

KINERJA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DALAM PELAYANAN ADMINISTRASI DI KABUPATEN MINAHASA SULAWESI UTARA

Nathan Stefan Doringin

NPP. 32.0833

Asdaf Kabupaten Minahasa, Provinsi Sulawesi Utara

Program Studi Administrasi Pemerintahan Daerah

Email: 32.0833@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Syahrir S.H, M.Si

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): The performance of local government agencies, particularly in personnel administration services, faces significant challenges stemming from internal limitations. In Kabupaten Minahasa, the Human Resources and Civil Service Agency (BKD) encounters these issues, including limited human resource competency, inadequate infrastructure, a personnel administration system that is not fully digitally integrated, frequent regulatory changes, and varying levels of understanding among Civil Servants (ASN) regarding new regulations. These factors collectively contribute to a suboptimal performance, specifically impacting the timeliness, productivity, and effectiveness of administrative tasks. Despite extensive research on general public sector performance, human resource management, and e-government impacts, there remains a significant gap in comprehensive, context-specific analysis that holistically examines the interplay of these multiple inhibiting factors within a regional BKD. **Purpose:** This study aims to analyze the performance of the Human Resources and Civil Service Agency (BKD) of Kabupaten Minahasa in personnel administration services. Specifically, it seeks to identify the inhibiting factors and evaluate the efforts undertaken by BKD to improve the quality of these services. **Method:** This research employs a descriptive qualitative approach. Data collection was conducted through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The data obtained were analyzed using the interactive model by Miles & Huberman, involving data condensation, data display, and drawing/verifying conclusions. **Result:** The findings indicate that the performance of BKD Kabupaten Minahasa in personnel administration services is not yet optimal. Key inhibiting factors identified include inconsistencies in human resource competency, insufficient support from existing infrastructure, an administration system that still largely relies on manual processes and lacks full digital integration, challenges in adapting to frequent regulatory changes, and a varied level of understanding among ASNs. Although BKD has implemented efforts such as human resource restructuring, optimization of facilities, and routine socialization of new regulations, these efforts require further enhancement, particularly in their methodology and reach, to significantly improve overall performance. **Conclusion:** The performance of BKD Kabupaten Minahasa in personnel administration services remains suboptimal due to multifaceted internal challenges. Addressing these issues requires continuous evaluation of human resource placement, strategic optimization of infrastructure utilization, accelerated digital integration of administrative systems, more effective dissemination and internalization of regulatory changes, and enhanced interactive training to foster a deeper understanding among ASNs. Effective implementation of these improvements can significantly boost the quality and efficiency of BKD's services.

Keywords: BKD, Service Performance, Personnel Administration

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Kinerja lembaga pemerintahan daerah, khususnya dalam pelayanan administrasi kepegawaian, dihadapkan pada tantangan signifikan yang bersumber dari keterbatasan internal. Di Kabupaten Minahasa, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) menghadapi isu-isu seperti keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang belum memadai, sistem administrasi kepegawaian yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital, perubahan regulasi yang sering terjadi, serta variasi pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap aturan-aturan baru. Faktor-faktor ini secara kolektif berkontribusi pada kinerja yang belum optimal, khususnya dalam hal ketepatan waktu, produktivitas, dan efektivitas pelaksanaan tugas-tugas administrasi. Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji kinerja sektor publik secara umum, manajemen sumber daya manusia, dan dampak e-government, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam analisis komprehensif dan kontekstual yang secara holistik meneliti interaksi berbagai faktor penghambat ini dalam satu entitas BKD di daerah. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian. Secara spesifik, penelitian ini berupaya mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan mengevaluasi upaya-upaya yang telah dilakukan oleh BKD untuk meningkatkan kualitas pelayanan tersebut. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. **Hasil/Temuan:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja BKD Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian belum optimal. Faktor-faktor penghambat utama yang teridentifikasi meliputi inkonsistensi kompetensi sumber daya manusia, dukungan infrastruktur yang belum memadai, sistem administrasi yang masih banyak bersifat manual dan belum terintegrasi secara digital, tantangan adaptasi terhadap perubahan regulasi yang sering, dan variasi tingkat pemahaman ASN. Meskipun BKD telah melakukan berbagai upaya seperti penataan SDM, optimalisasi pemanfaatan sarana, dan sosialisasi rutin aturan baru, upaya-upaya ini masih memerlukan peningkatan, khususnya dalam metodologi dan jangkauannya, untuk secara signifikan memperbaiki kinerja keseluruhan. **Kesimpulan:** Implementasi kebijakan dan pelayanan administrasi kepegawaian di BKD Kabupaten Minahasa masih belum optimal akibat berbagai tantangan internal yang kompleks dan multifaset. Untuk mencapai peningkatan kinerja, diperlukan evaluasi berkelanjutan terhadap penempatan sumber daya manusia, optimalisasi strategis pemanfaatan sarana dan prasarana, percepatan integrasi digital sistem administrasi, diseminasi dan internalisasi perubahan regulasi yang lebih efektif, serta pelatihan interaktif yang lebih intensif untuk memperdalam pemahaman ASN. Penerapan perbaikan ini diharapkan dapat secara signifikan meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan BKD.

Kata Kunci: BKD, Kinerja Pelayanan, Administrasi Kepegawaian

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kinerja sektor publik, khususnya pada level pemerintahan daerah, merupakan cerminan dari kemampuan birokrasi dalam menyelenggarakan pelayanan yang efektif dan efisien bagi masyarakat. Kualitas pelayanan publik menjadi indikator utama keberhasilan reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan yang baik. Namun, dalam praktiknya, berbagai tantangan seringkali menghambat optimalisasi kinerja ini. (Pepinsky et al., 2017) dalam kajiannya di *Annual Review of Political Science* menegaskan bahwa struktur dan fungsi birokrasi secara fundamental memengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Sejalan dengan

itu, (Williams, 2021) dalam *Journal of Institutional Economics* menyoroti pentingnya kinerja birokrasi yang adaptif dalam implementasi kebijakan dan upaya reformasi, sebuah tantangan yang sering muncul dalam konteks pemerintahan daerah. Adapun (Pratiwi et al., 2021) menunjukkan bahwa kinerja pelayanan terpadu masih membutuhkan perhatian khusus untuk mencapai optimalisasi. Demikian pula, (Nurrahman et al., 2021) menggarisbawahi upaya peningkatan kinerja pegawai dalam proses pelayanan administrasi terpadu di tingkat kecamatan, yang mencerminkan urgensi perbaikan kinerja di semua lini pelayanan.

Salah satu pilar utama yang memengaruhi kinerja birokrasi adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) dan kompetensinya. Keterbatasan kompetensi pegawai merupakan kendala signifikan yang dapat menghambat produktivitas dan efektivitas pelaksanaan tugas. (Patterson et al., 2010) melalui tinjauan sistematis dalam *Health Technology Assessment* telah menunjukkan hubungan erat antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja organisasi. Lebih lanjut, (Kravariti & Johnston, 2020) dalam *Public Management Review* menekankan perlunya manajemen talenta yang strategis di sektor publik untuk meningkatkan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Di Indonesia, upaya ini tercermin dalam penelitian (Setiawan et al., 2023) di *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja* yang membahas pengembangan kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. Meskipun demikian, (Seidle et al., 2016) dalam *Public Administration Review* juga mengangkat pertanyaan kritis apakah pelatihan dan pengembangan kepemimpinan di sektor publik benar-benar memberikan perbedaan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, faktor budaya kerja juga turut memengaruhi. (Zulaika & Ravi, 2024) dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja* mengkaji perubahan budaya kerja Pegawai Negeri Sipil setelah pandemi COVID-19, menunjukkan bahwa adaptasi terhadap kondisi baru dan perubahan regulasi memerlukan budaya kerja yang responsif.

