

Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah

Dewi Hastuty¹ Abdul Rivai² Mashuri³

Magiter Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Tadulako, Indonesia^{1,2,3}

Email: hastuty.d79@gmail.com¹

Abstract

This study aims to determine the performance of State Civil Apparatus at the Central Sulawesi Provincial Education Office. This study uses a qualitative data method. The research location is the Central Sulawesi Provincial Education Office. The theory used in this study is the theory put forward by Robbins. Informants in this study numbered 6 (six) people. Data obtained in this study from the results of observation, interviews, and documentation. The data analysis methods are Data Collection, Data Condensation, Data Presentation, and Conclusion Drawing/Verification. The results of this study indicate that civil servant performance has shown positive progress, but several structural, competency, and organizational culture barriers remain that need to be addressed. If improvements are implemented systematically, civil servant performance has the potential to significantly improve, particularly in facing the increasingly complex demands of educational administration in the digital age.

Keywords: Apparatus, Education Office, Effectiveness, Performance.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

INTRODUCTION

Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai besarnya kontribusi yang diberikan pegawai terhadap kemajuan dan perkembangan di lembaga tempat dia bekerja. Dengan demikian diperlukan kinerja yang lebih intensif dan optimal dari bagian organisasi demi optimalisasi bidang tugas yang di embannya. Kinerja suatu organisasi sangat penting, oleh karena dengan adanya kinerja maka tingkat pencapaian hasil akan terlihat sehingga akan dapat diketahui seberapa jauh pula tugas yang telah diselesaikan melalui tugas dan wewenang yang diberikan dapat dilaksanakan secara nyata dan maksimal. Kinerja organisasi yang telah dilaksanakan dengan tingkat pencapaian tertentu tersebut seharusnya sesuai dengan misi yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk melakukan tugas yang diemban. Dengan demikian kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian hasil. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi. Setiap pekerjaan memiliki kriteria pekerjaan yang spesifik, atau dimensi kerja yang mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dari suatu pekerjaan. Organisasi atau instansi perlu mengetahui berbagai kelemahan dan kelebihan pegawai sebagai landasan untuk memperbaiki kelemahan dan menguatkan kelebihan dalam rangka meningkatkan produktifitas dan pengembangan pegawai sehingga kinerja pegawai pada setiap instansi harus dioptimalkan demi tercapainya tujuan instansi tersebut. Untuk itu perlu dilakukan penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang. Penilaian disini dimaksudkan untuk mengetahui apakah unjuk kerja dari pegawai sudah memenuhi standar kerja yang diharapkan atau belum. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering atasan tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk instansi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot

Pengukuran Kinerja Pegawai, khususnya ASN di lingkungan pemerintah diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Jika di kerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi Pegawai, atasan serta departemen SDM dalam perusahaan. Manfaat lain dari evaluasi kinerja yaitu sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk menilai prestasi, pemberhentian, sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan pelatihan bagi tenaga kerja, sebagai kriteria penempatan tenaga kerja dan juga sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas. Namun, setiap organisasi atau perusahaan memiliki system evaluasi yang berbeda – beda karena organisasi bergerak di bidang yang bermacam – macam, jenis pekerjaan bermacam – macam, dan perbedaan job description. Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja Pegawai pada suatu instansi. Ini merupakan hal yang alamiah, sebab Pegawai adalah manusia yang bergantung pada kesehatan, lingkungan kerja, teknologi, dan faktor sejenisnya. Dalam memahami faktor-faktor tersebut akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerja Pegawainya. Hal ini menjadi dasar peneliti terus mencoba menggali bagaimana dan apakah evaluasi kinerja aparatur sipil negara dianggap efektif dalam meningkatkan kualitas kerja dalam melayani masyarakat sesuai dengan visi misi negara dalam memberikan untuk rakyat dan kembali pada rakyat.

