ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v5i5.7376

ANALISIS PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA SUB BAGIAN RUMAH TANGGA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI SEKRETARIAT DAERAH TORAJA UTARA

Analysis of Human Resource Management in the Household Subdivision on Employee Performance Improvement at the Regional Secretariat of North Toraja

Alfrida Duma, Yoel Pasae, Sita Yubelina Sabandar
Universitas Kristen Indonesia Paulus Makassar
mersiligon@gmail.com; ypasae@ukipaulus.ac.id

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Aug 8, 2025	Aug 30, 2025	Sep 11, 2025	Sep 16, 2025

Abstract

Human Resource Management (HRM) is a strategic factor in supporting the performance of government organizations; however, practices within local bureaucracies often remain administrative and suboptimal. This study aims to examine HRM practices and their impact on employee performance in the Household Subdivision of the Regional Secretariat of North Toraja Regency. A descriptive qualitative approach was employed using purposive sampling, involving five informants comprising structural officials and staff employees. Data were collected through semi-structured interviews, non-participatory observation, and documentation, and analyzed thematically through transcription, coding, categorization, and interpretation. The

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

findings reveal that HRM practices are still administrative in nature: workforce planning is reactive, contract staff recruitment is based on internal recommendations, training is rarely conducted, performance appraisal lacks measurable indicators, and incentives are limited. These conditions result in low achievement motivation, although supported by harmonious working relationships, adequate facilities, and a strong familial culture. Supporting factors include team cohesion and a leadership style that provides flexibility, while key challenges lie in the lack of training, non-merit-based recruitment, weak performance appraisal systems, and limited incentive budgets. The study concludes that transforming HRM toward a strategic approach is crucial through needs- and competency-based planning, merit-based open recruitment, continuous training, objective evaluation, and performance-based incentives.

Keywords: Human Resource Management; Employee Performance; Local Bureaucracy; Regional Secretariat; North Toraja

Abstrak: Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor strategis dalam mendukung kinerja organisasi pemerintahan, namun praktik di birokrasi daerah sering kali masih bersifat administratif dan belum optimal. Penelitian ini bertujuan memahami praktik pengelolaan SDM serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Rumah Tangga Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik *purposive sampling*, melibatkan lima informan yang terdiri atas pejabat struktural dan pegawai pelaksana. Data diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik melalui tahapan transkripsi, koding, kategorisasi, dan interpretasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan SDM masih berorientasi administratif: perencanaan tenaga kerja bersifat reaktif, rekrutmen pegawai kontrak berbasis rekomendasi internal, pelatihan jarang dilakukan, penilaian kinerja belum terukur, dan insentif terbatas. Kondisi ini berdampak pada rendahnya motivasi berprestasi, meskipun didukung oleh hubungan kerja yang harmonis, fasilitas memadai, dan budaya kekeluargaan yang kuat. Faktor pendukung mencakup kekompakan tim dan gaya kepemimpinan yang memberi keleluasaan, sedangkan hambatan utama adalah minimnya pelatihan, rekrutmen yang tidak berbasis merit, lemahnya sistem penilaian kinerja, serta keterbatasan anggaran insentif. Penelitian menyimpulkan bahwa transformasi pengelolaan SDM menuju pendekatan strategis sangat diperlukan, melalui perencanaan berbasis kebutuhan dan kompetensi, rekrutmen terbuka berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, penilaian objektif, serta insentif berbasis prestasi.

Kata Kunci: Pengelolaan SDM; Kinerja Pegawai; Birokrasi Daerah; Sekretariat Daerah; Toraja Utara

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) telah lama menjadi elemen sentral dalam pembangunan organisasi, baik di sektor swasta maupun sektor publik (Mokobombang & Natsir, 2024; Wibowo & Kusmiyanti, 2020). Dalam konteks organisasi pemerintahan, SDM merupakan pilar utama dalam mewujudkan tata kelola yang efektif, efisien, dan akuntabel

(Meliyanti & Gunawan, 2020; Suherman & Siska, 2019). Pengelolaan SDM tidak hanya berfungsi sebagai kegiatan administratif semata, melainkan menjadi strategi kunci untuk meningkatkan kualitas layanan publik melalui pengembangan kompetensi, motivasi, dan kinerja individu di dalam organisasi(Garini & Rahman, 2024; Marlius & Melaguci, 2024).

