

Manajemen Kinerja Pegawai Di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa

Marshanda M. Salea^{a,1*}, Jetty E.H. Mokat^{b,2}, Devie S. R. Siwij^{c,3}

^a Prodi Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Manado, Indonesia

¹ marshandasalea14@gmail.com *; ² jettymokat@unima.ac.id; ³ deviesiwij@unima.ac.id

INFO ARTIKEL

Key word:
Performance
Management,
Employees,
Public Housing and
Settlement Areas Agency,
Minahasa Regency

ABSTRACT

The objective of this research is to examine, analyze, and describe employee performance management at the Minahasa Regency Public Housing and Settlement Areas Agency. The study employs a qualitative research approach. Data collection was conducted using observation, interviews, and documentation techniques, while data analysis involved data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The research findings indicate that employee performance management at the agency is not yet optimal; this is supported by several findings regarding specific indicators: 1) There are issues concerning the transparency of work results and documentation, which impact internal information openness and public accountability; 2) Employee work quantity is adequate, as evidenced by the volume of work completed within specific timeframes; 3) The utilization of work time is not yet fully efficient, with some tasks tending to be completed close to deadlines—indicating a lack of daily time planning and insufficient supervisory control over work progress; and 4) There are weaknesses in measuring impact-based work results and a lack of evaluation regarding the success of completed tasks.

INTISARI

Kata kunci:
Manajemen Kinerja,
Pegawai,
Dinas Perumahan Rakyat
dan Kawasan
Permukiman,
Kabupaten Minahasa

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis, dan mendeskripsikan manajemen kinerja pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa. Pendekatan penelitian yang digunakan penulis dalam penelitian adalah pendekatan kualitatif. Pengumpulan data menggunakan teknik Observasi, wawancara dan Dokumentasi. Analisis data melalui Reduksi Data, Penyajian Data dan Penarikan Kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa belum optimal, hal ini diperkuat dengan beberapa temuan indikator dibawah ini, 1) Terdapat permasalahan pada aspek transparansi hasil kerja dan dokumentasi, yang berdampak pada keterbukaan informasi internal dan akuntabilitas publik; 2) Kuantitas kerja pegawai cukup memadai, dilihat dari volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satuan waktu tertentu. 3) Penggunaan waktu kerja belum sepenuhnya efisien. Beberapa kegiatan masih cenderung diselesaikan mendekati tenggat waktu, yang menunjukkan kurangnya perencanaan waktu harian dan kontrol atasan terhadap progres kerja; 4) Terdapat kelemahan dalam hal pengukuran hasil kerja berbasis dampak dan kurangnya evaluasi terhadap keberhasilan tugas yang telah dilaksanakan.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan unsur penggerak paling penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau lembaga. Di sektor publik, salah satu kajian terpenting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kinerja pegawai. Banyak penelitian tentang Sumber Daya Manusia serta keorganisasian yang menyoroti hal-hal atau faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi sebuah kinerja. [1] Keberadaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi, baik pemerintah maupun swasta, memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas tinggi kepada masyarakat, mereka harus memberikan hasil kinerja yang tinggi.[2] Selain itu, keberhasilan sebuah organisasi juga dipengaruhi oleh ketulusan dan kesungguhan pegawai dalam menjalankan dan menyelesaikan kewajibannya. Pegawai dituntut untuk menyelesaikan kewajiban dan tanggung jawabnya dengan efektif dan efisien karena pegawai dapat memberikan komitmen yang positif dan bermanfaat bagi kantor pemerintahan.[3]

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat diperlukan dalam menghadapi persaingan dan perubahan dewasa ini. Tujuan dari pembentukan sebuah organisasi atau lembaga adalah untuk mencapai tujuan bersama dan kelangsungan hidup suatu organisasi ditentukan oleh keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut. Adapun keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan sebuah manajemen yang baik dan terarah serta memiliki kualitas sumber daya yang mampu bersaing secara kompetitif dalam mewujudkan tujuan organisasi. Manajemen kinerja pada instansi pemerintah juga diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Salah satu pertimbangan pembentukan peraturan pemerintah ini didasarkan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil negara. Selanjutnya, hasil penilaian kinerja diatas dijadikan sebagai bahan untuk menindaklanjuti (evaluasi) manajemen kinerja dan menjadi dasar bagi pegawai untuk memperoleh reward berupa tambahan penghasilan, kenaikan pangkat, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, promosi, maupun pemberian hukuman disiplin. Bahan untuk evaluasi manajemen kinerja pada aparatur pemerintahan dapat dilihat pada nilai kuantitatif hasil penilaian PK dan SKP masing-masing ASN.

