



Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah

<u>INFO PENULIS</u>	<u>INFO ARTIKEL</u>
Muh. Ilham Universitas Tadulako muh.ilham77777@gmail.com	ISSN: 2808-1307 Vol. 6, No. 1, April 2026 https://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh
Syahrudin Hattab Universitas Tadulako	
Abdul Rivai Universitas Tadulako	

© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved

Saran Penulisan Referensi

Ilham, M., Hattab, S., & Rivai, A. (2026). Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah. *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora*, 6 (1), 1415-1424.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bidang Jalan dan Jembatan di Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan analisis tematik. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kinerja dari Michael Armstrong yang menekankan empat faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu ability, motivation, opportunity, dan organizational support. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan telah berjalan cukup baik. ASN mampu melaksanakan pekerjaan teknis maupun administrasi, menjalin koordinasi kerja, serta mendukung pelaksanaan program pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur jalan dan jembatan. Dari aspek ability, ASN memiliki kemampuan kerja yang cukup memadai, namun penguasaan teknologi dan sistem administrasi berbasis digital masih perlu ditingkatkan. Dari aspek motivation, ASN menunjukkan komitmen kerja yang baik, meskipun masih ditemukan persoalan disiplin kerja dan ketimpangan tanggung jawab antarpegawai. Dari aspek opportunity, pembagian tugas telah disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi, tetapi masih terdapat ketimpangan beban kerja dan keterbatasan fasilitas kerja. Sementara itu, dari aspek organizational support, organisasi telah memberikan dukungan melalui pembinaan, evaluasi kinerja, dan penerapan sistem e-kinerja, walaupun pengawasan disiplin dan budaya komunikasi organisasi masih perlu diperkuat. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja ASN perlu dilakukan melalui penguatan disiplin kerja, peningkatan kompetensi teknologi, pemerataan beban kerja, penyediaan fasilitas kerja yang memadai, serta penguatan dukungan organisasi agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih efektif dan profesional dalam mendukung pembangunan infrastruktur daerah.

Kata Kunci: Kinerja ASN, Ability, Motivation, Opportunity, Organizational Support, Infrastruktur Daerah.

Abstract

This study aims to analyze the performance of State Civil Apparatus (ASN) in the Roads and Bridges Sector at the Department of Public Works and Spatial Planning of Central Sulawesi Province. The study used a qualitative approach with a descriptive research type. Data collection was conducted through in-depth interviews, observation, and documentation, while data analysis used thematic analysis. The theory used in this study is Michael Armstrong's performance theory which emphasizes four main factors that influence performance: ability, motivation, opportunity, and organizational support. The results of the study indicate that, in general, the performance of ASN in the Roads and Bridges Sector has been running quite well. ASN are able to carry out technical and administrative work, establish work coordination, and support the implementation of road and bridge infrastructure development and maintenance programs. From the aspect of ability, ASN have adequate work skills, but mastery of technology and digital-based administration systems still needs to be improved. From the aspect of motivation, ASN demonstrates good work commitment, although there are still issues of work discipline and imbalances in responsibilities between employees. From the aspect of opportunity, the division of tasks has been adjusted to the main tasks and functions, but there are still imbalances in workload and limited work facilities. Meanwhile, from the organizational support aspect, the organization has provided support through coaching, performance evaluation, and the implementation of an e-performance system, although disciplinary oversight and organizational communication culture still need to be strengthened. This study concludes that improving ASN performance needs to be done through strengthening work discipline, increasing technological competence, equalizing workloads, providing adequate work facilities, and strengthening organizational support so that work can be carried out more effectively and professionally in supporting regional infrastructure development.

Key Words: Kinerja ASN, Ability, Motivation, Opportunity, Organizational Support, Infrastruktur Daerah.

A. Pendahuluan

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memiliki peran strategis dalam menjalankan fungsi negara, terutama sebagai pelaksana kebijakan publik, penyelenggara pelayanan kepada masyarakat, serta sebagai perekat dan pemersatu bangsa. Keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional sangat ditentukan oleh kualitas kinerja aparatur yang menjalankan fungsi birokrasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja ASN menjadi salah satu indikator penting dalam menilai efektivitas organisasi publik dalam mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat.

Secara normatif, kedudukan dan peran ASN di Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan bahwa ASN merupakan profesi yang harus menjalankan tugas secara profesional, memiliki integritas, netral dari pengaruh politik, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Undang-undang tersebut juga menegaskan bahwa pengelolaan ASN harus dilaksanakan berdasarkan sistem merit, yaitu sistem manajemen sumber daya manusia yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara objektif dan adil tanpa diskriminasi.

