

**KINERJA BIROKRASI DALAM MEMPERSIAPKAN  
BAHAN ADMINISTRASI PEMBUATAN DAFTAR  
URUT KEPANGKATAN DAN ANALISIS  
JABATAN SEKRETARIAT  
DPRK LANGSA**

**TESIS**

**OLEH**

**CHAIRUL FAHMI  
NPM. 211801015**



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

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/7/23

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)12/7/23

**KINERJA BIROKRASI DALAM MEMPERSIAPKAN  
BAHAN ADMINISTRASI PEMBUATAN DAFTAR  
URUT KEPANGKATAN DAN ANALISIS  
JABATAN SEKRETARIAT  
DPRK LANGSA**

**TESIS**

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



**OLEH**

**CHAIRUL FAHMI  
NPM. 211801015**

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/7/23

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)12/7/23

**UNIVERSITAS MEDAN AREA  
PASCA SARJANA  
MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**Judul : Kinerja Birokrasi Dalam Mempersiapkan Bahan Administrasi Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan Dan Analisis Jabatan Sekretariat Dprk Langsa**

**N a m a : Chairul Fahmi**

**N P M : 211801015**

**Menyetujui**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



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



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

**Ketua Program Studi  
Magister Administrasi Publik**



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

**Direktur**



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

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/7/23

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)12/7/23

**Telah diuji pada 5 Mei 2023**

---

---

**Nama : CHAIRUL FAHMI**

**NPM : 211801015**



**Panitia Penguji Tesis :**

Ketua : Dr. Nina Siti Salmaniah Siregar, M. Si

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. Adam, MAP

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 12/7/23

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)12/7/23

**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 : CHAIRUL FAHMI  
NPM : 211801015  
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 MEMPERSIAPKAN BAHAN  
ADMINISTRASI PEMBUATAN DAFTAR URUT KEPANGKATAN  
DAN ANALISIS JABATAN 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



**CHAIRUL FAHMI**

## PERNYATAAN

Melalui pernyataan ini, saya menerangkan bahwa, tesis dengan judul **–Kinerja Birokrasi Dalam Mempersiapkan Bahan Administrasi Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan Dan Analisis Jabatan Sekretariat Dprk Langsa”** adalah benar tulisan saya sendiri dan di dalamnya tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi. Selain itu, sepanjang pengetahuan saya, tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis dalam naskah ini disebutkan di dalam daftar pustaka.

Medan, Januari 2023



Chairul Fahmi  
NPM.21180101



## ABSTRAK

**CHAIRUL FAHMI, 211801015. KINERJA BIROKRASI DALAM MEMPERSIAPKAN BAHAN ADMINISTRASI PEMBUATAN DAFTAR URUT KEPANGKATAN DAN ANALISIS JABATAN SEKRETARIAT DPRK LANGSA .**

**Tesis. Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Pasca Sarjana, Universitas Medan Area. 2023.**

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan Sekretariat DPR Kota Langsa dan mengetahui faktor-faktor yang mendukung dan menghambat kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan Sekretariat DPR Kota Langsa. Teori-teori yang digunakan dalam topik penelitian yaitu teori kinerja, birokrasi, administrasi, daftar urut kepangkatan, analisis jabatan. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif dengan pendekatan induktif. Informan penelitian adalah para pegawai dan atasan pada lingkungan Sekretariat DPRK Langsa. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Sekretariat DPRK Langsa pada bulan Oktober 2022 – September 2022. Penelitian ini memakai metode pengumpulan data, data reduction, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Informan diperoleh dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Hasil penelitian diketahui ada 5 tahapan dalam mengetahui kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan program dan keuangan Sekretariat DPRK Langsa terdiri dari (1) Produktivitas ditemukan ketidaksesuaian antara struktur peta jabatan Sekretariat DPRK Langsa dengan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja, (2) Responsivitas ditemukan dokumen Analisis Jabatan Sekretariat DPRK Langsa terakhir kali dibuat pada tahun 2018 yang tidak sesuai dengan Struktur Organisasi, (3) Kualitas Layanan diketahui bahwa tidak ada permasalahan dan terhitung baik, (4) Responsibilitas diketahui bahwasanya kepala Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian belum mengetahui tugas pokok dan fungsi jabatan sebelum menjabat dan setelah menjabat, (5) Akuntabilitas diketahui pada Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian belum bisa memenuhi kriteria akuntabilitas seperti berorientasi hasil dan memperbaiki kerja.