Kinerja ASN secara umum dapat menjadi penyebab berhasil atau gagalnya suatu program yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintahan. Kinerja ASN yang dapat menyesuaikan dengan kondisi masyarakat yang dilayani juga menjadi poin penting dalam menciptakan lingkungan pelayanan publik yang kondusif. Salah satu contoh yaitu Kinerja ASN di Kelurahan Dukuh Pakis Kota Surabaya, yang mana ASN di Kelurahan tersebut dapat menciptakan pola pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi lingkungan masyarakat, sesuai kebutuhan masyarakat, kemampuan organisasi kelurahan yang berkeadilan dalam pengelolaan pelayanan (Wulandari dkk, 2022). Terdapat juga contoh lain yaitu dengan cara memberikan penghargaan atas kinerja yang mereka perlihatkan dalam melayani masyarakat, yang mana hal tersebut meningkatkan kinerja dari ASN itu sendiri (Salam dkk, 2023). Dari penjelasan-penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Aparatur Sipil Negara adalah indikator yang penting untuk diperhatikan dalam menjamin tercapainya tujuan yang sama dalam suatu pemerintahan hal ini tentunya tidak luput dari kerjasama team dalam mencapai target mengingat pegawai juga harus beradaptasi dengan orang lama maupun baru, Evaluasi Kinerja tidak akan dimulai sebelum tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran ditetapkan atau diidentifikasi oleh keputusan-keputusan ini diambil dan menjadi indikator perubahan dalam menyelesaikan tanggung jawab. Jadi kinerja pegawai merupakan suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh berbagai aktor sehingga pada akhirnya akan mendapatkan suatu hasil yang sesuai dengan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran kebijakan itu sendiri.

Di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah Sendiri, berdasarkan hasil penelitian dan jika di implikasikan dengan teori Robbins (2016) bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah berada pada kategori baik namun belum optimal secara merata di seluruh aspek. *Pertama*, kualitas kerja ASN menunjukkan kecenderungan positif, tercermin dari kemampuan pegawai yang umumnya relevan dengan bidang tugasnya, adanya ASN yang memiliki keahlian teknis, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. *Kedua*, kuantitas kerja ASN secara umum memenuhi target, terutama pada pekerjaan rutin yang telah memiliki alur kerja jelas. *Ketiga*, pada aspek ketepatan waktu, ASN menunjukkan tingkat kedisiplinan yang baik. Sebagian besar tugas diselesaikan sesuai

tenggat waktu, terutama pekerjaan yang bersifat rutin dan urgen. *Keempat*, efektivitas belum optimal karena ketidakseimbangan jumlah pegawai, variasi kompetensi teknologi, serta fasilitas TI yang belum sepenuhnya modern. Sistem pengadaan sarana prasarana yang terpusat juga membatasi fleksibilitas unit dalam memenuhi kebutuhan teknis tertentu. *Kelima*, kemandirian ASN berada pada kategori moderat. ASN cukup mandiri dalam tugas rutin yang sudah memiliki SOP, namun pada tugas kompleks pegawai masih membutuhkan bimbingan atasan. Kemandirian cenderung terbatas oleh kultur birokrasi yang hierarkis, kurangnya pelatihan, serta ketergantungan terhadap instruksi formal. Dengan demikian, otonomi kerja ASN masih bersifat prosedural dan belum sepenuhnya berbasis inisiatif.

RESEARCH METHODS

Dasar penelitian yang digunakan dalam penelitian ini sendiri yaitu kualitatif. Penelitian kualitatif sendiri merupakan suatu penelitian yang berupaya membangun pandangan orang yang diteliti secara rinci serta dibentuk dengan kata-kata, gambaran holistik (menyeluruh dan mendalam) dan rumit. (Tohirin, 2013). Menurut Afifuddin (2009), penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti merupakan instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara gabungan, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Lebih lanjut Moleong (2010) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena tentang apa yang dipahami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