Selain aspek SDM, sistem administrasi dan infrastruktur pendukung juga memiliki peran krusial. Dalam era digital, sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital dapat menjadi penghambat utama dalam memberikan pelayanan yang cepat dan akurat. (MacLean & Titah, 2022) dalam *Public Administration Review* menyajikan tinjauan literatur sistematis tentang dampak e-Government dari perspektif nilai publik, yang menegaskan potensi besar digitalisasi dalam meningkatkan pelayanan. Adopsi e-government di negara berkembang, meskipun kadang spesifik pada ranah tertentu seperti pengadaan, tetap menawarkan pelajaran berharga dalam konteks yang mirip (Adjei-Bamfo et al., 2019) Dalam konteks lokal, (Utami & Nurhadianto, 2017) dalam *Jurnal Politik Pemerintahan* meneliti upaya Badan Kepegawaian Daerah dalam memaksimalkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) untuk penempatan PNS, menunjukkan pentingnya sistem digital dalam administrasi kepegawaian. Inovasi teknologi dalam pelayanan juga terbukti memberikan dampak. (Permana et al., 2022) dalam *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja* membahas pengembangan aplikasi SISUMAKER untuk meningkatkan kualitas layanan surat menyurat, dan (Putri et al., 2024) menyoroti *smart governance*. melalui aplikasi SIPADEK di sektor pekerjaan umum, keduanya merefleksikan upaya konkret untuk mengatasi kendala sistem administrasi.

Aspek perubahan regulasi juga menjadi tantangan tersendiri bagi kinerja birokrasi. Peraturan yang sering berubah-ubah membutuhkan kapasitas adaptasi yang tinggi dari pegawai dan sistem. (Breidahl et al., 2017) dalam *American Journal of Evaluation* menganalisis evaluasi reformasi sektor publik berskala besar, yang seringkali melibatkan perubahan regulasi fundamental. Studi ini memberikan kerangka untuk memahami bagaimana dampak perubahan kebijakan perlu dievaluasi dan direspons oleh organisasi seperti BKD agar tidak menghambat alur kerja dan efektivitas pelayanan.

Berdasarkan permasalahan umum di atas, Badan Kepegawaian Daerah (BKD) memegang peran sentral dalam mengelola administrasi kepegawaian, yang mencakup siklus

hidup ASN mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, hingga pensiun. Di Kabupaten Minahasa, BKD menghadapi tantangan serupa, di mana keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang belum memadai, serta sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital, serta perubahan regulasi dan kurangnya pemahaman ASN terhadap aturan, menjadi kendala yang cukup signifikan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kinerja BKD Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian dinilai belum optimal, khususnya dalam hal ketepatan waktu penyelesaian administrasi, produktivitas pegawai, dan efektivitas pelaksanaan tugas.

Melihat kompleksitas permasalahan tersebut, penelitian ini menjadi krusial untuk menganalisis kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penghambat yang spesifik di lapangan, serta mengevaluasi upaya konkret yang telah dan dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian secara holistik.

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Berbagai literatur telah mengkaji secara ekstensif mengenai kinerja sektor publik, manajemen sumber daya manusia (SDM) di pemerintahan, serta implementasi e-government dan sistem informasi dalam birokrasi. Penelitian seperti yang dilakukan oleh (Pepinsky et al., 2017) telah menunjukkan bahwa struktur dan fungsi birokrasi sangat memengaruhi kualitas layanan. Demikian pula, isu adaptasi birokrasi terhadap reformasi dan kebijakan baru telah dibahas oleh (Williams, 2021), yang menggarisbawahi pentingnya kinerja adaptif. Dalam konteks pengelolaan SDM, hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja organisasi telah terbukti (Patterson et al., 2010), dan pentingnya pengembangan kompetensi serta manajemen talenta di sektor publik juga ditekankan oleh (Kravariti & Johnston, 2020) dan (Setiawan et al., 2023). Selain itu, kajian tentang e-Government telah banyak menunjukkan potensinya dalam meningkatkan pelayanan publik dan efisiensi administrasi (MacLean & Titah, 2022; Utami & Nurhadianto, 2017; Dian Permana et al., 2022; Putri et al., 2024).

Namun demikian, meskipun terdapat banyak penelitian yang secara terpisah mengkaji aspek-aspek tersebut, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam literatur yang membahas interkoneksi dan dampak simultan dari berbagai faktor penghambat kinerja dalam satu entitas pemerintahan daerah spesifik, seperti Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Studi-studi sebelumnya cenderung fokus pada aspek tertentu, misalnya efektivitas pelayanan terpadu secara umum (Pratiwi et al., 2021; Nurrahman et al., 2021) atau pengembangan kompetensi dan adaptasi budaya kerja (Seidle et al., 2016; Zulaika & Ravi, 2024) tanpa secara khusus mengaitkannya secara mendalam dengan kompleksitas operasional BKD sebagai penyedia layanan administrasi kepegawaian. Sementara adopsi e-government di negara berkembang telah ditinjau (Adjei-Bamfo et al., 2019), studi seringkali belum secara mendalam mengeksplorasi tantangan implementasi sistem administrasi digital yang belum terintegrasi sepenuhnya dalam konteks BKD di daerah dengan keterbatasan sarana dan prasarana.

Oleh karena itu, masih terdapat celah penelitian mengenai bagaimana kombinasi dari keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang belum memadai, serta sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital, bersama dengan dinamika perubahan regulasi dan kurangnya pemahaman ASN terhadap aturan, secara holistik memengaruhi kinerja BKD di tingkat kabupaten. Meskipun reformasi sektor publik telah dievaluasi secara luas (Bredahl et al., 2017), studi yang secara spesifik menganalisis dampak kumulatif kendala internal ini terhadap ketepatan waktu, produktivitas, dan efektivitas pelaksanaan tugas di BKD Kabupaten Minahasa masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis secara komprehensif kinerja BKD

Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian, mengidentifikasi faktor-faktor penghambat yang spesifik, serta mengevaluasi upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dalam konteks lokal yang unik.

1.3. Penelitian Terdahulu

Pepinsky et al. (2017) dalam artikelnya yang diterbitkan di *Annual Review of Political Science* membahas konsep birokrasi dan penyediaan layanan. Penelitian ini menyoroti bagaimana struktur dan fungsi birokrasi secara fundamental memengaruhi kualitas layanan yang diberikan kepada publik, yang sangat relevan untuk menganalisis kinerja BKD sebagai lembaga birokrasi penyedia layanan administrasi kepegawaian.

Williams (2021) melalui artikel yang dipublikasikan di *Journal of Institutional Economics* meneliti kinerja birokrasi, implementasi kebijakan, dan reformasi. Studi ini menggarisbawahi pentingnya kinerja birokrasi yang efektif dalam pelaksanaan kebijakan dan upaya reformasi, yang dapat diaplikasikan untuk memahami efektivitas BKD dalam menghadapi dinamika perubahan regulasi dan sistem administrasi.

