

ANALISIS KINERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS (ZI) DI KANTOR PERTANAHAN KABUPATEN MAJENE

Amin Putra¹, Hamka Hakim², Darmanto³

¹BPN Majene
Majene, Indonesia
aminputra.ut@gmail.com

² STIA Prima Bone
Bone, Indonesia
karangpulu36@gmail.com

³ Universitas Terbuka
Jl.Pd.Cabe Raya, Indonesia
darmanto@ecampus.ut.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the performance of the state civil apparatus (ASN) in the construction of an integrity zone (ZI) at the Land Office of Majene Regency and examine the factors that influence the analysis of ASN performance in the construction of ZI at the Land Office of Majene Regency. The collection of primary data and secondary data using several data collection techniques through observation and interviews. The results of the study indicate that the performance of ASN related to aspects of work results with the development of the integrity zone has not been carried out optimally. Factors that affect performance are individual factors and organizational support for work results, discipline, and cooperation. Individual factors are related to abilities and skills which in terms of education are one of the measuring tools for strengthening human resources owned by ASN in achieving performance. Then the discipline possessed by individual ASN can also have an impact on organizational performance, abilities based on education as a flow of thought for expanding individual ASN insight into the process of achieving individual and organizational performance.

Keywords: *the state civil apparatus, integrity zone, discipline, majene*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja aparatur sipil negara (ASN) dalam pembangunan zona integritas (ZI) di kantor Pertanahan Kabupaten Majene, menelaah faktor-faktor yang mempengaruhi analisis kinerja ASN dalam pembangunan ZI di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene. Pengumpulan data primer dan data sekunder menggunakan beberapa teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja ASN yang berkaitan dengan aspek hasil kerja dengan pembangunan zona integritas belum terlaksana secara maksimal. Faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan dukungan organisasi terhadap hasil kerja, kedisiplinan dan kerja sama. Faktor individu berhubungan dengan kemampuan dan keterampilan yang dalam hal pendidikan merupakan salah satu alat ukur penguatan SDM yang dimiliki bagi ASN dalam capaian kinerja. Kemudian kedisiplinan yang dimiliki oleh individu ASN juga dapat memberi dampak terhadap kinerja organisasi, kemampuan yang berdasar pada pendidikan sebagai alur berfikir untuk perluasan wawasan individu ASN terhadap proses capaian kinerja individu maupun organisasi.

Kata kunci: *aparatur sipil negara, zona integritas, kedisiplinan, majene*

PENDAHULUAN

Analisis kinerja aparatur sipil negara (ASN), dilakukan untuk menelaah proses informasi secara mendalam yang telah dikumpulkan terkait dengan kinerja ASN pada kantor Pertanahan Kabupaten Majene Provinsi Sulawesi Barat yang mana kinerja PNS dilihat dalam upaya proses melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai bentuk kegiatan yang memberikan hasil kerja, melaksanakan secara disiplin dan kerja sama dalam suatu organisasi kerja(Erlianti & Fajrin, 2021) yaitu pada instansi Kantor Pertanahan dalam membangun zona integritas terhadap penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme berdasarkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang pedoman pembangunan zona integritas menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani di lingkungan instansi pemerintah, dan ditindak lanjuti dengan Surat Edaran Menteri Agraria dan Tata Ruang/Kepala Badan Pertanahan Nasional Nomor 149/40.1/I/2018 tanggal 10 Januari 2018, perihal pembangunan zona integritas (ZI) yang merupakan program pemerintah.

Kinerja ASN dalam pembangunan zona integritas pada suatu organisasi pemerintahan tertentu sudah harus diletakkan pada bagian yang penting untuk dijadikan dasar dan standar operasional terhadap kerja-kerja pegawai dan roda organisasi pemerintahan secara menyeluruh(Jazuli, 2021). Dalam suatu organisasi pemerintahan sangat diperlukan adanya efektifitas kinerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Prabu Mangkunegara terhadap aspek-aspek kinerja pegawai yang mana bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai dalam melaksanakan. Adapun aspek- aspek yang dimaksudkan diantaranya hasil kerja, kedisiplinan dan kerjasama yang berlangsung dalam suatu organisasi pemerintahan yang sudah barang tentu merupakan tuntutan konsep dasar program pembangunan ZI (Adi Sucipto, Hasanuddin Remmang, 2018)yang menjadi suatu fenomena yang terdapat di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene sebagai suatu masalah yang telah diteliti sebagai berikut:

Masalah pada analisis kinerja ASN adalah berhubungan dengan aspek hasil kerja, kedisiplinan dan kerjasama dalam pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene yang menjadi fokus penelitian. Dilihat pula bahwa kinerja ASN dalam membangun ZI terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi proses kinerja ASN yang belum berjalan secara maksimal, kaitannya dengan proses kinerja pada hasil kerja, kedisiplinan dan kerjasama ASN yang mana karena dipengaruhi oleh faktor individu ASN dan lingkungan kerja khususnya sarana dan prasarana di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene. Faktor yang mempengaruhi kinerja ASN dalam pembangunan zona integritas(Darwanto, 2021) yaitu faktor kemampuan individu yang merupakan sumber daya manusia yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene, diantaranya faktor jenjang pendidikan yang belum merata untuk beberapa bidang kerja, masih terdapatnya sumber daya manusia yang memiliki pendidikan terakhir yakni sekolah lanjutan tingkat atas (SLTA) dan pendidikan Diploma.