RESEARCH RESULTS AND DISCUSSION

The Instalasi Farmasi Kabupaten (IFK) pada Dinas Kesehatan yang mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan teknis operasional Dinas Kesehatan berupa pengelolaan, pendistribusian obat dan perbekalan kesehatan Instalasi farmasi merupakan bagian penting pada Dinas Kesehatan. Instalasi farmasi Dinas Kesehatan akan kesulitan melakukan kegiatan jika data obat yang tersedia tidak terorganisir dengan baik. Manajemen logistik obat yang dilaksanakan di instalasi farmasi pada dinas kesehatan dapat dilihat dari 4 (Empat) aspek yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Instansi Pemerintah Daerah adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian sasaran ataupun tujuan instansi pemerintah sebagai penjabaran dari visi, misi, dan strategi instansi pemerintah yang mengindikasikan tingkat keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan-kegiatan sesuai dengan program dan kebijakan yang telah ditetapkan. Pemantauan Kinerja adalah serangkaian kegiatan pengamatan perkembangan kinerja pelaksanaan kegiatan atau program dengan menggunakan informasi: (1) hasil pengukuran kinerja, dan (2) identifikasi, analisis serta antisipasi masalah yang timbul dan atau akan timbul untuk dapat diambil tindakan sedini mungkin. Kinerja Aparat dapat diartikan sebagai kemampuan pegawai Negeri dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Kinerja diartikan juga sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan maupun yang telah dilakukan oleh pegawai dibandingkan dengan kriteria serta aturan yang telah ditetapkan. Kedua konsep tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai pemerintah dalam melaksanakan tugasnya memberikan pelayanan publik. Untuk mengetahui hal itu diperlukan penentuan kriteria pencapaiannya yang telah ditetapkan. Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah yang menjadi tolak ukur untuk mengetahui keberhasilannya dalam melaksanakan

tugas dan fungsinya. Melihat kondisi yang ada di lapangan dengan mencermati berbagai fenomena yang terjadi sehubungan dengan Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah sudah menampakkan hasil akan tetapi masih ada hal yg bersifat teknis belum mencapai kategori memuaskan dan belum sesuai dengan harapan (*ekspektation*) Dengan merujuk dari indikator penilaian kinerja Robbins (2016) maka kesenjangan yang terjadi dilapangan tentu tidak terlepas dari beberapa faktor yang saling berpengaruh diantara lima variabel sebagai aspeknya, baik sebagai faktor pendukung maupun penghambat.

Discussion

Kualitas Kerja

Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Temuan ini sejalan dengan teori Robbins (2016) yang menjelaskan bahwa kualitas kerja mencakup ketepatan kerja, pemahaman tugas, kemampuan teknis, serta kesempurnaan hasil kerja. ASN yang mampu menjalankan tugas sesuai bidang dan menunjukkan kemampuan teknis yang relevan telah memenuhi indikator kualitas kerja tersebut. Teori kompetensi Spencer & Spencer juga mendukung hasil temuan, bahwa kompetensi ASN terbentuk melalui kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik personal yang muncul dalam kinerja sehari-hari. Selain itu, Teori *Human Capital (Becker)* memperkuat pandangan bahwa pendidikan dan pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan kualitas kerja, sebagaimana terlihat pada ASN yang memiliki latar belakang pendidikan dan pelatihan yang sesuai.

Di sisi lain, kesenjangan kemampuan yang ditemukan dapat dijelaskan melalui teori *Competency Gap* yang menyatakan bahwa perbedaan kompetensi antarpegawai dapat menghambat efektivitas organisasi. Situasi ini sangat relevan dengan permasalahan penguasaan teknologi yang tidak merata di kalangan ASN. Teori Resistensi terhadap Perubahan dari *Kurt Lewin* juga menjelaskan hambatan adaptasi teknologi, terutama bagi pegawai yang lebih senior, yang cenderung membutuhkan waktu lebih lama dalam memahami perubahan sistem digital. Selanjutnya, teori *Bernardin & Russell* mengenai faktor-faktor penghambat kinerja menunjukkan bahwa kualitas kerja dapat melemah apabila kemampuan pegawai tidak sepenuhnya sesuai dengan tuntutan pekerjaan, sebagaimana terlihat pada kebutuhan peningkatan kompetensi teknis ASN. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas kerja ASN pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah secara umum telah memenuhi standar profesional dan berada pada kategori baik. ASN menunjukkan kemampuan menjalankan tugas pokok sesuai bidang, memiliki pemahaman kerja yang memadai, serta pada beberapa unit terdapat pegawai dengan keahlian teknis yang mendukung optimalisasi kinerja organisasi. Meskipun demikian, masih terdapat hambatan yang berkaitan dengan kesenjangan kompetensi, khususnya pada aspek penguasaan teknologi digital. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas kerja secara merata dan berkelanjutan, perlu dilakukan strategi penguatan kapasitas ASN melalui pelatihan teknologi informasi, peningkatan literasi digital, serta pengembangan kompetensi spesifik yang relevan dengan kebutuhan dinas di era digitalisasi administrasi pendidikan.