Breidahl et al. (2017) dalam *American Journal of Evaluation* menguraikan evaluasi reformasi sektor publik berskala besar. Kajian ini menyoroti metodologi dan temuan dalam menilai dampak reformasi, yang relevan untuk menganalisis bagaimana perubahan regulasi dan penyesuaian sistem administrasi memengaruhi kinerja BKD, serta untuk mengevaluasi efektivitas upaya perbaikan yang dilakukan.

Patterson et al. (2010) menyajikan tinjauan sistematis tentang hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dengan kinerja dalam *Health Technology Assessment*. Tinjauan ini memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana penataan SDM dan peningkatan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat memengaruhi produktivitas dan efektivitas kinerja BKD.

Kravariti & Johnston (2020) dalam *Public Management Review* membahas manajemen talenta di sektor sumber daya manusia publik. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengelolaan talenta untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang sangat relevan dengan kendala "keterbatasan kompetensi sumber daya manusia" dan upaya "peningkatan pemahaman ASN" di BKD.

MacLean & Titah (2022) dalam *Public Administration Review* menyajikan tinjauan literatur sistematis tentang dampak e-Government dari perspektif nilai publik. Kajian ini memberikan wawasan mendalam mengenai bagaimana integrasi digital dapat meningkatkan pelayanan publik, yang sangat penting untuk menganalisis kendala "sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital" di BKD.

Adjei-Bamfo et al. (2019) dalam *Resources, Conservation and Recycling* mengkaji peran e-government di negara berkembang. Meskipun spesifik pada pengadaan, artikel ini relevan dalam memberikan konteks tentang tantangan dan peluang digitalisasi di lingkungan serupa, yang dapat diaplikasikan untuk memahami dinamika digitalisasi sistem administrasi kepegawaian di BKD.

Seidle et al. (2016) dalam *Public Administration Review* meneliti apakah pelatihan dan pengembangan kepemimpinan di sektor publik memberikan perbedaan. Studi ini sangat relevan untuk menganalisis upaya peningkatan pemahaman ASN dan penataan SDM melalui program pelatihan, serta dampaknya terhadap kinerja dan efektivitas pelaksanaan tugas BKD.

Utami & Nurhadianto (2017) dalam *Jurnal Politik Pemerintahan* menyoroti upaya Badan Kepegawaian Daerah untuk memaksimalkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) dalam penempatan PNS. Penelitian ini secara langsung relevan dengan upaya BKD dalam memanfaatkan teknologi untuk efisiensi administrasi kepegawaian dan penempatan pegawai.

Pratiwi et al. (2021) dalam Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja menganalisis kinerja Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Palembang. Studi ini memberikan referensi penting mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pelayanan terpadu, yang dapat diadaptasi untuk mengevaluasi kinerja pelayanan administrasi kepegawaian di BKD.

Nurrahman et al. (2021) dalam Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja membahas peningkatan kinerja pegawai dalam proses Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (PATEN). Artikel ini sangat relevan karena membahas secara langsung upaya peningkatan kinerja pegawai dalam konteks pelayanan administrasi, meskipun di tingkat kecamatan, konsepnya dapat diterapkan pada BKD.

Setiawan et al. (2023) dalam Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja membahas Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. Penelitian ini secara khusus relevan dengan fokus skripsi Anda pada peningkatan kompetensi SDM di lingkungan pemerintah daerah, yang menjadi salah satu kendala dalam kinerja BKD.

Zulaika & Ravi (2024) dalam Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja meneliti perubahan budaya kerja Pegawai Negeri Sipil setelah adanya pandemi COVID-19. Meskipun konteksnya pandemi, kajian mengenai adaptasi dan perubahan budaya kerja di lingkungan birokrasi sangat relevan untuk memahami bagaimana pegawai BKD merespons perubahan regulasi dan sistem administrasi, serta dampaknya pada kinerja.

Permana et al. (2022) dalam Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja membahas Pengembangan Aplikasi Sistem Surat Masuk dan Surat Keluar (SISUMAKER) untuk meningkatkan kualitas dan minat pengguna di Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini memberikan contoh nyata upaya digitalisasi sistem administrasi untuk peningkatan kualitas, yang relevan dengan kendala sistem administrasi BKD yang belum sepenuhnya terintegrasi.

Putri et al. (2024) dalam Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja menyoroti Smart Governance melalui Sistem Informasi Administrasi Surat Aplikasi "SIPADEK". Studi ini relevan dengan upaya BKD untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan melalui pemanfaatan sistem informasi dan konsep smart governance dalam administrasi.

1.4. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Penelitian ini menghadirkan kebaruan ilmiah dalam kajian kinerja birokrasi pemerintahan daerah, khususnya dengan menekankan analisis komprehensif terhadap Badan Kepegawaian Daerah (BKD) dalam pelayanan administrasi kepegawaian di tingkat subnasional. Berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung fokus pada aspek makro kinerja birokrasi secara umum (Pepinsky et al., 2017; Williams, 2021), atau hanya menyoroti sebagian kecil dari faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seperti layanan terpadu (Pratiwi et al., 2021; Nurrahman et al., 2021), penelitian ini secara spesifik menutup celah riset (research gap) pada aspek pelaksanaan tugas dan kendala internal yang dihadapi BKD secara holistik. Kebaruan ini terletak pada pendalaman analisis terhadap interaksi simultan dari keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, sarana dan prasarana yang belum memadai, sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital, perubahan regulasi, serta kurangnya pemahaman ASN, dan bagaimana kombinasi faktor-faktor ini memengaruhi ketepatan waktu, produktivitas, dan efektivitas pelayanan administrasi kepegawaian di Kabupaten Minahasa.

Secara teoritis, kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi dan elaborasi teori kinerja organisasi sektor publik dengan perspektif manajemen sumber daya manusia di pemerintahan dan kerangka e-government/digital governance. Meskipun banyak studi telah membahas hubungan antara praktik manajemen SDM dengan kinerja (Patterson et al., 2010) atau pengembangan kompetensi (Kravariti & Johnston, 2020; Setiawan et al., 2023; Seidle et al., 2016), serta dampak e-government (MacLean & Titah, 2022; Adjei-Bamfo et al., 2019),

penelitian ini menawarkan model analisis yang lebih terintegrasi. Model ini menjelaskan bagaimana kendala internal yang multidimensional, termasuk aspek budaya kerja (Zulaika & Ravi, 2024) dan adaptasi sistem informasi (Utami & Nurhadianto, 2017; Dian Permana et al., 2022; Putri et al., 2024), secara simultan membentuk kinerja pelayanan BKD, yang jarang ditelaah dalam satu kerangka utuh di konteks lokal.

Secara metodologis, penelitian ini menawarkan pendekatan studi kasus kontekstual berbasis daerah. Dengan menggali pengalaman dan dinamika pelaksanaan pelayanan administrasi kepegawaian di BKD Kabupaten Minahasa secara spesifik melalui data primer (wawancara mendalam dan observasi), serta triangulasi dengan dokumen dan analisis kebijakan, memungkinkan analisis yang lebih dalam. Pendekatan ini memungkinkan identifikasi faktor-faktor lokal yang spesifik, seperti tantangan dalam sosialisasi aturan baru, pemanfaatan sarana prasarana yang belum optimal, atau hambatan adaptasi terhadap sistem digital—faktor-faktor yang seringkali terlewatkan dalam pendekatan makro atau kuantitatif yang lebih umum.