Penerapan manajemen kinerja pada suatu instansi dapat mempengaruhi produktivitas pegawai. Pada tahapan perencanaan kinerja merupakan tahap awal yang akan mempengaruhi pelaksanaan kinerja, penilaian kinerja hingga evaluasi kinerja. Dari hal tersebut dapat terlihat sejauh mana produktivitas yang dihasilkan dari tahapan- tahapan tersebut. Produktivitas pegawai maupun organisasi merupakan hal yang sangat penting karena produktivitas memiliki peranan besar dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi tersebut. Produktivitas memerlukan suatu manajemen yang terukur dan jelas, karena produktivitas pegawai harus menjadi bagian yang tidak akan terpisahkan dalam penyusunan target kinerja hingga evaluasi kinerja dan hasil pelayanan publik. Pada penerapan manajemen kinerja, pegawai dan atasan dituntut untuk memiliki semangat tinggi agar pada proses perencanaan hingga pelaksanaan, pegawai dan atasan melaksanakannya dengan perhitungan yang tepat agar dapat menghasilkan tujuan organisasi dan kinerja yang memuaskan. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi dipengaruhi oleh tingkat kinerja pegawai secara individu maupun kelompok. Kinerja pegawai haruslah terencana secara berkesinambungan sebab peningkatan kinerja pegawai bukan merupakan peristiwa seketika tetapi memerlukan suatu perencanaan dan Tindakan yang tertata dengan baik untuk kurun waktu tertentu.

Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa merupakan salah satu instansi pemerintah yang ada di Kabupaten Minahasa. Manajemen kinerja dimulai dari proses perencanaan yang mengandung target untuk dicapai, sampai kepada proses untuk mencapai target tersebut yang merupakan bagian dari penilaian kinerja. Akhir dari runtutan proses ini merupakan penilaian akhir kinerja dari suatu instansi yang dirumuskan oleh pemerintah melalui penerapan sistem akuntabilitas kinerja. Sistem pelaporan ini bukan saja berbicara tentang anggaran semata, tetapi juga berorientasi kepada output yang akan dihasilkan. Artinya bahwa kinerja instansi pemerintah tidak hanya sekedar menghabiskan anggaran kemudian melaporkan penggunaan anggaran tersebut, tetapi lebih dari pada itu untuk menghasilkan kinerja dan mempertanggungjawabkannya. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, baik secara perorangan maupun dalam kelompok. Kinerja merupakan indikator keberhasilan yang dihasilkan dari pelaksanaan tugas atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu. Menurutnya, ada enam faktor yang dijadikan acuan untuk menilai kinerja pegawai, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, dan komitmen terhadap pekerjaan. [4]

Manajemen kinerja adalah alat pengendalian manajemen perusahaan atau suatu proses yang dilakukan oleh manajer untuk memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan. [5] Manajemen kinerja adalah tulang punggung bagi penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien dan akuntabel. tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (Non Human Resources) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai kemampuan (competency) yang kondusif, adanya wewenang (authority) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggung jawab (responsibility) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.[6] Penilaian kinerja

pegawai merupakan salah satu bentuk pengelolaan manajemen yang dilakukan untuk mendukung apa yang ingin di capai organisasi. Pegawai dicirikan sebagai sumber daya bagi organisasi, sehingga mereka harus diawasi dan dibina dengan baik untuk menciptakan kinerja yang dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.[7] Tolak ukur dalam pencapaian kerja pegawai dinilai dari kinerja. Mengukur kinerja pegawai sebagai bentuk evaluasi dari organisasi, sehingga dapat mengetahui tingkat pencapaian kerja yang sudah di dapat sehingga organisasi dapat memberikan kritik dan umpan balik terhadap hasil pengukuran yang didapat, mendorong pembentukan kinerja yang berkualitas, dan pengambilan keputusan sehingga Sumber daya yang ada berkapabilitas tinggi dan berdaya saing tinggi.[8]

Menurut UU No. 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk menjamin objektivitas pembinaan pegawai negeri sipil yang berdasarkan pada sistem prestasi dan karir. Mengingat masih banyaknya kasus rendahnya kinerja pegawai di kantor-kantor pemerintah, kinerja pemerintah menjadi perhatian publik.[9]