Kuantitas Kerja

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016). Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil

kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan. Berdasarkan wawancara dengan enam informan, terlihat bahwa ASN pada umumnya mampu memenuhi target kuantitas pekerjaan yang telah ditetapkan. Informan pertama, M. Yunus, menyatakan bahwa ASN dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan target bulanan secara konsisten tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa ritme kerja ASN sudah berjalan stabil dan teratur. Informan kedua, Zainul Akfar, menambahkan bahwa meskipun ASN mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, capaian kuantitas tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi masing-masing pegawai. Dengan demikian, terdapat variasi hasil kerja antarpegawai karena perbedaan kemampuan dan pemahaman tugas. Variasi ini sejalan dengan pandangan Simanjuntak (2011: 45), yang menyatakan bahwa produktivitas termasuk jumlah pekerjaan yang diselesaikan ditentukan oleh keterampilan, pengalaman, dan motivasi kerja pegawai. Dari keseluruhan hasil wawancara, peneliti berpendapat bahwa kuantitas kerja ASN di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah berada pada kategori baik, tercermin dari konsistensi pencapaian target bulanan dan kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu. Namun demikian, peneliti menilai bahwa capaian ini belum merata di seluruh unit. Variasi kompetensi, ketidakseimbangan beban kerja, dan pengaruh faktor eksternal menjadi penyebab utama perbedaan kuantitas kerja antarpegawai. Hart dan Staveland (1988: 140) melalui *Workload Theory* menegaskan bahwa beban kerja yang tidak merata dapat menyebabkan perbedaan hasil kerja meskipun pegawai bekerja dalam lingkungan yang sama. Temuan ini sangat relevan dengan kondisi lapangan yang menunjukkan beberapa pegawai mengalami keterlambatan karena beban kerja yang lebih besar daripada pegawai lainnya. Secara keseluruhan, kuantitas kerja ASN telah mencerminkan indikator kinerja yang baik menurut Robbins (2016: 615), yaitu kemampuan menyelesaikan jumlah pekerjaan sesuai standar waktu yang telah ditentukan. Namun, agar capaian kuantitas ini semakin optimal dan merata, perlu dilakukan penataan ulang terhadap distribusi beban kerja, peningkatan kompetensi pegawai, serta pengurangan hambatan organisasi yang dapat mengganggu alur penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, meskipun kuantitas kerja ASN telah berada pada tingkat yang memadai, masih terdapat ruang penguatan agar hasil kerja yang dicapai lebih merata, konsisten, dan sejalan dengan standar kinerja organisasi publik yang modern.

Ketepatan Waktu

Dalam konteks Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah, ketepatan waktu sangat berkaitan erat dengan proses penyusunan program pendidikan, pengelolaan administrasi sekolah, pelaporan kinerja, serta koordinasi dengan berbagai pihak seperti sekolah, pemerintah kabupaten/kota, dan instansi pendidikan lainnya. Oleh karena itu, ketepatan waktu menjadi indikator strategis karena keterlambatan dalam satu unit saja dapat berdampak berantai pada keterlambatan penyelesaian dokumen, keterhambatan implementasi kebijakan, hingga turunnya kredibilitas layanan publik. Dengan demikian, memahami ketepatan waktu ASN menjadi penting dalam mengevaluasi efektivitas kinerja instansi secara keseluruhan. Hasil wawancara mendalam dengan enam informan dari berbagai posisi organisasi mengungkap gambaran komprehensif mengenai pelaksanaan ketepatan waktu dalam keseharian ASN. Informan pertama, M. Yunus, yang menjabat sebagai Kepala Bidang Pembinaan, menegaskan bahwa ketepatan waktu merupakan prioritas tinggi di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah. Menurutnya, tugas-tugas yang bersifat urgen harus diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, karena keterlambatan satu jenis pekerjaan dapat memicu keterlambatan lain dalam rangkaian alur administrasi. Ia

