

**KINERJA BIROKRASI DALAM PEMBERIAN *REWARD* DAN  
*PUNISHMENT* UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIFITAS  
KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI  
PADA SEKRETARIAT DPRK LANGSA**

**TESIS**

**OLEH**

**HUSNIFAL  
NPM. 211801014**



**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)11/7/23

**Telah diuji pada 14 April 2023**

---

---

**Nama : Husnifal**

**NPM : 211801014**



**Panitia Penguji Tesis :**

Ketua : Prof. Dr. Zainuddin, M.Pd

Sekretaris : Dr. Nadra Ideyani Vita, M.Si

Pembimbing I : Dr. Budi Hartono, M. Si

Pembimbing II: Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP. MAP

Penguji Tamu : Dr. Syafruddin Ritonga, M.AP

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 11/7/23

Access From (repository.uma.ac.id)11/7/23

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Husnifal  
NPM : 211801014  
Program Studi : Magister Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas : Pascasarjana  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**KINERJA BIROKRASI DALAM PEMBERIAN REWARD DAN  
PUNISHMENT UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIFITAS  
KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA  
SEKRETARIAT DPRK LANGSA**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir/skripsi/tesis saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

**Dibuat di Medan**  
**Pada tanggal :**  
Yang menyatakan



**Husnifal**

**KINERJA BIROKRASI DALAM PEMBERIAN *REWARD* DAN  
*PUNISHMENT* UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIFITAS  
KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI  
PADA SEKRETARIAT DPRK LANGSA**

**TESIS**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik  
pada Pascasarjana Universitas Medan Area



**OLEH**

**HUSNIFAL  
NPM. 211801014**

**PROGRAM MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK  
PASCASARJANA UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2023**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 11/7/23

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)11/7/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PASCASARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Judul : Kinerja Birokrasi Dalam Pemberian Reward dan Punishment  
Untuk Peningkatan Produktifitas Kerja Dan Pengembangan  
Karir Pegawai Pada Sekretariat DPRK Langsa**

**N a m a : Husnifal**

**N P M : 211801014**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing I**



**Dr. Budi Hartono, M.Si**



**Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP. MAP**

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**

**Direktur**



**Dr. Budi Hartono, S.E., M.S**



**Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Medan, Januari 2023



Husnifal  
NPM 211801014

## A B S T R A K

### **KINERJA BIROKRASI DALAM PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIFITAS KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRK LANGSA**

**N a m a** : Husnifal  
**N P M** : 211801014  
**Program Studi** : Magister Administrasi Publik  
**Pembimbing I** : Dr. Budi Hartono, M.Si  
**Pembimbing II** : Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, MAP

Birokrasi merupakan suatu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik. Reward dan Punishment adalah dua bentuk metode dalam memotivasi petugas layanan publik untuk melakukan memberikan pelayanan prima dan meningkatkan prestasinya. Sekretariat DPRK Langsa merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Langsa yang terbentuk berdasarkan Qanun Pemerintah Kota Langsa Nomor 4 Tahun 2004. Ditemukan ketidakadilan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam hal pemberian reward dan punishment. Ketidakadilan dalam pemberian reward dan punishment ini yang kemudian membuat penurunan produktifitas kerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa. Jenis Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teori Agus Dwiyanto dijadikan sebagai grand theory penelitian. Sumber data penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dalam penentuan informan penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Hasil penelitian menunjukkan kinerja birokrasi Sekretariat DPRK Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* belum berjalan dengan baik. Dari 5 (lima) indikator dari teori Agus Dwiyanto yang digunakan, terdapat 3 (tiga) indikator yang dinilai belum maksimal atau belum baik, yaitu pada dimensi produktivitas, akuntabilitas, dan responsivitas. Sementara untuk kualitas layanan dan tanggung jawab sudah dinilai baik karena dapat menjalankan sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada dan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Beberapa faktor penghambat kinerja birokrasi Sekretariat DPRK Langsa yaitu; kurangnya ketersediaan anggaran dan perencanaan yang baik, kurangnya transparansi dan keadilan dalam pemberian *reward* dan *punishment*, dan umpan balik atasan terhadap bawahan masih minim.

**Kata Kunci** : *Reward*, *Punishment*, Birokrasi, Kinerja, Produktifitas Kerja, Pengembangan Karir Pegawai

## A B S T R A C T

### ***PERFORMANCE OF THE BUREAUCRACY IN PROVIDING REWARDS AND PUNISHMENTS TO INCREASE WORK PRODUCTIVITY AND CAREER DEVELOPMENT OF EMPLOYEES AT THE DPRK LANGSA SECRETARIAT***

**N a m e** : Husnifal  
**Student Number** : 211801014  
**Major** : Magister Administrasi Publik  
**1<sup>st</sup> Advisor** : Dr. Budi Hartono, M.Si  
**2<sup>nd</sup> Advisor** : Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP

*Bureaucracy is a state organizing system with very complex tasks and this obviously requires good government management operational control. Reward and Punishment are two methods of motivating public service officers to provide excellent service and improve their performance. The Langsa's Parliament Secretariat is one of the Regional Organizations of Langsa City which was formed based on the Langsa City Government by Qanun Number 4 of 2004. An injustice was found at the Secretariat of the Langsa City People's Legislative Assembly in terms of giving reward and punishment. This injustice in the provision of rewards and punishments causes a decrease in the work productivity of employees of the Langsa City People's Representative Council Secretariat. This type of research is descriptive qualitative with an inductive approach. Agus Dwiyanto's theory is used as a grand theory research. The data sources for this research are primary data and secondary data. In determining the research informants using purposive sampling and snowball sampling techniques. The results of the study show that the performance of the Langsa's Parliament Secretariat bureaucracy in giving rewards and punishments has not gone well. Of the 5 (five) indicators from Agus Dwiyanto's theory used, there are 3 (three) indicators that are considered not optimal or not good, namely on the dimensions of productivity, accountability and responsiveness. Meanwhile, service quality and responsibility have been considered good because they can carry out according to existing principles and in accordance with their duties and functions. Some of the factors inhibiting the performance of the Langsa's Parliament Secretariat Bureaucracy, namely; lack of budget availability and good planning, lack of transparency and fairness in giving rewards and punishments, and feedback from superiors to subordinates is still low.*

**Keywords** : Reward, Punishment, Bureaucracy, Performance, Work Productivity

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“KINERJA BIROKRASI DALAM PEMBERIAN *REWARD* DAN *PUNISHMENT* UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIFITAS KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRK LANGSA”**. Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Magister Administrasi Publik pada Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Sumatera Medan Area.

Pada kesempatan ini secara khusus penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Dr. Budi Hartono, M.Si, yang sekaligus berperan sebagai Pembimbing I dari penulis, untuk seluruh bimbingan dan saran yang diberikan selama proses penulisan tesis ini.
4. Dosen Pembimbing II, Dr. Maksun Syahri Lubis, S.STP, MAP untuk seluruh bimbingan dan saran yang diberikan selama proses penulisan tesis ini.
5. Seluruh dosen Pascasarjana Ilmu Administrasi Publik, untuk segala bimbingan dan pelajaran yang telah diberikan.
6. Seluruh staff administrasi Pascasarjana Universitas Medan Area, untuk semua bantuannya mengurus keperluan administratif perkuliahan.

7. Kawan-kawan mahasiswa Pascasarjana Administrasi Publik Universitas Medan Area Tahun Ajaran 2021/2022, untuk pengalaman berharga yang telah dilalui bersama.
8. Keluarga Tercinta.
9. Teman Dekat Penulis, Aang Kunaifi, Chairul Fahmi yang memberikan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih banyak kekurangannya, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis membuka diri untuk menerima saran maupun kritikan yang konstruktif, dari para pembaca demi penyempurnaannya dalam upaya menambah khasanah pengetahuan dan bobot dari Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat, baik bagi perkembangan ilmu pengetahuan maupun bagi dunia usaha dan pemerintah

Medan, Januari 2023



Husnifal  
NPM 21180101

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERSETUJUAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iv
DAFTAR TABEL .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR LAMPIRAN .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	10
1.4 Manfaat Penelitian .....	11
<b>BAB II : TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Konsep Kinerja Birokrasi .....	12
2.2 Konsep Pemberian Reward dan Punishment .....	32
2.3 Konsep Peningkatan Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir .....	35
2.4 Konsep Penganggaran dan Pengawasan .....	38
2.5 Penelitian Terdahulu .....	40
2.6 Kerangka Pikir Penelitian .....	43

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian .....	45
3.2	Lokasi Penelitian .....	48
3.3	Informasi Penelitian .....	48
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	50
3.5	Sumber Data.....	53
3.6	Teknik Analisis Data .....	54
3.7	Definisi Konsep dan Operasional .....	55

### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	59
4.2	Deskripsi Data Penelitian .....	73
4.3	Analisis Penelitian .....	74

### **BAB V : PENUTUP**

5.1	Kesimpulan .....	95
5.2	Saran.....	96

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<i>Halaman</i>
Tabel 3.1 : Informan Penelitian .....	49
Tabel 4.1 : Data Pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai Sekretariat DPRK Langsa .....	81
Tabel 4.2 : Daftar Akumulasi Surat Teguran Yang Diberikan Kepada Pegawai Dalam 1 Tahun .....	84
Tabel 4.3 : Jumlah Tambahan Penghasilan Pegawai Sekretariat DPRK Langsa pada Bulan Juni-September 2022 .....	89



## DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 2.1 : Kerangka Pikir Penelitian .....	43
Gambar 2.2 : Bagan Struktur Organisasi Sekretariat DPRK Langsa .....	68



## DAFTAR LAMPIRAN

	<i>Halaman</i>
1. Surat Permohonan Izin Penelitian .....	102
2. Surat Keterangan Pelaksanaan/Selesai Penelitian .....	103
3. Daftar Pertanyaan/Kuesioner .....	103
4. Dokumentasi Penelitian .....	112



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Ditinjau dari struktur budaya dan lingkungan alamnya, Kota Langsa merupakan kota dengan kompleksitas wilayah dan sosial yang signifikan. Sebagai pelayan publik, Pemerintah Kota Langsa harus terus berintegrasi dan beradaptasi dengan perkembangan sosial saat ini, khususnya dalam menghadapi revolusi 4.0 yang menitikberatkan pada faktor jaringan telekomunikasi dan informasi melalui internet.

Karena kepatuhan mereka pada hierarki dan jabatan, pegawai pemerintah menjalankan sistem birokrasi. Ada lalu lintas penyelenggaraan negara dari eksekutif turun ke kebijakan administratif, lalu administrasi, dan akhirnya pemilih dalam pendekatan institusional (kelembagaan), khususnya dalam skema. Artinya, setiap kebijakan negara yang dibuat oleh eksekutif diterjemahkan ke dalam kebijakan ketatanegaraan, di mana lembaga-lembaga birokrasi bertanggung jawab untuk menjalankan administrasi tersebut.

Kita mungkin mengenal organisasi seperti Kementerian, Kantor Wilayah, Kantor Kelurahan, dan Kantor Samsat, yang semuanya merupakan badan birokrasi negara yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dan menjalankan kebijakan negara.

Sistem organisasi negara yang dikenal sebagai birokrasi memiliki tugas yang sangat kompleks yang tidak diragukan lagi membutuhkan manajemen pemerintah yang efektif dan kontrol operasional. Sayangnya, rutinitas kerja

aparatur birokrasi kerap menimbulkan persoalan baru. Hal ini membuat birokrasi menjadi statis, kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan, bahkan terkesan resisten terhadap pembaharuan. Keadaan seperti itu sering meningkatkan kemungkinan praktik maladministrasi yang mengakibatkan nepotisme, kolusi, dan korupsi. Pemerintah pusat dan daerah harus segera melakukan pembenahan birokrasi mengingat kondisi tersebut, tidak hanya dari segi komitmen tetapi juga dari segi kehidupan nyata.

Kata birokrasi berasal dari kata bahasa Inggris *bureau* dan *cracy*. Pengertian birokrasi disamakan dengan pemerintahan yang merupakan personifikasi negara. Dalam organisasi negara, birokrasi dipandang sebagai mesin penyelenggara negara. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa birokrasi adalah suatu organisasi yang dapat diatur secara rasional. Oleh karena itu, birokrasi dapat dipahami sebagai sesuatu yang bersifat normatif dan dilakukan oleh aktor negara atau pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik dalam kehidupan sehari-hari. Pada tataran yang lebih praktis, birokrasi dijalankan oleh aktor negara atau pegawai pemerintah dalam suatu organisasi dengan aturan dan tanggung jawab formal yang jelas untuk mencapai tujuan negara seperti pelayanan publik, pembangunan, dan administrasi. sehingga *Organizational Society* disebut sebagai aktor. Proses menata kehidupan ini dikenal dengan birokrasi pemerintahan dalam konteks kenegaraan. Teka-teki yang ada dalam konteks era demokratisasi adalah konflik yang ada antara pengelolaan aktual organisasi birokrasi masyarakat dengan perumusan nilai-nilai demokrasi. di mana prosedur operasional biasanya dianggap kurang dapat diadaptasi dan efisien. Meskipun demikian,

operasionalisasi penyelenggaraan negara memerlukan penggunaan sistem birokrasi agar berjalan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Dalam bentuknya yang paling mendasar, birokrasi telah ada selama ribuan tahun, jadi bukan fenomena baru.

Prancis, dengan protagonisnya Vincent de Gournay (1712-1759), seorang ilmuwan yang menerjemahkan banyak karya besar dari zaman Yunani Kuno ke dalam bahasa Prancis, adalah salah satu negara di Eropa yang pertama kali membicarakan birokrasi. Pada masa itu, birokrasi merupakan lembaga di mana pejabat, panitera, sekretaris, inspektur, dan manajer diangkat untuk melayani raja (penguasa) daripada kepentingan umum. Akibatnya, birokrasi dipandang negatif karena terkesan kaku dan mempersulit kehidupan masyarakat. Sementara itu, istilah "bureaumania" yang berarti "penyakit" birokrasi muncul berdampingan dengan istilah "birokrasi". Benar bahwa keluhan tentang penampilan birokrasi pemerintah sudah ada sejak berdirinya pemerintah, dan upaya untuk memperbaikinya sudah setua pemerintah itu sendiri. Hal ini antara lain dilakukan dengan menghadirkan konsep-konsep mengenai penyelenggaraan pemerintahan yang efektif. Gagasan ini sudah ada di Cina sejak 165 SM. Pejabat China dipilih berdasarkan berbagai kriteria, termasuk keterampilan dan kemampuan, selain ujian. Bahkan tulisan-tulisan Shen Puhai (337 SM) mengandung seperangkat prinsip birokrasi yang sebanding dengan teori administrasi dari abad ke-20. Tulisan-tulisan de Gournay, yang menyebar ke seluruh budaya Eropa lainnya, dianggap penting dalam sastra Prancis dan menjadi titik balik reformasi birokrasi. Pada akhirnya pemaknaan yang sebelumnya berkonotasi negatif bergeser menjadi

berkonotasi positif, dalam arti mencari bentuk birokrasi yang ideal sebagai lembaga yang fungsinya fungsinya adalah untuk melayani masyarakat bukan hanya untuk melayani sebagai alat penguasa.