Adapun penelitian yang telah dilaksanakan diperoleh informasi atau data melalui hasil pengamatan terhadap individu dan perilaku kerja serta lingkungan kerja ASN, aktif melakukan wawancara dengan informan yang berpotensi dan secara optimal didapatkan dokumentasi yang berhubungan dengan judul penelitian yang telah ditetapkan, yaitu: “Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Pembangunan Zona Integritas di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene”.

Tinjauan Pustaka

1. Pengertian Administrasi Publik

Mendefinisikan administrasi publik adalah suatu kombinasi yang kompleks antara teori dan praktik dengan tujuan mempromosikan pemahaman terhadap pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat yang diperintah dan juga mendorong kebijakan publik agar lebih responsif terhadap kebutuhan sosial (Astuti, Warsono, & Rachim, 2020). Administrasi publik berusaha melembagakan praktik-praktik manajemen agar sesuai dengan nilai efektifitas dan efisiensi administrasi publik sebagai disiplin telah melewati perkembangan yang kompleks. Literatur menjelaskan rangkaian perkembangan administrasi publik ini dari pergeseran paradigma. Nicholas Henry (2004), mengidentifikasi lima paradigma dalam administrasi publik, sebagai berikut: Paradigma (1) dikotomi politik-administrasi (1900-1926). Periode ini politik bertalian dengan kebijakan-kebijakan atau ekspresi dari kehendak negara, sedangkan administrasi bertalian dengan pelaksanaan dari kebijakan-kebijakan tersebut.

Penekanan Paradigma 1 adalah pada lokus, yaitu di mana administrasi publik harus berada. Paradigma (2) prinsip-prinsip administrasi (1927-1937). Paradigma 2 ditandai dengan terbitnya buku teks kedua dalam administrasi publik, karya Lu & Willoughby berjudul *Principles of Public Administration* (Lu & Willoughby, 2018), Buku ini menegaskan bahwa ada prinsip-prinsip ilmiah tertentu mengenai administrasi, bahwa prinsip-prinsip tersebut dapat ditemukan, dan bahwa para administrator akan menjadi ahli dalam pekerjaannya jika mereka mempelajari bagaimana menerapkan prinsip-prinsip tersebut. Lokus administrasi publik tidak menjadi persoalan karena dianggap bahwa prinsip administrasi berlaku di semua setting administrasi, yakni organisasi publik maupun privat, tanpa ada batasan kultural. Prinsip-prinsip administrasi diajukan oleh Gulick & Urwick mengemukakan tujuh prinsip yang dikenal dengan akronim POSDCoRB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting). Menurut Gulick & Urwick, prinsip-prinsip inilah yang menyebabkan organisasi bisa berjalan dengan baik, bukan dikotomi politik-administrasi (Dahl, 2018).

Individu-individu secara aktual memilih alternatif yang memuaskan, bukan alternatif terbaik. proses ini sebagai “pemuasan” dan berkesimpulan bahwa pembuatan keputusan lebih merefleksikan rasionalitas terbatas. Individu memanipulasi premis-premis keputusan, berdasarkan pertimbangan nilai, keyakinan, norma yang datang dari organisasi maupun dari luar organisasi (Wargadinata, 2017). Politik dan administrasi tidak pernah bisa dipisahkan. Menurut Emerson, (2022) doktrin administrasi publik adalah teori politik. Waldo (1952) juga menyatakan bahwa administrasi publik adalah produk dari kondisi material dan ideologis. Paradigma (3) administrasi publik sebagai ilmu politik (1950-sampai 1970). Periode ini dianggap sebagai upaya untuk meninjau kembali segala jalinan konseptual antara administrasi publik dan politik, studi administrasi publik ditandai oleh ketiadaan kerangka kerja intelektual, bahkan administrasi publik dianggap sebagai bidang studi yang mengalami kemerosotan spiral. Administrasi publik lintas budaya sebagai pendekatan komparatif mencerminkan pendekatan baru dari administrasi publik pada periode tersebut.

2. Kinerja ASN dalam Pembangunan Zona Integritas.

Mangkunegara, (2005) istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aspek-aspek yang dinilai sebagai kinerja menurut Mangkunegara, (2011) antara lain sebagai berikut: (a). Hasil Kerja (b). Kedisiplinan (c). Kerjasama. Lebih lanjut A. P. Mangkunegara & Octorend (2015)

mengemukakan prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya itulah yang dimaksud dengan prestasi kerja. Disisi lain A. P. Mangkunegara & Octorend (2015) mengungkapkan bahwa disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Kinerja pegawai sebagai berikut: Kinerja pegawai adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan tentang kemampuan kinerja pegawai sehingga menghasilkan sesuatu yang maksimal(Irawan, Maarif, & Affandi, 2015). Prestasi kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu(Irawan et al., 2015)

