies, Employee Commitment and Remote Working on Organizational Performance (Study on Collaborative Education Units in Indonesia). *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 11(2), 1328–1341. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v11i1.56147>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.)*. Sage Publications.
- Nusraningrum, D., Pratama, A., & Ikhsan, R. B. (2024). Elevating employee performance in logistics companies through motivation and green work environment. *Frontiers in Sociology*, 9, 1392229.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford University Press.

- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Edisi ke-18). Salemba Empat.
- San Román-Niaves, M., Morandini, S., Antonini, M., & Pietrantonio, L. (2025). Green human resource management and green psychological climate: Combined impact on environmental outcomes. *Sustainability*, 17(6), 2535.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Refika Aditama.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Triwulan, C., Mulyono, S., Setia, K. A., & Astuti, R. (2023). The influence of work environment and incentives on employee performance through motivation. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6(9), 5650-5658.
- Wibowo. (2023). *Manajemen Kinerja* (Edisi Revisi). Rajawali Pers.