Dalam era reformasi birokrasi saat ini, tuntutan terhadap kualitas aparatur sipil negara semakin tinggi. Pemerintah dituntut menghadirkan pelayanan publik yang profesional, cepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat(Hondo Netral, 2024). Hal ini mensyaratkan adanya sistem pengelolaan SDM yang tidak hanya memadai dari sisi struktural, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan aktual di lapangan. Pengelolaan SDM harus mencakup perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, sistem penghargaan, serta mekanisme penilaian yang adil dan transparan(Firmansyah, 2020; Pahira & Rinaldy, 2023; Selviyanti et al., 2019).

Sekretariat Daerah sebagai penggerak administratif dalam pemerintahan daerah memiliki peran vital dalam menjamin kesinambungan fungsi birokrasi. Di dalam struktur Sekretariat Daerah, terdapat Sub Bagian Rumah Tangga yang bertanggung jawab dalam pengelolaan fasilitas, pelayanan teknis perkantoran, logistik, serta pemeliharaan kebutuhan internal. Meskipun bersifat non-struktural dalam tataran kebijakan, unit ini menyentuh langsung kebutuhan operasional harian dan sangat memengaruhi kenyamanan serta produktivitas kerja seluruh bagian.

Namun, Sub Bagian Rumah Tangga cenderung terpinggirkan, padahal perannya sangat menentukan kelancaran birokrasi. Berbagai laporan informal maupun pengamatan lapangan menunjukkan bahwa pegawai di unit pendukung sering kali tidak mendapatkan akses pelatihan yang memadai, insentif yang setara, ataupun sistem evaluasi kinerja yang objektif. Akibatnya, motivasi kerja menurun, inisiatif melemah, dan kinerja tidak berkembang sesuai harapan. Hal ini menyebabkan stagnasi kualitas SDM, yang berpotensi menghambat kelancaran pelayanan birokrasi secara menyeluruh (Darmadi & Sari, 2022).

Fenomena tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara pentingnya peran Sub Bagian Rumah Tangga dengan realitas pengelolaan SDM di dalamnya. Jika dibiarkan, kondisi ini dapat menurunkan efektivitas organisasi secara sistemik. Padahal, dalam teori manajemen SDM modern, setiap unit kerja, baik utama maupun pendukung, memiliki kontribusi yang saling terkait terhadap kinerja organisasi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang

secara khusus menyoroti bagaimana praktik pengelolaan SDM di unit seperti Sub Bagian Rumah Tangga memengaruhi kinerja pegawainya.

Penelitian ini tidak hanya menekankan pada aspek administratif, tetapi juga mengungkap pengalaman nyata, tantangan, serta kebutuhan riil pegawai pendukung birokrasi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah dalam memperluas literatur manajemen SDM di sektor publik, sekaligus memberikan perspektif praktis dalam membangun sistem meritokrasi yang inklusif hingga ke lini pelaksana.

Penelitian sebelumnya tentang pengelolaan SDM di sektor publik lebih banyak berfokus pada unit strategis atau struktural seperti bagian keuangan, perencanaan, atau kepegawaian (Amelyawati et al., 2023; Asriyanti et al., 2024; Khaeruman & Taborini, 2024; Novita et al., 2023). Hanya sedikit penelitian yang mengangkat bagian rumah tangga atau unit pendukung sebagai objek utama (Laia, 2021). Padahal, penelitian mendalam di unit ini berpotensi memberikan perspektif baru tentang tantangan dan solusi konkret dalam penguatan kapasitas SDM di lingkungan pemerintahan.

Selain kesenjangan akademik, terdapat pula urgensi kontekstual yang mendorong pentingnya penelitian ini dilakukan di Kabupaten Toraja Utara. Sebagai salah satu daerah dengan dinamika sosial-budaya yang kompleks dan struktur birokrasi yang terus berkembang, Toraja Utara menghadapi tantangan dalam penataan sumber daya manusianya. Dalam konteks inilah, Sub Bagian Rumah Tangga menjadi cermin dari kualitas tata kelola pemerintahan daerah. Penelitian ini diharapkan mampu memotret kondisi aktual, sekaligus memberikan masukan strategis bagi pengambil kebijakan lokal. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya relevan secara ilmiah, tetapi juga mendesak secara praktis. Penelitian ini akan menggali bagaimana elemen-elemen pengelolaan SDM seperti pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, serta dinamika hubungan kerja, diterapkan dan dirasakan oleh pegawai.