Selain itu, sistem penilaian kinerja ASN juga diperkuat melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, yang menekankan bahwa penilaian kinerja harus dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif, dan transparan sebagai bagian dari upaya meningkatkan profesionalisme aparatur negara.

Dalam perspektif manajemen kinerja, Michael Armstrong (2006) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Armstrong menegaskan bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari hasil pekerjaan semata, tetapi juga mencakup perilaku kerja serta kontribusi individu dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, kinerja pegawai mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas sekaligus menunjukkan sejauh mana pegawai tersebut mampu memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Lebih lanjut, Armstrong menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, yaitu kemampuan (ability), motivasi kerja (motivation), kesempatan untuk bekerja

(opportunity), serta dukungan organisasi. Kemampuan berkaitan dengan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat serta komitmen pegawai dalam menyelesaikan tugas. Kesempatan untuk bekerja berkaitan dengan tersedianya sarana, sistem kerja, serta lingkungan organisasi yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara optimal. Sementara itu, dukungan organisasi mencakup kebijakan, kepemimpinan, serta sistem manajemen kinerja yang mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi publik, teori kinerja Armstrong menjadi sangat relevan karena birokrasi pemerintahan dituntut untuk mampu bekerja secara efektif, efisien, serta akuntabel dalam menjalankan tugas pelayanan publik dan pembangunan. Kinerja aparatur yang baik akan berdampak pada meningkatnya kualitas pelayanan publik, efektivitas pelaksanaan program pemerintah, serta keberhasilan pembangunan daerah.

Dalam kajian administrasi publik di Indonesia, pentingnya kinerja aparatur juga banyak dikemukakan oleh para ahli. Sondang P. Siagian (2014) menyatakan bahwa keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas organisasi secara efektif dan efisien. Sementara itu, Sedarmayanti (2017) menjelaskan bahwa kinerja aparatur dalam organisasi publik dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kompetensi pegawai, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, serta sistem manajemen organisasi yang diterapkan. Selain itu, Taliziduhu Ndraha (2011) juga menegaskan bahwa kualitas aparatur negara merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan.

Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja birokrasi di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, terutama yang berkaitan dengan disiplin kerja, profesionalisme aparatur, serta efektivitas sistem manajemen kinerja. Beberapa laporan evaluasi birokrasi menunjukkan bahwa masih terdapat aparatur yang kurang disiplin dalam menjalankan tugas, seperti keterlambatan kehadiran, rendahnya produktivitas kerja, serta kurang optimalnya pelaksanaan tugas organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja dalam birokrasi masih perlu diperkuat agar mampu mendorong aparatur bekerja secara lebih profesional dan akuntabel.

Permasalahan kinerja aparatur juga sering ditemukan pada organisasi perangkat daerah yang memiliki fungsi teknis dalam pelaksanaan pembangunan, termasuk instansi yang bertanggung jawab dalam pembangunan infrastruktur. Infrastruktur jalan dan jembatan merupakan salah satu sektor pembangunan yang memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi daerah, memperlancar mobilitas masyarakat, serta meningkatkan konektivitas antarwilayah.

Salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam pembangunan infrastruktur di daerah adalah Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah. Instansi ini memiliki tanggung jawab dalam merencanakan, melaksanakan, serta mengawasi pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur jalan dan jembatan di wilayah provinsi. Infrastruktur tersebut menjadi sarana penting dalam memperlancar arus transportasi, distribusi barang dan jasa, serta mendukung aktivitas ekonomi masyarakat.

Secara kelembagaan, Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah didukung oleh sumber daya aparatur yang terdiri dari 209 Pegawai Negeri Sipil (PNS), 39 Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), serta 142 PPPK paruh waktu. Jumlah aparatur tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi sangat bergantung pada efektivitas kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Penelitian ini dilaksanakan pada Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah, namun secara khusus difokuskan pada salah satu unit kerja yang memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur daerah, yaitu Bidang Jalan dan Jembatan. Bidang ini memiliki tanggung jawab utama dalam perencanaan, pembangunan, serta pemeliharaan infrastruktur jalan dan jembatan provinsi yang menjadi bagian penting dalam mendukung konektivitas wilayah serta mobilitas masyarakat.