Pemerintah harus mempertimbangkan masyarakat sebagai tujuan. Dengan asumsi bahwa dalam rangka menegakkan ketentuan peraturan perundang-undangan, Badan Usaha Milik Negara, Pusat, dan Daerah, serta Badan Usaha Milik Daerah, bertanggung jawab dan menyelenggarakan segala bentuk pelayanan termasuk barang publik dan pelayanan publik yang kami mengerti termasuk

Penilaian masyarakat adalah suatu cara untuk menilai secara langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya secara langsung maupun tidak langsung. Dari jabatan struktural tertinggi hingga staf loket pelayanan terendah, PNS memiliki tanggung jawab yang besar terhadap masyarakat. Tentu saja sikap dan perilaku mereka terhadap masyarakat juga menentukan keberhasilan mereka bersama masyarakat sebagai konsumen jasa. Menurut Mahsyar (2011), Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikan pelayanan publik sebagai “suatu kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara atau penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik” (Pasal 1 ayat 1), padahal dulu pemikiran masyarakatan menghadapi pelayanan, prosedurnya berbelit-belit, dan tidak ada kepastian, serta adanya pungutan liar.

Setiap lembaga penyelenggara negara, korporasi, dan lembaga mandiri yang dibentuk semata-mata untuk kepentingan pelayanan publik adalah penyelenggara pelayanan publik (Pasal 2 ayat 2).

Agus Dwiyanto (2006:50) menggunakan indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik, yang akan diuraikan lebih lanjut dibawah ini :

### 1. Produktivitas

Gagasan produktivitas tidak hanya mengukur seberapa efisien layanan itu, tetapi juga seberapa efektif layanan tersebut. Secara umum, produktivitas didefinisikan sebagai rasio input terhadap output. **General Accounting Office (GAO)** mencoba mengembangkan ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting seberapa besar hasil pelayanan publik yang diharapkan karena dirasa konsep produktivitas terlalu sempit.

### 2. Kualitas layanan.

Untuk menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik, kekhawatiran tentang kualitas layanan cenderung memperoleh peningkatan signifikansi. Ketidakpuasan publik terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi publik merupakan sumber dari banyak opini negatif yang dipegang tentang mereka.

### 3. Daya tanggap

Daya tanggap organisasi adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda dan prioritas pelayanan, dan merancang program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi

tersebut. Keselarasan program dan kegiatan pengabdian dengan kebutuhan dan tujuan masyarakat disebut sebagai daya tanggap dalam konteks ini. Karena ketanggapan secara langsung menggambarkan kapasitas organisasi publik untuk menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ketanggapan dimasukkan sebagai indikator kinerja. Misalignment layanan dan kebutuhan masyarakat menunjukkan rendahnya daya tanggap. Hal ini jelas menunjukkan ketidakmampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan misi organisasi publik. Kinerja yang buruk adalah konsekuensi alami dari organisasi yang responsif.

#### 4. Tanggung jawab

Menjelaskan apakah kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan kebijakan organisasi, baik eksplisit maupun implisit, atau dengan prinsip administrasi yang baik. Akibatnya, daya tanggap dan tanggung jawab mungkin suatu hari akan berkonflik.

#### 5. Akuntabilitas

Sejauh mana tindakan dan kebijakan organisasi publik dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat publik terpilih disebut sebagai akuntabilitas publik. Karena mereka dipilih oleh rakyat, para pejabat politik ini dianggap akan selalu mewakili kepentingan rakyat. Gagasan dasar akuntabilitas publik dapat dimanfaatkan dalam konteks ini untuk menilai sejauh mana kebijakan dan kegiatan organisasi publik sejalan dengan keinginan masyarakat umum. Ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, bukan satu-satunya sumber informasi

mengenai kinerja organisasi publik.

Salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Langsa, Sekretariat DPRK Langsa didirikan sebagai tanggapan atas Qanun Pemerintah Kota Langsa Nomor 4 Tahun 2004. Menurut Pasal 55 ayat 1, Sekretariat DPRD memberikan bantuan kepada DPRD Kota Langsa. Menurut Pasal 55 ayat 2, Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah membawahi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah. Dalam menjalankan tanggung jawabnya, Sekretaris bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif didukung oleh Sekretaris Daerah.

Dalam upaya menumbuhkembangkan tenaga kerja yang profesional yang memenuhi persyaratan jabatan, *reward* merupakan salah satu bentuk penghargaan. Upaya untuk merencanakan, mengatur, menggunakan, dan memelihara tenaga kerja agar dapat melaksanakan tugas secara efektif dan efisien diperlukan untuk pengembangan yang seimbang. Penting untuk dicatat di sini bahwa imbalan tidak hanya diukur dari segi nilai materialnya, tetapi juga dari cara orang berinteraksi dengan lingkungan organisasi. Kadang-kadang, orang termotivasi oleh imbalan atau keuntungan ekonomi atau materi (penghargaan ekonomi). di lain waktu, dimotivasi oleh imbalan non-materi (*non-material rewards*).

Hukuman diartikan sebagai peraturan resmi yang mengatur dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia Lengkap (KBBI, halaman 196). Namun demikian, ada juga pengertian *punishment* yaitu ancaman hukuman dengan tujuan meningkatkan kinerja pegawai yang melanggar peraturan, menegakkan peraturan yang berlaku, dan mendidik mereka yang melanggarnya (Mangkunegara, 2000). Pada

hakekatnya, keduanya diperlukan dalam rangka memotivasi seseorang, termasuk karyawan, untuk meningkatkan kinerjanya. Keduanya tampak berseberangan berdasarkan fungsinya, namun pada hakikatnya keduanya sama-sama bertujuan untuk meningkatkan seseorang, seperti dengan cara memotivasi pegawai untuk bekerja di instansi pemerintah. Badan-badan publik ini didorong untuk memahami pentingnya kualitas pelayanan dan pentingnya memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat. Penerapan penghargaan (apresiasi) dan sanksi (sanksi) bagi pegawai negeri adalah salah satunya. *Reward* dan *punishment* adalah dua cara untuk mendorong pegawai negeri memberikan superiatau layanan dan berkinerja lebih baik. Menggunakan mekanisme reformasi birokrasi di Kementerian dan Lembaga Pemerintah untuk *reward* dan *punishment*.

*Reward* dan *punishment* dilaksanakan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 sampai dengan 2025. Undang-undang ini mensyaratkan pendayagunaan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi guna meningkatkan profesionalisme. aparatur negara dan mewujudkan good governance. Dengan menetapkan reformasi birokrasi sebagai agenda pembangunan nasional untuk membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan amanah, Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2015-2019 juga menegaskan pentingnya reformasi birokrasi.

Dari tahun 2017 hingga tahun 2021, Sekretariat DPRK Langsa secara umum mengalami penurunan jumlah surat keputusan hubungan kerja tahunan yang dikeluarkan kepada pegawai. Penurunan ini dapat disebabkan oleh penurunan jumlah tindakan disipliner yang dilakukan oleh karyawan atau kurangnya tindak lanjut yang diberikan oleh atasan.

Menurut informasi yang dihimpun peneliti saat wawancara telepon dengan Syamsul Bahri, S.Ag., Sekretaris DPRD Kota Langsa, telah terjadi perlakuan dan hukuman yang tidak adil di Sekretariat DPRD Kota Langsa. Pembayaran tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang tidak sesuai dengan perbuatan pegawai merupakan salah satu contoh ketidakadilan tersebut.

Pegawai di Sekretariat DPRD Kota Langsa kemudian menjadi kurang produktif bekerja akibat pembagian *reward* dan *punishment* yang tidak adil tersebut. Selain itu, ketidakadilan ini menimbulkan permusuhan sosial yang membuat kantor Sekretariat DPRD Kota Langsa kurang mengundang. Sekretariat DPRD Kota Langsa seharusnya bisa mengatur *reward* dan *punishment* bagi pegawai karena merupakan Organisasi Perangkat Daerah yang membantu DPRD Kota Langsa. Hal ini diharapkan dapat menciptakan kepemimpinan yang adil dan memastikan kinerja birokrasi Sekretariat DPRD Kota Langsa memiliki produktivitas kerja yang optimal.

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk

peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai pada Sekretariat DPRK Langsa?

2. Faktor -faktor yang menghambat kinerja birokrasi dan upaya yang dilakukan dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai Sekretariat DPRK Langsa?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai pada Sekretariat DPRK Langsa;
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa yang menghambat dan upaya yang dilakukan untuk kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai pada Sekretariat DPRK Langsa.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1.4.1. Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan administrasi publik dalam hal kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai.

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi Sekretariat DPRK Langsa

tentang kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Kinerja Birokrasi**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja**

Para ahli sering menerjemahkan istilah “kinerja” menjadi istilah seperti “penampilan”, “kinerja”, atau “prestasi” (Yeremias T. Keban, 2004: 191). Dalam bahasa Indonesia, kata “kinerja” berasal dari kata dasar “karya”, yang berarti “prestasi” dalam bahasa asing dan bisa juga berarti “hasil kerja”. sehingga berhasil tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan ditentukan oleh kinerja karyawan (www wikipedia com).

Berbeda dengan Bernardin dan Russell (1993: 379) dalam Yeremias T. Keban 192) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang dihasilkanelama periode waktu tertentu untuk fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu. Rekaman hasil atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau kegiatan dilakukan selama waktu tertentu adalah aspek dari definisi ini yang ditekankan oleh kedua penulis. Akibatnya, kinerja hanya mencakup serangkaian hasil yang dicapai karyawan selama periode waktu tertentu dan tidak mencakup karakteristik pribadi karyawan tersebut.

Sementara itu, Suyadi Prawirosentono mendefinisikan kinerja sebagai “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabmasing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. bersangkutan secara sah,

tanpa melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.” Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi.

Dalam Hessel Nogi (2005: Definisi Bastian tentang kinerja organisasi: 175) sebagai ilustrasi sejauh mana tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi diwujudkan melalui pelaksanaan tugas. Sesuai dengan pendapat Bastian, Ensiklopedia Administrasi Publik dan Kebijakan Publik Yermias T. Keban tahun 2003 dalam Hessel Nogi 193) menyatakan bahwa kinerja juga dapat memberikan gambaran sejauh mana organisasi mencapai hasil dibandingkan dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian atau hasil kerja dalam suatu kegiatan, kegiatan, atau program yang telah direncanakan sebelumnya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dan dilaksanakan dalam kerangka waktu yang ditentukan.

### **2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja adalah pencapaian atau hasil kerja dalam kegiatan, aktivitas, atau program yang telah direncanakan sebelumnya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi dalam kerangka waktu yang telah ditentukan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Keban, Yermias T. (2004): 203) Untuk melakukan kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi penilaian kinerja di Indonesia, perlu dikaji faktor-faktor signifikan sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang peraturan perundang-undangan yang harus diikuti untuk melakukan evaluasi yang akurat dan tepat. Meskipun tidak ada aturan hukum yang mengatur atau mengontrol tindakan tersebut, namun kenyataannya masyarakat menilai dengan bias yang subjektif dan bias;
2. Fungsi dan prosedur manajemen sumber daya manusia yang berlaku sangat mempengaruhi efisiensi evaluasi kinerja. Manajemen sumber daya manusia sebenarnya menetapkan aturan tentang siapa yang harus dinilai, kapan harus menilai, dan kriteria mana yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif juga penting untuk keberhasilan sistem evaluasi kinerja;
3. Kesesuaian dengan kerangka kerja yang digunakan oleh manajemen organisasi untuk tujuan evaluasi kinerja. Penilaian selalu bias untuk mengukur watak atau karakter pihak yang dievaluasi jika paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, sehingga capaian yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan;
4. Dedikasi pengelola organisasi publik terhadap pentingnya evaluasi kinerja. Penilai di bawah pengawasannya akan selalu berusaha untuk melakukan penilaian dengan benar jika mereka secara konsisten menempatkan prioritas tinggi pada kemanjurannya.

Soesilo menyatakan dalam Hessel Nogi (2005:180), faktor-faktor berikut mempengaruhi kinerja organisasi:

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal dengan fungsi-fungsi yang menjalankan kegiatan organisasi;

- b. Kebijakan manajemen berupa visi dan misi organisasi;
- c. Sumber daya manusia, atau kemampuan karyawan untuk melakukan yang terbaik;
- d. Sistem informasi manajemen untuk pengelolaan database dengan tujuan meningkatkan kinerja pada perusahaan;
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang terkait dengan bagaimana teknologi digunakan untuk mengatur organisasi dalam setiap kegiatan.

Selain itu, Yuwono et al. pada tahun 2005, Hessel Nogi: Upaya manajemen untuk menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia organisasi, dan kepemimpinan yang efektif, menurut 180), merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Kinerja organisasi publik dan swasta dipengaruhi oleh banyak faktor. Ruky dalam Hessel Nogi (2005: in detail) 180) mengidentifikasi faktor-faktor berikut yang memiliki dampak langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi:

1. Kinerja organisasi berbanding lurus dengan kualitas teknologi yang digunakannya, termasuk alat dan prosedur yang digunakannya untuk membuat barang dan jasanya;
2. Masukan atau bahan organisasi yang berkualitas tinggi;
3. Kualitas lingkungan fisik, seperti penataan ruangan, kebersihan, dan keselamatan kerja;
4. Budaya perusahaan yang dapat digambarkan sebagai seperangkat perilaku

dan rutinitas kerja;

5. Kepemimpinan sebagai upaya mengarahkan pegawai agar bekerjasesuai dengan standar dan tujuan organisasi;
6. Pengelolaan sumber daya manusia, yang meliputi hal-hal seperti bonus, promosi, dan lain-lain.