Dengan demikian, melalui penelitian ini diharapkan dapat diperoleh pemahaman komprehensif tentang hubungan antara pengelolaan SDM dan kinerja pegawai, khususnya pada unit pendukung di sektor pemerintahan. Hasil penelitian ini diharapkan tidak hanya memperkaya khazanah literatur ilmiah dalam bidang manajemen SDM, tetapi juga mampu menjadi rujukan praktis bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi birokrasi daerah. Sub Bagian Rumah Tangga sebagai subjek utama penelitian ini merupakan langkah strategis untuk

menyoroti bahwa peningkatan kinerja organisasi dimulai dari penguatan setiap elemen, sekecil apa pun perannya dalam struktur pemerintahan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada Sub Bagian Rumah Tangga Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara dan pengaruhnya terhadap motivasi dan kinerja pegawai, serta mengidentifikasi hambatan dan peluang dalam penguatan kapasitas SDM di unit pendukung birokrasi. Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi yaitu memperkaya kajian akademik di bidang manajemen SDM sekaligus menjadi masukan strategis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi tata kelola birokrasi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami secara mendalam praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di Sub Bagian Rumah Tangga Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara. Subjek penelitian dipilih secara *purposive sampling*, melibatkan pegawai pelaksana dan pejabat struktural yang telah bekerja minimal dua tahun, terlibat langsung dalam pengelolaan SDM, dan bersedia menjadi informan. Penelitian ini dilakukan selama bulan Juli 2025. Lokasi penelitian ditetapkan di Sub Bagian Rumah Tangga, dengan fokus menggali makna, pengalaman, dan pandangan subjektif pegawai dalam konteks kerja nyata.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Panduan wawancara memuat topik perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, sistem kompensasi, hubungan kerja, serta motivasi kerja. Lembar observasi mencatat pola komunikasi, interaksi atasan-bawahan, kondisi kerja, disiplin, dan responsivitas. Dokumentasi meliputi struktur organisasi, laporan kehadiran, dokumen pelatihan, penilaian kinerja, dan peraturan internal.

Analisis data dilakukan dengan metode analisis tematik melalui tahapan transkripsi, koding awal, kategorisasi, pengembangan tema, dan interpretasi. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta member check dengan informan untuk memastikan ketepatan interpretasi. Pendekatan ini diharapkan menghasilkan pemahaman utuh dan kontekstual mengenai kontribusi pengelolaan SDM terhadap peningkatan kinerja pegawai di Sub Bagian Rumah Tangga Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara (Sugiyono, 2021).

HASIL

Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara merupakan perangkat daerah yang bertugas membantu Bupati dalam penyusunan kebijakan, koordinasi administratif, dan pelayanan operasional bagi seluruh perangkat daerah, dengan salah satu unit pentingnya adalah Sub Bagian Rumah Tangga di bawah Bagian Umum dan Perlengkapan. Unit ini berperan strategis dalam mendukung operasional harian pemerintahan daerah melalui pengelolaan fasilitas, perlengkapan kantor, logistik kegiatan, kendaraan dinas, serta pelayanan konsumsi rapat dan acara resmi. Efektivitasnya sangat bergantung pada pengelolaan SDM yang optimal, meskipun pengembangan pegawai belum menjadi fokus utama. Selain itu, Sub Bagian Rumah Tangga berkontribusi menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, di mana pengaturan fasilitas, kebersihan, dan kenyamanan kerja turut memengaruhi produktivitas seluruh bagian di Sekretariat Daerah, sehingga penguatan SDM menjadi faktor krusial dalam mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penelitian ini melibatkan 5 orang informan yang dipilih secara purposive sampling berdasarkan keterlibatan langsung dalam pelaksanaan tugas dan pengelolaan SDM di Sub Bagian Rumah Tangga. Daftar informan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Daftar Informan Penelitian