Dalam pelaksanaannya, ASN yang bekerja pada Bidang Jalan dan Jembatan dituntut memiliki kompetensi teknis yang memadai, kemampuan perencanaan yang baik, serta tingkat kedisiplinan kerja yang tinggi. Namun demikian, dalam praktiknya masih ditemukan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja aparatur, seperti adanya pegawai yang datang terlambat, pulang sebelum waktu kerja berakhir, serta kurang optimal dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kondisi tersebut berpotensi mempengaruhi

produktivitas kerja serta dapat menghambat efektivitas pelaksanaan program pembangunan apabila tidak diatasi melalui sistem manajemen kinerja yang baik.

Jika dilihat dari perspektif teori kinerja yang dikemukakan oleh Michael Armstrong, permasalahan tersebut dapat berkaitan dengan berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja, seperti kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, motivasi kerja dalam menjalankan tugas, kesempatan untuk bekerja yang berkaitan dengan sistem kerja organisasi, serta dukungan organisasi yang mencakup kebijakan, kepemimpinan, dan sistem manajemen kinerja. Oleh karena itu, analisis terhadap kinerja ASN menjadi penting untuk mengetahui sejauh mana faktor-faktor tersebut mempengaruhi pelaksanaan tugas aparatur dalam mendukung pembangunan infrastruktur daerah.

Selain itu, penelitian mengenai kinerja aparatur pada unit kerja teknis yang berkaitan langsung dengan pembangunan infrastruktur masih relatif terbatas dibandingkan dengan penelitian mengenai kinerja birokrasi secara umum. Padahal, unit kerja teknis seperti Bidang Jalan dan Jembatan memiliki peran yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan pelaksanaan proyek pembangunan fisik yang berdampak pada kehidupan masyarakat.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai kinerja ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan di lingkungan Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pelaksanaan kinerja aparatur serta mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut dalam mendukung keberhasilan pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur jalan dan jembatan di Provinsi Sulawesi Tengah.

B. Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi. Menurut John W. Creswell, penelitian kualitatif digunakan untuk memahami fenomena sosial berdasarkan perspektif partisipan melalui proses pengumpulan data secara alamiah.

Penelitian dilaksanakan di Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah, Kota Palu, pada periode Maret–Mei 2026. Informan penelitian ditentukan secara purposive sampling dengan mempertimbangkan ASN yang memiliki pengalaman kerja, keterlibatan dalam pelaksanaan program, serta pemahaman terhadap evaluasi kinerja pegawai.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman dan pandangan informan terkait kinerja ASN. Observasi dilakukan terhadap aktivitas kerja ASN di lingkungan kantor, sedangkan dokumentasi diperoleh dari laporan kinerja, struktur organisasi, dan dokumen pendukung lainnya.

Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan pengorganisasian data, koding, reduksi data, penyusunan tema, serta penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode, member check, deskripsi rinci, serta audit trail.

C. Hasil dan Pembahasan

Kinerja ASN di Dinas Bina Marga & Tata Ruang Provinsi Sulawesi Tengah

Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu unsur penting dalam menentukan keberhasilan organisasi pemerintah dalam melaksanakan fungsi pelayanan publik, pembangunan, dan penyelenggaraan pemerintahan. Dalam organisasi pemerintahan, kualitas kinerja ASN menjadi indikator utama dalam menilai efektivitas pelaksanaan program kerja serta tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Semakin baik kualitas kinerja ASN, maka semakin besar pula peluang organisasi untuk mewujudkan pelayanan publik yang efektif, profesional, dan akuntabel.

Penelitian ini dilaksanakan pada ASN yang berada di Bidang Jalan dan Jembatan pada Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah. Bidang tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang cukup strategis karena berkaitan langsung dengan pembangunan, peningkatan, rehabilitasi, dan pemeliharaan jalan serta jembatan provinsi. Infrastruktur jalan dan jembatan memiliki fungsi penting dalam mendukung konektivitas antarwilayah, memperlancar mobilitas masyarakat, menunjang distribusi barang dan jasa, serta mendukung

pertumbuhan ekonomi daerah. Oleh sebab itu, ASN yang bekerja pada bidang tersebut dituntut memiliki kemampuan teknis, kedisiplinan, rasa tanggung jawab, serta profesionalisme kerja yang baik agar pelaksanaan program pembangunan dapat berjalan secara optimal.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh Michael Armstrong sebagai landasan analisis utama. Armstrong menjelaskan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, yaitu ability (kemampuan), motivation (motivasi), opportunity (kesempatan untuk bekerja), dan organizational support (dukungan organisasi). Menurut Armstrong, kinerja tidak hanya dipahami sebagai hasil akhir pekerjaan, tetapi juga mencakup proses bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Dengan demikian, kinerja pegawai tidak hanya diukur dari pencapaian target kerja, tetapi juga mencakup aspek disiplin, tanggung jawab, perilaku kerja, kemampuan bekerja sama, serta kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara efektif dan efisien.