Di Kabupaten Minahasa, Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman seharusnya melaksanakan sistem manajemen kinerja seperti yang diatur dalam regulasi terkait—termasuk pengukuran kinerja, pelaporan rutin, serta transparansi kepada publik. Namun, berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan, ditemukan bahwa implementasi manajemen kinerja di dinas tersebut belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari: 1) Pelaporan Kinerja (LAKIP) yang seharusnya menjadi hak publik untuk diakses secara berkala tidak ditemukan pada situs web resmi Pemerintah Kabupaten Minahasa, sehingga masyarakat tidak dapat melihat dokumen laporan kinerja instansi terkait. 2) Dalam data publikasi dari Badan Pusat Statistik Kabupaten Minahasa, tersedia “Minahasa Dalam Angka” dan publikasi sektor statistik lainnya, tetapi tidak ada laporan LAKIP atau dokumen laporan akuntabilitas kinerja Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman yang lengkap dan terpisah. 3) Selain itu, data statistik resmi menunjukkan adanya pertumbuhan kebutuhan infrastruktur perumahan dan permukiman di Kabupaten Minahasa—misalnya melalui publikasi BPS “Minahasa Dalam Angka 2024/2025”—namun tidak diikuti oleh laporan kinerja yang transparan dari dinas terkait untuk menjelaskan capaian maupun hambatan yang dihadapi.

Dampak dari kelengkapan dan keterbukaan laporan yang kurang tersebut adalah rendahnya akuntabilitas publik: masyarakat dan pemangku kepentingan belum memperoleh informasi yang memadai mengenai sejauh mana target telah tercapai, bagaimana sumber daya digunakan, dan isu apa yang masih memerlukan perhatian.

2. Metode Penelitian

Metode dalam penelitian ini adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah proses penelitian untuk mencari kebenaran yang terjadi pada subjek penelitian secara holistik. Bentuk deskripsi kualitatif adalah berbentuk kata-kata dan bahasa dalam konteks khusus secara alamiah.[10] Informan penelitian dipilih secara purposive sampling yaitu penentuan sampel penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa informan penelitian dapat memberikan informasi yang selengkap-lengkapnyanya dan relevan dengan tujuan penelitian. Subjek dari penelitian ini terdiri dari informan utama atau informan kunci dan informan pendukung. Yang akan menjadi informan dalam penelitian ini yaitu Desa Tangkunei. Dalam penelitian ini instrumen yang digunakan adalah dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langka yaitu Pengumpulan data (Data Collection), Reduksi data (Data Reduction), Display Data Verifikasi dan Penegasan Kesimpulan.

3. Hasil dan Pembahasan

Dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik, khususnya dalam hal manajemen kinerja pegawai. Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa sebagai salah satu perangkat daerah yang memiliki tanggung jawab strategis di bidang penyediaan perumahan dan penataan kawasan permukiman, sangat bergantung pada kualitas kinerja pegawainya untuk mewujudkan program-program pembangunan yang berorientasi pada pelayanan publik.

Manajemen kinerja pegawai mencakup seluruh proses mulai dari perencanaan kinerja, pelaksanaan tugas, pengawasan, hingga evaluasi dan tindak lanjut atas hasil kerja pegawai. Dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, efektivitas manajemen kinerja tidak hanya berdampak pada produktivitas individu, tetapi juga pada keberhasilan program-program pembangunan perumahan, peningkatan kualitas lingkungan permukiman, serta kesejahteraan masyarakat secara umum. Bab ini akan membahas secara mendalam bagaimana manajemen kinerja pegawai diterapkan di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, termasuk faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, tantangan yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan oleh instansi dalam meningkatkan kualitas kerja aparatur sipil negara (ASN). Analisis dilakukan berdasarkan data yang diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, serta dikaitkan dengan teori-teori yang relevan mengenai manajemen kinerja pegawai di sektor publik.

1. Kualitas Kerja

Manajemen kinerja pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa secara umum telah diterapkan berdasarkan sistem kinerja aparatur sipil negara (ASN) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja PNS. Pelaksanaan manajemen kinerja dilakukan melalui tahapan perencanaan kinerja, pelaksanaan pekerjaan, pemantauan dan pembinaan, penilaian kinerja, hingga tindak lanjut atas hasil evaluasi. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai serta pejabat struktural di dinas tersebut, diperoleh gambaran bahwa aspek perencanaan dan pembagian tugas telah berjalan dengan baik, di mana setiap pegawai memiliki Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) tahunan sebagai acuan dalam menjalankan tugas. Namun demikian, implementasi manajemen kinerja masih menghadapi sejumlah kendala, khususnya dalam hal transparansi hasil kerja dan akuntabilitas pelaporan kinerja.

Kualitas kerja sebagai salah satu indikator utama dalam manajemen kinerja mencakup dimensi ketelitian, ketepatan waktu, efisiensi, kesesuaian dengan standar operasional prosedur (SOP), dan kepuasan stakeholder. Di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, kualitas kerja pegawai terlihat dari sejumlah indikator berikut:

- **Tingkat Penyelesaian Tugas**
Sebagian besar pegawai dapat menyelesaikan tugas sesuai jadwal, terutama dalam kegiatan rutin administratif maupun pengelolaan program fisik.
- **Kesesuaian dengan Standar Prosedur**
Proses pelaksanaan program umumnya telah mengikuti prosedur yang ada.