No	Kode Informan	Jabatan/Posisi	Lama Bekerja	Status Kepegawaian
1	P1	Kepala Sub Bagian	12 tahun	ASN
2	P2	Staf Administrasi	8 tahun	ASN
3	P3	Staf Administrasi	5 tahun	Kontrak Daerah
4	P4	Tenaga Kebersihan	6 tahun	Kontrak Daerah
5	P5	Pengemudi	9 tahun	Kontrak Daerah

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 1 menunjukkan terdapat lima informan yang menjadi sumber data dalam penelitian. Informan P1 adalah Kepala Sub Bagian dengan pengalaman kerja selama 12 tahun dan berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN). Informan P2 merupakan Staf Administrasi yang telah bekerja selama 8 tahun dan juga berstatus ASN. Informan P3 adalah Staf Administrasi dengan masa kerja 5 tahun berstatus pegawai kontrak daerah. Informan P4 bekerja sebagai Tenaga Kebersihan dengan masa kerja 6 tahun dan berstatus kontrak daerah. Sedangkan Informan P5 adalah seorang Pengemudi yang telah bekerja

selama 9 tahun dengan status kontrak daerah. Data ini menunjukkan variasi posisi, lama pengalaman, dan status kepegawaian yang beragam, sehingga memberikan perspektif yang lebih kaya terkait pengelolaan SDM di Sub Bagian Rumah Tangga.

Pemilihan informan ini memastikan diperolehnya perspektif beragam, mulai dari level pimpinan hingga pelaksana teknis, sehingga analisis hasil penelitian menjadi lebih kaya dan mampu menggambarkan kondisi pengelolaan SDM secara menyeluruh.

1.Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Berdasarkan hasil wawancara, pengelolaan SDM di Sub Bagian Rumah Tangga meliputi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi. Namun, penerapannya masih terbatas.

"Perencanaan pegawai biasanya hanya mengikuti kebutuhan tahunan, belum ada analisis beban kerja yang detail" (P1, Laki-Laki).

"Pelatihan jarang, terakhir ikut pelatihan pelayanan publik itu 2 tahun lalu" (P2, Perempuan).

Keterbatasan anggaran sering menjadi alasan minimnya pelatihan maupun program pengembangan kompetensi. Hal ini membuat proses peningkatan kualitas SDM cenderung stagnan, sehingga pegawai lebih mengandalkan pengalaman kerja daripada pembaruan keterampilan.

2.Persepsi Pegawai terhadap Pengelolaan SDM

Sebagian besar pegawai mengakui bahwa sistem yang ada cukup menjaga kelancaran tugas rutin, namun belum mendorong pengembangan karier.

"Kami kerja lancar saja, tapi kalau bicara pengembangan diri ya belum terlalu diperhatikan" (P3, Perempuan).

"Hubungan antarpegawai baik, cuma komunikasi dengan pimpinan kadang kurang terbuka soal evaluasi kerja" (P4, Laki-Laki)

Beberapa pegawai menyampaikan bahwa evaluasi kinerja tahunan tidak selalu memberikan umpan balik yang konstruktif. Hal ini berpengaruh pada pemahaman mereka tentang standar kinerja yang diharapkan dan peluang untuk memperbaiki capaian kerja.

3. Pengaruh Pengelolaan SDM terhadap Motivasi, Kepuasan, dan Kinerja

Pengelolaan SDM yang ada membuat pegawai tetap menjalankan tugas, tetapi motivasi untuk berinovasi masih rendah. Pegawai merasa puas dengan suasana kerja, namun kurang puas pada aspek peluang pengembangan.

"Kerja di sini enak, suasana nyaman, tapi kalau pelatihan atau penghargaan itu jarang" (P5, Laki-laki).

Faktor lingkungan sosial yang baik menjadi penyokong kepuasan kerja, namun untuk meningkatkan motivasi jangka panjang dibutuhkan kebijakan pengembangan SDM yang lebih terstruktur dan berkesinambungan.

4.Faktor Pendukung dan Penghambat

Faktor pendukung:

1) Hubungan kerja yang harmonis.
2) Fasilitas kerja yang cukup memadai.
3) Kepemimpinan yang memberi keleluasaan pelaksanaan tugas.