**Kata kunci: Kinerja, Birokrasi, Administrasi, Analisis Jabatan, Daftar Urut Kepangkatan**

## ABSTRACT

**CHAIRUL FAHMI, 211801015. BUREAUCRACY PERFORMANCE IN PREPARING MATERIALS ADMINISTRATIVE MAKING ORDER LIST RANK AND ANALYSIS OF POSITIONS OF THE DPRK LANGSA SECRETARIAT. ...**

***Thesis. Public Administration Masters of Administration Study Program, Postgraduate Faculty, University of Medan Area. 2023.***

*This study aims to identify and analyze the performance of the bureaucracy in preparing administrative materials for making order rank and position analysis of the Langsa City DPR Secretariat and to find out the factors that support and hinder the performance of the bureaucracy in preparing administrative materials for making rank order lists and position analysis of the Langsa City DPR Secretariat. The theories used in the research topic are performance theory, bureaucracy, administration, ranking list, job analysis. The method used is qualitative method with inductive approach. The research informants were employees and superiors at the Langsa DPRK Secretariat. Techniques for collecting data include interviews, observations, and documentation. This research was carried out at the Langsa DPRK Secretariat Office in October 2022 – September 2022. This research used the methods of data collection, data reduction, presentation data, and drawing conclusions. Informants were obtained using purposive sampling method. The results of the study found that there were 5 stages in determining the performance of the bureaucracy in preparing administrative materials, making lists, rankings and position analysis, programs and finances of the DPRK Langsa Secretariat, consisting of (1) Productivity found a discrepancy between the position map structure of the DPRK Langsa Secretariat and Job Analysis and Workload Analysis, (2) Responsiveness was found. last made in 2018 which is not in accordance with the Organizational Structure, (3) Service Quality is known that there are no problems and is considered good, (4) Responsibility is known that the head of Sub Administration General and Performance does not know the main duties and functions of the position before taking office and after taking office, (5) Accountability is known in the General Administration Section and Staffing has not been able to meet accountability criteria such as being result oriented and improving work.*

***Keywords: Performance, Bureaucracy, Administration, Job Analysis, Sort List Rank***



## KATA PENGANTAR

Puji syukur dengan mengucapkan Alhamdulillah, yang melimpahkan rahmat-Nya berupa kesempatan, kemampuan dan tetap diberikannya kesehatan, serta dengan ridho-Nya pula peneliti dapat menyelesaikan tugas akhir berupa tesis yang berjudul **“Kinerja Birokrasi Dalam Dalam Mempersiapkan Bahan Administrasi Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan dan Analisis Jabatan Sekretariat DPRK Langsa”**. Tujuan Tujuan disusunnya tesis ini ialah guna memenuhi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Publik (MAP) pada Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Program Pascasarjana Universitas Medan Area. Dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini, penulis mendapatkan bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini secara khusus penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

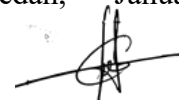
1. Rektor Universitas Medan Area, Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc.
2. Direktur Pascasarjana Universitas Medan Area, Prof. Dr. Ir. Retna Astuti Kuswardani, MS.
3. Ketua Program Studi Magister Ilmu Administrasi Publik, Dr. Budi Hartono, M.Si, yang sekaligus berperan sebagai Pembimbing I dari penulis, 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, Husnifal yang memberikan semangat kepada penulis.

Dengan segala keterbatasan yang dimiliki, penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan pada tesis ini. Maka dari itu, penulis dengan senang hati menerima saran dan kritik yang sifatnya membangun dari para pembaca agar tesis ini dapat menjadi lebih sempurna dan sebagai masukan bagi penulis untuk penulisan karya ilmiah lainnya di masa yang akan datang. Akhir kata, penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat dan memberikan kontribusi positif pada perkembangan ilmu administrasi publik maupun pelayanan publik oleh pemerintah.

Wassalamu alaikum warahmatullahi wabarakaatuhu.