menjelaskan bahwa budaya kerja terkait ketepatan waktu telah tertanam dalam kebiasaan pegawai, terutama dalam tugas-tugas seperti penyusunan laporan bulanan, pengumpulan data pendidikan, dan penyelesaian dokumen administrasi sekolah. Namun demikian, ia mengakui bahwa tingkat kesadaran mengenai ketepatan waktu tidak selalu merata di seluruh pegawai, sehingga sering dibutuhkan pengawasan dan instruksi dari pimpinan untuk memastikan bahwa setiap tugas diselesaikan tepat waktu.

Berdasarkan seluruh wawancara tersebut, peneliti berpendapat bahwa ketepatan waktu ASN di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah berada dalam kategori baik, yang tercermin melalui budaya kerja disiplin, komitmen pegawai, serta pemahaman akan konsekuensi keterlambatan. Kendati demikian, peneliti menemukan bahwa keterlambatan yang masih terjadi tidak sepenuhnya disebabkan oleh kurangnya kedisiplinan ASN, melainkan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural dan sistemik seperti alur birokrasi yang panjang, koordinasi antarbagian yang kurang optimal, ketergantungan terhadap persetujuan pimpinan, serta kesenjangan dalam kualitas komunikasi antarunit kerja. Analisis peneliti tersebut sejalan dengan teori ketepatan waktu Robbins (2016: 615) yang menyatakan bahwa ketepatan waktu dipengaruhi oleh efektivitas koordinasi dan pengelolaan waktu. Prinsip manajemen waktu Lakein (1999: 23) menyebutkan bahwa kemampuan mengatur prioritas dan memanfaatkan waktu secara maksimal adalah komponen utama dalam mewujudkan ketepatan waktu. Sementara itu, teori produktivitas Simanjuntak (2011: 46) menjelaskan bahwa ketepatan waktu adalah bagian integral dari produktivitas kerja, di mana pegawai yang memiliki dukungan organisasi dan perencanaan yang baik akan mampu bekerja secara lebih tepat waktu.

Sementara itu, hambatan ketepatan waktu dapat dijelaskan melalui teori hambatan organisasi Peters & O'Connor (1980: 392), yang menegaskan bahwa hambatan struktural, keterbatasan sumber daya, dan proses birokrasi dapat menghambat penyelesaian tugas tepat waktu. Teori Task Interdependence dari Thompson (1967: 54) juga relevan, karena semakin tinggi ketergantungan antarunit, semakin besar potensi keterlambatan. Begitu pula Workload Theory dari Hart & Staveland (1988: 140) menyatakan bahwa beban kerja yang tidak merata dapat memengaruhi kecepatan pegawai dalam menyelesaikan tugas. Dengan mempertimbangkan seluruh temuan, dapat disimpulkan bahwa ketepatan waktu ASN di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah berada pada kategori baik, namun masih terdapat kendala struktural dan koordinatif yang perlu dibenahi. Peningkatan ketepatan waktu secara berkelanjutan dapat dilakukan melalui: (1) optimalisasi perencanaan kerja; (2) percepatan alur persetujuan pimpinan melalui digitalisasi; (3) perbaikan koordinasi antarbagian; (4) pemerataan beban kerja; dan (5) penyederhanaan prosedur birokrasi.