Selain itu, kebaruan lain dari penelitian ini adalah adanya pendekatan yang tidak hanya menilai kinerja dari aspek output atau outcome semata, tetapi juga mempertimbangkan faktor mikro dalam proses pelayanan. Ini mencakup pemahaman ASN terhadap aturan, kapasitas internal BKD dalam mengelola SDM dan teknologi, serta respons terhadap perubahan regulasi (Breidahl et al., 2017). Dengan demikian, penelitian ini secara eksplisit menghubungkan dimensi-dimensi ini dengan hambatan aktual yang dihadapi pelaksana kebijakan di lapangan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah dalam bentuk pemetaan komprehensif mengenai faktor-faktor penghambat kinerja BKD dalam pelayanan administrasi kepegawaian di tingkat kabupaten, serta memberikan kerangka konseptual dan rekomendasi praktis yang dapat diadaptasi oleh pemerintah daerah, khususnya BKD, dalam merancang strategi peningkatan kualitas pelayanan yang lebih responsif dan efektif sesuai dengan konteks lokal.

1.5. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian, dengan fokus pada identifikasi faktor-faktor penghambat, meliputi keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, kondisi sarana dan prasarana, sistem administrasi yang belum sepenuhnya terintegrasi secara digital, perubahan regulasi, serta kurangnya pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap aturan, serta mengevaluasi berbagai upaya yang telah dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, seperti penataan SDM, pemanfaatan sarana prasarana, sosialisasi aturan baru, dan peningkatan pemahaman ASN.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian. Pendekatan ini dipilih karena dinilai mampu menggambarkan secara holistik dinamika dan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja tersebut, khususnya dalam melihat keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, kondisi sarana dan prasarana, sistem administrasi, perubahan regulasi, serta pemahaman ASN. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor pendukung maupun penghambat dalam proses pelayanan administrasi kepegawaian berdasarkan konteks kelembagaan dan karakteristik ASN di wilayah tersebut.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Wawancara dilaksanakan secara semi-terstruktur dengan tujuan menggali informasi secara fleksibel namun tetap fokus pada substansi penelitian.

Informan dalam penelitian ini dipilih secara purposif, yaitu berdasarkan pertimbangan peran strategis, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki terhadap kinerja pelayanan administrasi kepegawaian di BKD. Informan yang dipilih terdiri dari pejabat struktural dan fungsional di lingkungan BKD Kabupaten Minahasa, serta beberapa Aparatur Sipil Negara (ASN) dari Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain yang merupakan penerima layanan administrasi kepegawaian dari BKD. Pemilihan informan tersebut didasarkan atas keterlibatan langsung mereka dalam proses pelayanan administrasi kepegawaian, baik sebagai pelaksana maupun sebagai pengguna layanan.

Pelaksanaan wawancara dilakukan dengan menyesuaikan jadwal dan ketersediaan informan, serta menggunakan pedoman wawancara terbuka dan alat perekam untuk memastikan data yang diperoleh terdokumentasi dengan baik. Selain wawancara, peneliti juga melakukan observasi lapangan secara non-partisipatif, dengan mengamati langsung proses pelayanan administrasi kepegawaian di kantor BKD Kabupaten Minahasa. Observasi ini bertujuan untuk mengamati interaksi antara pegawai BKD dan ASN penerima layanan, bentuk koordinasi internal, serta pemanfaatan sarana dan prasarana dalam pelaksanaan kebijakan dan prosedur.

Penelitian ini dilaksanakan selama Sembilan Belas Hari. Lokasi penelitian mencakup kantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa sebagai instansi utama pelaksana pelayanan administrasi kepegawaian. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi langsung objek penelitian dengan lokasi instansi yang bertanggung jawab atas administrasi kepegawaian di Kabupaten Minahasa.

Data yang diperoleh dianalisis menggunakan model interaktif dari (Huberman & Miles, 2002) yang terdiri atas tiga tahapan utama: kondensasi data (reduksi data), penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kondensasi data dilakukan untuk menyaring informasi yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian data disusun dalam bentuk narasi tematik untuk memudahkan interpretasi dan pemahaman, dan kesimpulan ditarik secara berkelanjutan sepanjang proses analisis untuk menjaga relevansi dengan konteks lapangan dan pertanyaan penelitian.

Untuk menjaga validitas dan keandalan data, peneliti menerapkan teknik triangulasi, baik dari segi sumber data (membandingkan informasi dari berbagai informan), teknik pengumpulan data (membandingkan hasil wawancara dengan observasi dan studi dokumentasi), maupun waktu (melakukan pengamatan pada waktu berbeda jika relevan). Hal ini dilakukan untuk mengonfirmasi informasi dari berbagai perspektif guna menghasilkan gambaran yang objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai kinerja pelayanan administrasi kepegawaian di BKD Kabupaten Minahasa.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pembahasan ini akan menguraikan temuan penelitian mengenai kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian, dengan merujuk pada konsep kinerja yang dikembangkan oleh (Hersey & Blanchard, 1969). Teori mereka, yang menekankan pentingnya keselarasan antara gaya kepemimpinan dan tingkat kesiapan individu atau tim (kemampuan dan kemauan), sangat relevan dalam menganalisis berbagai dimensi kinerja, faktor penghambat, serta upaya peningkatan yang dilakukan oleh BKD. Kinerja optimal dapat dicapai ketika organisasi memahami dan menyesuaikan pendekatan mereka terhadap elemen-elemen ini. Pembahasan ini akan dibagi berdasarkan dimensi-dimensi kinerja, faktor penghambat, dan upaya peningkatan yang telah diidentifikasi dalam kerangka penelitian.

3.1. Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian

Dimensi waktu dalam kinerja pelayanan administrasi kepegawaian di BKD Kabupaten Minahasa diukur melalui ketepatan waktu pelayanan administrasi kepegawaian dan kecepatan pegawai dalam merespons permintaan layanan. Berdasarkan temuan di lapangan, kinerja BKD dalam hal waktu belum sepenuhnya optimal, mengindikasikan adanya celah antara harapan pengguna layanan dan realitas operasional. Meskipun telah ada upaya untuk memenuhi target waktu yang ditetapkan, "ketepatan waktu penyelesaian administrasi kepegawaian masih menghadapi kendala," yang kerap menyebabkan penundaan bagi ASN penerima layanan, mulai dari proses kenaikan pangkat hingga pengurusan pensiun. Demikian pula, kecepatan respons pegawai dalam menanggapi permintaan layanan belum menunjukkan konsistensi yang seragam; dengan beberapa kasus menunjukkan respons yang cepat dan efisien, namun sebagian lainnya memerlukan waktu lebih lama untuk memberikan tanggapan atau tindakan awal. Kondisi ini menunjukkan perlunya perbaikan sistematis untuk meningkatkan efisiensi proses guna memastikan setiap tahapan layanan dapat diselesaikan sesuai standar waktu yang diharapkan.