3. *Pembangunan Zona Integritas (ZI)*

Pembangunan zona integritas sesuai dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 10 Tahun 2019, dalam membangun zona integritas pemimpin instansi pemerintah menetapkan satu atau beberapa unit kerja yang diusulkan sebagai wilayah bebas korupsi (WBK) dan wilayah birokrasi melayani (WBBM) dengan memperhatikan beberapa aspek yang telah ditetapkan dengan meliputi;

1. Manajemen perubahan bertujuan untuk mengubah secara sistematis dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir (mind set), serta budaya kerja (culture set) individu pada unit kerja yang dibangun, menjadi lebih baik sesuai dengan tujuan dan sasaran pembangunan zona integritas.
2. Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada zona integritas menuju WBK/WBBM.
3. Penataan sistem manajemen SDM aparatur bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme SDM aparatur pada zona integritas menuju WBK/WBBM. Penguatan akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah.
4. Penguatan pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas KKN pada masing-masing instansi pemerintah. Peningkatan kualitas pelayanan publik merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada masing-masing instansi pemerintah secara berkala sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat.

Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat beberapa indikator yang perlu dilakukan untuk menerapkan peningkatan kualitas pelayanan publik, yaitu: a. Standar pelayanan pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti: 1) Unit kerja telah memiliki kebijakan standar pelayanan; 2) Unit kerja telah memaklumkan standar pelayanan; 3) Unit kerja telah memiliki SOP bagi pelaksanaan standar pelayanan; dan 4) Unit kerja telah melakukan reviu dan perbaikan atas standar pelayanan dan SOP. b. Budaya pelayanan prima pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti: 1) Unit kerja telah melakukan sosialisasi/pelatihan berupa kode etik, estetika, capacity building dalam upaya penerapan budaya pelayanan prima; 2) Unit kerja telah memiliki informasi tentang pelayanan mudah diakses melalui berbagai

media; 3) Unit kerja telah memiliki sistem reward and punishment bagi pelaksana layanan serta pemberian kompensasi kepada penerima layanan bila layanan tidak sesuai standar; 4) Unit kerja telah memiliki sarana layanan terpadu/terintegrasi; dan 5) Unit kerja telah melakukan inovasi pelayanan. Penilaian kepuasan terhadap pelayanan pengukuran indikator ini dilakukan dengan mengacu pada kondisi yang seharusnya dilakukan, seperti: 1) Unit kerja telah melakukan survei kepuasan masyarakat terhadap pelayanan; 2) Hasil survei kepuasan masyarakat dapat diakses secara terbuka; dan 3) Unit kerja telah melakukan tindak lanjut atas hasil survei kepuasan masyarakat.

4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai.

Adapun analisis kinerja aparatur sipil negara dalam pembangunan zona integritas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi proses kinerja pegawai yang sehubungan dengan aktivitas pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene. Menurut A. P. Mangkunegara & Octorend, (2015) menyatakan bahwa: "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi dirumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

1. Faktor kemampuan Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the right place, the right man on the right job).
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

A. Dale Timple yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal: "Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi." Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dapat bersumber dari dalam individu pegawai maupun dari luar individu.

Kebijakan organisasi mampu menyelaraskan antara faktor-faktor tersebut. Selain itu, dari referensi lainnya menurut Mathis, Jackson, & Valentine (2015) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1. Kemampuan 2. Motivasi 3. Dukungan yang diterima 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan 5. Hubungan mereka dengan organisasi Lebih lanjut Gibson (1987) menjelaskan ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja: 1) Faktor individu: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3) Faktor organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi,

dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari karyawan, baik secara individual maupun secara kelompok, dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja karyawan maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Sehubungan dengan hal itu, pendekatan untuk mengukur sejauh mana kinerja karyawan secara individual ada enam kriteria (Robbins, 2017) yaitu: 1. Kualitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. 2. Kuantitas kerja dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. 3. Ketepatan waktu Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output. 4. Efektivitas Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit di dalam penggunaan sumber daya, efektivitas kerja karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi. 5. Kemandirian Merupakan tingkat kemampuan seseorang dalam melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas. 6. Komitmen kerja Merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab terhadap organisasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus yaitu untuk mengetahui atau menggambarkan kenyataan dari kejadian yang diteliti sehingga memudahkan didapatkan data yang objektif. Pada umumnya, metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis.

Sumber Informasi sebagai Jenis data yang akan digunakan pada penelitian ini adalah kualitatif. Dimana data hasil penelitian didapatkan melalui 2 (dua) sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Pemilihan Informan Untuk mendapatkan informasi dalam penelitian ini diharapkan dari orang-orang yang berpotensi dalam hal ini Kepala Kantor (1 orang), Kasubbag Tata Usaha (1 orang) dan Kepala Seksi Kantor Pertanahan Kabupaten Majene (2 orang) serta Staf (4 orang) sebagai informan yang akan memberikan informasi dalam bentuk tindakan maupun kata-kata, sehingga diperoleh gambaran yang utuh dan komprehensif.