Teori Armstrong dianggap relevan dalam penelitian ini karena kondisi pekerjaan pada Bidang Jalan dan Jembatan tidak hanya membutuhkan kemampuan teknis, tetapi juga membutuhkan motivasi kerja, dukungan organisasi, pembagian pekerjaan yang baik, dan kemampuan ASN dalam menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi kerja modern.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam dengan Kepala Dinas, Kepala Bidang Jalan dan Jembatan, serta beberapa pegawai staf, diketahui bahwa secara umum pelaksanaan kinerja ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan telah berjalan cukup baik. Hal tersebut terlihat dari pelaksanaan program pembangunan yang tetap berjalan sesuai target organisasi, kemampuan ASN dalam melaksanakan tugas administrasi maupun pekerjaan teknis di lapangan, serta adanya koordinasi kerja antarpegawai dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan organisasi.

Meskipun demikian, berdasarkan hasil observasi awal peneliti di lapangan, masih ditemukan beberapa persoalan yang berkaitan dengan disiplin dan efektivitas kerja ASN. Peneliti menemukan bahwa masih terdapat pegawai yang datang terlambat dan meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir. Selain itu, dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, beberapa ASN juga terlihat belum memanfaatkan waktu kerja secara optimal sehingga produktivitas kerja belum sepenuhnya berjalan maksimal.

Hasil observasi juga menunjukkan bahwa masih terdapat pegawai yang memiliki tingkat tanggung jawab kerja yang rendah. Kondisi tersebut terlihat dari adanya kecenderungan sebagian pegawai untuk menyerahkan atau membebankan pekerjaan kepada pegawai lain yang dianggap lebih aktif dan lebih mampu dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi. Akibatnya, beban kerja pada beberapa kondisi menjadi tidak merata karena hanya terpusat pada individu tertentu, sementara pegawai lain memiliki tingkat keterlibatan kerja yang relatif lebih sedikit.

Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa kompetensi ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan belum sepenuhnya merata. Dalam pelaksanaan pekerjaan administrasi berbasis digital, masih terdapat beberapa ASN yang mengalami kesulitan dalam mengoperasikan aplikasi dan sistem kerja elektronik yang digunakan dalam organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan penguasaan teknologi pada sebagian ASN masih relatif rendah sehingga mempengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan.

Permasalahan tersebut menjadi penting untuk dikaji karena menunjukkan bahwa kinerja ASN tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga berkaitan dengan disiplin kerja, tanggung jawab, motivasi, pemerataan pekerjaan, serta kemampuan pegawai dalam mengikuti perkembangan teknologi. Oleh karena itu, teori kinerja Michael Armstrong digunakan untuk menganalisis lebih mendalam berbagai faktor yang mempengaruhi kondisi kinerja ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan.

Ability (Kemampuan)

Dalam teori Armstrong, kemampuan (ability) merupakan faktor utama yang mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Kemampuan berkaitan dengan kompetensi, keterampilan, pengalaman kerja, pengetahuan, dan kapasitas pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi. ASN yang memiliki kemampuan kerja yang baik akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa secara umum ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan telah memiliki kemampuan yang cukup baik dalam melaksanakan pekerjaan teknis maupun administrasi. Hal tersebut terlihat dari kemampuan ASN dalam melaksanakan monitoring proyek pembangunan jalan dan jembatan, pengawasan pekerjaan fisik di lapangan, penyusunan laporan pekerjaan, hingga koordinasi dengan pihak kontraktor maupun instansi

terkait lainnya. Kepala Bidang Jalan dan Jembatan menjelaskan bahwa: "Secara umum kemampuan pegawai sudah cukup baik, terutama dalam pekerjaan teknis maupun administrasi. Pegawai sudah memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing meskipun masih ada beberapa yang perlu ditingkatkan kompetensinya." (Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Jalan dan Jembatan)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar ASN telah memahami tugas pokok dan fungsi masing-masing. Pengalaman kerja dan keterlibatan ASN dalam berbagai kegiatan pembangunan infrastruktur menjadi faktor yang membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi. Selain itu, Kepala Dinas juga menjelaskan bahwa organisasi terus melakukan upaya peningkatan kapasitas ASN melalui pelatihan dan bimbingan teknis. "Kami terus mendorong pegawai mengikuti pelatihan dan bimbingan teknis agar kemampuan kerja mereka terus berkembang sesuai kebutuhan pekerjaan." (Hasil wawancara dengan Kepala Dinas)