Aspek tugas pegawai di BKD tercermin dari kejelasan pembagian tugas pegawai dan pelaksanaan tugas sesuai prosedur. Penelitian ini menemukan bahwa secara umum, pembagian tugas pegawai di BKD Kabupaten Minahasa cukup jelas, dengan setiap individu diyakini memahami peran dan tanggung jawabnya dalam alur pelayanan administrasi kepegawaian. Ini adalah fondasi penting untuk kinerja yang terstruktur. Namun, dalam konteks pelaksanaan tugas sesuai prosedur, ditemukan bahwa meskipun prosedur operasional standar (SOP) telah ditetapkan dan tersedia, masih ada variasi dalam kepatuhan dan konsistensi pelaksanaannya di lapangan oleh beberapa pegawai. Hal ini dapat berakibat pada ketidakseragaman hasil layanan atau bahkan potensi kesalahan, menunjukkan perlunya pengawasan lebih lanjut dan pelatihan berkelanjutan untuk memastikan semua tugas dilaksanakan secara standar dan efisien, sesuai dengan tuntutan kinerja yang efektif dan akuntabel.

Produktivitas BKD diukur dari jumlah layanan administrasi yang diselesaikan dalam periode tertentu dan kesesuaian antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara kuantitas, "jumlah layanan administrasi yang diselesaikan oleh BKD Kabupaten Minahasa berada pada tingkat yang cukup baik," menunjukkan dedikasi dan volume kerja yang signifikan dari pegawai dalam menyelesaikan berbagai tugas. Namun, dalam hal kesesuaian antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan, meskipun banyak hasil kerja telah memenuhi standar kualitas yang berlaku, terdapat indikasi bahwa masih ada peluang untuk peningkatan agar semua layanan dapat mencapai standar yang optimal secara konsisten tanpa ada variasi kualitas yang signifikan. Ini mengindikasikan bahwa sementara target kuantitatif tercapai, fokus selanjutnya harus beralih pada peningkatan kualitas dan keseragaman output pelayanan secara menyeluruh.

Dimensi motivasi di BKD dilihat dari dorongan internal pegawai untuk berprestasi dan dukungan serta pengakuan dari pimpinan. Temuan menunjukkan bahwa pegawai BKD memiliki dorongan internal yang kuat untuk berprestasi dan memberikan pelayanan terbaik, mencerminkan komitmen individual terhadap tugas-tugas pelayanan publik. Selain itu, dukungan dan pengakuan yang diberikan dari pimpinan juga memainkan peran penting dalam memelihara semangat kerja pegawai, membantu mereka merasa dihargai atas kontribusinya. Namun, tingkat dukungan dan pengakuan ini perlu terus ditingkatkan secara konsisten dan sistematis untuk menjaga serta mendorong motivasi pegawai agar tetap tinggi. Motivasi yang berkesinambungan adalah kunci dalam memastikan pegawai selalu siap dan mau (seperti dalam konsep kesiapan (Hersey & Blanchard, 1969) untuk menghadapi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan, sehingga berkontribusi positif pada kinerja pelayanan secara keseluruhan.

Evaluasi kerja di BKD dianalisis melalui adanya sistem penilaian kinerja yang jelas dan terukur serta frekuensi dan konsistensi pelaksanaan evaluasi kinerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa BKD telah memiliki sistem penilaian kinerja yang cukup jelas dan terukur, memberikan kerangka formal bagi penilaian individual dan organisasi, yang merupakan langkah awal yang baik. Akan tetapi, "frekuensi dan konsistensi pelaksanaan evaluasi kinerja perlu lebih ditingkatkan." Evaluasi yang teratur dan konsisten sangat penting bukan hanya sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai mekanisme umpan balik yang konstruktif untuk mengidentifikasi area peningkatan bagi setiap pegawai. Ini juga menjadi dasar untuk pengembangan diri dan perencanaan karier, sehingga membantu BKD dalam mengidentifikasi kesenjangan kompetensi dan menyusun program pelatihan yang tepat.

Lingkungan kerja di BKD mencakup kenyamanan dan kelengkapan fasilitas kerja serta hubungan kerja antarpegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan kerja antarpegawai di BKD secara umum sangat positif, menciptakan atmosfer kerja yang kooperatif, suportif, dan harmonis antarindividu. Lingkungan sosial yang baik ini merupakan aset penting dalam kolaborasi dan penyelesaian masalah. Namun, dalam hal kenyamanan dan kelengkapan fasilitas kerja, masih ada beberapa aspek yang memerlukan perbaikan dan pemenuhan. Misalnya, kondisi ruangan yang kurang representatif atau peralatan yang sudah usang dapat memengaruhi kenyamanan dan efisiensi kerja. Lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas yang lengkap sangat krusial untuk mendukung produktivitas dan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan yang diberikan kepada publik.

Dimensi perlengkapan dan fasilitas secara khusus membahas ketersediaan perlengkapan kerja yang memadai dan ketersediaan fasilitas penunjang pelayanan administrasi. Meskipun secara umum sarana dan prasarana telah dimanfaatkan dengan baik oleh pegawai, hasil penelitian menunjukkan bahwa "masih ada beberapa aspek yang dapat dioptimalkan." Ketersediaan perlengkapan kerja yang memadai belum sepenuhnya tercapai di semua lini pelayanan, yang terkadang menghambat kecepatan dan efisiensi kerja pegawai, misalnya ketersediaan komputer yang memadai atau printer yang berfungsi optimal. Demikian pula, fasilitas penunjang pelayanan administrasi, seperti ruang tunggu yang nyaman atau sistem antrean digital, meskipun ada, memerlukan peningkatan agar dapat lebih maksimal dalam mendukung proses pelayanan yang responsif dan efektif kepada ASN. Optimalisasi ini akan secara langsung mendukung kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas teknis.

3.2. Faktor Penghambat dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian

Faktor penghambat internal organisasi meliputi keterbatasan SDM dalam pelayanan administrasi kepegawaian dan kurangnya sarana dan prasarana. Dalam konteks keterbatasan SDM dalam pelayanan administrasi kepegawaian, penelitian ini mengonfirmasi bahwa "belum semua pegawai memiliki kompetensi sesuai tuntutan tugas." Fenomena ini teramati dari adanya beberapa kasus di mana pegawai mengalami kesulitan signifikan dalam menangani jenis layanan administrasi kepegawaian yang lebih kompleks, seperti pemrosesan data kenaikan jabatan yang rumit, atau dalam beradaptasi dengan implementasi sistem informasi kepegawaian yang baru. Kesenjangan kompetensi ini berdampak langsung pada efisiensi proses pelayanan, karena seringkali memerlukan waktu lebih lama untuk penyelesaian tugas, atau bahkan membutuhkan intervensi dan bantuan dari pegawai lain yang lebih kompeten, sehingga secara keseluruhan mengurangi produktivitas unit kerja.

Keterbatasan kompetensi ini juga memiliki implikasi yang lebih luas terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh BKD. Ketidapahaman terhadap prosedur terbaru, kurangnya kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat lunak, atau ketidakmampuan beradaptasi dengan regulasi yang terus berkembang dapat mengakibatkan kesalahan administratif yang berulang atau bahkan menimbulkan ketidakpuasan dari ASN penerima layanan. Oleh karena

itu, tingkat kesiapan pegawai, yang dalam teori (Hersey & Blanchard, 1969) disebut sebagai "kemampuan dan kemauan," menjadi elemen yang sangat krusial. Jika kesiapan pegawai tidak merata di seluruh lini pelayanan, akan menjadi tantangan besar bagi BKD untuk mencapai kinerja optimal dalam melayani seluruh kebutuhan administrasi kepegawaian ASN di Kabupaten Minahasa.