Efektivitas

Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya (Robbins, 2016). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan. Pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah, efektivitas pemanfaatan sumber daya menjadi aspek yang sangat krusial mengingat tugas pokok lembaga ini berkaitan dengan perencanaan dan pengelolaan pendidikan, koordinasi kelembagaan, penyusunan program dan kebijakan pendidikan, hingga penyelenggaraan layanan administratif yang melibatkan jumlah data dan dokumen dalam skala besar. Untuk menjalankan fungsinya secara efektif, dinas membutuhkan pegawai yang kompeten, sarana kerja yang memadai, serta dukungan sistem

informasi yang mampu mengakomodasi beban kerja yang tinggi. Hal ini menjadi penting mengingat dinas pendidikan merupakan instansi yang memerlukan ketepatan dalam pengolahan data, akurasi informasi, kecepatan dalam pelayanan, dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Dari keseluruhan pendapat informan, peneliti melihat bahwa efektivitas pemanfaatan sumber daya di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah telah berjalan cukup baik namun belum mencapai tingkat optimal. Temuan ini menunjukkan adanya beberapa faktor pendukung sekaligus penghambat. Faktor pendukung mencakup kualitas SDM yang relatif sudah memadai, fasilitas dasar yang tersedia, serta komitmen organisasi dalam mendukung pelaksanaan tugas ASN. Namun, faktor penghambat mencakup ketimpangan jumlah pegawai, variasi kompetensi terutama dalam penggunaan teknologi, fasilitas yang belum sepenuhnya modern, serta kebijakan pengadaan yang kurang responsif terhadap kebutuhan unit kerja.

Jika dibandingkan dengan teori Robbins (2016:617), temuan penelitian menunjukkan bahwa dinas telah memenuhi sebagian prinsip efektivitas melalui pemanfaatan tenaga kerja dan fasilitas dasar. Namun efektivitas belum maksimal karena prinsip “optimalisasi penggunaan sumber daya” belum tercapai secara merata di seluruh unit. Teori Armstrong (2014:85) menegaskan bahwa kompetensi pegawai merupakan faktor utama dalam menentukan efektivitas. Temuan lapangan mendukung teori ini, di mana variasi kompetensi pegawai menyebabkan efektivitas tidak merata. *Human Capital Theory* dari Becker (1993:11) juga relevan, yang menyatakan bahwa investasi dalam bentuk pelatihan merupakan hal yang menentukan efektivitas organisasi. Temuan lapangan menunjukkan kebutuhan akan peningkatan pelatihan TI. Pada sisi hambatan, teori *Organizational Constraints* dari Peters dan O'Connor (1980:392) menjelaskan bahwa hambatan struktural seperti keterbatasan fasilitas dan sistem pengadaan yang kurang fleksibel dapat mengurangi efektivitas. Temuan lapangan tentang keterbatasan fasilitas dan pengadaan terpusat mengonfirmasi teori ini. Teori beban kerja (Hart & Staveland, 1988:140) juga relevan, karena jumlah pegawai yang tidak seimbang pada beberapa unit menyebabkan penurunan efektivitas meskipun kualitas SDM baik. Selain itu, *Technology Acceptance Model* (Davis, 1989:320) menunjukkan bahwa variasi kemampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi dapat berdampak pada efektivitas, yang terlihat dari perbedaan kemampuan teknologi antarpegawai. Dari seluruh data dan analisis di atas, peneliti menyimpulkan bahwa efektivitas pemanfaatan sumber daya di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah masih dalam kategori berkembang menuju optimal. Organisasi telah memiliki komponen dasar yang memadai, namun diperlukan peningkatan pada aspek kuantitas SDM, penguatan kompetensi digital, dan modernisasi sarana prasarana kerja. Selain itu, diperlukan perbaikan dalam sistem manajemen pengadaan fasilitas agar lebih responsif terhadap kebutuhan aktual unit kerja. Dengan perbaikan-perbaikan tersebut, tingkat efektivitas di masa depan dapat meningkat secara signifikan dan mendukung peningkatan kualitas pelayanan administrasi pendidikan.