Atmosoeperto menulis dalam Hessel Nogi (2005: 181) menegaskan bahwa baik faktor internal maupun eksternal memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Kedua faktor tersebut dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut:

1. Pengaruh eksternal, seperti:
  - a. Faktor politik, khususnya masalah perimbangan kekuatan negara, yang berdampak pada keamanan dan ketertibanserta akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berfungsi secara efektif.
  - b. Faktor ekonomi, khususnya tingkat perkembangan ekonomi yang mempengaruhi pendapatan masyarakat dan kemampuan mereka untuk membeli barang dan jasa, yang pada gilirannya menggerakkan sektor lain dari sistem ekonomi yang lebih besar.
  - c. Persepsi mereka tentang perlunya etos kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor sosial, khususnya orientasi nilai yang berkembang di masyarakat.
2. Faktor Internal yang meliputi:
  - a. Tujuan organisasi, atau apa yang ingin dicapai dan dihasilkan oleh organisasi.
  - b. Sumber daya manusia, khususnya kualitas dan manajemen anggota

organisasi sebagai penggerak organisasi secara keseluruhan.

- c. Struktur organisasi, sebagai hasil rancangan antara fungsi-fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang sudah ada.
- d. Budaya Organisasi, atau cara suatu organisasi menjalankan dirinya sendiri dalam lingkungan kerja standar dan bagaimana hal itu dirasakan oleh publik.

Dari pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja organisasi. Namun secara umum, faktor internal (yang berasal dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (yang berasal dari luar organisasi) merupakan faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja organisasi. Sebagai hasil dari fakta bahwa setiap organisasi pada dasarnya unik dan memiliki karakteristiknya sendiri, tingkat kerjanya akan berbeda dari satu ke yang lain. Selain itu, masalah yang dihadapi juga biasanya berbeda berdasarkan faktor internal dan eksternal organisasi.

### 2.1.3. Penilaian Kinerja

Dalam Hessel Nogi (2005: Larry D. Stout claim: 174) menegaskan bahwa proses pencatatan dan pengukuran pencapaian pelaksanaan kegiatan ke arah pencapaian misi (mission achievement) melalui hasil yang ditampilkan dalam bentuk produk, jasa, atau proses adalah pengukuran atau penilaian kinerja organisasi.

Bertentangan dengan pernyataan yang dibuat oleh Bastian (2001: 330) dalam Hessel Nogi 173 bahwa evaluasi kinerja akan digunakan untuk mengukur kemajuan menuju tujuan organisasi dan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan yang berkelanjutan. Bastian memaparkan fungsi evaluasi pengukuran kinerja organisasi sebagai berikut:

- a. Memastikan bahwa pelaksana menyadari langkah-langkah pencapaian;
- b. Memastikan performance plan yang telah disepakati dilaksanakan;
- c. Mengevaluasi kinerja dengan membandingkan skema kerja dan bagaimana penerapannya;
- d. Menggunakan sistem pengukuran yang telah disepakati, memberikan *reward* dan *punishment* yang objektif atas pencapaian implementasi yang terukur;
- e. Menggunakannya sebagai sarana komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam upaya mendongkrak kinerja organisasi;
- f. Menentukan apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi;
- g. Berkontribusi pada proses kerja organisasi;
- h. Memastikan bahwa keputusan telah dibuat secara objektif;
- i. Sebutkan peningkatan yang diperlukan;
- j. Uraikan masalah yang muncul.

Perlu adanya indikator pengukuran kinerja yang digunakan secara tepat pada organisasi tertentu mengingat pentingnya evaluasi kinerja bagi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuannya. Agus Dwiyanto (2006) mengklaim: 49) Penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup hanya dengan menggunakan indikator birokrasi seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi indikator

pengguna layanan seperti kepuasan pengguna layanan, akuntabilitas, dan daya tanggap juga harus diperhatikan. diperhitungkan.

Evaluasi kinerja dari sudut pandang pengguna layanan sangat penting karena birokrasi publik juga memiliki tujuan dan misi yang seringkali memiliki banyak pemangku kepentingan dan kepentingan yang sering berbenturan, sehingga birokrasi publik sulit memunculkan misi yang jelas. Akibatnya, persepsi pemangku kepentingan terhadap kinerja organisasi publik berbeda-beda.

#### **2.1.4. Indikator Kinerja**

Dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174), McDonald dan Lawton mengusulkan indikator kinerja seperti: Metrik berorientasi keluaran meliputi throughput, efektivitas, dan efisiensi. Selain itu, berikut adalah penjelasan dari indikator-indikator tersebut:

- a. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik efisiensi atau efisiensi adalah pencapaian rasio terbaik antara input dan output.
- b. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, seperti target, tujuan jangka panjang, dan misi organisasi, itulah yang dimaksud dengan efektivitas.

Dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174), Salim dan Woodward mengusulkan indikator kinerja sebagai berikut: pemerataan, efektivitas, ekonomi, dan efisiensi Indikator-indikator tersebut dijelaskan secara lebih rinci di bawah ini:

- a. Ekonomi adalah ekonomi di mana layanan publik dikelola dengan sumber daya mungkin.

- b. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, efisiensi merupakan suatu kondisi yang menunjukkan tercapainya rasio input dan output yang terbaik.
- c. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan, termasuk target, tujuan jangka panjang, dan misi organisasi, adalah efektivitas.
- d. Pemerataan atau keadilan merupakan pelayanan publik yang dilakukan dengan menitikberatkan pada aspek-aspek yang berkaitan dengan pemerataan.

Dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175), Lenvinne mengemukakan indikator kinerja sebagai berikut: daya tanggap, akuntabilitas, dan tanggung jawab.

- a. Daya tanggap atau daya tanggap penyedia diukur dari seberapa tanggap mereka terhadap harapan, keinginan, dan tuntutan pelanggan;
- b. Responsibilitas atau tanggung jawab merupakan ukuran seberapa jauh proses penyelenggaraan pelayanan publik berjalan tanpa melanggar aturan.
- c. Akuntabilitas, juga dikenal sebagai akuntabilitas, adalah metrik yang menunjukkan sejauh mana penyampaian layanan sesuai dengan ukuran eksternal yang dimiliki oleh pemangku kepentingan dan yang ada di masyarakat, seperti norma dan nilai sosial.

Dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175), Zeitham, Parasuraman, dan Berry menjelaskan faktor-faktor yang menjadi indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi:

1. Istilah "berwujud", juga dikenal sebagai "penampilan fisik", mengacu pada penampilan fisik gedung, karyawan, peralatan, dan fasilitas penyedia lainnya.
2. Kemampuan untuk memberikan layanan yang dijanjikan secara akurat dikenal sebagai kehandalan.
3. Kesiediaan untuk membantu klien dan memberikan pelayanan yang jujur adalah responsiveness atau daya tanggap.
4. Pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan karyawan untuk menanamkan kepercayaan pelanggan merupakan jaminan.
5. Perlakuan atau perhatian individu yang diberikan provider kepada pelanggan adalah empati.

Sementara itu, Kumorotomo dalam Agus Dwiyanto (52) mengemukakan bahwa kriteria berikut ini dapat dijadikan pedoman penilaian kinerja organisasi pelayanan publik dalam rangka penilaian kinerja organisasi:

#### 1. Efisiensi

Efisiensi berkaitan dengan faktor-faktor yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi pelayanan publik dalam memperoleh keuntungan dengan menggunakan faktor produksi dan rasionalitas ekonomi. Kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas adalah kriteria efisiensi yang sangat penting ketika diterapkan secara objektif.

#### 2. Efisiensi

Apakah pembentukan organisasi pelayanan publik berhasil? Rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, dan peran agen pembangunan semuanya terkait dengan ini.

### 3. Keadilan

Keadilan mempersoalkan bagaimana organisasi pelayanan publik mendistribusikan dan mengalokasikan pelayanannya. Gagasan kecukupan atau kesesuaian terkait erat dengan kriteria ini. Keduanya menanyakan apakah kebutuhan dan nilai masyarakat dapat dipenuhi pada tingkat keefektifan tertentu. Kriteria ini akan dapat menjawab pertanyaan tentang bagaimana distribusi pembangunan dan bagaimana membantu kelompok yang terpinggirkan.

### 4. Daya tanggap.

Organisasi pelayanan publik, berbeda dengan bisnis yang dijalankan oleh bisnis swasta, merupakan komponen dari kemampuan negara atau pemerintah untuk menanggapi kebutuhan masyarakat yang kritis. Untuk memenuhi kriteria daya tanggap ini, kriteria organisasi secara keseluruhan perlu dipertanggungjawabkan secara transparan.

Agus Dwiyanto (2006:50) menggunakan indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik, yang selanjutnya diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Produktivitas

Ide produktivitas tidak hanya mengukur efisiensi tetapi juga efektivitas layanan. Secara umum, produktivitas didefinisikan sebagai rasio input terhadap output. General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting seberapa besar hasil pelayanan publik yang diharapkan karena dirasa konsep produktivitas terlalu sempit.

## 2. Kualitas layanan.

Ketika datang untuk memberikan penjelasan tentang kinerja organisasi pelayanan publik, isu-isu yang berkaitan dengan kualitas layanan biasanya lebih penting. Ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi publik merupakan sumber dari banyak hal negatif ini yang dimiliki tentang mereka.

## 3. Daya tanggap

Daya tanggap organisasi adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda dan prioritas pelayanan, dan merancang program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi tersebut. Keselarasan program dan kegiatan pengabdian dengan kebutuhan dan tujuan masyarakat disebut sebagai daya tanggap dalam konteks ini. Karena ketanggapan secara langsung menggambarkan kapasitas organisasi publik untuk menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ketanggapan dimasukkan sebagai indikator kinerja. Misalignment layanan dan kebutuhan masyarakat menunjukkan rendahnya daya tanggap. Hal ini jelas menunjukkan ketidakmampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan misi organisasi publik. Kinerja yang buruk adalah konsekuensi alami dari organisasi yang responsif.

## 4. Tanggung jawab

Menjelaskan apakah kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan kebijakan organisasi, baik eksplisit maupun implisit, atau dengan prinsip

administrasi yang baik. Akibatnya, daya tanggap dan tanggung jawab mungkin suatu hari akan berkonflik.

## 5. Akuntabilitas

Sejauh mana tindakan dan kebijakan organisasi publik dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat publik terpilih disebut sebagai akuntabilitas publik. Karena mereka dipilih oleh rakyat, para pejabat politik ini dianggap akan selalu mewakili kepentingan rakyat. Gagasan dasar akuntabilitas publik dapat dimanfaatkan dalam konteks ini untuk menilai sejauh mana kebijakan dan kegiatan organisasi publik sejalan dengan keinginan masyarakat umum. Ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, bukan satu-satunya sumber informasi mengenai kinerja organisasi publik.

Faktor eksternal, seperti norma dan nilai sosial, harus digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Jika aktivitas organisasi publik dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma masyarakat, maka akuntabilitasnya tinggi.

Peneliti memilih menggunakan indikator pengukuran kinerja Agus Dwiyanto dari berbagai indikator pengukuran kinerja yang dikemukakan oleh para ahli di atas. Penulis memutuskan untuk menggunakan teori pengukuran kinerja Agus Dwiyanto (2006) karena dianggap lebih tepat, lebih tepat, dan lebih mampu mengukur kinerja birokrasi dalam memberikan *reward* dan *punishment* bagi bagian anggaran dan pengawasan kerja Sekretariat DPRK Langsa. produktifitas.

Indikator pengukuran kinerja Agus Dwiyanto (2006:50) terdiri dari lima indikator yaitu daya tanggap, tanggung jawab, akuntabilitas, produktivitas, dan kualitas pelayanan. Peneliti memutuskan untuk menggunakan hanya tiga dari lima indikator yang tercantum di atas: produktivitas, daya tanggap, dan akuntabilitas. Pemilihan ketiga indikator tersebut didasari karena dianggap mewakili sejumlah indikator yang banyak digunakan untuk menilai kinerja organisasi publik baik dari dalam maupun luar organisasi.

Agus Dwiyanto (2006) mengklaim: 50), gagasan produktivitas tidak hanya mengukur seberapa efisien suatu layanan, tetapi juga seberapa efektif layanan tersebut. Akibatnya, produktivitas dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Sedangkan *responsiveness* adalah *performance metric* yang difokuskan pada proses. Karena ketanggapan secara langsung menggambarkan kapasitas organisasi publik untuk menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, maka ketanggapan dimasukkan sebagai indikator kinerja.

Agus Dwiyanto (2006) tentang akuntabilitas: 57) berpendapat bahwa akuntabilitas dalam penyediaan pelayanan publik merupakan suatu cara untuk menentukan sejauh mana derajat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan yang dikaitkan dengan ukuran nilai dan norma eksternal yang dimiliki oleh pemangku kepentingan. atau yang ada di masyarakat. Tingkat akuntabilitas penyelenggaraan pelayanan publik juga dapat ditunjukkan dengan referensi pelayanan yang digunakan oleh organisasi publik. Sebuah organisasi publik menganggap

kemampuan suatu acuan pelayanan mencerminkan pola pelayanan yang dimanfaatkan, khususnya pola pelayanan yang akuntabel yang mengacu pada kepuasan masyarakat sebagai pengguna pelayanan, menjadi yang paling signifikan.

### 2.1.5. Pengertian Birokrasi

Secara epistemologis, kata *“bureau”* yang berarti meja atau kantor, dan kata *“kratia”* yang berarti pemerintahan, melahirkan konsep birokrasi. Pada mulanya, istilah ini digunakan untuk menggambarkan aktivitas kerja metadis yang dikendalikan atau diatur oleh kantor melalui aktivitas administratif. Max Weber (1947:328) mendefinisikan birokrasi sebagai organisasi besar dengan otoritas hukum yang rasional, legitimasi, dan pembagian kerja. dan tidak dapat dioperasikan.

Martin Albrow mencetuskan istilah *“birokrasi”* sebagai sinonim untuk fisiokrat Perancis Vincent de Gourney, yang pertama kali menggunakan istilah *“birokrasi”* untuk menggambarkan sistem pemerintahan Prusia pada tahun 1745 (Thoha, 2003: 920).