Medan, Januari 2023



Chairul Fahmi  
NPM 21180101

## DAFTAR ISI

### Halaman

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	12
1.3. Tujuan Penelitian.....	13
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
1.4.1. Manfaa Teoritis .....	13
1.4.2. Manfaat Praktis .....	14
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	15
2.1 Konsep Kinerja Birokrasi.....	15
2.1.1. Pengertian Kinerja.....	15
2.1.1.1 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	18
2.1.1.2 Penilaian Kinerja .....	22
2.1.1.3 Indikator Kinerja.....	23
2.1.2. Pengertian Birokrasi.....	30
2.1.3. Pengertian Kinerja Birokrasi .....	33
2.2 Konsep Administrasi .....	37
2.3 Pengertian Daftar Urut Kepangkatan.....	39
2.4 Pengertian Analisis Jabatan.....	40
2.5 Penelitian Terdahulu.....	42
2.6 Kerangka Pikir Peneliti.....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	48
3.1 Desain Penelitian .....	48
3.2 Tempat Penelitian dan Waktu .....	49
3.3 Informan Penelitian .....	49
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	50

3.5	Teknik Analisis Data.....	51
3.6	Definisi Konsep Dan Operasional.....	52
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>56</b>
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	56
4.1.1	Kota Langsa .....	56
4.1.2	Sekretariat DPRK Langsa.....	57
4.2	Deskripsi Data Penelitian.....	69
4.3	Analisis Penelitian.....	82
4.3.1	Kinerja Birokrasi Dalam Mempersiapkan Bahan Administrasi Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan dan Analisis Sekretariat DPRK Langsa .....	82
4.3.1.1.	Produktivitas .....	83
4.3.1.2.	Responsivitas .....	88
4.3.1.3.	Kualitas Layanan.....	92
4.3.1.4.	Responsibilitas .....	94
4.3.1.5.	Akuntabilitas .....	96
4.3.2	Faktor Penghambat dan Upaya Yang Dilakukan Kinerja Birokrasi Dalam Mempersiapkan Bahan Administrasi Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan Dan Analisis Jabatan.....	98
<b>BAB V PENUTUP.....</b>		<b>102</b>
5.1	Kesimpulan .....	102
5.2	Saran .....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>111</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>116</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia adalah negara dengan banyak perbedaan sosial dan regional, terutama dalam hal struktur budaya dan lingkungan alamnya. Sebagai pelayan publik, pemerintah harus terus berintegrasi dan beradaptasi dengan perkembangan sosial saat ini, khususnya di era revolusi 4.0 yang menitikberatkan pada faktor jaringan informasi dan telekomunikasi. melalui jaringan internet.

Karena kepatuhan mereka pada hierarki dan jabatan, pegawai pemerintah menjalankan sistem birokrasi. Ada “lalu lintas” dalam ketatanegaraan 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 memunculkan persoalan baru. Hal ini membuat birokrasi menjadi statis, kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan, dan bahkan



cenderung menolak reformasi. nepotisme. 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. Istilah "birokrasi" dapat dipahami merujuk pada organisasi yang rasional dalam kehidupan sehari-hari. dipahami sebagai sesuatu yang dilakukan oleh aktor negara atau pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik dan dianggap bersifat normatif. Dalam pengertian yang lebih konkrit, birokrasi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh aktor negara atau pegawai pemerintah dalam suatu organisasi dengan struktur formal, aturan, dan tanggung jawab yang jelas untuk mencapai tujuan negara seperti administrasi publik, pelayanan, dan pembangunan. sehingga *Organizational Society* disebut sebagai aktor. Proses menata kehidupan ini dikenal dengan birokrasi pemerintahan dalam konteks kenegaraan. Proses operasional biasanya dianggap kurang fleksibel dan kurang efisien selama era demokratisasi, yang menghadirkan dilema dalam hubungan antara pengelolaan organisasi birokrasi yang sebenarnya dalam masyarakat dan perwujudan nilai-nilai demokrasi. Meskipun demikian, operasionalisasi penyelenggaraan negara memerlukan penggunaan sistem birokrasi agar berjalan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Praktik birokrasi bukanlah hal baru. Karena sebenarnya sudah ada dan dikenal selama ribuan tahun dalam bentuknya yang paling dasar.