Faktor penghambat:

1) Minimnya pelatihan dan pembinaan.
2) Penilaian kinerja tanpa indikator jelas.
3) Rekrutmen yang belum berbasis merit.
4) Keterbatasan anggaran insentif.

Kombinasi faktor pendukung dan penghambat ini menunjukkan bahwa walaupun suasana kerja kondusif, kinerja pegawai belum dapat dimaksimalkan tanpa perbaikan kebijakan manajemen SDM.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Penelitian

Aspek yang Diteliti	Temuan Utama	Dampak terhadap Kinerja
Perencanaan SDM	Bersifat reaktif, mengikuti kebutuhan tahunan, tanpa analisis beban kerja	Penempatan pegawai tidak selalu optimal
Rekrutmen & Seleksi	Mengandalkan rekomendasi internal, seleksi kompetensi terbatas	Potensi mismatch posisi dan kemampuan
Pelatihan & Pengembangan	Pelatihan jarang, peserta terbatas	Kompetensi pegawai stagnan
Penilaian Kinerja	Umum, tanpa indikator terukur	Sulit mengukur kontribusi individu secara objektif
Kompensasi & Insentif	Sesuai regulasi, insentif jarang	Motivasi tambahan rendah
Hubungan Kerja	Harmonis, saling membantu	Menjaga stabilitas kerja tim

Aspek yang Diteliti	Temuan Utama	Dampak terhadap Kinerja
Hambatan	Anggaran terbatas, SOP belum optimal	Pembinaan pegawai kurang maksimal

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 2 menggambarkan bahwa setiap aspek pengelolaan SDM memiliki implikasi langsung terhadap kinerja pegawai. Meskipun hubungan kerja yang harmonis menjadi modal positif, kelemahan dalam aspek perencanaan dan pengembangan SDM berpotensi menahan laju peningkatan kinerja secara keseluruhan

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di Sub Bagian Rumah Tangga Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara masih bersifat administratif dan operasional. Hal ini berarti tujuan penelitian yang ingin mengidentifikasi efektivitas pengelolaan SDM terbukti menemukan bahwa praktik yang berjalan belum sesuai dengan prinsip manajemen strategis. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perencanaan tenaga kerja belum mengacu pada analisis kebutuhan jangka panjang, melainkan sebatas pada pemenuhan kebutuhan tahunan secara reaktif.

Perencanaan tenaga kerja yang tidak berbasis analisis beban kerja berimplikasi pada ketidaksesuaian penempatan pegawai dengan kompetensi yang dimiliki. Hal ini relevan dengan rumusan masalah penelitian, yakni bagaimana sistem pengelolaan SDM berpengaruh pada efektivitas kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya potensi inefisiensi karena pegawai tidak selalu ditempatkan sesuai keahliannya. Temuan ini sejalan dengan teori manajemen SDM strategis yang menekankan bahwa perencanaan tenaga kerja harus mengacu pada analisis kebutuhan yang komprehensif agar tujuan organisasi dapat tercapai optimal.

Dalam aspek rekrutmen, penelitian ini menemukan bahwa proses seleksi masih lebih banyak mengandalkan rekomendasi internal. Hal ini menunjukkan bahwa sistem rekrutmen di Sub Bagian Rumah Tangga belum berbasis merit. Kondisi tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian yang menduga adanya kelemahan dalam mekanisme rekrutmen pegawai. Hasil ini juga konsisten dengan temuan Saputra et al., (2021) yang menegaskan bahwa rekrutmen berbasis merit merupakan pilar utama manajemen SDM strategis karena mampu menjamin kesesuaian kompetensi pegawai dengan tuntutan organisasi.

Minimnya penerapan sistem merit dalam rekrutmen menimbulkan ketidaksesuaian antara kualifikasi pegawai dan kebutuhan organisasi. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efektivitas kerja, sesuai dengan teori fit antara individu dan organisasi (*person–organization fit*) yang menyatakan bahwa keselarasan antara kompetensi individu dengan tuntutan pekerjaan akan meningkatkan kinerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat literatur yang menekankan pentingnya mekanisme seleksi objektif dan berbasis kompetensi.