Walaupun demikian, berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan beberapa pegawai staf, masih ditemukan beberapa kendala yang berkaitan dengan kemampuan ASN, khususnya dalam penguasaan teknologi dan penggunaan sistem administrasi berbasis digital. Beberapa ASN masih mengalami kesulitan dalam penggunaan aplikasi administrasi elektronik dan sistem pelaporan digital yang diterapkan dalam organisasi pemerintahan.

Salah satu pegawai staf menyampaikan bahwa: "Untuk pekerjaan di lapangan sebenarnya sudah dipahami, tetapi beberapa pegawai masih perlu penyesuaian dalam penggunaan aplikasi administrasi dan sistem digital." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan). Selain itu, pegawai juga menjelaskan bahwa pekerjaan pada bidang jalan dan jembatan membutuhkan kemampuan teknis yang cukup tinggi karena berkaitan langsung dengan pembangunan fisik di lapangan. "Pekerjaan di bidang jalan dan jembatan memang membutuhkan kemampuan teknis yang cukup tinggi karena berkaitan dengan pekerjaan fisik dan pengawasan di lapangan." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan). Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dipahami bahwa kemampuan ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan secara umum sudah cukup baik, tetapi masih diperlukan peningkatan kompetensi, khususnya dalam penguasaan teknologi kerja modern dan sistem administrasi digital agar efektivitas pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih optimal.

Motivation (Motivasi)

Menurut Armstrong, motivasi (motivation) merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi semangat kerja pegawai dalam melaksanakan tugas organisasi. Motivasi kerja yang baik akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa sebagian besar ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan memiliki tanggung jawab dan komitmen kerja yang cukup baik dalam melaksanakan tugas organisasi. Hal tersebut terlihat dari upaya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target dan tanggung jawab yang diberikan. Salah satu pegawai staf menjelaskan bahwa: "Kami tetap berusaha menyelesaikan pekerjaan sesuai target karena pekerjaan di bidang jalan dan jembatan memiliki tanggung jawab yang cukup besar." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan)

Selain itu, Kepala Dinas juga menjelaskan bahwa organisasi terus melakukan pembinaan terhadap ASN agar disiplin dan motivasi kerja pegawai tetap terjaga. "Kami terus melakukan pembinaan kepada pegawai agar memiliki disiplin dan tanggung jawab kerja yang baik." (Hasil wawancara dengan Kepala Dinas). Namun demikian, berdasarkan hasil observasi peneliti masih ditemukan beberapa kondisi yang menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin kerja ASN belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut terlihat dari masih adanya pegawai yang datang terlambat, pulang sebelum waktu kerja selesai, kurang maksimal dalam memanfaatkan jam kerja, serta adanya pegawai yang terlihat kurang aktif dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, peneliti juga menemukan adanya kecenderungan sebagian pegawai untuk menghindari tanggung jawab pekerjaan sehingga beberapa pekerjaan lebih dominan diselesaikan oleh pegawai tertentu yang dianggap lebih aktif dan lebih mampu. Kondisi tersebut menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan beban kerja antarpegawai dalam organisasi.

Menariknya, ketika wawancara dilakukan kepada pegawai staf, sebagian besar pegawai cenderung memberikan jawaban yang normatif dan berhati-hati dalam mengungkapkan kondisi internal organisasi. Pegawai terlihat enggan menyampaikan berbagai problematika yang sebenarnya terjadi di lapangan secara terbuka. Salah satu staf menyampaikan bahwa: "Kalau secara umum pekerjaan berjalan baik, cuma memang kadang ada kendala seperti fasilitas kerja dan beban pekerjaan." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan).

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya budaya birokrasi yang membuat pegawai lebih memilih menjaga citra organisasi dan menghindari penyampaian kritik secara langsung terhadap kondisi internal instansi. Oleh karena itu, peneliti tidak hanya mengandalkan hasil wawancara formal, tetapi juga melakukan observasi langsung untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai kondisi kinerja ASN di lingkungan organisasi tersebut.