Kemandirian

Dalam konteks Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah, kemandirian ASN memiliki posisi strategis karena instansi ini menangani berbagai tugas yang menuntut keakuratan, ketepatan waktu, dan kejelian dalam memproses data pendidikan, dokumen administratif, serta pelaksanaan program pendidikan. Kemandirian ASN akan mempercepat arus penyelesaian tugas, mengurangi ketergantungan pada atasan, dan mendorong terciptanya budaya kerja yang produktif. Sebaliknya, apabila kemandirian belum kuat, organisasi akan menghadapi hambatan administratif, keterlambatan proses kerja, serta ketidakseimbangan beban bimbingan antara atasan dan bawahan. Melalui serangkaian wawancara dengan enam

informan, diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai tingkat kemandirian ASN di dinas tersebut. Informan pertama, M. Yunus, menggambarkan bahwa tingkat kemandirian ASN cukup baik untuk tugas rutin. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ASN telah menginternalisasi SOP dan proses kerja yang sudah terstruktur. Pada tugas-tugas rutin yang sifatnya berulang, pegawai memahami alur kerja dan tidak lagi memerlukan instruksi detail dari atasan. Ini menjadi indikasi bahwa sistem kerja rutin di dalam dinas telah berjalan cukup efektif dalam menciptakan pegawai yang mandiri. Namun demikian, perspektif dari informan kedua, Zainul Akfar, memberikan dimensi tambahan yang menunjukkan bahwa kemandirian ASN tidak dapat diberlakukan secara absolut. Ia menjelaskan bahwa ASN tidak sepenuhnya mandiri, karena ASN bekerja dalam struktur birokrasi yang menuntut kepatuhan terhadap hierarki. Menurutnya, konsep kemandirian dalam konteks ASN tidak identik dengan bekerja tanpa arahan, tetapi lebih berkaitan dengan profesionalisme dalam memahami ruang kewenangan masing-masing. Profesionalisme ini mencakup kemampuan bekerja sesuai koridor kebijakan, memahami batasan otoritas, serta memastikan bahwa setiap keputusan tetap berada dalam jalur prosedural. Pandangan ini menegaskan bahwa kemandirian ASN tidak dapat dilepaskan dari aturan sistem pemerintahan yang sangat terstruktur.

Peneliti melihat dari serangkaian hasil wawancara tersebut bahwa kemandirian ASN di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah berada pada posisi menengah cukup baik dalam konteks tugas rutin yang terstruktur, namun belum optimal dalam tugas inovatif, tugas baru, atau situasi yang membutuhkan improvisasi. Hal ini mencerminkan bahwa budaya organisasi yang terbentuk dalam birokrasi pemerintah cenderung mendorong kepatuhan terhadap instruksi daripada inisiatif individu. Kemandirian ASN belum sepenuhnya berkembang sebagai bentuk *self-directed performance*, melainkan sebagai *procedural performance* yang dikendalikan oleh kejelasan SOP. Dalam perspektif teori, temuan ini sejalan dengan Robbins (2016) yang menjelaskan bahwa kemandirian kerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, kepercayaan diri, dan pemahaman prosedural. *Human Capital Theory* oleh Becker (1993) mendukung temuan ini dengan menekankan bahwa perbedaan kemandirian dapat terjadi karena investasi organisasi dalam pelatihan belum merata di antara pegawai. Job Characteristics Model dari Hackman dan Oldham (1976) juga relevan, karena model tersebut menempatkan otonomi sebagai unsur penting dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja. Dalam konteks dinas pendidikan, otonomi pegawai tampak muncul terutama pada pekerjaan yang telah distandardisasi, bukan pada tugas yang memerlukan penilaian pribadi.

Adapun teori penghambat yang menjelaskan fenomena ini adalah teori birokrasi dari Max Weber (1947), yang menekankan bahwa struktur organisasi pemerintahan bersifat hierarkis dan penuh aturan sehingga menghambat terciptanya kemandirian penuh. *Organizational Constraints Theory* oleh Peters & O'Connor (1980) juga menjelaskan bahwa hambatan seperti ketergantungan prosedur, minimnya pelatihan, serta supervisi berlebihan dapat menurunkan kemandirian. Selain itu, *Role Ambiguity Theory* dari Kahn et al. (1964) menggambarkan bahwa kemandirian rendah sering terjadi ketika pegawai tidak memiliki kejelasan peran pada tugas baru sehingga membutuhkan arahan atasan. Dari keseluruhan temuan, peneliti menarik kesimpulan bahwa kemandirian ASN di Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah sudah terbangun pada tataran pekerjaan rutin yang telah terdokumentasi dalam SOP. Akan tetapi, kemandirian ini belum berkembang pada tingkat pekerjaan yang memerlukan analisis lebih kompleks, inovasi, atau ketidakjelasan prosedural. Faktor individu, struktur organisasi, variasi kompetensi, dan kultur birokrasi menjadi elemen yang mempengaruhi tingkat kemandirian tersebut. Untuk meningkatkan kemandirian ASN, organisasi perlu mengembangkan pelatihan yang lebih intensif, memperluas ruang otonomi pegawai, membangun budaya kerja yang mendorong inisiatif, dan memperbaiki mekanisme