Salah satu permasalahan penting yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah rendahnya transparansi hasil kerja pegawai, baik dalam bentuk pelaporan kinerja maupun penyampaian informasi antar bagian. Hal ini tercermin dari:

- Kurangnya pelaporan terbuka mengenai capaian pekerjaan yang telah diselesaikan oleh masing-masing pegawai/bidang.
- Tidak adanya sistem informasi kinerja atau dashboard internal yang dapat diakses oleh seluruh unit kerja untuk mengetahui progres masing-masing program.
- Evaluasi kinerja pegawai cenderung dilakukan secara administratif (berbasis dokumen), bukan berdasarkan hasil nyata yang dapat diverifikasi di lapangan.

Kurangnya transparansi ini berdampak pada turunnya kepercayaan antar bagian kerja dan kesulitan pimpinan dalam melakukan penilaian objektif terhadap kontribusi masing-masing pegawai. Hal ini juga berpotensi menurunkan motivasi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan tugas, karena hasil kerja tidak terukur secara terbuka dan adil. Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat hubungan erat antara kualitas kerja pegawai dan tingkat transparansi dalam pelaporan hasil kerja. Pegawai dengan kinerja tinggi membutuhkan sistem yang mendukung keterbukaan, agar hasil kerjanya dapat terlihat dan diakui. Sebaliknya, kurangnya transparansi memberi celah bagi kinerja yang rendah untuk tidak terdeteksi, sehingga menghambat budaya kerja yang kompetitif dan berkinerja tinggi.

Menurut teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong, sistem penilaian yang terbuka dan adil akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif karena mendorong kejelasan peran dan tanggung jawab. [11] Dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, transparansi hasil kerja harus menjadi bagian integral dari proses pengelolaan kinerja pegawai untuk menjamin objektivitas dan peningkatan kualitas kerja secara berkelanjutan. Untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai sekaligus mengatasi masalah transparansi hasil kerja, beberapa langkah perbaikan yang dapat dilakukan antara lain:

- Pengembangan sistem pelaporan kinerja berbasis digital, yang dapat diakses oleh seluruh pegawai dan atasan untuk memantau progres tugas secara real-time.
- Peningkatan pengawasan internal dan audit kinerja berkala, guna memastikan kesesuaian antara laporan dan kondisi aktual.
- Pelatihan dan pembinaan pegawai tentang pentingnya transparansi dan akuntabilitas, termasuk penguatan budaya kerja terbuka dan partisipatif.
- Penerapan reward and punishment berbasis hasil kerja nyata, agar kualitas kerja menjadi tolok ukur yang jelas dalam penilaian dan pengembangan karier pegawai.

2. Kualitas Kerja

Kualitas Pekerjaan, setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu, hal ini juga bertujuan agar para pegawai bisa bekerja sesuai passion yang dia miliki.[12] Manajemen kinerja pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa merupakan bagian integral dari sistem pengelolaan sumber daya aparatur sipil negara yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas kerja. Pelaksanaan manajemen kinerja pada dasarnya mengikuti siklus kinerja aparatur yang meliputi perencanaan kinerja, pelaksanaan tugas, pemantauan, penilaian, dan tindak lanjut atas hasil kerja. Sebagai perangkat daerah yang

menangani urusan teknis pembangunan dan penataan permukiman, dinas ini memiliki beban kerja yang cukup kompleks dan padat. Oleh karena itu, kuantitas kerja menjadi salah satu indikator penting dalam mengukur tingkat produktivitas pegawai dalam menyelesaikan target-target pekerjaan, baik administratif maupun teknis lapangan.

Kuantitas kerja merupakan ukuran seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan pegawai dalam jangka waktu tertentu. Dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, kuantitas kerja mencerminkan volume tugas yang berhasil dituntaskan oleh masing-masing pegawai dalam satuan waktu kerja tertentu, baik berupa laporan kegiatan, dokumen administrasi, pelaksanaan program, maupun pelayanan publik. Berdasarkan hasil penelitian, observasi, dan wawancara, diperoleh gambaran bahwa:

- **Tingkat Penyelesaian Tugas**
Sebagian besar pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai target SKP tahunan. Tugas-tugas administratif, seperti penyusunan laporan kegiatan, verifikasi dokumen program bantuan, serta surat menyurat, dilaksanakan dalam jumlah yang cukup tinggi oleh staf sekretariat dan bidang terkait.
- **Pelaksanaan Program Teknis**
Pada kegiatan fisik seperti pelaksanaan program Bantuan Stimulan Perumahan Swadaya (BSPS) atau rehabilitasi rumah tidak layak huni (RTLH), bidang teknis mampu menyelesaikan volume pekerjaan berdasarkan rencana kerja. Namun, pelaksanaannya masih sangat bergantung pada ketersediaan anggaran dan koordinasi lintas instansi.
- **Kedisiplinan dalam Menyelesaikan Volume Kerja**
Ada beberapa pegawai yang menunjukkan produktivitas tinggi, ditunjukkan dengan jumlah dokumen atau kegiatan yang dikerjakan melebihi target. Namun, ditemukan pula adanya ketimpangan beban kerja antar individu dan antar bidang, di mana beberapa pegawai mengalami kelebihan beban, sementara yang lain justru kekurangan tugas.

Kuantitas kerja pegawai mencerminkan bagaimana organisasi memanfaatkan kapasitas SDM secara optimal. Dalam konteks ini, manajemen kinerja yang baik seharusnya mampu memastikan pembagian tugas yang seimbang, target kerja yang realistis, serta pemantauan volume kerja secara berkala. Namun, temuan di lapangan menunjukkan bahwa sistem distribusi tugas di dinas belum sepenuhnya berbasis beban kerja aktual. Dalam beberapa kasus, pegawai menerima beban kerja berdasarkan rutinitas tahunan, tanpa evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas penyelesaiannya. Hal ini berdampak pada ketimpangan produktivitas, yang bisa menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Menurut pendapat Mathis dan Jackson, kuantitas kerja yang tinggi tidak selalu mencerminkan kinerja yang baik jika tidak dibarengi dengan manajemen waktu yang efisien dan hasil kerja yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan penyeimbangan antara volume dan mutu kerja, agar kinerja organisasi tetap terjaga secara menyeluruh.

Beberapa tantangan yang diidentifikasi dalam meningkatkan kuantitas kerja pegawai antara lain:

- Keterbatasan SDM: Jumlah pegawai tidak selalu sebanding dengan beban kerja tahunan.
- Rendahnya pemanfaatan teknologi informasi: Proses pekerjaan masih banyak dilakukan secara manual, sehingga memperlambat penyelesaian tugas dalam volume besar.
- Keterlambatan penyaluran anggaran dan koordinasi lintas instansi: Hal ini memengaruhi pelaksanaan program fisik dan menunda pencapaian target pekerjaan.
- Kurangnya monitoring *real-time* atas volume pekerjaan harian/pekanan, sehingga sulit untuk mengidentifikasi keterlambatan lebih awal.

Untuk meningkatkan kuantitas kerja pegawai secara berkelanjutan, beberapa langkah strategis yang dapat diterapkan antara lain:

- Evaluasi beban kerja secara berkala untuk memastikan distribusi tugas yang merata dan proporsional.
- Pemanfaatan sistem informasi manajemen kinerja, agar pekerjaan terdokumentasi dan terukur secara akurat.
- Pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai, khususnya dalam efisiensi kerja dan time management.
- Penguatan koordinasi lintas bidang dan tim kerja, agar pekerjaan teknis dan administratif dapat berjalan paralel dan saling mendukung.
- Penerapan indikator kuantitatif dalam penilaian kinerja, agar setiap pegawai terdorong menyelesaikan pekerjaan dengan volume sesuai target.

3. Efisiensi Waktu

Manajemen kinerja merupakan proses sistematis dalam organisasi untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kinerja pegawai guna mencapai tujuan strategis. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh Pegawai untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Pegawai memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.[13] Peraturan disiplin waktu ini dibuat untuk membangun tata tertib di lingkungan kerja untuk mendorong pegawai untuk bersikap profesional serta agar pegawai terpacu untuk lebih fokus dan produktif dalam melakukan tugasnya yang tentunya bertujuan untuk membangun kualitas pegawai yang baik. [14]

Di lingkungan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, manajemen kinerja diarahkan untuk mendukung pelaksanaan program-program prioritas, seperti penyediaan rumah layak huni, penataan kawasan kumuh, dan pembangunan prasarana permukiman. Pelaksanaan manajemen kinerja di dinas ini mengacu pada ketentuan pemerintah terkait penilaian ASN, melalui penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), pengukuran capaian kerja, evaluasi, dan pemberian umpan balik. Namun, efektivitas sistem ini sangat bergantung pada kedisiplinan pegawai dan kemampuan organisasi dalam mengelola waktu secara optimal.