Opportunity (Kesempatan untuk Bekerja)

Dalam teori Michael Armstrong, kesempatan untuk bekerja (opportunity) merupakan faktor yang berkaitan dengan kondisi organisasi dalam memberikan ruang dan peluang kepada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal. Kesempatan kerja tidak hanya berkaitan dengan pembagian tugas, tetapi juga mencakup lingkungan kerja, fasilitas pendukung, sistem kerja, serta kesempatan pegawai dalam mengembangkan kemampuan dan berpartisipasi dalam pelaksanaan pekerjaan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa pembagian tugas pada Bidang Jalan dan Jembatan telah dilakukan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai. Hal tersebut bertujuan agar pekerjaan dapat berjalan lebih terarah dan setiap ASN memahami tanggung jawab yang harus dilaksanakan. Kepala Bidang Jalan dan Jembatan menjelaskan bahwa: "Pembagian tugas sudah disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai sehingga pekerjaan lebih terarah dan tanggung jawab pegawai juga lebih jelas." (Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Jalan dan Jembatan).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa secara administratif organisasi telah memiliki sistem pembagian kerja yang cukup jelas. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, pelaksanaan pekerjaan belum sepenuhnya berjalan secara merata. Dalam praktiknya, masih ditemukan adanya ketimpangan beban kerja antarpegawai. Beberapa ASN terlihat memiliki tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar dibandingkan pegawai lainnya, terutama pada pekerjaan teknis dan administrasi tertentu yang dianggap membutuhkan kemampuan lebih.

Kondisi tersebut juga diperkuat melalui hasil wawancara dengan salah satu pegawai staf yang menyampaikan bahwa: "Kadang pekerjaan lebih banyak ditangani oleh pegawai tertentu karena dianggap lebih memahami pekerjaan atau lebih cepat menyelesaikan tugas." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan) Fenomena tersebut menunjukkan bahwa kesempatan kerja dalam organisasi belum sepenuhnya berjalan secara seimbang. Beban kerja yang terpusat pada individu tertentu dapat menimbulkan ketimpangan kerja dan berpotensi menurunkan efektivitas organisasi apabila tidak dikelola dengan baik. Di sisi lain, pegawai yang kurang dilibatkan dalam pekerjaan tertentu menjadi kurang berkembang dalam meningkatkan kemampuan dan pengalaman kerjanya. Selain persoalan pembagian pekerjaan, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa fasilitas kerja masih menjadi salah satu kendala dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan ASN. Beberapa pegawai menyampaikan bahwa keterbatasan sarana dan fasilitas kerja masih mempengaruhi efektivitas pekerjaan di lapangan.

Salah satu pegawai staf menjelaskan bahwa: "Pekerjaan di lapangan cukup banyak, tetapi fasilitas pendukung kerja kadang masih terbatas sehingga pekerjaan membutuhkan waktu lebih lama." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan). Berdasarkan hasil observasi peneliti, keterbatasan fasilitas tersebut terlihat dari masih adanya kekurangan sarana penunjang kerja tertentu, baik dalam kegiatan administrasi maupun pekerjaan teknis di lapangan. Kondisi tersebut tentu dapat mempengaruhi produktivitas ASN dalam melaksanakan tugas organisasi, terutama pada pekerjaan yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan dalam pelaksanaan pembangunan infrastruktur. Selain itu, kesempatan ASN untuk mengembangkan kemampuan kerja juga masih perlu ditingkatkan. Walaupun organisasi telah melaksanakan beberapa kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis, namun berdasarkan hasil wawancara masih terdapat pegawai yang merasa membutuhkan peningkatan kemampuan, khususnya dalam penggunaan teknologi dan sistem administrasi digital.

Salah satu staf menyampaikan bahwa: "Pelatihan memang ada, tetapi menurut saya masih perlu ditingkatkan terutama yang berkaitan dengan teknologi dan sistem kerja digital." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kesempatan pengembangan kapasitas ASN masih perlu diperluas agar seluruh pegawai memiliki kemampuan yang merata dalam melaksanakan pekerjaan organisasi. Dalam perspektif teori Armstrong, kesempatan kerja yang baik harus didukung oleh lingkungan organisasi yang mampu memberikan ruang kepada pegawai untuk berkembang, memperoleh pengalaman kerja, dan meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan.

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa kesempatan untuk bekerja pada Bidang Jalan dan Jembatan secara umum sudah tersedia melalui pembagian tugas dan pelaksanaan pekerjaan organisasi. Akan tetapi, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa kendala seperti ketidakseimbangan beban kerja, keterbatasan fasilitas kerja, dan belum meratanya kesempatan pengembangan kompetensi ASN. Kondisi tersebut menjadi faktor yang turut mempengaruhi efektivitas kinerja ASN dalam melaksanakan tugas pembangunan dan pemeliharaan infrastruktur daerah.