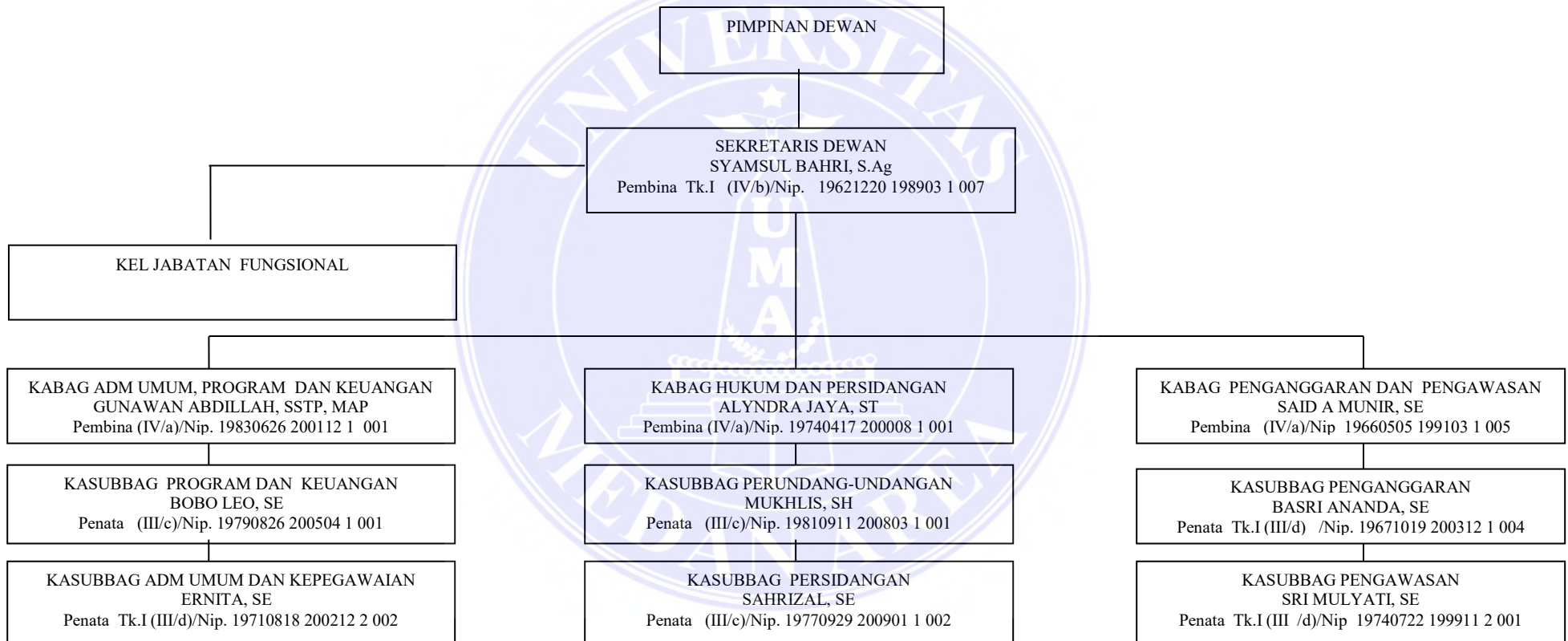
Prancis, dengan protagonisnya Vincent de Gournay (1712-1759), seorang ilmuwan yang menerjemahkan banyak karya besar dari zaman Yunani Kuno ke dalam bahasa Prancis, adalah salah satu negara di Eropa yang pertama kali membicarakan birokrasi. Pada masa itu, birokrasi merupakan lembaga di mana pejabat, panitera, 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". Memang, keluhan tentang bagaimana penampilan birokrasi pemerintah sudah ada sejak awal pemerintahan, dan upaya untuk memperbaikinya sudah setuju 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 Cina dipilih berdasarkan hasil pemeriksaan dan kriteria lain seperti keahlian dan kemampuan. Bahkan tulisan-tulisan Shen Puhai (337 SM) mengandung seperangkat prinsip birokrasi yang analog dengan teori administrasi abad ke-20. Tulisan-tulisan de Gournay yang menyebar ke budaya lain di Eropa dianggap signifikan di Prancis sebagai titik balik reformasi birokrasi.

Pemerintah harus mempertimbangkan masyarakat sebagai tujuan. Kita tahu bahwa pelayanan publik mencakup semua jenis pelayanan, termasuk barang publik dan pelayanan publik, yang biasanya menjadi tanggung jawab pusat, daerah, atau badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah untuk tujuan menegakkan peraturan perundang-undangan.