Sementara itu, terkait dengan kurangnya sarana dan prasarana, hasil penelitian menunjukkan bahwa "sarana dan prasarana belum sepenuhnya mendukung kinerja yang lebih baik." Meskipun fasilitas dasar telah tersedia di kantor BKD, seperti meja dan kursi, ada kebutuhan akan pembaruan atau penambahan infrastruktur yang lebih modern dan canggih untuk menunjang proses digitalisasi dan efisiensi kerja. Misalnya, keterbatasan server yang memadai untuk database SIMPEG, jaringan internet yang belum stabil, atau perangkat lunak yang belum terintegrasi sepenuhnya. Keterbatasan ini menghambat inovasi, kecepatan layanan, dan efisiensi operasional, sehingga berdampak pada produktivitas dan kualitas layanan yang diberikan kepada ASN.

Faktor penghambat eksternal organisasi terutama berasal dari peraturan yang berubah-ubah dan pemahaman ASN yang bervariasi. Penelitian menemukan bahwa "perubahan peraturan yang sering terjadi cukup menghambat proses pelayanan, menuntut pegawai untuk beradaptasi lebih cepat agar tidak mengganggu alur kerja." Hal ini menciptakan dinamika yang kompleks karena setiap perubahan regulasi, seperti penyesuaian aturan kepegawaian terbaru dari pemerintah pusat, memerlukan pembaruan SOP internal, sosialisasi intensif, dan penyesuaian teknis pada sistem yang ada. Proses adaptasi yang lambat dapat menyebabkan ketidakpastian di kalangan pegawai dan juga di kalangan ASN penerima layanan. Di sisi lain, terkait pemahaman ASN, data menunjukkan bahwa "sebagian besar ASN memiliki pemahaman yang baik mengenai aturan kepegawaian, tetapi masih ada beberapa yang perlu ditingkatkan agar lebih siap menjalankan tugas." Ini mengindikasikan bahwa meskipun sosialisasi telah dilakukan, masih ada pekerjaan rumah dalam memastikan pemahaman yang merata di seluruh jajaran ASN penerima layanan, yang merupakan kunci untuk mengurangi kesalahan administrasi dan meningkatkan kelancaran proses pelayanan.

3.3. Upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Faktor Penghambat dalam Pelayanan Administrasi Kepegawaian

Upaya internal yang dilakukan organisasi untuk mengatasi faktor penghambat mencakup penataan SDM dalam pelayanan administrasi kepegawaian dan memaksimalkan sarana dan prasarana yang ada. Terkait penataan SDM, BKD telah melakukan upaya yang cukup baik, namun, "harus terus dilakukan evaluasi untuk memastikan semua pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya," sehingga dapat meningkatkan efektivitas pelayanan secara spesifik di setiap lini. Evaluasi ini harus sistematis dan berkelanjutan, bukan hanya sebagai formalitas. Selain itu, "sarana dan prasarana yang ada telah dimanfaatkan dengan baik, meskipun ada beberapa aspek yang masih bisa dioptimalkan" lebih lanjut untuk meningkatkan produktivitas secara keseluruhan dan mendukung pelayanan yang lebih prima. Optimalisasi ini bisa berupa investasi pada teknologi baru atau pelatihan penggunaan fasilitas yang lebih efisien.

Upaya eksternal yang dilakukan BKD untuk mengatasi faktor penghambat melibatkan melakukan sosialisasi tentang aturan baru yang ada dan memberikan sosialisasi dalam meningkatkan pemahaman ASN. Organisasi "rutin melakukan sosialisasi aturan baru, tetapi perlu ada peningkatan dalam metode penyampaian agar semua pegawai lebih mudah memahami." Ini berarti BKD perlu beralih dari metode sosialisasi satu arah menjadi lebih interaktif, seperti lokakarya atau simulasi, yang memungkinkan diskusi dan pemecahan masalah langsung. Meskipun "sosialisasi yang dilakukan cukup efektif dalam meningkatkan pemahaman ASN secara umum, diperlukan lebih banyak sesi interaktif untuk memastikan

pemahaman ASN meningkat secara signifikan" dan merata, sehingga mereka dapat beradaptasi lebih cepat dengan perubahan regulasi dan mengurangi potensi misinterpretasi.

3.4. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada sub-bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian masih menghadapi dinamika yang kompleks, ditandai dengan interaksi berbagai dimensi kinerja yang belum sepenuhnya optimal serta adanya faktor-faktor penghambat yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa untuk mencapai kinerja puncak, BKD perlu mempertimbangkan keselarasan antara sumber daya (human, physical), proses, dan lingkungan eksternal, sebagaimana implisit dalam konsep kinerja dan kesiapan pengikut yang ditekankan oleh (Hersey & Blanchard, 1969). Teori ini menyarankan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen untuk memahami "kesiapan" individu dan tim, serta menyesuaikan pendekatan untuk memaksimumkannya.

Dalam dimensi kinerja, ditemukan bahwa aspek Waktu pelayanan administrasi kepegawaian masih memiliki ruang untuk peningkatan, baik dari ketepatan waktu penyelesaian maupun kecepatan respons pegawai. Ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki kemauan untuk melayani, mungkin ada keterbatasan dalam kemampuan teknis atau sistematis yang menghambat kecepatan. Demikian pula, dalam dimensi Tugas, meskipun kejelasan pembagian tugas sudah ada, pelaksanaan tugas sesuai prosedur belum sepenuhnya konsisten, mengindikasikan bahwa transfer pengetahuan atau pengawasan prosedur masih perlu diperkuat. Produktivitas, meskipun jumlah layanan yang diselesaikan cukup tinggi, kesesuaian hasil kerja dengan standar masih bervariasi, menunjukkan bahwa kualitas membutuhkan perhatian lebih untuk mencapai kesiapan tugas yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan berbagai literatur yang menunjukkan bahwa kinerja pelayanan publik seringkali terkendala pada efisiensi proses operasional (Pratiwi et al., 2021; Nurrahman et al., 2021).

Aspek Motivasi pegawai menunjukkan dorongan internal yang kuat dan dukungan pimpinan yang ada, namun perlu penguatan berkelanjutan, yang krusial untuk menjaga "kemauan" dalam kesiapan pegawai. Sementara itu, Evaluasi Kerja telah memiliki sistem yang terukur, namun frekuensi dan konsistensinya perlu ditingkatkan untuk menjadi alat pengembangan kinerja yang efektif, sesuai dengan prinsip umpan balik dalam peningkatan kinerja. Lingkungan Kerja, khususnya kenyamanan dan kelengkapan fasilitas, serta Perlengkapan dan Fasilitas yang belum sepenuhnya memadai, secara langsung memengaruhi "kemampuan" pegawai. Fasilitas yang kurang memadai dapat menghambat efisiensi dan menciptakan hambatan bagi pegawai yang, meskipun memiliki motivasi tinggi, tidak didukung oleh sarana yang memadai. Kondisi ini memperkuat argumen (Patterson et al., 2010) mengenai hubungan erat antara praktik manajemen sumber daya manusia (termasuk dukungan lingkungan kerja) dengan kinerja organisasi.