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene. Kemudian data sekunder adalah data yang diperoleh dari Kantor yang sama dan data-data pendukung lainnya yang didapatkan melalui bahan bacaan, bahan pustaka, laporan-laporan tahunan, serta laporan-laporan penelitian yang berkaitan dengan permasalahan penelitian ini. Data yang diperoleh dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder dianalisis secara deskriptif kualitatif, yaitu menggambarkan segala peristiwa atau kejadian yang ada pada objek peneliti secara apa adanya. Data yang diperoleh dikumpulkan, dan diolah secara sistematis guna menjawab pertanyaan peneliti. Untuk Pengumpulan data primer dan data sekunder maka peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi.

Proses analisis data dilakukan secara terus menerus dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen dan sebagainya sampai dengan penarikan kesimpulan melalui teknik pengumpulan data, reduksi data dan penyajian data, verifikasi data dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Kinerja ASN dalam pembangunan ZI di Kantor Pertanahan Kab. Majene

Peneliti mendapatkan informasi dari beberapa informan yang disimpulkan bahwa pemberian penilaian terhadap ASN belum adanya standard/kriteria penilaian yang bersifat permanen terhadap capaian kinerja ASN kaitannya dengan hasil kerja, sehingga dapat dikatakan masih bersifat relatif subyektif. Selanjutnya capaian hasil kerja terkadang tidak sesuai dengan yang menjadi harapan pekerjaan karena belum adanya alat ukur dan petugas yang khusus menangani penilaian kinerja sebelumnya. Hasil kerja ASN dari kinerja yang berlangsung selama ini pada Kantor Pertanahan Kabupaten Majene sifatnya manual atau kebiasaan-kebiasaan tanpa menggunakan standar operasional prosedur karena belum melembaga atau belum adanya petugas khusus atau tim mengenai penilaian proses kinerja dalam struktur organisasi di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene selama ini yang menyebabkan hasil kerja ASN dalam pembangunan ZI tersebut tidak memadai. Kemudian dalam kegiatan perkantoran sebagai bentuk dari suatu proses kinerja selama ini dinilai langsung oleh Kepala Kantor sebagai penilai kinerja ASN khususnya pada aspek hasil kerja ASN karena belum adanya SOP yang dipakai secara khusus untuk mengukur capaian hasil kerja dari pada kinerja ASN pada Kantor Pertanahan Kabupaten Majene. Pada saat yang sama, dimana pejabat yang bertanggungjawab secara kelembagaan tentang kinerja pada Kantor Pertanahan Kab. Majene belum tercapai secara maksimal. Kinerja yang dilakukan pada Kantor Pertanahan tersebut masih sifatnya atas dasar inisiatif petunjuk pimpinan, sehingga proses penyelesaian pekerjaan yang merupakan hasil kerja ASN dalam program pembangunan ZI masih mengalami kendala dan keterlambatan yang menunjukkan bahwa hasil kerja ASN belum sepenuhnya dapat memberi kontribusi yang memuaskan terhadap tujuan dari pada program pembangunan ZI di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene.

Adapun kinerja ASN pada aspek kedisiplinan kaitannya dengan pencapaian kinerja ASN yang berhubungan dengan pelaksanaan tupoksinya. ASN merupakan SDM yang memiliki kapabilitas dan kompetensi sebagai ASN pada Kantor Pertanahan Kab. Majene. Pelaksanaan capaian kinerja tersebut dinilai hanya berdasar dari output mesin absensi (Fingerprint), sementara ASN dalam kehadirannya terkadang hanya datang ceklok setelah itu ASN yang bersangkutan meninggalkan pekerjaannya yang ada pada Kantor Pertanahan, akan tetapi tunjangan kinerja tetap didapatkan oleh ASN tersebut. Kedisiplinan pada aturan yakni tentang kehadiran berdasarkan keikutsertaannya dalam apel pagi dan pulang belum sepenuhnya terlaksana. ASN tersebut terkadang tidak berada ditempat (Kantor) karena adanya urusan lain, yang tidak diketahui oleh bagian kepegawaian sebagai salah satu pejabat yang mendapatkan kewenangan untuk memberikan penilaian kinerja ASN sesuai dengan program Pembangunan ZI. Dapat disimpulkan bahwa capaian kinerja di hal kerjasama antara ASN belum terjalin secara maksimal sebagaimana uraian di atas baik hasil wawancara yang dilakukan terhadap informan maupun hasil observasi yang diperoleh dari sumber kantor pertanahan Kabupaten Majene yang dilihat dari tahun 2018 sampai dengan tahun 2020, sehingga capaian hasil kerja sebagai upaya capaian prestasi kerja berdasarkan ketentuan yang berlaku untuk mencapai sasaran kinerja dan perilaku kerja PNS dalam mewujudkan program pembangunan zona integritas.