Dalam hal penilaian kinerja, penelitian ini menemukan bahwa evaluasi masih dilakukan secara umum tanpa indikator yang terukur. Hal ini tidak konsisten dengan konsep manajemen kinerja modern yang mengedepankan indikator objektif dan umpan balik konstruktif. Hasil penelitian ini berbeda dengan teori Armstrong (2014) yang menyebutkan bahwa penilaian kinerja efektif harus memberikan kejelasan mengenai standar kerja, sehingga pegawai dapat memahami area yang perlu diperbaiki.

Ketiadaan indikator kinerja yang jelas menunjukkan mengapa pegawai merasa tidak memperoleh gambaran konkret mengenai capaiannya. Kondisi ini berdampak pada lemahnya motivasi untuk berprestasi. Hal ini sesuai dengan Teori Harapan Vroom (1964), di mana motivasi hanya muncul jika pegawai yakin bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan peningkatan kinerja yang diakui. Dalam kasus ini, kurangnya penghargaan berbasis prestasi membuat ekspektasi pegawai menjadi rendah.

Terkait kompensasi, penelitian ini menemukan bahwa meskipun hak-hak pegawai terpenuhi sesuai regulasi, insentif tambahan jarang diberikan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Darmadi & Sari (2022) serta Garini & Rahman (2024) yang menekankan bahwa kompensasi finansial saja tidak cukup meningkatkan motivasi, melainkan harus dilengkapi dengan pembinaan kompetensi dan penghargaan non-finansial. Dengan demikian, Sub Bagian Rumah Tangga masih perlu memperluas mekanisme penghargaan agar motivasi pegawai lebih terjaga.

Laia, (2021) mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai juga menjadi aspek yang relatif terabaikan. Namun, informan menyebutkan bahwa pelatihan jarang dilakukan, bahkan terakhir kali pelatihan pelayanan publik hanya diikuti dua tahun lalu. Keterbatasan anggaran menjadi alasan utama minimnya program pengembangan kompetensi. Kondisi ini membuat kompetensi pegawai cenderung stagnan, dan peningkatan kinerja lebih banyak bertumpu pada pengalaman kerja dibandingkan pembaruan keterampilan. Hal ini sejalan dengan temuan Selviyanti et al., (2019) bahwa organisasi yang

kurang mengembangkan pegawainya akan menghadapi stagnasi kinerja dalam jangka panjang.

Penilaian kinerja yang diterapkan di Sub Bagian Rumah Tangga masih bersifat umum tanpa indikator terukur. Pegawai menyampaikan bahwa evaluasi kinerja tahunan jarang memberikan umpan balik yang konstruktif, sehingga mereka tidak memperoleh gambaran yang jelas mengenai standar kerja maupun area yang perlu diperbaiki. Kondisi ini bertolak belakang dengan konsep manajemen kinerja modern yang menekankan penilaian berbasis indikator objektif serta pemberian feedback yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan capaian kerja.

Dari sisi kompensasi dan insentif, pegawai menerima hak sesuai regulasi, tetapi pemberian insentif tambahan masih jarang dilakukan. Hal ini berdampak pada rendahnya motivasi tambahan untuk berprestasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Darmadi & Sari, (2022) serta Garini & Rahman, (2024) yang menyatakan bahwa kompensasi finansial saja tidak cukup meningkatkan kinerja apabila tidak disertai pembinaan kompetensi dan penghargaan berbasis kinerja. Dengan kata lain, penghargaan yang bersifat non-finansial seperti peluang pelatihan, promosi, atau sertifikat pengakuan juga penting dalam menjaga motivasi pegawai.

Meskipun demikian, penelitian ini juga menemukan adanya faktor pendukung yang cukup kuat, yaitu hubungan kerja yang harmonis antarpegawai, fasilitas kerja yang memadai, serta gaya kepemimpinan yang memberikan keleluasaan dalam pelaksanaan tugas. Hubungan kerja yang kondusif berkontribusi pada kelancaran pelaksanaan tugas rutin, sejalan dengan temuan Zidan et al., (2022) yang menekankan peran lingkungan kerja dalam meningkatkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap instansi. Faktor ini juga menjadi modal sosial penting yang menjaga stabilitas kerja tim.