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 juga memiliki tanggung jawab yang besar terhadap masyarakat. Tentu saja, sikap dan perilaku mereka terhadap masyarakat juga mempengaruhi seberapa sukses mereka sebagai konsumen jasa bagi masyarakat. Menurut Mahsyar (2011), Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menjelaskan bahwa pelayanan publik adalah 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 diberikan oleh penyelenggara pelayanan publik (Pasal 1 ayat 1). Selama ini yang terpikirkan oleh orang-orang ketika mendengar kata birokrasi adalah akan menjumpai pelayanan yang prosedurnya berbelit-belit, berbelit-belit, dan tidak ada kepastian serta kumpulan dari Setiap lembaga penyelenggara negara, korporasi, dan lembaga independen yang diciptakan semata-mata untuk tujuan pelayanan publik adalah penyelenggara pelayanan publik (Pasal 2 ayat 2).

Salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Langsa, Sekretariat DPRK Langsa didirikan berdasarkan Qanun Pemerintah Kota Langsa Nomor 04 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 mengawasi pekerjaan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dan secara administratif didukung oleh Sekretaris Daerah dalam menjalankan tugasnya.).

## STRUKTUR ORGANISASI SEKRETARIAT DPR KOTA LANGSA



Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya Sekretariat DPRK Langsa melakukan pembagian tugas menjadi 3 Bagian; Bagian Administrasi Umum, Program, dan Keuangan, Bagian Hukum dan Persidangan, dan Bagian Penganggaran dan Pengawasan. Setiap Bagian dipimpin oleh Kepala Bagian yang membawahi Kepala Sub Bagian yang selanjutnya secara vertikal memimpin staf-staf yang ada dibawahnya masing-masing.

### Daftar Pegawai Sekretariat DPRK Langsa

NO	Nama	Pangkat	Jabatan	OPD
1	Syamsul Bahri, S.Ag	Pembina Utama Muda ( IV/ c)	Sekretaris Dprk Langsa	Sekretariat Dprk Langsa
2	Alyndra Jaya, ST	Pembina Tingkat I ( IV/ b)	Kepala Bagian Hukum Dan Persidangan	Sekretariat Dprk Langsa
3	Gunawan Abdillah, SSTP, MSP	Pembina Tingkat I ( IV/ b)	Kepala Bagian Administrasi Umum Program Dan Keuangan	Sekretariat Dprk Langsa
4	Said A Munir, SE	Pembina Tingkat I ( IV/ b)	Kepala Bagian Penganggaran Dan Pengawasan	Sekretariat Dprk Langsa
5	Bobo Leo, SE	Penata Tingkat I (III/ d)	Kepala Sub Bagian Program Dan Keuangan	Sekretariat Dprk Langsa
6	Ermita, SE	Penata ( III/ c)	Kepala Sub Bagian Administrasi Umum Dan Kepegawaian	Sekretariat Dprk Langsa
7	Husnifal, SE	Penata Muda Tingkat I (III / b)	Kepala Sub Bagian Penganggaran	Sekretariat Dprk Langsa
8	Mukhlis, SH	Penata Tingkat I ( III/d)	Kepala Sub Bagian Peraturan Perundang-Undangan	Sekretariat Dprk Langsa
9	Sahrizal, SE	Penata Tingkat I (III / d)	Kepala Sub Bagian Persidangan	Sekretariat Dprk Langsa
10	Sri Mulyati, SE	Penata Tingkat I (III /d)	Kepala Sub Bagian Pengawasan	Sekretariat Dprk Langsa
11	Armia, SH	Penata ( III/c)	Penyusun Naskah Rapat Pimpinan	Sekretariat Dprk Langsa
12	Dahlia, SE	Penata Tingkat I (III /d)	Analisis Sistem Informasi	Sekretariat Dprk Langsa
13	Edi Saputra, SE	Penata ( III/c)	Penyusun Rencana Kebutuhan Rumah Tangga Dan Perlengkapan	SEKRETARIAT DPRK LANGSA
14	Farida Hanum, SE	Penata ( III/c)	Analisis Peraturan Administrasi	Sekretariat Dprk Langsa
15	Ismail, S.E	Penata Muda (III / a)	Penyusun Risalah	Sekretariat Dprk Langsa