a. Hasil Kerja

Peneliti melakukan wawancara dengan salah satu informan (AM) mengenai apakah hasil kerja yang dilakukan terhadap kinerja ASN dalam pembangunan ZI mempunyai alat ukur atau standar yang telah ditentukan oleh aturan internal tersendiri yang dikeluarkan oleh Kantor Pertanahan Kabupaten Majene yang berhubungan dengan hasil kerja ASN yang memuaskan dalam menjalankan tupoksinya menghasilkan

informasi bahwa hasil kerja terhadap kinerja ASN bertanggung jawab untuk setiap keseluruhan kinerja yang dicapai oleh ASN pada Kantor Pertanahan Majene, namun demikian penilaian hasil kerja ASN dilakukan oleh atasan langsung ASN tersebut secara berjenjang sesuai dengan hierarki jabatan struktural sesuai tugas pokok dan fungsinya. Walaupun belum ada standar operasional kinerja kaitannya dengan pembangunan zona integritas khusus untuk mengukur dan menilai kinerja ASN, akan tetapi hasil kerja ASN dapat diukur dan dinilai dari capaian sasaran kinerja yang dibuat masing-masing ASN di awal tahun dapat menilai dari hasil kerja yang memuaskan sesuai dengan waktu dan ketepatan berdasarkan jadwal yang ditetapkan, yaitu melihat dan mempertanyakan langsung pada ASN yang mendapatkan tugas yang dilaksanakan.

Kinerja aparatur sipil negara yang berkaitan dengan pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kabupaten adalah belum adanya standar operasional bagi aparatur sipil negara di kantor tersebut dalam mengukur hasil kerja pegawai sesuai tugas pokoknya masing-masing. Untuk mengukur hasil kerja aparatur sipil negara selama ini hanya dilakukan secara manual oleh pimpinan dalam hal ini kepala kantor sendiri yang langsung memberi penilaian mengenai hasil kerja.

b. Kedisiplinan

Adapun kinerja ASN mengenai kedisiplinan dalam mewujudkan program pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene kaitannya dengan proses kinerja ASN. Apakah dapat diukur tingkat kedisiplinan ASN yang berhubungan dengan kinerjanya dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Alat yang digunakan untuk mengukur kinerja ASN mengenai kedisiplinan dalam ber Kantor digunakan alat untuk mengukur kehadiran adalah fingerprint sebagai mesin absensi, karena kehadiran atau keaktifan masuk kantor merupakan bagian penilaian kedisiplinan ASN dibawah tanggungjawab selaku kepala kantor karena mereka itu mendapatkan tunjangan kinerja dalam bentuk uang, jika mereka tidak masuk kerja maka tunjangannya dipotong, namun terkadang ASN setelah absensi meninggalkan kantor tanpa keterangan dan pada saat jam pulang mereka itu baru datang, saya selaku pimpinan kadang memberikan teguran secara lisan kepada ASN yang mempunyai sikap mental seperti itu, olehnya itu ASN pada setiap seksi, saya biasa serahkan kepada kepala seksinya untuk mengambil langkah langkah untuk meningkatkan kinerja ASN yang ada pada seksinya untuk dilakukan pembinaan.

Kinerja ASN dalam aspek kedisiplinan menunjukkan dalam mengukur kedisiplin hanya berdasar pada mesin absensi (Fingerprint), sementara ASN dalam kehadirannya terkadang hanya datang absensi setelah itu ASN yang bersangkutan meninggalkan pekerjaannya pada kantor, sementara ASN tersebut dalam menerima tunjang kinerja tetap berjalan, sehingga dalam mengukur kinerja berdasarkan mesin absensi tidak dapat dijadikan alat ukur kedisiplinan. Walaupun demikian setelah mereka melakukan absensi saya tidak kontrol lagi karena kita masing masing sibuk pada menjalankan tugas karena umumnya ASN itu masing masing mempunyai unit kerja, biasanya yang dekat dengan ASN tersebut adalah pimpinan langsungnya yaitu kepala kepala seksinya.

Proses kinerja ASN mengenai kedisiplinan yang saya alami hanya dilakukan sesuai petunjuk dan pesan pimpinan karena belum adanya petunjuk teknis yang terkait bagaimana melakukan tindakan yang terukur kaitannya dengan kinerja ASN tentang kedisiplinan kecuali hanya berpatokan pada kehadiran dan melakukan ceklok pada finger yang tersedia, hanya saja masih ditemukannya beberapa ASN Kantor Pertanahan pada jam istirahat yang tidak dapat menyesuaikan diri, terkadang masih adanya ASN biasa terlambat masuk kantor selepas jam istirahat, untuk melakukan tindakan pada ASN yang hanya melakukan keterlambatan seperti ini belum ada standar operasional prosedurnya sehingga langkah langkah penindakan yang diambil oleh

pimpinan tidak terlalu berdasar, kecuali memang ASN tersebut jarang masuk atau dalam waktu berbulan-bulan tidak pernah masuk kantor maka sanksi adalah undang-undang tentang kepegawaian akan tetapi jika hanya bersifat terlambat masuk Kantor karena jam istirahat yang mereka sedikit diperpanjang maka pertimbangannya hanyalah bersifat teguran.

c. Kerjasama

Kinerja ASN dalam pembangunan zona integritas tentang kerjasama di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene kaitannya dengan kerjasama pada aspek menghargai ide orang lain terdapat di kantor tersebut apakah kinerja ASN dalam pembangunan ZI menyangkut kerjasama pada aspek menghargai ide orang lain terdapat di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene. kerja sama yang berlangsung yang berkaitan dengan kerjasama antar ASN dibawa tanggungjawab pimpinan akan memberi penguatan sebagai upaya melaksanakan kinerja institusi maupun pelaksanaan tugas yang akan dilaksanakan pada masing-masing ASN, walaupun masih terdapat ASN yang kadang tidak dapat menerima ide orang lain sehingga proses kerjanya mengalami kendala.