Namun, faktor pendukung tersebut masih terhambat oleh sejumlah kelemahan, seperti minimnya pelatihan, penilaian kinerja tanpa indikator jelas, rekrutmen yang tidak berbasis merit, serta keterbatasan anggaran insentif seperti yang diungkapkan oleh Marthalia, (2023). Hambatan-hambatan ini mengurangi peluang peningkatan kinerja pegawai secara maksimal. Dengan demikian, meskipun suasana kerja kondusif, kelemahan dalam sistem manajemen SDM berpotensi menahan laju pengembangan organisasi.

Jika dikaitkan dengan Teori Harapan (Vroom, 1964), motivasi pegawai akan meningkat ketika mereka yakin bahwa usaha yang dikeluarkan akan menghasilkan

peningkatan kompetensi yang diakui dan diberi penghargaan. Namun, dalam kasus Sub Bagian Rumah Tangga, kurangnya pelatihan dan penghargaan berbasis kinerja membuat pegawai tidak memiliki ekspektasi kuat bahwa peningkatan usaha akan membawa hasil nyata. Hal ini menjelaskan mengapa meskipun kepuasan kerja cukup terjaga, motivasi untuk berinovasi dan berprestasi masih rendah.

Selain faktor sistemik, penelitian ini juga menyoroti pengaruh budaya lokal Toraja Utara yang bercirikan kekeluargaan. Budaya kerja ini menciptakan kenyamanan dan memperkuat ikatan sosial antarpegawai, tetapi jika tidak diimbangi dengan standar kinerja yang jelas, dapat menurunkan dorongan untuk berprestasi optimal. Dengan demikian, pengelolaan SDM harus mampu mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal yang positif dengan standar profesionalisme modern agar tercipta keseimbangan antara keharmonisan sosial dan pencapaian kinerja.

Penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan SDM di Sub Bagian Rumah Tangga masih memerlukan transformasi dari pendekatan administratif menuju pendekatan strategis. Perencanaan berbasis analisis kebutuhan, rekrutmen berbasis merit, pelatihan berkelanjutan, sistem penilaian kinerja objektif, dan penghargaan berbasis prestasi menjadi faktor penting yang perlu diperkuat. Dengan perbaikan ini, Sub Bagian Rumah Tangga dapat meningkatkan kapasitas pegawainya, sekaligus mendukung kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara secara lebih optimal.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Sub Bagian Rumah Tangga Sekretariat Daerah Kabupaten Toraja Utara masih didominasi oleh pendekatan administratif dan operasional, belum mengarah pada manajemen SDM yang strategis. Perencanaan tenaga kerja masih dilakukan secara reaktif tanpa analisis beban kerja, rekrutmen lebih mengandalkan rekomendasi internal dibandingkan prinsip merit, pelatihan dan pengembangan pegawai jarang dilakukan karena keterbatasan anggaran, penilaian kinerja belum berbasis indikator objektif, serta insentif terbatas pada hak normatif tanpa penghargaan berbasis kinerja. Meskipun demikian, faktor pendukung berupa hubungan kerja yang harmonis, fasilitas yang memadai, serta kepemimpinan yang memberi keleluasaan dalam bekerja mampu menjaga kelancaran tugas rutin, meskipun belum cukup mendorong inovasi dan peningkatan prestasi.

Penelitian ini menegaskan pentingnya pergeseran pengelolaan SDM di sektor publik dari pola administratif ke arah strategis dengan menekankan analisis kebutuhan, sistem meritokrasi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja objektif, serta pemberian penghargaan berbasis prestasi. Penelitian ini juga memperkaya literatur mengenai manajemen SDM di birokrasi lokal Indonesia dengan menyoroti pengaruh budaya organisasi yang bercirikan kekeluargaan, di mana nilai positif berupa kekompakan tim dapat menjadi kekuatan, tetapi tanpa standar kinerja yang jelas berpotensi melemahkan motivasi berprestasi.