Menurut Peter A. Blau dan Charles H. Page, *“suatu jenis organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administrasi yang besar, yaitu dengan mengoordinasikan secara sistematis pekerjaan yang dilakukan oleh banyak orang”*, birokrasi adalah *“suatu jenis organisasi”*. Sementara itu, *“suatu jenis organisasi yang digunakan oleh pemerintah modern untuk melaksanakan tugas-tugas khusus, yang dilakukan dalam sistem administrasi dan terutama oleh aparatur pemerintah”*, sebagaimana didefinisikan oleh Fritz Morstein Marx pada

tahun 1984, adalah birokrasi.

“Lembaga yang sangat kuat dengan kemampuan meningkatkan kapasitas potensi baik dan buruk dalam keberadaannya sebagai instrumen administrasi rasional yang netral dalam skala besar,” ujar Dwidjowijoto (2014) tentang birokrasi. Max Weber juga mengaku sebagai pendiri birokrasi, menggambarannya sebagai “suatu bentuk organisasi yang penerapannya berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai”.

Tujuan dari birokrasi ini adalah untuk mengatur pekerjaan orang banyak melalui sistem kewenangan yang secara rasional ditetapkan dengan berbagai peraturan. Hegel, sebaliknya, membayangkan birokrasi sebagai mediator, penghubung antara kepentingan masyarakat dan pemerintah. Menurut Hegel, birokrasi berfungsi sebagai penghubung antara negara dan masyarakat sipil. Masyarakat sipil mewakili kepentingan khusus masyarakat, sedangkan negara mewakili kepentingan publik.

Menurut Blau & Page (1956), birokrasi adalah jenis organisasi yang dirancang untuk menyelesaikan tugas-tugas administrasi yang besar dengan mengkoordinasikan secara sistematis pekerjaan "terorganisir" dari banyak individu. Oleh karena itu, menurut Blau dan Page, birokrasi justru merupakan penerapan prinsip-prinsip organisasi yang ditujukan untuk meningkatkan efisiensi administrasi, padahal birokrasi seringkali mengakibatkan inefisiensi dalam pelaksanaannya.

### 2.1.6. Pengertian Kinerja Birokrasi

Sebagaimana dikemukakan oleh Dwiyanto (2001), Budaya paternalisme yang masih sangat kental sangat mempengaruhi rendahnya kinerja birokrasi publik. Budaya ini mendorong pejabat birokrasi lebih berorientasi pada kekuasaan daripada berorientasi pada pelayanan, memposisikan diri sebagai penguasa, dan memperlakukan pengguna jasa sebagai objek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Struktur pembagian kekuasaan yang menekankan pada kepemimpinan adalah faktor lain yang berkontribusi terhadap kinerja yang buruk. Karena struktur birokrasi yang hirarkis mendorong pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan, pejabat yang berhadapan langsung dengan pengguna jasa seringkali kurang memiliki kewenangan untuk merespon dinamika yang ditimbulkan. dalam memberikan pelayanan.

Lingkungan pemerintah sebagai penyedia harus mengantarkan dan mengantarkan produk ke tangan masyarakat pada saat dibutuhkan, bukan sebaliknya, dengan harapan masyarakat mampu menggunakan produk tersebut sedemikian rupa sehingga manfaat yang didapat bisa maksimal (Ndraha, 2003). Kinerja birokrasi pemerintahan adalah struktur pemerintahan yang terstruktur yang fungsinya menghasilkan pelayanan atau pelayanan publik tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai aspek.

Sebaliknya, menurut Kristiadi (2001), kinerja birokrasi adalah suatu struktur yang diorganisasikan secara hierarkis dan memiliki struktur hubungan otoritas yang jelas untuk mencapai tujuan tertentu dengan mengkoordinasikan

pekerjaan banyak individu secara sistematis. Berdasarkan perbedaan tugas pokok dan misi yang melandasi birokrasi, dapat ditentukan ruang lingkupnya:

- 1) Birokrasi pemerintahan umum, yang terdiri dari kumpulan instansi pemerintah yang menjalankan fungsi pemerintahan umum dari tingkat pusat sampai daerah (Provinsi, Kabupaten, Kecamatan, dan Desa/Kelurahan).
- 2) Birokrasi fungsional, yaitu suatu organisasi di dalam pemerintahan yang membawahi suatu sektor atau bidang tertentu guna mencapai tujuan pemerintahan secara keseluruhan.
- 3) Birokrasi pelayanan, suatu unit organisasi yang utamanya memberikan pelayanan langsung kepada masyarakat –Birokrasi tingkat jalanan”, sebagaimana Michael Lipsky sebut mereka yang menjalankan tanggung jawabnya dan berinteraksi langsung dengan masyarakat, termasuk dalam konsep ini.

Lingkungan kerja, atau segala sesuatu di sekitar pekerja yang berdampak pada kemampuannya untuk melaksanakan tanggung jawabnya, merupakan faktor lain yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja karyawan selama bekerja. Kondisi fisik kantor seperti pencahayaan dan suhu udara dapat berdampak pada suasana produktif, semangat kerja karyawan, dan kinerja di tempat kerja (Sedarmayanti, 2001).

Uraian tugas yang jelas, wewenang yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai merupakan bagian dari lingkungan kerja, menurut Mangkunegara (2006). Menurut Ahyari dalam

Dhermawan dkk. (2012), lingkungan kerja yang tidak memuaskan dapat menurunkan semangat dan, akibatnya, produktivitas karyawan.

Kinerja birokrasi publik dapat diukur dengan beberapa indikator, antara lain sebagai berikut:

1. Produktivitas Gagasan produktivitas tidak hanya mengukur seberapa efisien layanan itu, tetapi juga seberapa efektif layanan tersebut. Secara umum, produktivitas didefinisikan sebagai rasio input terhadap output. General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan bagaimana pelayanan publik memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting. Konsep produktivitas dianggap terlalu sempit.
2. Kualitas pelayanan Kualitas pelayanan diukur dari kuantitas dan kualitas suatu kegiatan yang dilakukan, yang memberikan rasa puas kepada masyarakat. Akibatnya, kepuasan masyarakat terhadap pelayanan dapat dijadikan ukuran kinerja organisasi publik. Fakta bahwa informasi tentang kepuasan publik seringkali dapat diperoleh dari diskusi publik atau media merupakan manfaat utama dari penggunaannya sebagai indikator kinerja. Dimungkinkan untuk menggunakan informasi tentang tingkat kepuasan publik terhadap kualitas layanan sebagai ukuran kinerja organisasi publik yang hemat biaya dan sederhana. Tingkat kepuasan masyarakat dapat dijadikan tolok ukur untuk menilai efektivitas birokrasi publik.
3. Dengan mengukur kapasitas organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda dan prioritas pelayanan, serta merancang

program pelayanan publik yang sesuai dengan aspirasi, daya tanggap masyarakat

4. Tanggung jawab adalah ukuran apakah kegiatan organisasi publik telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan organisasi atau sesuai dengan kaidah administrasi yang baik.
5. Ukuran yang membandingkan tingkat kesesuaian penyampaian layanan dengan ukuran nilai atau norma eksternal yang ada dalam masyarakat atau dimiliki oleh pemangku kepentingan (Dwiyanto, 2012) atau sebagian besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat

Masyudi (2005) mengutip Denhard yang mengatakan bahwa kinerja birokrasi memiliki acuan tugas:

- 1) Komitmen terhadap nilai-nilai sosial dan politik yang disepakati bersama (publicly defined societal values) dan tujuan publik;
- 2) Implementasi nilai-nilai sosiopolitik berbasis etika dalam manajemen publik (memberikan landasan moral bagi manajemen publik);
- 3) Realisasi nilai-nilai sosial politik (menjalankan perilaku yang dapat diterima secara sosial dan politik);
- 4) Pentingnya kerja kebijakan publik dalam menjalankan mandat pemerintah (pentingnya kebijakan publik dalam menjalankan mandat pemerintah);
- 5) Partisipasi dalam pelayanan publik (kualitas pelayanan publik secara keseluruhan);

- 6) Bekerja dalam rangka melayani kepentingan umum (bertindak untuk kepentingan umum).

Dalam Rizal (2011), Dwiyanto menyatakan bahwa rendahnya kinerja birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat. Budaya ini cenderung mendorong pejabat birokrasi lebih berorientasi pada kekuasaan daripada berorientasi pada pelayanan, menempatkan dirinya pada posisi otoritas, dan memperlakukan pengguna jasa sebagai objek pelayanan yang membutuhkan bantuan. Struktur pembagian kekuasaan yang menekankan pada kepemimpinan adalah faktor lain yang berkontribusi terhadap kinerja yang buruk. Struktur hirarki birokrasi mendorong atasan untuk memegang kekuasaan dan kewenangan yang lebih besar, yang berarti pejabat birokrasi yang berinteraksi langsung dengan pengguna layanan seringkali kurang memiliki kewenangan untuk merespon dinamika penyampaian layanan.

## **2.2 Konsep Pemberian *Reward* dan *Punishment***

### **2.2.1 Pengertian Pemberian *Reward***

Menurut Intan (2015), memotivasi seseorang untuk melakukan hal yang lebih baik lagi merupakan salah satu tujuan dari pemberian *reward*. Gibson menegaskan (1985: 149), *reward* juga bertujuan untuk mendorong seseorang agar bekerja lebih giat untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasinya. Untuk mendukung motivasi kerja mereka, penghargaan dan hukuman tertentu berupa penghargaan atau promosi khusus (Winardi, 2004: 345).

Hadiah, hadiah, atau hadiah adalah hadiah. *Reward* merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam manajemen. Penghargaan diberikan kepada karyawan untuk mendorong kinerja dan loyalitas mereka. Ada banyak jenis penghargaan organisasi, termasuk: tunjangan, penghargaan, dan uang (gaji, bonus, dan insentif untuk gaji) 153). Dalam hubungan manusia, penghargaan dan hukuman adalah metode komunikasi atau lembaga di mana hubungan masyarakat akan mendukung manajemen, kegiatan organisasi, dan pencapaian tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Tujuan hubungan manusia dalam manajemen organisasi/institusi adalah untuk membangun kerja tim di antara karyawan, meningkatkan produktivitas, dan membuat pekerja bahagia dalam bekerja. Dalam hubungan antar manusia, yang terpenting adalah bagaimana komunikasi digunakan untuk “memotivasi” kedua belah pihak untuk bekerja sama, disiplin, bekerja keras, produktif, dan bahagia, terutama jika melibatkan *reward* dan *punishment* (Ruslan, 2005: 83).

Ivancevich (2006:226) mengatakan bahwa tujuan *reward* adalah untuk: 1) mendatangkan individu yang berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan; 2) menjaga karyawan tetap datang bekerja. 3) Menginspirasi karyawan untuk tampil di tingkat tinggi.

### 2.2.2 Pengertian Pemberian *Punishment*

Dalam percakapan sehari-hari, sanksi mengacu pada penerapan sanksi atau hukuman. Pidana menurut terminologi adalah perbuatan yang dilakukan secara sadar dan sengaja serta menimbulkan penderitaan atas pelanggaran yang dilakukan berkali-kali setelah diberitahukan, ditekankan, dan diperingatkan.

Kritik dari atasan atau penurunan pangkat adalah dua contoh sanksi terkait pekerjaan. Sanksi hanya boleh digunakan setelah pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan, meskipun sanksi tersebut dapat secara efektif menekan perilaku. Ada sejumlah kondisi yang tepat dan lebih efektif untuk hukuman:

- a. Sebuah Manajemen Waktu Sangat penting untuk menerapkan hukuman pada waktu yang tepat. Tanggapan yang perlu dihukum dapat dihukum pada saat yang sama, segera setelah, atau beberapa saat setelah tanggapan yang perlu dihukum.
- b. Tingkat intensitas Untuk menciptakan rasa takut tertentu di tempat kerja yang mencegah tindakan non-rutin dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, hukuman harus mendapat perhatian segera dari orang yang dihukum. Ini berarti bahwa hukuman harus mencapai keefektifan yang lebih besar ketika stimulus permusuhan relatif kuat.
- c. Jadwal. Jadwal menentukan bagaimana hukuman akan mempengaruhi hal-hal. Hukuman dapat terjadi setelah setiap respons (jadwal kontinu), jadwal interval variabel atau tetap, atau setelah sejumlah respons (jadwal interval variabel atau tetap).
- d. Kejelasan Penalaran (Clarifying the Reason) Ini akan mencegah kejadian yang tidak diinginkan dengan memberikan penjelasan hukuman yang tidak ambigu.
- e. Tidak bertanggung jawab (Impersonal) Kecil kemungkinan orang yang dihukum akan mengalami efek samping yang tidak terduga atau bahwa mereka akan memiliki hubungan yang sulit dengan manajer seumur hidup jika

hukumannya lebih objektif (Gibson et al., 1985: 191-192).

Pengondisian operan adalah upaya untuk mempengaruhi perilaku melalui penggunaan penghargaan dan hukuman yang merupakan konsekuensi dari perilaku. Perilaku operan adalah salah satu yang dapat dikontrol dengan mengubah hasil. Perilaku operan di tempat kerja termasuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan. Manajer dapat menggunakan sejumlah prinsip penting dari operant conditioning untuk mencoba mempengaruhi perilaku dan meningkatkan prestasi kerja karyawan (Ivancevich, 2006:223).

### **2.3. Konsep Peningkatan Produktifitas Kerja dan Pengembangan Karir Pegawai**

#### **2.3.1. Pengertian Peningkatan Produktifitas Kerja**

Menurut Ndraha (2002), produktivitas didefinisikan oleh Dewan Produktivitas Nasional sebagai –sikap mental yang selalu berusaha dan berpandangan bahwa kualitas kehidupan hari ini (seharusnya) lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari sebelumnya. hari ini." Produktivitas berarti membandingkan sumber daya yang digunakan (input) dengan keseluruhan hasil yang dicapai (output). Dengan kata lain, ada dua dimensi produktivitas. Dimensi pertama adalah efektivitas, yang mengarah pada tingkat kinerja tertinggi, yaitu pencapaian tujuan kualitas, kuantitas, dan waktu. Yang kedua adalah efisiensi dalam hal membandingkan input dengan penggunaan aktualnya atau bagaimana pekerjaan dilakukan (Umar, 1997).