ASN masing-masing dalam melaksanakan tugasnya, mereka senantiasa saling memberi informasi yang berkaitan dengan kepentingan pekerjaannya berhubung karena dalam struktur organisasi mempunyai saling keterkaitan kerja antara satu dengan yang lainnya, merupakan satu mata rantai yang tidak terputus. Kerja sama dalam hal kemauan antar sesama ASN menerima ide orang lain atau dari sesama pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau tugas kantor.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja ASN Dalam Pembangunan Zona Integritas.

a. Faktor Individu

Adapun faktor yang mempengaruhi kinerja ASN dalam pembangunan ZI di Kantor Pertanahan Kab. Majene kaitannya dengan individu bagi ASN mengenai tingkat pendidikan yang dimiliki oleh setiap ASN sebagai sumber daya manusia yang bekerja. Riset mempertanyakan, mengapa kemampuan dalam hal pendidikan dan keahlian individu ASN berpengaruh terhadap kinerja pada hasil kerja dalam pembangunan ZI. Tingkat pendidikan dan keahlian sangat berpengaruh terhadap kinerja pada hasil kerja untuk mewujudkan pembangunan zona integritas karena program zona integritas sebagai suatu program yang harus diwujudkan sementara yang menjadi kendala yaitu tingkat pendidikan individu daripada aparatur sipil negara sebagai sumber daya manusia yang terlibat dalam tim kerja zona integritas yang bekerja di kantor ini sebagai tim kerja masih ada diantaranya memiliki pendidikan terakhir sekolah menengah atas atau setarah. Program pembangunan ZI bertujuan untuk mewujudkan pembangunan ZI. Pendidikan dan keahlian sangat berperan dalam kinerja untuk terciptanya hasil kerja bagi individu aparatur sipil negara melakukan inovasi-inovasi sebagai usaha untuk mewujudkan program zona integritas merupakan syarat tujuan dari pada pembangunan zona integritas, dengan melihat individu sumber daya manusia aparatur sipil negara.

Adapun faktor individu ASN dalam capaian kinerja terkait kedisiplinan untuk mewujudkan ZI juga merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yang dilaksanakan. Dimana kedisiplinan individu pegawai utamanya kehadiran di Kantor Pertanahan dalam menjalankan pekerjaan sebagai aparatur sipil negara, berdasarkan hasil wawancara informan mengungkapkan bahwa masih terdapatnya individu pegawai yang bekerja di Kantor ini yang kehadirannya masuk Kantor dalam menjalankan

tugasnya belum merata sehingga dapat dikatakan faktor kedisiplinan individu ASN mempunyai pengaruh dalam capaian kinerja untuk mewujudkan program pembangunan zona integritas.

b. Faktor Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap kinerja (Aripin & Rulinawaty, 2022) ASN dalam pembangunan zona integritas yang terkait dengan hasil kerja, kedisiplinan dan hasil kerja yang dilaksanakan oleh ASN di kantor pertanahan Kabupaten Majene. Faktor dukungan organisasi memberi pengaruh terhadap hasil kerja pada capaian kinerja ASN dalam pembangunan ZI. Dukungan Kantor Pertanahan terhadap pegawai dalam melaksanakan tugas yang merupakan proses kinerja untuk mengukur hasil kerja yang baik di Kantor Pertanahan ini, adalah fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan kerjanya, misalnya laptop, komputer dan ruangan harus memadai yang dilengkapi oleh sarana penting lainnya, seperti alat transportasi.

Zona integritas menggambarkan pada peneliti bahwa faktor dukungan organisasi khususnya fasilitas kerja bagi ASN dalam menjalankan tugas pokoknya merupakan salah satu faktor yang memberi pengaruh terhadap kinerja dalam mewujudkan pembangunan zona integritas. Untuk melihat hasil kerja pegawai sebagai suatu proses kinerja yang menjadi faktor berpengaruh disini dalam mencapai hasil kerja sesuai dengan tugas yang dilaksanakan masing-masing pegawai yaitu tidak memadainya dukungan organisasi mengenai sarana prasarana dalam hal ini fasilitas yang tersedia terhadap pegawai dalam menjalankan tugasnya misalnya ruang kerja, ruang kantin dan lemari berkas di kantor pertanahan ini.