<b>NO</b>	<b>Nama</b>	<b>Pangkat</b>	<b>Jabatan</b>	<b>OPD</b>
16	Nurlela, SH	Penata Muda I (III/b)	Analisis Penganggaran	Sekretariat Dprk Langsa
17	Puspawati, SE	Penat (III/c)	Analisis Tata Usaha	Sekretariat Dprk Langsa
18	Rahmawati, S.Pd.I	Penata Tingkat I (III /d)	Analisis Pengawasan	Sekretariat Dprk Langsa
19	Sukma Sandra, SE	Penata Muda Tingkat I ( III/b)	Bendahara	Sekretariat Dprk Langsa
20	Chairul Fahmi, S.STP	Penata Muda (III / a)	Penyusun Kebutuhan Barang Inventaris	Sekretariat Dprk Langsa
21	Panca Treisna, SH	Penata Tingkat I (III/ d)	Pengelola Anggaran	Sekretariat Dprk Langsa
22	Fitriani	Pengatur Tingkat I ( II/d)	Pelaksana Sistem Pengendalian Internal	Sekretariat Dprk Langsa
23	Abu Bakar	Pengatur ( II/c)	Pengadministrasi Rapat	Sekretariat Dprk Langsa
24	Ainun Mardhiah	Pengatur Tingkat I ( II/d)	Pengadministrasi Hukum	Sekretariat Dprk Langsa
25	Ariadi	Pengatur (II/c)	Pengadministrasi Umum	Sekretariat Dprk Langsa
26	Ayu Miranda	Penata Muda (III/a)	Pengadministrasi Anggaran	Sekretariat Dprk Langsa
27	Hasballah	Pengatur Tingkat I (II/ d)	Pengadministrasi Persuratan	Sekretariat Dprk Langsa
28	M. Nur	Pengatur Tingkat I ( II/ d)	Pengadministrasi Kepegawaian	Sekretariat Dprk Langsa
29	Nurhayati	Penata Muda (III/a)	Pelaksana Sistem Pengendalian Internal	Sekretariat Dprk Langsa
30	Rispa Yuliani	Pengatur (II/c)	Pengadministrasi Kepegawaian	Sekretariat Dprk Langsa
31	Sariadi	Pengatur Tingkat I (II/d)	Pengadministrasi Keuangan	Sekretariat Dprk Langsa

Total ada 31 pegawai yang dipekerjakan oleh Sekretariat DPRK Langsa.

Personil Aparatur Sipil Negara tidak termasuk dalam jumlah ini. Perkembangan dan pertumbuhan masyarakat yang dinamis disertai dengan peningkatan taraf hidup dan pendidikan masyarakat, serta perkembangan kemajuan teknologi dan informatika, yang berdampak pada peningkatan proses pemberdayaan dalam masyarakat. Berdasarkan jabatan dan klasifikasi linier jabatan, mereka memanfaatkan sumber daya aparatur yang dimiliki Sekretariat DPRK dengan baik. Akibatnya, pelayanan birokrasi sektor publik diharapkan dapat mengikuti

transformasi masyarakat yang cepat dan dinamis. Sedangkan monolog bisa diubah menjadi dialogis, luwes, kolaboratif, selaras, dan berani. Selain itu, model orde baru harus diubah untuk memasukkan pola kerja yang realistis, terprogram, dan pragmatis daripada strategi slogan yang dikembangkan oleh birokrasi.

Berdasarkan norma dan harapan masyarakat, sampai saat ini aparatur birokrasi pemerintah belum sepenuhnya ditugaskan. Kondisi ini memanifestasikan dirinya dalam berbagai penyimpangan yang semakin memburuk dari waktu ke waktu dan mengakibatkan turunnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Kondisi ini diperparah dengan adanya krisis keuangan yang berujung pada krisis ekonomi nasional dan krisis kepercayaan secara keseluruhan.