Produktivitas didefinisikan oleh L. Greenberg sebagai rasio total pengeluaran dibagi dengan total input selama periode waktu tertentu. Menurut Sinungan (2003), doktrin yang diadopsi pada Konferensi Oslo tahun 1984 memberikan definisi umum tentang produktivitas universal, yang menyatakan bahwa produktivitas adalah konsep universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa kepada lebih banyak orang dengan konsumsi sumber daya riil yang lebih sedikit.

Pusat Pengembangan Produktivitas Daerah mengidentifikasi enam faktor utama yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja sebagai berikut:

- a. Sikap kerja;
- b. Tingkat keahlian;
- c. Hubungan tenaga kerja-kepemimpinan;
- d. Manajemen produktivitas;
- e. Efisiensi tenaga kerja;
- f. Kewirausahaan (Umar, 1997).

### **2.3.2. Pengertian Pengembangan Karir Pegawai**

Pada tahun 2002, Panggabean menyatakan: 35), pengembangan karir mengacu pada upaya individu yang dilakukan setiap karyawan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan pekerjaan, dan pengalaman kerja. Pengembangan dan perluasan wawasan yang dihasilkan dari upaya formal untuk meningkatkan kemampuan diantisipasi untuk membuka peluang pengembangan karir juga dikenal sebagai memperoleh posisi dalam kehidupan yang memuaskan sebagai pekerja.

Menurut Mangkunegara (2005: 43) merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia untuk suatu organisasi. Agar berhasil, pengembangan karyawan harus direncanakan sebelumnya. Karena ini adalah investasi untuk bisnis, program pengembangan karyawan jelas dirancang dengan mempertimbangkan mekanisme organisasi yang ada dan difokuskan untuk jangka panjang. Tujuan utama pengembangan karyawan adalah pemahaman konsep dan pengembangan kapabilitas dan kapasitas untuk memenuhi tuntutan perubahan yang cepat dan dinamis.

Hasibuan (2003:69) mendefinisikan pengembangan sebagai upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan karyawan, menurut Syamsudin (1997:56), adalah proses menyiapkan orang atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih dalam suatu organisasi atau bisnis. Pengembangan karyawan dan pengembangan kemampuan intelektual saling terkait erat. Pengembangan karyawan didasarkan pada kenyataan bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan lebih banyak pengetahuan, keahlian, dan keterampilan. Dengan lebih berfokus pada persyaratan jangka panjang, pengembangan membantu karyawan mempersiapkan pekerjaan atau perubahan posisi yang dibawa oleh teknologi baru atau pasar produk baru.

Ini cenderung dianggap bahwa kemajuan perwakilan adalah pekerjaan untuk bekerja pada kapasitas perwakilan yang terspesialisasi, hipotetis, diperhitungkan, dan moral sesuai kebutuhan pertunjukan atau posisi melalui sekolah dan persiapan untuk mengambil kewajiban yang lebih tinggi dalam suatu

organisasi. atau bisnis Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan sebelumnya, kesimpulan ini dapat dicapai. Tujuan pengembangan karir adalah agar karyawan lebih produktif dalam bekerja sehingga dapat memberikan kontribusi terbaik bagi tujuan bisnis perusahaan atau organisasi.

## **2.4. Konsep Penganggaran dan Pengawasan**

### **2.4.1 Konsep Penganggaran**

Menurut Supriyono (2002), penganggaran adalah perencanaan yang digambarkan secara kuantitatif melalui ukuran finansial dan kuantitatif lainnya. Pada saat penganggaran, pemerintah memutuskan program dan kegiatan apa yang ingin dicapai. Oleh karena itu, perencanaan disebut juga dengan penganggaran. Hasil pelaksanaan kegiatan anggaran akan dibandingkan dengan anggaran untuk melihat apakah ada penyimpangan. Penyimpangan yang dihasilkan diselidiki lebih lanjut dan digunakan sebagai umpan balik untuk kegiatan selanjutnya.

Pada umumnya pembuatan anggaran dilakukan agar kebutuhan jangka pendek yang dicantumkannya dapat terpenuhi. Anggaran juga akan mengarahkan bagaimana tujuan jangka pendek dicapai agar tetap sejalan dengan tujuan dan sasaran pemerintah. Anggaran biasanya berlangsung satu tahun untuk memungkinkan revisi berkala dalam menanggapi perubahan kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan faktor lainnya.

### **2.4.2 Konsep Pengawasan**

Arti istilah "pengawasan", "kontrol", dan "kontrol" biasanya sama. Tidak ada fungsi kontrol yang dikenal dalam ilmu manajemen — literatur barat mendefinisikan pengendalian sebagai pengawasan dalam fungsi manajemen.

Bahwa fungsi kontrol ada dan memainkan peran penting, tetapi biasanya dikaitkan dengan fungsi pengawasan dan termasuk dalam definisi pengendalian Kata bahasa Indonesia "awas" dan "kontrol" segera menyampaikan perbedaan antara pengawasan dan kontrol. Poerwadar Minta (1976) menyatakan bahwa "dapat melihat dengan baik, memiliki penglihatan yang tajam, tajam dalam melihat, waspada, dan lain sebagainya" adalah beberapa arti dari kata "awas". Antara lain, kata "mengawasi" diartikan sebagai "melihat" dan "memperhatikan". Terlepas dari kenyataan bahwa kata "kontrol" berarti "kekang", kata "kontrol" juga berarti "pengekangan", dan kata "kontrol" berarti "pemimpin" atau "orang yang mengontrol".

Proses pengecekan untuk melihat apakah suatu program mengikuti rencana disebut supervisi. Menurut Ndraha (1998:58), pengertian pengawasan adalah "tugas memantau, membandingkan, mengevaluasi, dan melaksanakan secara lebih teknis dan eksternal oleh masyarakat dalam tindakan-tindakan preventif, edukatif, korektif, atau represif". "untuk menahan diri atau mengarahkan;" adalah definisi kontrol atau pengawasan. didominasi; perintah, Ndraha, 2000:194 Oleh karena itu, pengawasan mempunyai arti strategis bagi suatu organisasi. Dalam konteks ini, pengawasan mengacu pada kewenangan eksternal dan internal terhadap pemerintah. Siapa saja yang berkepentingan dengan organisasi dalam hal ini pemerintah dapat melakukan supervisi, namun supervisor dalam organisasi dapat melakukan built-in-control, internal control, dan self control terhadap bawahan.

Mc. Definisi pengawasan (pengendalian) berikut diberikan oleh Farland dalam Handyaningrat (1981:143): Proses dimana seorang eksekutif mengarahkan bawahannya untuk bekerja sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya dikenal sebagai pengendalian. Suatu proses dimana seorang pemimpin ingin mengetahui apakah hasil kerja bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, atau kebijakan yang telah ditetapkan (pengawasan). Dapat ditarik kesimpulan bahwa pengawasan dimaksudkan untuk mencegah atau memperbaiki kesalahan, penyimpangan, ketidaksesuaian, dan kecurangan yang tidak sesuai dengan tujuan otoritas yang ditetapkan.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu menjadi adalah penelitian dari:

No.	Judul, Nama Peneliti, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan	Teory
1	Abd Khalik, Muhammad Awarih, Manajemen Birokrasi Dalam Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan Di Dinas Kesehatan Kabupaten Polewali Mandar, 2020	Kualitatif Deskriptif	Pengembangan karir sebagai pemberdayaan ASN telah sesuai dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN	<b>Persamaan:</b> Metode Kualitatif deskriptif <b>Perbedaan:</b> Teknik analisa data dengan menggunakan studi literatur Teori yang digunakan adalah Strategi Partisipatori	Menggunakan teori Manajemen Birokrasi oleh Max Weber

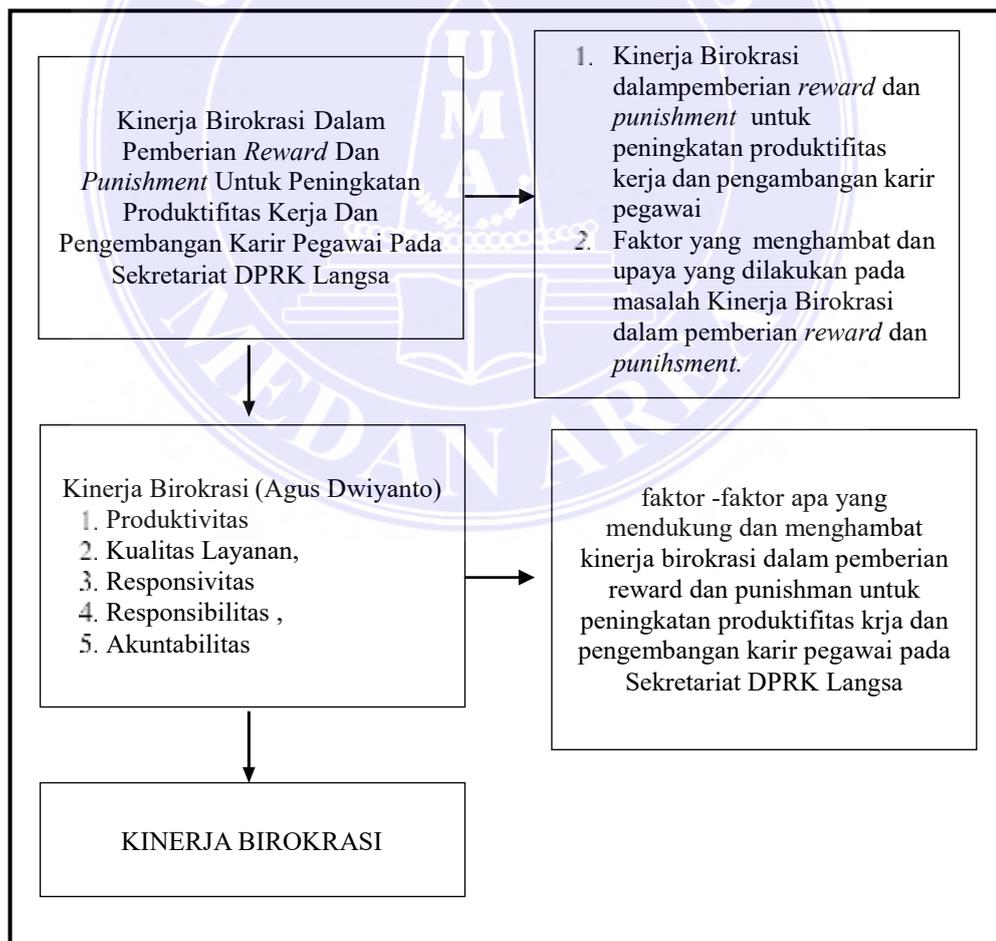
2	Perilaku Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan Perizinan Kabupaten Minahasa Selatan	Kualitatif Deskriptif	Perilaku Birokrasi Pemerintah dalam pelayanan perizinan diKab. Minahasa Selatan menunjukkan realitas yang belum baik	<p><b>Persamaan:</b> Metode Kualitatif deskriptif</p> <p><b>Perbedaan:</b> Teknik analisa data dengan menggunakan studi literatur Teori yang digunakan adalah Strategi Partisipatori</p>	Menggunakan teori perilaku birokrasi oleh Heady (1966:516)
3	Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementrian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Terkait Kepakaran Peneliti Hukum, Pardede Marulak, 2017	Kualitatif Deskriptif	Reformasi birokrasi yang dituangkan dalam bentuk ketentuan peraturan perundang undangan dilingkungan Kementerian Hukum dan HAM, khususnya yang berkaitan erat dengan keberadaan jabatan fungsional peneliti hukum pada Badan Penelitian dan pengembangan hukum dan HAM, belum selaras, sinkron dengan berbagai ketentuan yang berlaku.	<p><b>Persamaan:</b> Metode Kualitatif deskriptif</p> <p><b>Perbedaan:</b> Teknik analisa data dengan menggunakan studi literatur Teori yang digunakan adalah Strategi Partisipatori</p>	

4	Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Kota Banda Aceh Dalam Pelaksanaan Fugsi Legislasi, Azzahra Fairuz, 2021	Kualitatif Deskriptif dengan pendekatan induktif	Hasil penelitian menunjukkan 3 (tiga) dari 5 (lima) indikator dinilai belum optimal yaitu produktivitas, responsivitas dan akuntabilitas serta 2 (dua) indikator dinilai sudah baik yaitu kualitas layanan dan tanggung jawab.	<p><b>Persamaan:</b> Metode Kualitatif deskriptif Meneliti Kinerja dengan teori Agus Dwiyanto</p> <p><b>Perbedaan:</b> Fokus Penelitian pada Kinerja DPRK Banda Aceh Meneliti tentang kinerja DPRK Banda Aceh dalam pembuatan Qanun.</p>	Menggunakan teori kinerja oleh Agus Dwiyanto
5	Analisis Profesionalisme Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, Yanti Syafrida, 2021.	Kualitatif dengan pendekatan fenomenologis.	Profesionalisme aparatur pemerintah dilihat dari aspek responsivitas dan inovasi aparatur di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara secara umum dapat dikatakan masih rendah yang dipengaruhi oleh pemahaman visi dan misi, wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi, kepemimpinan dan pemberian penghargaan yang kurang selaras dengan tujuan organisasi.	<p><b>Persamaan:</b> Metode Kualitatif Meneliti Kinerja Sekretariat DPRD</p> <p><b>Perbedaan:</b> Fokus Penelitian pada Profesionalisme Menggunakan pendekatan fenomenologis.</p>	Menggunakan teori kinerja pegawai oleh Sudarmanto (2009)

## 2.6. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Romi Satria Wahono (2020) Kerangka berpikir adalah suatu diagram yang menjelaskan secara garis besar alur logika berjalannya sebuah penelitian. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan pertanyaan penelitian (research question), dan merepresentasikan suatu himpunan dari beberapa konsep hubungan diantara konsep-konsep pada tesis. Berikut gambaran kerangka berpikir dalam penelitian yaitu:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pikir Penelitian**



*Sumber: Penulis 2022*

Berangkat dari permasalahan yang peneliti temukan pada Sekretariat Dewan perwakilan Rakyat Kota Langsa, yaitu kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai dan faktor-faktor yang menghambat dan upaya yang dilakukan pada masalah kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment*. Peneliti mengangkat penelitian dengan bertemakan ~~Kinerja Birokrasi Dalam Pemberian~~ *Reward dan Punishment Untuk Peningkatan Produktifitas Kerja dan Pengembangan Karir Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa*. Dalam menganalisis penelitian peneliti menggunakan teori Agus Dwiyanto yang mengatakan kinerja terbagi atas beberapa dimensi yaitu; Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsivitas, Responsibilitas, dan Akuntabilitas. Akhir penelitian ini peneliti mengharapkan mendapatkan hasil mengenai Kinerja Birokrasi.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Pada dasarnya penelitian adalah menggunakan metode ilmiah dan kaidah penelitian untuk menemukan sesuatu, mengumpulkan data, dan mengolah fakta secara sistematis dalam kurun waktu tertentu. Suchman, menurut Nazir (2011): Menurut 84), "semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian" merupakan desain penelitian.