Analisis lebih lanjut terhadap faktor penghambat internal organisasi menunjukkan bahwa keterbatasan SDM dalam pelayanan administrasi kepegawaian adalah isu krusial. Temuan penelitian secara eksplisit menyatakan bahwa "belum semua pegawai memiliki kompetensi sesuai tuntutan tugas." Kesenjangan kompetensi ini menciptakan situasi di mana, meskipun pegawai mungkin memiliki "kemauan" untuk melaksanakan tugas, "kemampuan" mereka belum sepenuhnya mendukung, sehingga memerlukan intervensi berupa bimbingan atau pelatihan. Hal ini diperparah oleh kurangnya sarana dan prasarana yang mana "belum sepenuhnya mendukung kinerja yang lebih baik," sehingga membatasi kapasitas pegawai untuk bekerja secara efisien. Keterbatasan ini secara signifikan menghambat produktivitas dan memengaruhi kesiapan situasional pegawai untuk beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan yang terus berkembang.

Dari sisi faktor penghambat eksternal organisasi, peraturan yang berubah-ubah merupakan tantangan adaptasi yang nyata, di mana "perubahan peraturan yang sering terjadi cukup menghambat proses pelayanan. Pegawai perlu adaptasi yang lebih cepat agar tidak mengganggu alur kerja." Ini menuntut BKD untuk senantiasa responsif dan lincah dalam memperbarui prosedur internal serta membimbing pegawai melalui perubahan. Lebih lanjut, pemahaman ASN yang belum merata juga menjadi penghambat, karena "sebagian besar ASN memiliki pemahaman yang baik mengenai aturan kepegawaian, tetapi masih ada beberapa yang perlu ditingkatkan agar lebih siap menjalankan tugas." Kesenjangan pemahaman ini, sebagaimana diungkap oleh (Breidahl et al., 2017) dalam konteks reformasi sektor publik, menunjukkan bahwa perubahan kebijakan memerlukan kapasitas adaptasi tinggi dari semua pihak terkait.

Menanggapi faktor-faktor penghambat ini, BKD telah melakukan berbagai upaya internal organisasi, termasuk penataan SDM dalam pelayanan administrasi kepegawaian. Meskipun "organisasi telah melakukan penataan SDM yang cukup baik, namun harus terus dilakukan evaluasi untuk memastikan semua pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya," yang penting untuk meningkatkan keselarasan antara kemampuan pegawai dan kebutuhan tugas. Upaya lain adalah memaksimalkan sarana dan prasarana yang ada, di mana "sarana dan prasarana dimanfaatkan dengan baik, meskipun ada beberapa aspek yang masih bisa dioptimalkan" untuk mendukung produktivitas.

Di sisi upaya eksternal organisasi, BKD secara rutin melakukan sosialisasi tentang aturan baru yang ada, namun "perlu ada peningkatan dalam metode penyampaian agar semua pegawai lebih mudah memahaminya." Hal ini penting untuk memastikan transfer pengetahuan yang efektif dan mengurangi misinterpretasi. Selain itu, memberikan sosialisasi dalam meningkatkan pemahaman ASN merupakan kunci, dan meskipun "sosialisasi yang dilakukan cukup efektif, tetapi perlu lebih banyak sesi interaktif untuk memastikan pemahaman ASN meningkat secara signifikan." Pendekatan yang lebih partisipatif ini sangat penting untuk membangun "kemauan" dan "kemampuan" ASN dalam mengadaptasi diri terhadap dinamika regulasi, sejalan dengan prinsip pengembangan kesiapan dalam teori (Hersey & Blanchard, 1969)

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja BKD Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian masih belum optimal karena kompleksitas interaksi antara faktor internal (kompetensi SDM, sarana-prasarana) dan faktor eksternal (dinamika regulasi, pemahaman ASN). Meskipun BKD telah melakukan berbagai upaya, temuan ini menunjukkan perlunya strategi yang lebih terintegrasi dan adaptif, yang secara sistematis mengatasi kesenjangan "kemampuan" dan "kemauan" pada level individu dan organisasi. Kontribusi penelitian ini adalah pemetaan rinci atas dinamika kinerja ini dalam konteks BKD, memperkaya pemahaman tentang implementasi kinerja birokrasi daerah melalui lensa teori kinerja yang komprehensif.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa dalam pelayanan administrasi kepegawaian telah dilakukan dengan berbagai upaya, namun secara umum masih dinilai belum optimal. Efektivitas pelayanan menghadapi tantangan signifikan yang bersumber dari kompleksitas internal dan dinamika eksternal. Kinerja yang belum optimal ini tercermin dari masih adanya kendala pada dimensi waktu penyelesaian administrasi, variasi dalam konsistensi pelaksanaan tugas sesuai prosedur, serta kebutuhan untuk peningkatan kesesuaian hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Meskipun pegawai menunjukkan motivasi internal yang tinggi dan lingkungan kerja yang positif, dukungan fasilitas dan sistem evaluasi kinerja yang lebih konsisten masih sangat dibutuhkan.

Dari dimensi kinerja pelayanan, ketepatan waktu penyelesaian administrasi kepegawaian dan kecepatan respons pegawai terhadap permintaan layanan masih belum seragam dan membutuhkan perbaikan. Data menunjukkan bahwa terdapat penundaan yang dapat memengaruhi efisiensi proses bagi ASN. Selain itu, meskipun pembagian tugas sudah jelas, pelaksanaan tugas sesuai prosedur belum sepenuhnya konsisten, mengindikasikan adanya celah dalam kepatuhan atau pemahaman teknis. Dalam hal produktivitas, meskipun volume layanan yang diselesaikan cukup tinggi, terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kesesuaian antara hasil kerja dengan standar kualitas yang diharapkan, yang menunjukkan tantangan dalam mencapai "kemampuan" optimal secara merata di seluruh pegawai.

Pada dimensi faktor penghambat, ditemukan bahwa keterbatasan sumber daya manusia (SDM) dalam pelayanan administrasi kepegawaian menjadi kendala utama internal. Secara spesifik, hasil penelitian mengindikasikan bahwa "belum semua pegawai memiliki kompetensi sesuai tuntutan tugas," yang berdampak pada efisiensi dan kualitas layanan. Hal ini diperparah oleh kurangnya sarana dan prasarana, di mana "sarana dan prasarana belum sepenuhnya mendukung kinerja yang lebih baik," sehingga menghambat proses digitalisasi dan efisiensi operasional. Dari sisi eksternal, peraturan yang berubah-ubah merupakan tantangan adaptasi yang nyata, di mana "perubahan peraturan yang sering terjadi cukup menghambat proses pelayanan. Pegawai perlu adaptasi yang lebih cepat agar tidak mengganggu alur kerja." Lebih lanjut, pemahaman ASN yang belum merata juga menjadi hambatan, karena "sebagian besar ASN memiliki pemahaman yang baik mengenai aturan kepegawaian, tetapi masih ada beberapa yang perlu ditingkatkan."