Dalam upaya menjaga netralitas dalam menghadapi perkembangan demokrasi, orientasi sosial, serta aspirasi dan kontrol rakyat, birokrasi pemerintahan mengalami pergeseran melalui sejumlah langkah korektif. Paradigma birokrasi berubah dari sentralis menjadi desentralisasi, dari otoriter menjadi egaliter dan demokratis, dari kedaulatan negara menjadi kedaulatan rakyat, dari organisasi besar menjadi kecil tapi penuh fungsi, dan dari mendayung (di mana setiap orang mengerjakan semuanya sendiri) menjadi stering (di mana orang lain mengarahkan). Ketidakpastian terus membayangi upaya tersebut, dan mereka mencari bentuk yang tepat. Pada hakekatnya tujuan dari upaya tersebut adalah untuk memperoleh dukungan penyelenggaraan negara yang mapan guna mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang lebih andal, profesional, efisien, efektif, dan tanggap terhadap aspirasi masyarakat dan dinamika perubahan lingkungan.

Manajemen dan administrasi personalia adalah cabang administrasi yang, berbeda dengan administrasi kantor, administrasi persediaan, administrasi pemasaran, dan lainnya, memiliki dampak terbesar pada kehidupan organisasi. Hal ini disebabkan karena manusia yang menjadi objek material administrasi kepegawaian juga merupakan objek atau tujuan dari kegiatan perusahaan atau organisasi itu sendiri. Proses perekrutan tenaga kerja, pengembangan pekerjaan, produktivitas kerja, pemutusan hubungan kerja, dan pensiun semua berada di bawah payung manajemen personalia atau administrasi. Karena kompleksitas ruang lingkupnya, administrasi kepegawaian merupakan aspek administrasi yang paling penting bagi keberadaan organisasi.

Dalam rangka pembinaan karir Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan prestasi kerja, pengelolaan Daftar Urutan Kepangkatan (DUK) menjadi sangat penting bagi instansi pemerintah. DUK disusun dan dimutakhirkan setiap tahun oleh Subbagian Kepegawaian sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1979, namun karena adanya perubahan data kepegawaian yang dinamis seperti tingkat pendidikan, pangkat dan golongan, masa kerja, mengikuti pelatihan, dan usia pegawai, data harus diperbarui setiap bulan. Subbagian kepegawaian tentu saja akan berada di bawah tekanan untuk secara konsisten menghasilkan laporan DUK yang up-to-date jika semua pekerjaan ini dilakukan secara konvensional dengan jumlah karyawan yang banyak. Daftar Urutan Kepangkatan yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1976 adalah daftar Pegawai Negeri Sipil dari suatu satuan organisasi negara yang disusun menurut tingkatan kepangkatan.

Dessler (2003, p. 36) mengatakan bahwa di era informasi, manajemen sumber daya manusia mencakup hal-hal berikut: Manajemen sumber daya manusia terhubung dengan peran strategis dan tujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis, menumbuhkan budaya organisasi, dan mendorong kreativitas dan kemampuan beradaptasi. Menurut pimpinan, budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi harus diciptakan, dan penerapan manajemen sumber daya manusia harus dikaitkan dengan strategi peningkatan kinerja organisasi. Sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi ini. Terlepas dari bentuk atau fungsinya, organisasi dibangun di atas berbagai visi untuk kepentingan umat manusia. Untuk menjalankan bisnis, setiap orang perlu mempekerjakan karyawan yang kompeten dan produktif karena pentingnya sumber daya manusia. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi untuk mengatasi kendala terkait tuntutan akan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan melakukan analisis pekerjaan yang efektif.

Analisis pekerjaan adalah metode yang dapat mengidentifikasi dan menganalisis persyaratan untuk suatu pekerjaan serta personel yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan. Ini dilakukan dengan cara yang memungkinkan sumber daya manusia yang dipilih untuk melakukan pekerjaan dengan benar. Berdasarkan hasil analisis pekerjaan—spesifikasi pekerjaan dan deskripsi pekerjaan—organisasi akan dapat memastikan kualifikasi yang harus dimiliki seorang kandidat sebelum dipekerjakan. Di mana dalam deskripsi pekerjaan muncul tanggung jawab, wewenang, dan tanggung jawab karyawan? Deskripsi pekerjaan, di sisi lain, menentukan siapa yang akan melaksanakan tugas dan apa yang diharapkan dari mereka, khususnya dalam hal persyaratan keterampilan individu.