Menurut Suryana (dalam Hardani 2020: 236) metodologi penelitian adalah kumpulan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data ilmiah. Dalam penelitian ini, metode kualitatif akan digunakan oleh peneliti. Dalam Moelong, 2011:4, Bogdan dan Taylor menyatakan:

Prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati, pendekatan ini diarahkan pada latar belakang dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi kedalam variabel atau hipotesis, sebagai bagian dari sesuatu keutuhan.

Hardani menegaskan (2020: 254), ia mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang menggunakan peneliti sebagai instrumen kunci dan data dari latar belakang alam untuk mengungkapkan gejala yang bertentangan secara holistik dan kontekstual.

Dalam Sugiyono (2011), Bogdan dan Biken menyatakan: 3), ciri-ciri penelitian kualitatif adalah sebagai berikut:

- a. Dalam kondisi alami (sebagai percobaan pada awalnya), peneliti adalah instrumen utama, dan penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif.
- b. Data yang terkumpul kurang terfokus pada angka karena disajikan dalam bentuk kata-kata atau gambar.
- b. Penelitian kualitatif menggunakan analisis data induktif dan lebih menekankan pada proses daripada produk atau hasil.
- c. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna. Mengingat hal tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa metode penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan kondisi alam di mana peneliti mengamati dan memahami situasi kelompok tertentu.

Metode ini bersifat deskriptif yaitu menelaah data yang terkumpul dengan cara menyesuaikannya secara cermat dengan konteks di lapangan sehingga tidak menekankan pada angka. Menurut Nazir (2011:54) mendefinisikan bahwa:

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki

Lebih lanjut, Arikunto (2010:3) menyatakan bahwa:

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi, atau hal yang sudah disebutkan, yang hasilnya dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Dalam penelitian, peneliti tidak mengubah, menambah, atau mengadakan manipulasi terhadap objek atau wilayah penelitian. Dalam kegiatan hanya memotret apa yang terjadi pada objek atau wilayah yang diteliti, kemudian memaparkan apa yang terjadi dalam bentuk laporan penelitian secara lugas, seperti apa adanya.

Jadi desain deskriptif adalah desain yang mengungkapkan permasalahan mengenai kondisi sebenarnya yang ada dilokasi penelitian sedetail mungkin, sehinggakaan diperoleh data yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya yang sifatnyahanya untuk mendalami suatu peristiwa.

Untuk mencapai kenyataan empirik yang mempertajam hubungan, maka didukung dengan pendekatan induktif. Nazir (201 :166) mendefinisikan induktif sebagai –cara berpikir untuk memberi alasan yang dimulai dengan pernyataan-pernyataan yang spesifik untuk menyusun suatu argumentasi yang bersifat umum”

. Selanjutnya menurut Moeleong (2011:10) analisis induktif digunakan karenabeberapa alasan. Alasan-alasan tersebut diantaranya:

Pertama, proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan jamak sebagaimana yang terdapat dalam data kedua, analisis induktif lebih dapat membuat hubungan penliti-responden menjadi eksplisit, dapat dikenal, dan akuntabel; ketiga, analisis demikian lebih dapat menguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat-tidaknya pengalihan pada usatu latar lainnya; keempat, analisis induktif lebih dapat menemukan pengatuh bersama yang mempertajam hubungan-hibingan kelima analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik .

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif merupaka suatu metode penlitian yang memberikan gambaran sedetail mungkin situasi dan fenomena yang terjadi dilapangan penelitian sebagaimana adanya, yang kemudian bertujuan untuk mencari tahu fakta - fakta dan data yang tepat, dimana dari fakta-fakta dan data tersebut dapat ditarik kesimpulan yang bersifat umum.

Sejalan dengan hal tersebut diatas, penulis menggunakan penelitian kualitatif yang menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan induktif yang berarti melakukan penelitian berdasarkan fakta-fakta empirik untuk menentukan kebenaran yang bersifat umum.

### **3.2. Lokasi Penelitian**

Di Sekretariat DPRD Kota Langsai yang beralamat di Jalan Cut Nyak Dhien No 11 Kota Langsa dilakukan penelitian kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan produktivitas pegawai dan pengembangan karir pegawai. pemberian *reward* dan *punishment*, dan pengamatan awal peneliti menunjukkan ketertarikannya untuk melakukan penelitian disini. Fakta bahwa lokasi tersebut terjangkau bagi para peneliti dari segi waktu, biaya, dan tenaga menjadi alasan lain untuk memilih kantor imigrasi ini.

### **3.3. Informan Penelitian**

Orang yang biasa memberikan informasi tentang keadaan dan keadaan latar belakang penelitian disebut informan (Moleong, 2011: 132). Informan adalah individu yang berperan sebagai subjek dalam suatu penelitian dan memberikan data tentang suatu masalah atau fenomena (Heryana, 2018: 4). Penulis penelitian ini akan menggunakan snowball sampling dan purposive sampling untuk mengidentifikasi informan.

Heryana menegaskan (2018: 9) Metode snowball sampling pemilihan informan mengandalkan rekomendasi dari informan sebelumnya untuk memilih informan berikutnya, sehingga ideal untuk melakukan wawancara mendalam.

Peneliti bermaksud menggunakan snowball sampling dan purposive sampling untuk mengidentifikasi informan ini karena informan dapat berubah sesuai dengan kondisi lingkungan tempat penelitian. Peneliti juga menggunakan metode purposive untuk menyeleksi dan menyeleksi informan yang akan memberikan data dan informasi kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment*.

Jumlah informan dapat ditambah atau dikurangi untuk mengukur kinerja birokrasi dalam pemberian *reward* dan *punishment* kepada pegawai Sekretariat DPRD Kota Langsa guna meningkatkan kinerja, produktivitas, dan pengembangan karir.

Lima pegawai Sekretariat DPRD Kota Langsa menjadi informan dalam pemeriksaan ini.

**Tabel 3.1**  
**Informan Penelitian**

No	Informan
1	Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa
2	Kepala Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan
3	Kepala Bagian Penganggaran dan Pengawasan
4	Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan
5	Staff

*Sumber: Penulis 2022*

### 3.4. Teknik Pengumpulan Data

Nazir (2011: 174) mengacu pada “prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan” sebagai definisi dari pengumpulan data. Oleh karena itu, pengumpulan data untuk kepentingan penelitian merupakan proses pengumpulan data. Data ini dikumpulkan dengan menggunakan metode dan teknik tertentu.

Metode pengumpulan data berikut digunakan oleh penulis dalam penelitian ini:

#### 1. Wawancara

Menurut Nazir (2011:193–194), berikut adalah garis besar wawancaranya: dengan menggunakan alat yang disebut pedoman wawancara, proses perolehan informasi untuk kepentingan penelitian melalui format tanya jawab terjadi secara tatap muka antara penanya atau pewawancara dengan penjawab atau responden.

Selain itu, instrumen wawancara Ulfatin dalam Anufia (2019:9) digunakan dalam penelitian kualitatif karena kemampuannya untuk mengungkapkan informasi yang mencakup waktu, khususnya informasi yang berkaitan dengan masa depan, sekarang, dan masa lalu. Selain itu, data yang terbuka, komprehensif, dan tidak terbatas yang diperoleh dari wawancara memungkinkan pembentukan informasi yang lengkap dan komprehensif untuk penelitian kualitatif.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data melalui interaksi tanya jawab dengan individu yang dijadikan sebagai informan atau responden.

Panduan wawancara diperlukan untuk metode ini untuk memastikan bahwa wawancara dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian. Teori yang berkaitan dengan masalah yang diteliti menjadi dasar penyusunan pedoman wawancara.

Menurut Rahmawati (2017-36), ada beberapa jenis wawancara, antara lain:

a. Wawancara

Langkah pertama dalam wawancara informal, tidak terstruktur, tidak standar, atau terfokus adalah mengajukan pertanyaan umum tentang bidang studi yang luas. Kata kunci, agenda, atau daftar topik yang akan dibahas dalam wawancara biasanya mengikuti wawancara ini. Namun, selain wawancara pertama, tidak ada pertanyaan yang ditentukan sebelumnya.

b. Wawancara baku atau terstruktur

Wawancara jenis ini jarang digunakan oleh peneliti kualitatif. Data yang diperoleh jarang karena beberapa keterbatasan dalam jenis wawancara ini. Ada sejumlah pertanyaan yang telah direncanakan sebelumnya dalam jadwal wawancara. Pertanyaan yang sama diajukan kepada setiap peserta dengan urutan yang sama. Kuesioner survei yang ditulis terlihat seperti wawancara semacam ini. Ketika banyak pewawancara terlibat dalam penelitian, wawancara ini mengurangi efek pewawancara dan menghemat waktu.

c. Wawancara Semi Terorganisir.

Topik-topik yang dibahas dalam panduan wawancara berfungsi sebagai dasar untuk wawancara ini. Berbeda dengan penelitian kuantitatif, pedoman

wawancara tidak mencantumkan jadwal. Tergantung pada proses wawancara dan tanggapan masing-masing peserta, urutan pertanyaan bervariasi untuk setiap peserta.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan wawancara semi terstruktur sebagai metode wawancara. Dengan melakukan wawancara dengan pertanyaan umum tentang topik yang luas, tujuan dari wawancara semi terstruktur adalah untuk mempelajari bagaimana kinerja birokrasi dalam memberikan *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan produktivitas kerja dan pengembangan karir pegawai Sekretariat DPRD Langsa Kota.

## 2. Dokumentasi

Menurut Arikunto (2010), dokumentasi: 201) bahwa: "Penelitian menggunakan dokumentasi untuk melihat ke dalam benda-benda tertulis seperti buku, transkrip, majalah, dokumen, peraturan, dan catatan harian.

Data peraturan perundang-undangan, dokumen dari Sekretariat DPRD Kota Langsa, serta dokumen pendukung dan bahan bacaan lainnya menjadi dokumentasi penelitian.

## 3. Observasi

Nazir (2011: 175) mengacu pada "cara mengumpulkan data dengan menggunakan mata tanpa bantuan alat standar lain untuk tujuan tersebut" sebagai definisi pengumpulan data dengan observasi.

Dalam penelitian ini observasi langsung digunakan untuk mengumpulkan data observasi. Peneliti mencatat apa yang mereka lihat ketika mereka melakukan pengamatan untuk mendapatkan gambaran lengkap tentang objek yang diteliti.

Penulis penelitian ini mengamati kinerja birokrasi dalam Pemberian *Reward* dan *Punishment* kepada Pegawai Sekretariat DPRD Kota Langsa Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja dan Pengembangan Karir.

### 3.5. Sumber Data

Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian harus diidentifikasi sebelum data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian dapat diperoleh. Klaim Lofland dan Loftland (dalam Moleong, 2011: 157) menyatakan bahwa ~~perkataan~~ dan tindakan merupakan sumber data utama dalam penelitian kualitatif; data tambahan seperti dokumen dan lain-lain melengkapi sisanya”.

Arikunto, sebagaimana dikemukakan dalam 2010: 172) Tiga kategori sumber data adalah orang, lokasi, dan kertas. Sumber data berikut dipilih untuk penelitian ini berdasarkan tujuan penelitian:

1. Orang atau sumber data yang mampu memberikan data melalui tanggapan tertulis atau lisan terhadap kuesioner atau wawancara. Aparat pembangun e-government dan masyarakat umum sebagai penerima informasi menjadi sumber data pribadi dalam penelitian ini. Orang-orang ini terkait dengan masalah yang sedang diselidiki.
2. Tempat, sumber data yang menggambarkan keadaan istirahat dan pergerakan, menawarkan pandangan. Wilayah kantor Dinas Komunikasi dan Informatika dan instansi terkait lainnya dijadikan sebagai sumber data kajian.
3. Kertas, yaitu sumber data yang menampilkan tanda-tanda berupa gambar, huruf, angka, atau simbol lainnya. Dalam penelitian ini, arsip dan semua dokumen yang berkaitan dengan penelitian dijadikan sebagai sumber data berbasis kertas.

Diperlukan adanya data-data yang relevan dengan fokus penelitian yang akan dianalisis dan untuk memperoleh gambaran hasil penelitian dalam kaitannya dengan rangkaian kegiatan yang penulis lakukan. Selain itu, seperti dikemukakan oleh Suharsimi Arikunto (2010: 129) Data dapat diklasifikasikan ke dalam salah

satu kategori berikut berdasarkan jenis sumber data yang diperoleh:

1. Data Primer, atau data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan belum diubah dengan cara apapun sesuai dengan ruang lingkup atau persyaratannya. Wawancara dan observasi memberikan data primer ini.
2. Data sekunder adalah informasi yang diperoleh secara tidak langsung melalui pengolahan dan penyajian data orang lain atau dari buku-buku yang telah diterbitkan untuk mendukung penelitian.

### 3.6. Teknik Analisis Data

Bogdan, analisis data kualitatif (dalam Sugiyono 2011, hlm. 244) menegaskan bahwa: Proses mencari dan menyusun data secara sistematis dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan sumber lain sehingga dapat dipahami dan dibagikan kepada orang lain dikenal dengan istilah analisis data. .

Selain itu, Nazir (2011: 346) mengatakan bahwa analisis merupakan bagian yang sangat penting dari metode ilmiah karena dapat memberikan makna data yang membantu memecahkan masalah penelitian. Data mentah yang dikumpulkan harus dibagi menjadi beberapa kelompok, dan data tersebut harus dikategorikan, dimanipulasi, dan diperas sehingga dapat digunakan untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan.