Saran

Adapun rekomendasi untuk penelitian selanjutnya adalah perlunya studi komparatif antara berbagai unit kerja atau daerah untuk melihat variasi praktik manajemen SDM di lingkup pemerintahan daerah. Selain itu, penelitian kuantitatif dapat dilakukan untuk mengukur pengaruh variabel seperti pelatihan, sistem penilaian kinerja, dan insentif terhadap motivasi serta kinerja pegawai. Penelitian juga dapat mengkaji lebih mendalam tentang strategi integrasi budaya lokal dengan standar profesionalisme modern agar tercipta model pengelolaan SDM yang kontekstual sekaligus efektif dalam meningkatkan kinerja birokrasi daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Amelyawati, F., Herachwati, N., & Nadia, F. N. D. (2023). Meningkatkan Daya Saing Melalui Manageman Sumber Daya Manusia (MSDM) Sebagai Strategi Peningkatan Kinerja. *Briliant: Jurnal Riset Dan Konseptual*, *8*(1), 22. https://doi.org/10.28926/briliant.v8i1.1147

Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarok, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan. *PPIMAN Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, *2*(3), 08–21. https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i3.388

Darmadi, D., & Sari, R. (2022). Pengaruh Kompensasi, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (Pdam) Tirta Kerta Raharja Kabupaten Tangerang. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business*, *5*(1), 123–132. https://doi.org/10.37481/ sjr.v5i1.438

Firmansyah, A. D. (2020). Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)*, *8*(1), 51–59. https://doi.org/10.31629/juan.v8i1.2163

Garini, D. P., & Rahman, M. Z. (2024). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Banjar. *Co-*

Value Jurnal Ekonomi Koperasi Dan Kewirausahaan, *15*(01). https://doi.org/10.59188/covalue.v15i01.4440

Hondo Netral. (2024). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Polisi Pamong Praja Kabupaten Nias Selatan. *Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, *7*(2), 188–203. https://doi.org/https://doi.org/ 10.57094/jim.v7i2.1311

Khaeruman, K., & Taborini, T. (2024). Strategi Efektif Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era Bisnis Modern. *Strategi EfektifManajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Di Era Bisnis Modern*, *Vol 3*, *No*(2), 552–560. https://doi.org/https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i2.2789

Laia, N. (2021). Analisis Kinerjapegawai Subbag Rumah Tangga. *Repository*. https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/16275

Marlius, D., & Melaguci, R. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Semen Padang Departement Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika (Jbbe)*, *17*(2), 1168–1180. https://doi.org/https://doi.org/10.46306/jbbe.v17i2.546

Marthalia, L. (2023). Strategi Pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Journal of Economics and Business UBS*, *12*(4), 2429–2436. https://doi.org/10.52644/joeb.v12i4.481

Meliyanti, D. P., & Gunawan, A. (2020). Strategi Pengelolaan Sdm Dalam Peningkatan Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, *2*(1), 159–168. https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jebd/article/view/551%0A

Mokobombang, W., & Natsir, N. (2024). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi: Tinjauan Pada Industri Jasa. *Jurnal Minfo Polgan*, *13*(1), 606–618. https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.13756

Novita, T., Hasan, S., & Dewi, R. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Dan Budaya Digital Terhadap Kinerja Pegawai. *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, *6*(3), 187–197. https://jurnal.feb-umi.id/index.php/PARADOKS/article/view/644

Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA : Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, *3*(03), 810–817. https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882

Saputra, R., Lewangka, U., & Ruslan, M. (2021). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumberdaya Manusia. *Indonesian Journal of Business and Management*, *3*(1), 42–49. https://doi.org/10.35965/jbm.v3i1.589

Selviyanti, N. H., Fadila, N., Sulis, Y. D., Anshori, I., Buyung, H., & Safrizal, A. (2019). Systematic Literature Review: Peran Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, *8*(3), 977–988. https://doi.org/https://doi.org/ 10.30651/jms.v8i4.20987

Sugiyono. (2021). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Suherman, A., & Siska, E. (2019). Manajemen sumber Daya Manusia. In M. F. Akbar (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA.http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

Wibowo, A. S., & Kusmiyanti, K. (2020). Pengaruh Pengendalian Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *EProceedings 7*(2), 4066–4073. https://openlibrarypublications.telkomuniversity.ac.id/index.php/management/article/view/13521

Zidan, M. Z., Wulandari, W., & Yusuf, M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Dinas Panti Sosial Lanjut Usia Kota Bima Provinsi Ntb. *Journal MISSY (Management and Business Strategy)*, *3*(1), 26–31. https://doi.org/10.24929/ missy.v3i1.2050