Efisiensi waktu merupakan ukuran seberapa optimal seorang pegawai dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan dalam kurun waktu yang tersedia, tanpa adanya pemborosan atau keterlambatan yang tidak perlu. Efisiensi waktu berkaitan erat dengan kemampuan manajemen waktu, kedisiplinan kerja, serta pengelolaan prioritas tugas. [15] Hasil observasi dan wawancara dalam penelitian ini menunjukkan bahwa:

- Tugas Rutin Diselesaikan Sesuai Jadwal
Pegawai umumnya mampu menyelesaikan tugas-tugas rutin, seperti penyusunan laporan, pengarsipan dokumen, serta penginputan data kegiatan secara tepat waktu. Namun, pada saat beban kerja meningkat, seperti menjelang pelaporan triwulanan atau pelaksanaan kegiatan fisik, keterlambatan sering terjadi akibat kurangnya perencanaan waktu.
- Kegiatan Lapangan Mengalami Penundaan
Pada pelaksanaan kegiatan teknis, seperti verifikasi lokasi penerima bantuan atau pemantauan proyek pembangunan, efisiensi waktu sering terganggu oleh faktor eksternal, seperti cuaca, keterlambatan koordinasi, atau kendala administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa belum ada mitigasi waktu yang baik dalam menghadapi hambatan lapangan.
- Penggunaan Jam Kerja Belum Maksimal
Sebagian pegawai menunjukkan tingkat efisiensi waktu yang baik, namun masih ditemukan adanya pola kerja yang reaktif, di mana pegawai menunggu instruksi atasan tanpa inisiatif memulai pekerjaan. Beberapa kegiatan juga terkesan dikerjakan mendekati tenggat waktu, sehingga mengurangi kualitas perencanaan kerja harian.

Menurut Mathis dan Jackson, efisiensi waktu mencerminkan kemampuan organisasi dan individu dalam menggunakan waktu kerja sebaik mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan produktif. Dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, efisiensi waktu menjadi sangat krusial karena berkaitan langsung dengan pencapaian target program perumahan dan permukiman yang memiliki batas waktu pelaksanaan yang ketat. Temuan lapangan menunjukkan bahwa meskipun sebagian pegawai memiliki kesadaran terhadap pentingnya menyelesaikan tugas tepat waktu, belum ada sistem kerja yang mendorong kontrol waktu secara terstruktur. Misalnya, absensi elektronik telah digunakan, tetapi belum dikaitkan langsung dengan produktivitas atau penyelesaian tugas. Efisiensi waktu juga sangat dipengaruhi oleh efektivitas komunikasi dan koordinasi antarbidang. Keterlambatan dalam pengambilan keputusan atau distribusi tugas dapat mengakibatkan pemborosan waktu kerja yang berdampak pada seluruh rangkaian kegiatan dinas.

Beberapa hambatan utama yang mengurangi efisiensi waktu kerja pegawai antara lain:

- Kurangnya perencanaan kerja harian dan mingguan secara sistematis.
- Tidak meratanya beban kerja antarpegawai, yang menyebabkan ketidakseimbangan penggunaan waktu.
- Keterbatasan sarana pendukung kerja, seperti perangkat IT atau sistem informasi pelaporan yang lambat.
- Minimnya evaluasi waktu kerja, karena kinerja lebih dinilai dari dokumen akhir, bukan dari proses atau waktu penyelesaian.
- Kebiasaan bekerja menjelang tenggat waktu (*deadline oriented*) yang menyebabkan penumpukan tugas dan ketidakefisienan.

Agar efisiensi waktu kerja pegawai dapat ditingkatkan secara signifikan, diperlukan beberapa strategi perbaikan berikut:

- Penerapan sistem penjadwalan kerja berbasis digital, seperti aplikasi rencana kerja harian/pekanan yang dilaporkan secara *real-time*.
- Evaluasi dan distribusi tugas berbasis beban kerja nyata, untuk mencegah ketimpangan waktu kerja antar pegawai.
- Pelatihan manajemen waktu dan prioritas tugas kepada seluruh pegawai.
- Pengawasan harian oleh atasan langsung, tidak hanya terhadap kehadiran, tetapi juga progres tugas berdasarkan waktu.
- Pemberian penghargaan bagi pegawai yang menyelesaikan tugas lebih awal dengan hasil baik, sebagai motivasi meningkatkan efisiensi.