Menurut pendapat para ahli tersebut di atas, analisis data adalah proses mencari dan menyusun data secara sistematis dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi dengan cara mengelompokkan data-data tersebut dan mengkategorikan, memanipulasi, atau mengubah data mentah menjadi bentuk yang mudah. menunjukkan hubungan antar fenomena, memilih mana yang penting dan akan dipelajari, dan menarik kesimpulan yang mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain.

Analisis data yang dilakukan oleh Miles dan Huberman mengidentifikasi tiga aliran aktivitas yang berbeda: reduksi data, tampilan data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan.

1. Reduksi data Data yang dikumpulkan di lapangan cukup luas dan rumit. Proses meringkas, memilih hal yang paling penting, berkonsentrasi pada hal yang paling penting, serta mencari tema dan pola inilah yang dapat disebut sebagai reduksi data. Akibatnya, semakin sedikit data akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan peneliti untuk mengumpulkan data tambahan dan mencarinya jika diperlukan.
2. Penyajian Data (Penyajian Data) Penyajian data dapat berupa uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, bagan alir, dan format lain yang sejenis dalam penelitian kualitatif.
3. Penarikan/Verifikasi Kesimpulan Berdasarkan Hasil Reduksi Data dan Penyajian Data, Dapat Ditarik Kesimpulan dan Verifikasi Apabila tidak ditemukan bukti yang kuat untuk mendukung tahap pengumpulan data selanjutnya, maka kesimpulan awal akan berubah. Namun, ketika peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data, kesimpulan yang ditarik dianggap kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten.

### **3.7. Definisi Konsep dan Operasional**

#### **3.7.1 Definisi Konsep**

Konsep suatu penelitian adalah gambaran sistematis tentang teori, bukan sekedar pendapat para ahli atau penulis buku dan hasil penelitian yang relevan.

Yang dimaksud dengan “kinerja birokrasi” adalah “suatu tindakan yang dilakukan

oleh instansi dalam suatu kegiatan pelayanan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, tidak melanggar peraturan perundang-undangan, atau moral dan etika”, dan dimana kinerja yang baik dapat memberikan pelayanan kepada pengguna jasa. dengan puas."

- a. Pemberian penghargaan yang bertujuan untuk mendorong seseorang agar lebih giat dalam upayanya memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai dikenal dengan istilah “memberikan imbalan”. Salah satu alat kontrol terpenting untuk membuat karyawan bersemangat atau termotivasi untuk bertindak menuju tujuan dan sasaran yang diharapkan adalah hadiah.
- b. Hukuman adalah cara untuk membuat seseorang berperilaku dengan cara yang konsisten dengan norma. Ketika pelaku tidak merespon atau menunjukkan perilaku yang tidak diharapkan dari mereka, mereka dikenakan hukuman dalam skenario ini.
- c. Ketika keluaran suatu kegiatan lebih besar daripada masukannya, kegiatan itu dikatakan lebih produktif. Pengembangan karir karyawan adalah peningkatan sumber daya manusia organisasi melalui penciptaan posisi yang memberi karyawan lebih banyak kekuatan, tanggung jawab, dan hak.

### 3.7.2. Definisi Operasional

#### 1. Produktivitas

Gagasan produktivitas tidak hanya mengukur seberapa efisien layanan itu, tetapi juga seberapa efektif layanan tersebut. Secara umum, produktivitas didefinisikan sebagai rasio input terhadap output. General Accounting Office (GAO) mencoba mengembangkan ukuran produktivitas yang lebih luas

dengan memasukkan sebagai salah satu indikator kinerja yang penting seberapa besar hasil pelayanan publik yang diharapkan karena dirasa konsep produktivitas terlalu sempit

## 2. Kualitas Layanan

Ketika datang untuk menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik, perhatian mengenai kualitas layanan biasanya mengambil peran yang semakin signifikan. Ketidakpuasan publik terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi publik merupakan akar penyebab dari banyaknya opini negatif yang dipegang tentang mereka.

## 3. Kemampuan

Suatu organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda dan prioritas pelayanan, serta mengembangkan program pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat disebut dengan daya tanggap. Singkatnya, daya tanggap berarti menyelaraskan program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan tujuan masyarakat.

Salah satu indikator kinerja adalah ketanggapan karena ketanggapan secara langsung menggambarkan kapasitas organisasi publik untuk menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan publik masyarakat. Ketidaksesuaian antara pelayanan dan kebutuhan masyarakat menunjukkan rendahnya daya tanggap. Hal ini jelas menunjukkan ketidakmampuan organisasi untuk mencapai tujuan dan misi organisasi publik. Kinerja yang buruk adalah konsekuensi alami dari organisasi yang responsif.

#### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab menjelaskan apakah kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan kebijakan organisasi, baik eksplisit maupun implisit, atau dengan prinsip-prinsip administrasi yang baik.

#### 5. Akuntabilitas

Sejauh mana tindakan dan kebijakan organisasi publik dapat dipertanggungjawabkan kepada pejabat publik terpilih disebut sebagai akuntabilitas publik. Karena mereka dipilih oleh rakyat, para pejabat politik ini dianggap akan selalu mewakili kepentingan rakyat.

Gagasan dasar akuntabilitas publik dapat dimanfaatkan dalam konteks ini untuk menilai sejauh mana kebijakan dan kegiatan organisasi publik sejalan dengan keinginan masyarakat umum. Pengukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah, seperti pencapaian target, bukanlah satu-satunya cara untuk menilai kinerja organisasi publik.

Faktor eksternal, seperti norma dan nilai sosial, harus digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Jika suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku di masyarakat, maka tingkat akuntabilitasnya tinggi.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian dari berbagai indikator dan dimensi yang dibahas pada bab sebelumnya, peneliti menyimpulkan kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* terhadap pegawai sebagai berikut:

1. Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa menurut teori Agus Dwiyanto sudah sesuai dengan prosedur sebagaimana terjadi dilapangan namun hal tersebut dirasa belum optimal. Menurut analisis peneliti secara keseluruhan dilihat dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi peneliti selama penelitian dilapangan.
2. Produktivitas kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa belum maksimal, dikarenakan sering terjadinya pembayaran tambahan penghasilan pegawai yang tersendat.
3. Kualitas layanan kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dapat dinilai baik, dikarenakan mampu melayani dan bertanggung jawab atas pemberian *reward* dan *punishment* kepada para pegawai.
4. Pada Dimensi Responsibilitas kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa sudah berjalan dengan cukup baik.
5. Pada dimensi Responsivitas kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa masih kurang. Dari segi responsivitas *feedback* yang

diberikan atasan terhadap bawahan terhadap kinerja yang diberikan oleh bawahan masih sangat kurang.

6. Pada dimensi Akuntabilitas kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa terdapat ketidakterbukaan dan ketidakadilan terhadap pemberian *reward* terhadap pegawai atas kerjanya.
7. Ditemukan beberapa faktor penghambat kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam memberikan *reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan karir pegawai, yaitu:
  - a. kurangnya ketersediaan anggaran dan perencanaan yang baik,
  - b. kurangnya transparansi dan keadilan dalam pemberian *reward* dan *punishment*, dan
  - c. umpan balik atasan terhadap bawahan yang masih sangat minim.

Sekretariat DPRK Langsa telah melakukan beberapa upaya dalam menghadapi hambatan yang ada, seperti:

- a. melakukan perencanaan anggaran yang lebih baik khususnya penganggaran belanja pegawai,
- b. melakukan edukasi kepada pegawai dan memperketat pengawasan terhadap kinerja pegawai.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka peneliti memberikan saran Kepada Pemerintah Kota Langsa, khususnya Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa, diantaranya adalah:

1. Melakukan perencanaan anggaran dengan lebih baik. Perencanaan anggaran sebisa mungkin diutamakan kepentingan pembayaran hak pegawai yaitu dengan mengutamakan anggaran belanja pegawai.
2. Melakukan edukasi dengan berbagai pendekatan kepada pegawai mengenai pentingnya *respect* atau penghargaan terhadap kinerja bawahan dan ketegasan terhadap bawahan.
3. Terus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pemberian *reward* dan *punishment* terhadap pegawai agar terciptanya keadilan dalam pemberian *reward* dan *punishment* dan dapat menghadirkan situasi dan kondisi yang kondusif di kantor.
4. Kepada para peneliti lainnya terutama mahasiswa/mahasiswi administrasi publik, yang tertarik dengan kajian kinerja birokrasi, untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang kinerja birokrasi pemerintah. Peneliti lainnya mungkin dapat melakukan studi komparatif kinerja birokrasi di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah lainnya untuk menghasilkan kajian lebih komprehensif mengenai kinerja birokrasi.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Jurnal

- Daulay, Mhd. Riski. 2018. *Efektivitas Pelaksanaan Mutasi Pegawai Dalam Rangka Pengembangan Karir Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Mandiling Natal* dalam Repository Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Saputra, Rio arda. 2021. *Pengaruh Konsep Diri dan Reward Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Kewirausahaan* dalam Jurnal Educatio. Bojonegoro: IKIP PGRI
- Fathoni, Khoirul. 2017. *Analisis Konsep Produktivitas Kerja Konvensional Dalam Pandangan Islam* dalam Al Tijarah: Vol 3. Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogi
- Manik, Resmin. 2019 *Implementasi Pemberian Reward dan Punishment Untuk Meningkatkan Etos Kerja Guru* dalam Jurnal Jumpa Vol. VII
- Afrizal, Dedy. 2018. *Analisis Kinerja Birokrasi Publik Pada Dinas Sosial Kota Dumai* dalam Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial. Dumai : Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lancang Kuning Dumai.
- Dwiyanto, Agus, dkk. 2008. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta.
- Fahmi, Irham. 2018. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- George R. Terry. 2013. *Dasar-Dasar Manajemen, Alih Bahasa, G.A Ticolau*.

- Jakarta: PT. Bumi Aksara Hamzah, Nina. 2014. Teori Kinerja dan Pengukurannya. Jakarta: Bumi Aksara. Indrasari, Meithiana. 2017. Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Yogyakarta: Indomedia Pustaka
- Masram, Mu'ah. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional. Sidoarjo: Zifatama Publisher
- Miles, Mathew B. dan Huberman, A. Michael. 2014. Analisis Data Kualitatif. Diterjemahkan oleh Rohidi, Jakarta: Universitas Indonesia.
- Wakhid, Ali Abdul. 2011. "Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia". Lampung : IAIN Raden Intan
- Susanto, Eko Harry. 2010. "Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pilar Komunikasi Lembaga Pemerintah" Jakarta: Universitas Taruma Negara.
- Yana, Dewi. 2016. "Pemberian *Reward* dan *Punishment* Sebagai Upaya Meningkatkan Prestasi Siswa Kelas V di SDN 15 Lhokseumawe".
- Rizal M. Fauzul. 2011. "Analisis Kinerja Aparatur Birokrasi". Aceh Timur.

## B. Buku

- Pasolong, Harbani. 2021. *KEPEMIMPINAN BIROKRAS*. BANDUNG: ALFABETA
- Ahmadi, Rulam. 2014. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: ArRuzz Media. Berger
- Arikunto, Suharsimi 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* Jakarta: Rineka Cipta

Cresswell, J.W. 2016. *Research Design Pendekatan Kualitatif Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Achmadi, Adib., Hendarto, Agung. dan Suhendra, Nizar. 2002. *Good Governance dan Penguatan Institusi Daerah. Masyarakat Transparansi Indonesia*, Jakarta.

Erlina dan Mulyani, Sri. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. USU Press, Medan. Fatma, Ade. 2012. *Metode Penelitian Akuntansi dan Format Penulisan Tesis*. USU Press, Medan.

Ghozali, Imam. 2006. *Apikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Keempat. Badan Penerbitan Universitas Dipenogoro, Semarang.

Ghozali, Imam. 2013. *Apikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi Ketujuh. Badan Penerbitan Universitas Dipenogoro, Semarang.

### **C. Peraturan Perundang- Undangan**

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2006 Tentang Pemerintahan Aceh.

Undangi-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan

Undang -Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2001 Tentang Otonomi Khusus Aceh.

Undang - Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik.

Qanun Pemerintah Kota Langsa Nomor 04 Tahun tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Langsa.

Undang- Undang Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.

Peraturan Presiden Nomor 02 Tahun 2015 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2015-2019.

Qanun Pemerintah Kota Langsa Nomor 03 Tahun 2008 Tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah dan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa.

Peraturan Walikota Langsa No 45 Tahun 2020 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Langsa.

#### **D. Sumber Lainnya**

<https://www.acehekspres.com/news/dprk-banda-aceh-kembali-bahasRaqan-retribusi-pariwisata-dan-olahraga/index.html>

<https://www.acehnews.id/news/sudah-tiga-tahun-Qanun-pertanahan-acehbelum-selesai-komisi-i-dpra-mimpi-apa/index.html>

[https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/download/1594/1\\_284](https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/governance/article/download/1594/1_284)

<https://repository.arraniry.ac.id/id/eprint/17037/1/Hayatun%20Nufus%2C%20160105073%2C%20FSH%2C%20HTN%2C%20082365262510.pdf> 103

<https://mip.umy.ac.id/wp-content/uploads/2018/07/Kinerja-LembagaPerwakilan-Rakyat-di-Daerah-Otonomi-Khusus-Aceh-dalamMelaksanakan-Fungsi-Legislati.pdf>

[https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen\\_Kinerja\\_dalam\\_Organisasi/0kX8DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Manajemen+Kinerja+dalam+Organisasi&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_Kinerja_dalam_Organisasi/0kX8DwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Manajemen+Kinerja+dalam+Organisasi&printsec=frontcover).