supervisi agar tidak terlalu bergantung pada instruksi berulang. Dengan langkah-langkah tersebut, kemandirian ASN dapat berkembang dan memberikan kontribusi yang lebih signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian yang mengintegrasikan data wawancara, observasi, serta analisis teori Robbins (2016) dan teori-teori pendukung lainnya, dapat disimpulkan bahwa kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Tengah berada pada kategori baik namun belum optimal secara merata di seluruh aspek. *Pertama*, kualitas kerja ASN menunjukkan kecenderungan positif, tercermin dari kemampuan pegawai yang umumnya relevan dengan bidang tugasnya, adanya ASN yang memiliki keahlian teknis, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan. *Kedua*, kuantitas kerja ASN secara umum memenuhi target, terutama pada pekerjaan rutin yang telah memiliki alur kerja jelas. *Ketiga*, pada aspek ketepatan waktu, ASN menunjukkan tingkat kedisiplinan yang baik. Sebagian besar tugas diselesaikan sesuai tenggat, terutama pekerjaan yang bersifat rutin dan urgen. *Keempat*, efektivitas belum optimal karena ketidakseimbangan jumlah pegawai, variasi kompetensi teknologi, serta fasilitas TI yang belum sepenuhnya modern. Sistem pengadaan sarana prasarana yang terpusat juga membatasi fleksibilitas unit dalam memenuhi kebutuhan teknis tertentu. *Kelima*, kemandirian ASN berada pada kategori moderat. ASN cukup mandiri dalam tugas rutin yang sudah memiliki SOP, namun pada tugas kompleks pegawai masih membutuhkan bimbingan atasan. Kemandirian cenderung terbatas oleh kultur birokrasi yang hierarkis, kurangnya pelatihan, serta ketergantungan terhadap instruksi formal. Dengan demikian, otonomi kerja ASN masih bersifat prosedural dan belum sepenuhnya berbasis inisiatif. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja ASN telah menunjukkan arah yang positif, namun masih terdapat sejumlah hambatan struktural, kompetensi, dan budaya organisasi yang perlu dibenahi. Jika perbaikan dilakukan secara sistematis, kinerja ASN berpotensi meningkat signifikan, terutama dalam menghadapi tuntutan administrasi pendidikan yang semakin kompleks di era digital.

BIBLIOGRAPHY

- Afifuddin. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pustaka Setia.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hart, S. G., & Staveland, L. E. (1988). Development of NASA-TLX (Task Load Index): Results of empirical and theoretical research. In P. A. Hancock & N. Meshkati (Eds.), *Human Mental Workload* (pp. 139–183). Amsterdam: North Holland Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
- Lakein, A. (1999). *How to Get Control of Your Time and Your Life*. New York: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.

- Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.
- Peters, L. H., & O'Connor, E. J. (1980). Situational constraints and work outcomes: The influences of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5(3), 391–397.
- Robbins, S. P. (2016). *Organizational Behavior* (16th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Salam, R., dkk. (2023). Pengaruh pemberian penghargaan terhadap kinerja aparatur sipil negara. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 115–126.
- Simanjuntak, P. J. (2011). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Tohirin. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan dan Bimbingan Konseling*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.
- Wulandari, R., dkk. (2022). Kinerja ASN dalam pelayanan publik berbasis kebutuhan masyarakat. *Jurnal Pelayanan Publik*, 9(1), 45–58.