4. Efektivitas Kerja

Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan daerah, khususnya dalam bidang perumahan layak huni dan penataan lingkungan permukiman. Sebagai organisasi publik, kinerja pegawai di dinas ini sangat menentukan keberhasilan program-

program pelayanan masyarakat yang bersifat langsung dan berjangka panjang. Manajemen kinerja di dinas ini mengacu pada regulasi pemerintah tentang penilaian kinerja ASN, yaitu melalui penyusunan dan pelaksanaan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP), disertai evaluasi berkala. Salah satu indikator utama dalam menilai keberhasilan kinerja pegawai adalah efektivitas kerja, yang menggambarkan sejauh mana tugas-tugas yang dilakukan mampu mencapai hasil yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Efektivitas kerja mengacu pada tingkat pencapaian hasil kerja dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan, tanpa terlalu memperhatikan berapa banyak sumber daya yang digunakan. Dengan kata lain, efektivitas lebih menekankan pada pencapaian tujuan, bukan sekadar seberapa cepat atau hemat tugas diselesaikan. Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, ditemukan beberapa temuan sebagai berikut:

- Pencapaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP)
Sebagian besar pegawai berhasil mencapai target SKP tahunan yang ditetapkan. Namun, terdapat kasus di mana pencapaian kuantitatif tercapai, tetapi belum sepenuhnya memenuhi aspek kualitas yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja tidak hanya soal "terselesaikan", tetapi juga harus memperhatikan relevansi dan dampak hasil kerja.
- Pelaksanaan Program Fisik dan Non-Fisik
Dalam pelaksanaan kegiatan seperti program Bantuan Stimulan Perumahan Swadaya (BSPS), penyediaan prasarana lingkungan, atau penataan kawasan kumuh, pegawai telah menunjukkan kinerja yang cukup baik dari sisi pelaksanaan teknis. Namun, koordinasi antarbidang dan antarinstitusi terkadang menjadi kendala yang memperlambat atau mengurangi efektivitas program secara menyeluruh.
- Pemahaman Tugas dan Inisiatif Kerja
Ditemukan bahwa efektivitas kerja meningkat pada pegawai yang memiliki pemahaman jelas terhadap uraian tugas dan tanggung jawabnya. Pegawai dengan tingkat inisiatif tinggi cenderung lebih cepat menyesuaikan diri dalam menghadapi perubahan, sehingga hasil kerjanya lebih berdampak. Sebaliknya, pegawai yang bekerja secara pasif dan hanya menunggu perintah memiliki kontribusi yang kurang optimal terhadap pencapaian tujuan unit kerja.

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1997), efektivitas organisasi dan pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kejelasan tujuan, sistem penghargaan, kemampuan individu, dan lingkungan kerja. Dalam konteks Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa, efektivitas kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh:

- Kejelasan peran dan pembagian tugas, yang memungkinkan pegawai bekerja dengan arah yang tepat
- Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung kerja, terutama dalam pelaksanaan kegiatan lapangan
- Komitmen pimpinan dan budaya kerja organisasi, yang memengaruhi motivasi pegawai untuk bekerja secara berdampak
- Sistem pelaporan dan evaluasi kerja, yang menentukan seberapa baik pencapaian hasil kerja diukur dan ditindaklanjuti.

Dari hasil analisis, dapat diterangkan bahwa efektivitas kerja pegawai pada umumnya sudah baik, tetapi belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat ketidakseimbangan antara pelaksanaan tugas administratif dan tugas strategis yang berdampak langsung terhadap masyarakat. Beberapa hambatan utama dalam pencapaian efektivitas kerja di lingkungan dinas ini antara lain:

- Tumpang tindih wewenang antar pegawai atau antar bidang, yang menyebabkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas
- Kurangnya evaluasi terhadap dampak pekerjaan, karena kinerja masih banyak diukur berdasarkan aktivitas, bukan hasil
- Terbatasnya pelatihan pengembangan diri, yang menyebabkan beberapa pegawai kesulitan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi atau kebijakan
- Rendahnya komunikasi horizontal, yang menghambat kolaborasi dan saling dukung antarbagian dalam menyelesaikan pekerjaan

Untuk meningkatkan efektivitas kerja pegawai, beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan meliputi:

- Penyusunan indikator kerja berbasis dampak, bukan hanya jumlah atau volume pekerjaan
- Peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan berkelanjutan, khususnya di bidang perencanaan program, penggunaan aplikasi kerja, dan manajemen proyek
- Pemantapan struktur organisasi dan uraian tugas, agar tidak terjadi duplikasi peran
- Penerapan sistem evaluasi berbasis output dan outcome, bukan hanya proses
- Mendorong budaya kerja yang berorientasi pada hasil, melalui reward and punishment yang adil.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian yang dilakukan mengenai “Manajemen Kinerja Pegawai di Dinas Perumahan Rakyat dan