**PEMERINTAH KOTA LANGSA**  
**SEKRETARIAT DEWAN PERWAKILAN RAKYAT**  
Jl. Cut Nyak Dhien No. 11, Telp. (0641) 21288, Faks. (0641) 21401, email : [dprk@langsakota.go.id](mailto:dprk@langsakota.go.id)  
**KOTA LANGSA**

Nomor : 070 / 55 / 2023  
Sifat : Biasa  
Lampiran : -  
Perihal : Surat Keterangan Selesai Penelitian MAP

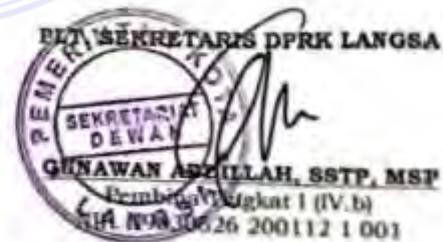
Langsa, 10 Januari 2023

Yth. Direktur Akademik Universitas Medan Area  
Pasca Sarjana  
di-  
Tempat

Dengan hormat, sehubungan dengan surat Saudara Nomor 1162/PTI-UMA/WD/01/XII/2022 tanggal 02 Desember 2022, perihal Surat Izin Penelitian MAP, maka bersama ini, Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa memberikan izin kepada :

Nama : Husnifal  
NPM : 211801014  
Program Studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul Tesis : Kinerja Birokrasi Dalam Pemberian Reward dan Punishment Untuk Peningkatan Produktifitas Kerja dan Pengembangan Karir Pegawai Pada Bagian Penganggaran dan Pengawasan Sekretariat DPRK Langsa

telah selesai melakukan penelitian di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa selama 25 (dua puluh lima) hari kerja, mulai tanggal 05 Desember 2022 s/d 06 Januari 2023. Demikian disampaikan atas perhatian Saudara diucapkan terima kasih.



## Lampiran : Daftar Pertanyaan/Kuesioner

### Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa

1. Bagaimana penerapan pemberian *reward* dan *punishment* pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

–Sudah kita terapkan pemberian hukuman dan penghargaan dalam birokrasi Sekretariat DPRK Langsa, pada dasarnya itu merupakan sebuah kewajiban yang sudah dijalankan dari dulu. Hukuman dan penghargaan itu nanti yang akan memunculkan kepatuhan dan peningkatan motivasi pegawai dalam melaksanakan tugas. Baik tugas yang memang sudah menjadi tugas pokok dan fungsinya maupun tugas lain diluar tugas pokok dan fungsinya yang diberikan kepada pegawai tersebut.”

2. Bagaimana Responsivitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

–Kurangya respon dalam pemberian penghargaan dan hukuman di Sekretariat DPRK Langsa pada dasarnya menyebabkan penurunan kinerja pegawai Sekretariat yang berakibat pada turunnya kinerja organisasi dan menjadikan beban kerja bertumpuk pada satu pegawai atau beberapapegawai saja”

3. Bagaimana Responsibilitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

–Responsibilitas dari pemberian *reward* dan *punishment* pada Sekretariat DPRK Langsa ini sudah berjalan dengan cukup baik. Seperti pada bagian E-Kinerja, administrator sejauh ini sudah berjalan dengan baik dengan bertanggung jawab terhadap apa-apa yang semestinya dilakukan”

### **Kepala Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan**

1. Apakah Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa sudah menerapkan konsep pemberian *reward* dan *punishment* terhadap pegawai ?

–Reward dan punishment itu sudah diterapkan dari dulu, karena tidak mungkin sebuah organisasi bergerak dengan baik tanpa adanya sebuah hukuman sebagai konsekuensi dari pelanggaran yang dilakukan dan hadiah atau penghargaan sebagai *feedback* dari kinerja baik yang telah diberikan dari seorang pegawai.”

2. Bagaimana penerapan pemberian *punishment* kepada pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

–Penerapan pemberian hukuman pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa berjalan kurang baik, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu ; kurang tegasnya atasan dalam menegur ataupun menghukum bawahan yang disebabkan perasaan tidak enak atau sebagainya”

3. Bagaimana Responsivitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

Pemberian *reward* berupa penghargaan dari atasan kepada bawahan sering memang dilupakan. Ada pegawai yang memiliki jabatan dan memiliki bawahan tapi belum paham makna dari kepemimpinan yang seharusnya dapat mempengaruhi bawahan untuk bekerja sesuai yang dibutuhkan berdasarkan kemauannya sendiri”.

4. Bagaimana Responsibilitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

—Sekretariat DPRK Langsa sejauh ini sudah berjalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi organisasinya dalam memberikan *reward* dan *punishment*. Seperti administrator sudah bertanggung jawab dalam pemberian tambahan penghasilan pegawai dan pegawai yang bertanggung jawab terkait pemberian hukuman indisipliner juga profesional dalam tugasnya”.

**Kepala Bagian Penganggaran dan Pengawasan**

1. Bagaimana bentuk pemberian *reward* pada pegawai yang telah diterapkan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

Bentuk Reward yang diberikan kepada pegawai dalam bentuk materi itu bisa berupa pemberian TPP, pada TPP itu telah diprogram bagi pegawai untuk mengisi apa-apa saja kegiatan yang dilakukan dalam satu hari kerja. Jadi, apa yang mereka lakukan pada jam kerja setelah diinput akan ditotalkan jam kerja yang telah mereka berikan. Total jam kerja dan kegiatan yang telah mereka laksanakan tersebut nantinya akan di rekap dan dihitung menjadi jumlah uang yang dapat diterima oleh pegawai berdasarkan pekerjaan yang telah dilaksanakan selama 1 bulan.

2. Bagaimana Responsibilitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

—Administrator E-Kinerja atau biasanya dia yang bertanggung jawab terhadap pembayaran TPP sejauh ini sudah cukup bertanggung jawab dengan tugas pokok dan fungsinya walau mungkin kadang terhambat sedikit dikarenakan tugas dan pekerjaan yang bertumpuk, tapi hanya sesekali”.

### **Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan**

1. Bagaimana Responsivitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

–Di Sekretariat DPRK Langsa ini masih sangat kurang yang namanya penghargaan atas kinerja yang diberikan oleh bawahan. Padahal, sering kali pekerjaan yang diberikan diluar beban kerja yang seharusnya dikerjakan pegawai. Terkadang pegawai harus membuat pekerjaan yang bukan menjadi kewajibannya diluar jam kerja yang seharusnya. Saya secara pribadi, tidak selalu mengharapkan imbalan yang selalu dengan uang ataupun materiil.

Walaupun kita semua butuh uang tapi uang bukan segalanya. Bentuk respect sebagai penghargaan juuga akan memberikan kenyamanan dalam bekerja. Pada dasarnya kenyamanan dalam bekerja juga seharusnya menjadi aspek vital dalam sebuah organisasi ataupun kantor”.

2. Bagaimana Akuntabilitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam memberikan *reward* dan *punishment* ?

–Saya memperhatikan ada ketidaadilan dalam pembayaran tambahan penghasilan pegawai disini. Ada pegawai yang bahkan sering tidak masuk tapi mendapatkan tambahan penghasilan pegawai dengan angka yang mendekati nilai maksimum dari kelas jabatannya. Ini yang sangat mengecewakan.”

### **Penata Keuangan**

1. Bagaimana bentuk pemberian *reward* pada pegawai yang telah diterapkan di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

–Pemberian TPP diberikan sesuai dengan jam kerja dan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai yang kemudian di totalkan dan dihitung oleh sistem berapa jumlah yang dapat diberikan atau dibayarkan oleh kantor ke pegawai yang bersangkutan.”

2. Bagaimana penerapan pemberian *punishment* kepada pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

–Pemberian hukuman sebagai tindak lanjut dari indisipliner yang dilakukan pegawai pada Sekretariat DPRK Langsa masih sangat kurang, terlihat masih sangat banyak kasus-kasus indisipliner pegawai yang terus dilakukan dan dibiarkan saja yang pada akhirnya membuat pegawai terus melakukan kegiatan tersebut dan menularkan kegiatan tersebut kepada yang lain.”

3. Bagaimana Kualitas layanan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

–Kualitas birokrasi dalam pembayaran tambahan penghasilan pegawai ataupun dalam hal ini saya sebagai administrator E-kinerja yang merupakan dasar dalam pembayaran tambahan penghasilan pegawai sudah berjalan dengan baik sejauh ini karena saya selalu menginput E-kinerja sesuai dengan yang diberikan oleh pegawai”

### **Analisis Penganggaran**

1. Bagaimana pendapat anda terhadap pemberian *reward* berupa tambahan penghasilan pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

–Untuk apa kita kerja terlalu idealis ada juga yang ga melakukan pekerjaan sebagaimana mestinya tapi tetap dapat TPP penuh, kalau kaya gini caranya bagus kerja secukupnya nanti juga bisa dapat TPP penuh selama ada orang

dalam yang punya kekuasaan”

2. Bagaimana produktifitas pemberian *reward* Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

–Dalam hal produktifitas pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP), Sekretariat DPRK Langsa kurang produktif. Kurang produktif ini disebabkan sering kali pemabayaran TPP pegawai tersendat dan dilakukan perapelan pada tahun anggaran berikutnya.”

3. Bagaimana Kualitas layanan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam pemberian *reward* dan *punishment* ?

–Pelayanan dalam pemberian tambahan penghasilan pegawai sejauh ini tidak ditemukan permasalahan baik dari administrator maupun dari pegawai terkait lainnya. Namun permasalahan bukan pada kualitas pelayanan yang ada akan tetapi permasalahan ada pada ketersediaan anggaran yang sering kali membuat pembayaran tambahan penghasilan pegawai menjadi tersendat”.

4. Bagaimana Akuntabilitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam memberikan *reward* dan *punishment* ?

–tidak pernah ada bentuk keterbukaan dari administrator E-Kinerja dalam pembayaran tambahan penghasilan pegawai. Ini sangat disayangkan, karena saya memperhatikan ada kejanggalan dari beberapa pegawai yang sering telat masuk ataupun pulang lebih cepat dari pada waktu seharusnya. Tetapi tetap mendapatkan pembayaran tambahan penghasilan pegawai dengan jumlah maksimum sesuai dengan kelas jabatannya. Ketidakadilan ini yang membuat para pegawai marah dan turun motivasi kerjanya. Administratro E-kinerja

sejauh ini belum ada memberikan bentuk pertanggung jawaban berupa keterbukaan file ataupun dokumen pencairan tambahan penghasilan pegawai misalnya.”

### **Pengelola Anggaran**

1. Bagaimana pendapat anda terhadap pemberian *reward* berupa tambahan penghasilan pegawai pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa?

Selama pelaksanaannya pembayaran TPP (Tambahan Penghasila Pegawai)ada pegawai yang mendapatkan pembayaran secara penuh sedangkan yang bersangkutan bisa tidak hadir dengan akumulasi 2-3 kali absen alpha dalam sebulan. Bagaimana kami tidak bisa melakukannya juga.

2. Bagaimana produktifitas pemberian *reward* Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

Pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) selalu dibayarkan sesuai dengan jumlah bulan yang harus dibayarkan, namun terkadang dibayar secara rapel untuk bulan September, Oktober, November dan Desember pada tahun anggaran selanjutnya dikarenakan keterbatasan anggaran yang ada.

3. Bagaimana penerapan pemberian *punishment* kepada pegawai padaSekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa ?

Pemberian *punishment* kepada pegawai atas bentuk pelanggaran yang dilakukan di Sekretariat DPRK Langsa masih sangat minim, sehingga banyak pegawai yang berlaku seenaknya.

4. Bagaimana Akuntabilitas Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam memberikan *reward* dan *punishment* ?

–Ada pegawai yang sering sekali datang terlambat tapi tetap dapat tambahan penghasilan pegawai dengan nilai maksimal. Hal ini yang kemudian membuat saya jadi malas untuk terlalu lurus. Untuk apa terlalu lurus juga kalau pada akhirnya dapat hak yang sama dengan yang tidak lurus.”



### Lampiran : Dokumentasi Foto Penelitian



Wawancara dengan Analis Penganggaran Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa, Ibu Nurlela, S.H. Pada tanggal 14 Desember 2022



Wawancara Dengan Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa, SyamsulBahri, S.Ag, Pada 15 Desember 2022



Wawancara Dengan Kepala Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan, Gunawan Abdillah, S.STP, M.SP, Pada 16 Desember 2022



Wawancara Dengan Kepala Bagian Pengawasan dan Penganggaran, Said A.Munir, SE, Pada 13 Desember 2022



Wawancara Dengan Kepala Sub Bagian Program dan Pengawasan, Bobo Leo, SE, Pada 12 Desember 2022



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Penulis sanjungkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **–KINERJA BIROKRASI DALAM PEMBERIAN REWARD DAN PUNISHMENT UNTUK PENINGKATAN PRODUKTIFITAS KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI PADA SEKRETARIAT DPRK LANGSA”**.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis telah banyak mendapatkan bantuan materil maupun dukungan moril dan membimbing (penulisan) dari berbagai pihak. Unutuk itu penghargaan dan ucapan terima kasih disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M. Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Ilmu Adminstrasi Publik, Dr. Budi Hartono, M.Si.
4. Komisi Pembimbing: Dr. Budi Hartono, M.Si, Dr. Maksum Syahri Lubis, S.STP, MAP
5. Ayah dan Ibunda serta isteri, ananda serta semua saudara/keluarga.
6. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Universitas Medan Area seangkatan 2021.
7. Seluruh staff/pegawai Pascasarjana Universitas Medan Area.
8. Sekretariat DPRK Langsa, khususnya Bapak Syamsul Bahri, S.Ag.
9. Responden atau informan penelitian yang berada Sekretariat DPRK Langsa.

## DAFTAR RIWAYAT HIDUP



**Nama** : HUSNIFAL, SE. M.AP  
**Tempat, tanggal lahir** : Bambi, 01 April 1984  
**Jenis kelamin** : Laki-laki  
**Agama** : Islam  
**Status pernikahan** : Menikah  
**Alamat** : Jalan Syiah Kuala Lorong Petua Gade Dusun  
Manggis Gampong Tualang Teungoh  
Kecamatan Langsa Kota – Kota Langsa  
**No. HP** : 0852-1721-2185  
**Email** :

### PENDIDIKAN

**SD** : Madrasah Ibtidayah Negeri Bambi Sigli  
**SMP** : Madrasah Tsanawiyah Swasta Jeumala Amal  
Kabupaten Pidie  
**SMU** : SMU Negeri 1 Sigli, Pidie  
**S1** : Ekonomi Manajemen, Universitas Samudra Langsa  
**S2** : Administrasi Publik, Universitas Medan Area  
Sumatera Utara

### RIWAYAT PEKERJAAN

1. Pelaksana pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kota Langsa (2009-2014);
2. Bendahara Pengeluaran Sekretariat DPRK Langsa (2015-2022);
3. Kasubbag Penganggaran Sekretariat DPRK Langsa (2022-sekarang)