Meskipun menghadapi kendala tersebut, BKD Kabupaten Minahasa telah berupaya melakukan perbaikan. Upaya internal organisasi termasuk penataan SDM dalam pelayanan administrasi kepegawaian, yang mana "organisasi telah melakukan penataan SDM yang cukup baik, namun harus terus dilakukan evaluasi untuk memastikan semua pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya." Selain itu, BKD juga berupaya memaksimalkan sarana dan prasarana yang ada, meskipun "masih ada beberapa aspek yang bisa dioptimalkan" untuk mendukung produktivitas. Dari sisi upaya eksternal, BKD rutin melakukan sosialisasi tentang aturan baru yang ada, namun "perlu ada peningkatan dalam metode penyampaian agar semua pegawai lebih mudah memahami." Terakhir, dalam memberikan sosialisasi untuk meningkatkan pemahaman ASN, meskipun "sosialisasi yang dilakukan cukup efektif, tetapi perlu lebih banyak sesi interaktif untuk memastikan pemahaman ASN meningkat secara signifikan."

Dengan demikian, keberhasilan implementasi dan peningkatan kinerja pelayanan administrasi kepegawaian di BKD Kabupaten Minahasa sangat bergantung pada peningkatan secara holistik, meliputi penguatan kompetensi SDM yang lebih spesifik dan adaptif, pemenuhan dan optimalisasi sarana prasarana penunjang digitalisasi, serta strategi sosialisasi regulasi yang lebih interaktif dan berkelanjutan untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan ASN. Efektivitas kebijakan secara keseluruhan akan tercapai melalui adaptasi manajemen yang terus-menerus terhadap "kesiapan" individu dan lingkungan situasional, sesuai dengan prinsip (Hersey & Blanchard, 1969)

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, cakupan wilayah penelitian terbatas pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Minahasa, sehingga temuan yang ada belum tentu dapat digeneralisasi untuk seluruh BKD di daerah lain yang mungkin memiliki karakteristik dan dinamika yang berbeda. Kedua, meskipun telah dilakukan wawancara mendalam dan observasi, kedalaman akses terhadap data internal yang sangat detail atau data kuantitatif yang lebih luas mungkin terbatas, sehingga analisis tidak dapat menggambarkan seluruh dinamika kebijakan secara kuantitatif. Ketiga, durasi penelitian dan

observasi lapangan yang spesifik menjadi kendala dalam memahami pola interaksi dan adaptasi perubahan yang bersifat jangka panjang.

Arah Masa Depan Penelitian (*future work*). Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi komparatif antara BKD di beberapa kabupaten/kota lain untuk memahami variasi kinerja dan strategi penanganan kendala yang berbeda. Pendekatan mixed-method dapat digunakan agar data kualitatif dari wawancara dapat diperkuat dengan data kuantitatif dari survei persepsi ASN atau analisis data kinerja berbasis sistem. Penelitian mendatang juga diharapkan menggali lebih dalam pengaruh spesifik dari kepemimpinan situasional (Hersey & Blanchard, 1969) terhadap peningkatan kesiapan pegawai dan dampaknya pada kinerja pelayanan BKD. Selain itu, kajian tentang efektivitas investasi teknologi informasi dalam mendorong digitalisasi pelayanan administrasi kepegawaian secara penuh juga dapat menjadi fokus penelitian yang relevan di masa depan.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada narasumber dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Minahasa serta Aparatur Sipil Negara (ASN) dari berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Minahasa yang telah meluangkan waktu dan memberikan data serta informasi penting. Ucapan terima kasih yang tulus juga disampaikan kepada dosen pembimbing, Bapak Syahrir S.H, M.Si atas bimbingan, arahan, dan masukan yang konsisten serta berharga selama seluruh proses penelitian hingga penyelesaian skripsi ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi upaya peningkatan kualitas kinerja pelayanan administrasi kepegawaian di BKD Kabupaten Minahasa dan pemerintahan daerah secara umum.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Adjei-Bamfo, P., Maloreh-Nyamekye, T., & Ahenkan, A. (2019). The role of e-government in sustainable public procurement in developing countries: A systematic literature review. *Resources, Conservation and Recycling*, 142(May 2018), 189–203. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.12.001>
- Breidahl, K. N., Gjelstrup, G., Hansen, H. F., & Hansen, M. B. (2017). Evaluation of Large-Scale Public-Sector Reforms: A Comparative Analysis. *American Journal of Evaluation*, 38(2), 226–245. <https://doi.org/10.1177/1098214016660612>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). *MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Utilizing Human Resources* Paul. *Academy of Management Journal*. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amj.1969.19201155?journalCode=amj>
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (2002). The Qualitative Researcher 's Companion Understanding and Validity in Qualitative Research. In *The Qualitative Researcher's Companion*.
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: a critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75–95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- MacLean, D., & Titah, R. (2022). A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: A Public Value Perspective. *Public Administration Review*, 82(1), 23–38. <https://doi.org/10.1111/puar.13413>
- Nurrahman, A., Santoso, E. B., & Sani, M. F. (2021). Peningkatan Kinerja Pegawai Dalam Proses Pelayanan Administrasi Terpadu Kecamatan (Paten) Di Kantor Kecamatan Kelapa Dua Kabupaten Tangerang Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 10(2),

- 292–302. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v10i2.1401>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIWBP/article/view/1401/833>
- Patterson, M., Rick, J., Wood, S., Carroll, C., Balain, S., & Booth, A. (2010). Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*, 14(51), 1–279. <https://doi.org/10.3310/hta14510>
- Pepinsky, T. B., Pierskalla, J. H., & Sacks, A. (2017). Bureaucracy and Service Delivery. *Annual Review of Political Science*, 20(January), 249–268. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-051215-022705>
- Permana, M. D. D., Wasistiono, S., & Nurnawati, E. (2022). Pengembangan Aplikasi Sistem Surat Masuk Dan Surat Keluar (Sisumaker) Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Minat Pengguna Di Kota Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 48(1), 91–102. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v48i1.2675>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/2675/1335>
- Pratiwi, R., Nurasa, H., & Anggraini, W. (2021). Kinerja Pelayanan Terpadu Satu Pintu Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (Dpmptsp) Kota Palembang Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 10(2), 367–382. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v10i2.1371>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIWBP/article/view/1371>
- Putri, S. M. A., Nurnawati, E., & Karina, R. N. (2024). Smart Governance Melalui Sistem Informasi Administrasi Surat Aplikasi “Sipadek” Di Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kota Jambi. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 14(1), 39–49. <https://ejournal.ipdn.ac.id/JIWBP/article/view/4025/1836>
- Seidle, B., Fernandez, S., & Perry, J. L. (2016). Do Leadership Training and Development Make a Difference in the Public Sector? A Panel Study. *Public Administration Review*, 76(4), 603–613. <https://doi.org/10.1111/puar.12531>
- Setiawan, I., Nawawi, N., Johannes, A. W., & Tefa, G. (2023). Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 49(2), 170–185. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v49i2.3444>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/3444/1665>
- Utami, A. R., & Nurhadianto. (2017). Upaya Badan Kepegawaian Daerah Untuk Memaksimalkan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) Dalam Penempatan Pns Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Sanggau Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Politik Pemerintahan*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.33701/jppdp.v10i1.377>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JPPDP/article/view/377>
- Williams, M. J. (2021). Beyond state capacity: Bureaucratic performance, policy implementation and reform. *Journal of Institutional Economics*, 17(2), 339–357. <https://doi.org/10.1017/S1744137420000478>
- Zulaika, S., & Ravi, A. (2024). Perubahan Budaya Kerja Pegawai Negeri Sipil Setelah Adanya Pandemi Covid 19 Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Tarakan Provinsi Kalimantan Utara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 50(1), 100–117. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v50i1.4126>
<https://ejournal.ipdn.ac.id/JIPWP/article/view/4126/1925>