Kawasan Permukiman Kabupaten Minahasa” menunjukkan adanya berbagai temuan penting terkait aspek kualitas, kuantitas, efisiensi, dan efektivitas kerja pegawai. Analisis data yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya memperlihatkan bahwa kinerja pegawai belum sepenuhnya optimal, meskipun dalam beberapa aspek telah menunjukkan capaian yang cukup memadai. Temuan ini menjadi dasar untuk merumuskan kesimpulan penelitian yang menggambarkan kondisi nyata di lapangan serta memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang perlu ditingkatkan untuk mendorong kinerja pegawai yang lebih baik. Maka berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis dan dibahas pada bab sebelumnya, maka didapatkan beberapa kesimpulan, antara lain: 1) Kualitas Kerja Pada aspek kualitas kerja, masih terdapat kendala dalam hal transparansi hasil kerja dan pelaporan, yang berpengaruh terhadap keterbukaan informasi internal serta akuntabilitas publik. 2) Kuantitas Kerja, Kuantitas kerja pegawai cukup memadai, dilihat dari volume pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satuan waktu tertentu. Meski demikian, pada waktu-waktu tertentu terjadi penumpukan beban kerja, khususnya menjelang batas waktu pelaporan dan pelaksanaan proyek fisik, yang menunjukkan belum optimalnya pembagian tugas antarpegawai. 3) Efisiensi Waktu, Penggunaan waktu kerja belum sepenuhnya efisien. Beberapa kegiatan masih cenderung diselesaikan mendekati tenggat waktu, yang menunjukkan kurangnya perencanaan waktu harian dan kontrol atasan terhadap progres kerja. Selain itu, keterlambatan dalam koordinasi dan hambatan administratif turut memengaruhi efisiensi pelaksanaan program. 4) Efektivitas Kerja Terdapat kelemahan dalam hal pengukuran hasil kerja berbasis dampak dan kurangnya evaluasi terhadap keberhasilan tugas yang telah dilaksanakan.

Referensi

- [1] S. Kairupan, G.H. Tumbel, C. Dalending, “*Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Dinas Sosial Kabupaten Minahasa Selatan*”. *Jurnal Administrativus* Vol 2 No 3, 2025.
- [2] a. alou jeane langkai, G. tumbel, “KEBIJAKAN DISIPLIN PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KECAMATAN RANOWULU KOTA BITUNG,” *Civilia*, vol. 1 no. 2, 2022.
- [3] T. Sitorus, M. Mandagi, and J. Mantiri, “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja PNS di Kantor Bupati Minahasa,” *J. Adm. J. Kaji. Kebijak. dan ilmu Adm. Negara*, vol. 3, no. 1, pp. 53–63, 2021.
- [4] Grasela R. Umboh, Thelma Wawointana, Devie S. R. Siwij, “*Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Touluaan Selatan Di Kabupaten Minahasa Tenggara*”. *Jurnal Administrativus* Vol 3 No 2, 2025.
- [5] Recky H.E. Sendow, Jetty E. H. Mokat, Jeane Mantiri, Margareth I. R. Rantung, “*Manajemen Kinerja Pegawai Pada Biro Hukum Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara*”. *Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*. Vol. 14 No. 6, 2023.
- [6] Marnis & Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008.
- [7] I. Pangkey, “Penerapan Manajemen Kinerja dalam Meningkatkan Kualitas Pegawai Pada FIS UNIMA di Era Pandemi Covid-19,” *administro*, vol. 3, no. 2, pp. 42–44, 2021.
- [8] I. G. Suwinda and Wati Ni Nyoman Kurnia, *Kinerja Pegawai dan Kualitas Kinerja Pegawai*. Palembang: NoerFikri Offset, 2021.
- [9] Presiden RI, “UU RI No.5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara,” *Bpk.Go.Id*, pp. 1–104, 2014.
- [10] R. Nugroho, *Public Policy: Teori Kebijakan, Analisis Kebijakan, Proses Kebijakan, Perumusan, Implementasi, Evaluasi, Revisi, Risk Management dalam Kebijakan Publik, Kebijakan sebagai Fifth Estate, Metode Penelitian*, 2008.
- [11] Dr. Rumawas Wehelmina . 2021. *Manajemen Kinerja*. Manado: Unsrat Press.
- [12] M. Adamy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, vol. 106, no. 12. 2016
- [13] F. Y. Ernawati and S. Rochmah, “PENGARUH MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di Dinas Sosial Kabupaten Kendal),” *J. Stie Semarang*, vol. 11, no. 02, pp. 48–59, 2019
- [14] T. B. Tasik, T. Wawointana, M. Si, and D. S. R. Siwij, “Disiplin Pegawai Aparatur Sipil Negara Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Manado,” vol. I, no. I
- [15] Ardiana Angga. 2016. Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada dinas sosial provinsi Jawa Barat Repository.unpas.ac.id