Aspek kedisiplinan atas kinerja ASN yang dilihat dari pengaruh dukungan organisasi dalam membangun zona integritas. Kedisiplinan utamanya dalam bentuk kehadiran mengikuti apel pagi dan masuk kantor tepat waktu yang membuat pegawai terkadang ada yang terlambat masuk kantor atau tidak masuk kantor disebabkan oleh tempat tinggal pegawai, ada yang berjauhan dengan Kantor Pertanahan, sementara pegawai tersebut ada diantara mereka yang tidak mempunyai fasilitas kendaraan dan juga terkadang mengerjakan pekerjaan yang tiba-tiba mendapatkan tugas dari pimpinan tanpa adanya pemberitahuan dari pegawai tersebut kepada pihak pejabat yang menangani absensi pegawai sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja dalam ukuran kedisiplinan ASN di Kantor Pertanahan, yakni faktor dukungan organisasi dalam hal sarana prasarana yang dapat memberikan kejelasan pegawai dalam pengorganisasian kerja.

Dukungan organisasi bagi pegawai yang melaksanakan tugasnya dalam melaksanakan kinerjanya yang dilaksanakan melalui kerja sama dipengaruhi oleh faktor fasilitas ruangan, yang mana ruangan pertemuan yang belum dilengkapi dengan peralatan sound sistem yang memadai dan dimana ruangan rapat sebagai tempat melakukan koordinasi untuk membangun suatu komunikasi dalam urusan pekerjaan yang bersifat pengorganisasian juga belum cukup memadai dan fasilitas absensi kehadiran dalam bentuk IT atau fingers print belum diterapkan secara baik. Penguatan tatalaksana pembangunan zona integritas menggambarkan pada peneliti bahwa faktor dukungan organisasi terhadap kinerja dalam hal kerja sama, dimana faktor fasilitas ruangan rapat koordinasi untuk membangun suatu kebersamaan belum memadai. Untuk mewujudkan pembangunan zona melalui kinerja pegawai dalam bentuk kerja sama dipengaruhi oleh faktor dukungan fasilitas yang dapat menciptakan kerja sama antar pegawai sebagai bentuk kinerja.

Sebagaimana informasi yang diperoleh peneliti dari informan mengungkapkan bahwa hasil kerja ASN yang baik di Kantor Pertanahan ini, adalah fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan kerjanya, misalnya laptop, komputer dan ruangan harus memadai yang dilengkapi oleh sarana penting lainnya, seperti alat transportasi. Namun fasilitas yang ada di kantor pertanahan ini sebagai alat untuk dipakai mewujudkan program pembangunan zona integritas, masih sangat terbatas, sehingga dapat dikatakan bahwa dukungan untuk mewujudkan program pembangunan zona integritas dari dukungan organisasi yaitu Kantor Pertanahan kaitannya dengan dukungan sarana/prasarana belum maksimal. Hal seperti ini juga diungkapkan informan bahwa yang memberi pengaruh dalam capaian kinerja kaitannya untuk mewujudkan zona integritas dalam mencapai hasil kerja sesuai dengan tugas yang dilaksanakan masing-masing pegawai yaitu tidak memadainya dukungan organisasi mengenai sarana prasarana dalam hal ini fasilitas yang tersedia terhadap pegawai dalam menjalankan tugasnya (Samboteng & Kasmad, 2014).

Dukungan organisasi terhadap capaian kinerja yang bersumber dari tingkat kedisiplinan ASN juga tidak berjalan maksimal dikarenakan alat atau mesin absensi terdapat sangat terbatas di Kantor Pertanahan dan tingkat disiplin ASN yang sifatnya tidak melembaga. Sehingga kedisiplinan hanya diukur melalui penilaian kehadiran mengikuti apel pagi dan masuk Kantor tepat waktu saja ditambah dengan kesempatan bagi ASN melakukan absensi. Tidak adanya dukungan organisasi bagi pegawai yang tempat domisilinya berjauhan dengan Kantor Pertanahan. Dimana masih terdapat ASN Pertanahan yang domisilinya berjauhan dengan Kantor Pertanahan, sementara pegawai tersebut ada diantara mereka yang tidak mempunyai kendaraan. Dan hal tersebut juga diungkapkan oleh satu informan bahwa salah satu yang mempengaruhi kinerja pegawai yang merupakan bagian dari proses terlaksananya kinerja yang baik salah satu faktor yang mempengaruhi adalah faktor dukungan organisasi mengenai fasilitas kendaraan sebagai alat transportasi bagi ASN yang bertempat tinggal relatif jauh dari Kantor Pertanahan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sehubungan dengan analisis kinerja ASN dalam pembangunan zona integritas di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Kinerja ASN yang berkaitan dengan aspek hasil kerja, hal ini merupakan proses kegiatan dalam bentuk kerja yang menghasilkan suatu prestasi kerja yang mendapatkan penilaian dari suatu organisasi dan dapat memberikan kontribusi pada organisasi tempat bekerja bagi ASN dalam mencapai tujuan sebagai mana yang diatur dalam ketentuan yang berlaku sehubungan dengan pembangunan zona integritas yang menunjukkan hasil dari pada kerja ASN dalam pembangunan zona integritas tersebut belum terlaksana secara maksimal.

Faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu dan dukungan organisasi terhadap hasil kerja, kedisiplinan dan kerja sama. Faktor individu dimaksudkan adalah kemampuan dan keterampilan, dalam hal pendidikan merupakan salah satu alat ukur penguatan SDM yang dimiliki bagi ASN dalam capaian kinerja yang dapat melahirkan hasil kerja yang diolah dari suatu proses kerja yang dilaksanakan oleh individu dalam mencapai tujuan. Kemudian kedisiplinan yang dimiliki oleh individu ASN juga dapat memberi dampak terhadap kinerja organisasi, kemampuan yang berdasar pada pendidikan sebagai alur berfikir untuk perluasan wawasan individu ASN terhadap

proses capaian kinerja individu maupun organisasi, dalam hal ini Kantor Pertanahan. Kerja sama individu satu dengan yang lainnya, juga diperlukan kemampuan untuk melakukan hubungan yang terkait dengan tugas Kantor Pertanahan maupun individu. Sehingga dapat dikatakan bahwa capaian kinerja pada aspek hasil kerja, kedisiplinan dan kerja sama ASN sebagaimana tujuan dari pada program pembangunan zona integritas sebagaimana diungkapkan diatas memberi pengaruh yang tidak signifikan terhadap capain kinerja ASN di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene.

Untuk pelaksanaan capaian kinerja dalam mewujudkan pembangunan zona integritas, diharapkan agar ASN yang bekerja pada Kantor Pertanahan masing-masing individu lebih memahami tugas dan fungsinya yang berdasarkan ketentuan Peraturan Pemerintah terkait kinerja (prestasi kerja dan disiplin kerja), dan diharapkan pula bagi organisasi melalui pimpinan Kantor Pertanahan Kabupaten Majene

Sebaiknya menilai ASN dilakukan secara obyektif, transparan dan akuntabel, serta perlu pula dilakukan peningkatan atau penambahan wawasan melalui pendidikan bagi ASN untuk meningkatkan kemampuan SDM masing masing individu. Kemudian diharapkan pelaksanaan sisitem pengorganisasian, sarana dan prasarana dapat disesuaikan dengan perkembangan dan tuntutan kegiatan perkantoran yang berhubungan dengan kinerja ASN dalam membangun zona integritas di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Sucipto, Hasanuddin Remmang, H. S. (2018). JPENGARUH ETIKA PEGAWAI, PELAYANAN PUBLIK DAN REFORMASI BIROKRASI TERHADAP PENERAPAN ZONA INTEGRITAS PADA LAPAS MAKASSAR. *Journal of Business and Management*, 24, No.1(March), 76–89.
- Aripin, S., & Rulinawaty, R. (2022). Hybrid Government: Mixed and Hybrid Models of Public Service Delivery in Disadvantaged, Foremost and Outermost Regions. *KnE Social Sciences*, 2022, 1109–1123. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.11001>
- Astuti, R. S., Warsono, H., & Rachim, A. (2020). *Collaborative Governance dalam Perspektif Administrasi Publik*.
- Dahl, R. A. (2018). The science of public administration: Three problems. In *Democracy, bureaucracy, and the study of administration* (pp. 60–76). Routledge.
- Darwanto, S. (2021). *Implementasi Kebijakan Pembangunan Zona Integritas Di Kantor Badan Pertanahan Nasional Kota Banjarmasin*. Retrieved from [http://eprints.uniska-bjm.ac.id/8521/%0Ahttp://eprints.uniska-bjm.ac.id/8521/1/ARTIKEL wanto.pdf](http://eprints.uniska-bjm.ac.id/8521/%0Ahttp://eprints.uniska-bjm.ac.id/8521/1/ARTIKEL%20wanto.pdf)
- Emerson, R. W. (2022). *The complete Works of Ralph Waldo Emerson: Vol. II*. BoD-- Books on Demand.
- Erlianti, D., & Fajrin, I. N. (2021). Analisis Dimensi Kinerja Organisasi Publik pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Dumai. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 1(1), 68–75. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v1i1.1869>
- Irawan, A., Maarif, M. S., & Affandi, M. J. (2015). Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 55–64. <https://doi.org/10.17358/jabm.1.1.55>
- Jazuli, A. (2021). MANUSIA DALAM PEMBANGUNAN ZONA INTEGRITAS BERKELANJUTAN (Commitment Agent Of Change Ministry Of Law And Human Rights In Development Of Sustainable Integrity Zone). *Jurnal Ilmiah Kebijakan*

Hukum, 15(3), 415–430.

- Lu, E. Y., & Willoughby, K. (2018). *Public performance budgeting: Principles and practice*. Routledge.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Tiga Serangkai.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3(8), 318–328. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). *Human resource management: Essential perspectives*. Cengage Learning.
- Pradana, H. A., Kismartini, & Aripin, S. (2018). *Pengaruh Komoetensi Pegawai, Disiplin Kerja, dan Kinerja Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan pada BEA Cukai Madiun*. 02(02), 493–496.
- Robbins, S. (2017). *Management: l'essentiel des concepts et pratiques*. Pearson.
- Samboteng, L., & Kasmad, R. (2014). Network-Based Information System Organization In Defining A Strategy. *Borneo Administrator*, 10(2), 234–252.
- Waldo, D. (1952). Development of theory of democratic administration. *American Political Science Review*, 46(1), 81–103.
- Wargadinata, E. L. (2017). the Quality of Public Organization Performance Measurement. *Sosiohumaniora*, 19(2), 86–94.
<https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v19i2.11497>