Organizational Support (Dukungan Organisasi)

Menurut Michael Armstrong, dukungan organisasi (organizational support) merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kualitas kinerja pegawai. Dukungan organisasi berkaitan dengan bagaimana organisasi memberikan bantuan, arahan, pengawasan, fasilitas kerja, serta lingkungan kerja yang mendukung pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah telah berupaya memberikan dukungan kepada ASN melalui pembinaan, pengawasan kerja, evaluasi kinerja, dan penerapan sistem penilaian kinerja pegawai. Dukungan tersebut dilakukan agar ASN mampu melaksanakan pekerjaan secara lebih disiplin dan profesional.

Kepala Bidang Jalan dan Jembatan menjelaskan bahwa: "Pimpinan selalu memberikan arahan dan evaluasi kepada pegawai agar pekerjaan dapat berjalan sesuai target yang telah ditetapkan." (Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Jalan dan Jembatan). Selain itu, organisasi juga telah menerapkan sistem penilaian kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan e-kinerja sebagai bentuk pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan ASN. "Penilaian kinerja dilakukan melalui SKP dan e-kinerja sehingga pekerjaan pegawai dapat dipantau secara berkala." (Hasil wawancara dengan Kepala Bidang Jalan dan Jembatan)

Penerapan sistem tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah berupaya membangun sistem pengawasan dan evaluasi kerja yang lebih terukur. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi peneliti, pelaksanaan pengawasan terhadap disiplin pegawai masih belum sepenuhnya optimal. Hal tersebut terlihat dari masih adanya ASN yang datang terlambat, meninggalkan kantor sebelum waktu kerja selesai, serta kurang maksimal dalam memanfaatkan jam kerja. Selain itu, peneliti juga menemukan bahwa budaya organisasi dalam birokrasi pemerintahan masih mempengaruhi keterbukaan pegawai dalam menyampaikan berbagai persoalan internal organisasi. Ketika wawancara dilakukan, sebagian besar pegawai staf terlihat berhati-hati dalam memberikan jawaban dan cenderung menyampaikan kondisi organisasi secara normatif.

Salah satu pegawai staf menyampaikan bahwa: "Kalau secara umum pekerjaan berjalan baik, hanya saja kadang ada beberapa kendala dalam pelaksanaan pekerjaan di lapangan." (Hasil wawancara dengan staf Bidang Jalan dan Jembatan). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pegawai cenderung menjaga citra organisasi dan menghindari penyampaian kritik secara langsung terhadap kondisi internal instansi. Fenomena ini menjadi salah satu tantangan dalam organisasi birokrasi karena dapat mempengaruhi keterbukaan informasi terkait berbagai permasalahan yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Di sisi lain, berdasarkan hasil observasi peneliti, masih terdapat beberapa persoalan yang mempengaruhi efektivitas dukungan organisasi, seperti keterbatasan fasilitas kerja, kurang optimalnya pengawasan disiplin pegawai, serta belum meratanya pembagian pekerjaan dalam organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berkaitan dengan keberadaan aturan dan sistem kerja, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang disiplin, terbuka, dan mendukung produktivitas ASN.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan di Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah secara umum telah berjalan cukup baik. Akan tetapi, masih terdapat beberapa faktor yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan, seperti disiplin kerja ASN, pemerataan beban kerja, peningkatan kompetensi pegawai, penguasaan teknologi kerja, serta penguatan dukungan organisasi agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih efektif dan profesional dalam mendukung pembangunan infrastruktur daerah.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Bidang Jalan dan Jembatan di Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah, dapat diketahui bahwa secara umum pelaksanaan kinerja ASN telah berjalan dengan cukup baik. Hal tersebut terlihat dari kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan administrasi maupun pekerjaan teknis di lapangan, adanya kerja sama dan koordinasi antarpegawai, serta tetap terlaksananya program pembangunan dan pemeliharaan jalan serta jembatan sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Penelitian ini menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh Michael Armstrong yang menjelaskan bahwa kinerja dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu ability (kemampuan), motivation (motivasi), opportunity (kesempatan untuk bekerja), dan organizational support (dukungan organisasi). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, keempat aspek tersebut memiliki keterkaitan yang cukup erat dalam mempengaruhi kondisi kinerja ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan.

Dari aspek ability (kemampuan), ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan pada dasarnya telah memiliki kemampuan kerja yang cukup memadai dalam melaksanakan tugas teknis maupun administrasi. ASN telah mampu melaksanakan pekerjaan yang berkaitan dengan pengawasan pembangunan jalan dan jembatan, monitoring pekerjaan fisik, serta penyusunan administrasi pekerjaan. Akan tetapi, dalam pelaksanaannya masih ditemukan beberapa pegawai yang belum sepenuhnya mampu menguasai teknologi dan sistem administrasi berbasis digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi ASN, khususnya dalam penguasaan teknologi dan sistem kerja modern, masih perlu dilakukan agar efektivitas kerja pegawai dapat berjalan lebih optimal.

Dari aspek motivation (motivasi), sebagian besar ASN telah menunjukkan adanya komitmen dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugas organisasi. Pegawai tetap berupaya menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan. Namun demikian, berdasarkan hasil observasi peneliti di lapangan, masih ditemukan beberapa persoalan yang berkaitan dengan disiplin kerja ASN.

Hal tersebut terlihat dari masih adanya pegawai yang datang terlambat, meninggalkan kantor sebelum jam kerja berakhir, kurang maksimal dalam memanfaatkan waktu kerja, serta belum optimal dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Selain itu, ditemukan pula adanya kecenderungan sebagian pegawai yang kurang memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan sehingga beban kerja lebih banyak ditangani oleh pegawai tertentu yang dianggap lebih aktif dan lebih mampu dalam menyelesaikan pekerjaan organisasi.

Dari aspek opportunity (kesempatan untuk bekerja), pembagian tugas dalam organisasi pada dasarnya telah disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing ASN. Akan tetapi, dalam praktiknya masih ditemukan adanya ketimpangan beban kerja antarpegawai. Beberapa ASN memiliki tanggung jawab pekerjaan yang lebih besar dibandingkan pegawai lainnya sehingga pelaksanaan pekerjaan belum sepenuhnya berjalan secara merata. Selain itu, keterbatasan fasilitas kerja dan belum optimalnya kesempatan pengembangan kompetensi pegawai juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi efektivitas pelaksanaan pekerjaan ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan.

Sementara itu, dari aspek organizational support (dukungan organisasi), organisasi telah melakukan berbagai upaya dalam mendukung pelaksanaan kinerja ASN melalui pembinaan, pengawasan, evaluasi kerja, serta penerapan sistem penilaian kinerja melalui SKP dan e-kinerja. Meskipun demikian, pengawasan terhadap disiplin kerja ASN masih belum berjalan secara maksimal. Di sisi lain, budaya birokrasi dalam organisasi juga menyebabkan sebagian pegawai cenderung berhati-hati dan enggan menyampaikan berbagai persoalan internal organisasi secara terbuka. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan organisasi masih perlu membangun budaya kerja yang lebih terbuka dan komunikatif agar berbagai kendala yang terjadi di lapangan dapat diketahui dan diselesaikan secara bersama-sama.

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa kinerja ASN pada Bidang Jalan dan Jembatan di Dinas Bina Marga dan Penataan Ruang Provinsi Sulawesi Tengah pada dasarnya telah berjalan cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Upaya peningkatan kinerja ASN perlu dilakukan melalui penguatan disiplin kerja, pemerataan pembagian beban kerja, peningkatan kompetensi ASN terutama dalam penguasaan teknologi, penyediaan fasilitas kerja yang lebih memadai, serta peningkatan pengawasan dan dukungan organisasi agar pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan lebih efektif, profesional, dan optimal dalam mendukung pembangunan infrastruktur daerah.

Referensi

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance Management: The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Craswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. New York: Routledge.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Boston: Pearson.
- Dwiyanto, A. (2006). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Frederickson, H. G. (1997). *The Spirit of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Hughes, O. E. (2018). *Public Management and Administration: An Introduction* (5th ed.). London: Macmillan.
- Justiawal. (2020). Implementasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 10(2), 45-58.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (11th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Nurjanah, & Yuniningsih. (2025). Efektivitas Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Elektronik (E-Kinerja) terhadap Peningkatan Kinerja ASN di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Administrasi Negara*, 15(1), 1-15.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Harlow: Pearson.
- Rosa, A. (2022). Kompetensi dan Disiplin Kerja sebagai Faktor Penentu Kinerja ASN: Studi pada Kecamatan Harjamukti Kota Cirebon. *Jurnal Administrasi Publik dan Birokrasi*, 12(3), 101-115.
- Sedarmayanti. (2012). *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) dalam Rangka Otonomi Daerah: Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: Mandar Maju.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.