Sebagai prasyarat penyusunan peta kerja, uraian tugas, dan jumlah persyaratan ASN, Instansi Pusat dan Instansi Daerah wajib melakukan analisis pekerjaan dan analisis beban kerja sesuai dengan Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020. Menurut Pasal 1 Ayat 15, Analisis Pekerjaan adalah prosedur pengumpulan, pencatatan, pemrosesan, dan perakitan data pekerjaan menjadi informasi pekerjaan. Menurut ayat 1 Pasal 2, analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan, pencatatan, dan penyusunan informasi. Analisis pekerjaan adalah dasar dari evaluasi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja ini biasanya dilakukan setahun sekali, namun semuanya mengikuti kebijakan organisasi. Sharman dkk. (1996), Schuler & Jackson (Dessler et al.,) dan lainnya memberikan penjelasan untuk asumsi yang mendasari pentingnya analisis pekerjaan. 1998) 1999) :

*–Discussed the importance of Job Analysis and conduction of Job Analysis which was obvious from the fact that most of the researchers have declared job analysis as a backbone and cornerstone of each and every human resource activity. Job analysis provide a foundation of requisite information regarding jobs and employees that human resource professionals used to build up such important documents such as job description (JD), job specifications and performance appraisal. Despite of the acknowledgment of the pivotal role of job analysis in all human resource activities, there was rear empirical research which linked job analysis to job performance specifically”.*

*–Sharman et al. (1998) claimed that the definitive rationale of job analysis was to improve job performance and output of an employee. The significance and carrying out the job analysis has the latent to devise this input to job performance both directly and inter-actively with other core HR practices”.*

Analisis pekerjaan adalah bagian yang sangat strategis untuk mengetahui apa yang dilakukan karyawan, karena tidak selalu jelas bahwa nama posisi yang sama memiliki tanggung jawab pekerjaan yang sama dan klasifikasi pekerjaan umum yang berbeda menunjukkan lebih banyak pekerjaan. Namun, organisasi masih memerlukan analisis pekerjaan untuk memperjelas setiap posisi. Anggota



beban kerja dan kepemimpinan akan diperjelas melalui analisis pekerjaan ini. Profesionalisme hanya dapat dikembangkan dengan batasan yang jelas. Diharapkan karyawan dapat bekerja dengan baik dengan memahami analisis pekerjaan. Karyawan dapat bekerja dengan baik dan efektif jika mereka menunjukkan profesionalisme yang diharapkan. Pemerintah daerah dibantu oleh sekretariat daerah bertanggung jawab atas semua kegiatan yang menjadi kewenangannya, selain masalah analisis jabatan. Sekretaris daerah bertugas memimpin pemerintahan daerah, dan sekretariat daerah berfungsi sebagai komponen pembantu pimpinan tersebut. Perumusan kebijakan dan koordinasi dinas daerah dan lembaga teknis menjadi tanggung jawab sekretaris daerah. Sekretariat Daerah berperan penting dalam mengatur dan menggerakkan mekanisme kerja sistem pemerintahan dalam Pemanfaatan Sumber Daya Aparatur..

Oleh karena itu, kelengkapan administrasi berupa daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan merupakan salah satu hal terpenting yang harus dilengkapi sebagai dasar pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebuah jabatan. Namun, pada praktiknya Sekretariat DPRK Langsa tidak memiliki analisis jabatan terbaru yang sesuai dengan SOTK terbaru milik Sekretariat DPRK Langsa.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan pada Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan dan Sekretariat DPR Kota Langsa;

2. Faktor - faktor apa yang mendukung dan menghambat kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urutan kepangkatan dan analisis jabatan pada Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan Sekretariat DPR Kota Langsa.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, memiliki tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urutan kepangkatan dan analisis jabatan pada Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan Sekretariat DPR Kota Langsa;
2. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor apa yang mendukung dan menghambat kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urutan kepangkatan dan analisis jabatan pada Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan Sekretariat DPR Kota Langsa.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan Administrasi public dalam hal kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urutan kepangkatan dan analisis jabatan yang berguna sebagai landasan tugas pokok dan fungsi sebuah jabatan

### 1.4.2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagian Bagian Administrasi Umum, Program dan Keuangan Sekretariat DPR Kota Langsa tentang kinerja birokrasi dalam mempersiapkan bahan administrasi pembuatan daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan.



## 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 (1992) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang dihasilkan selama 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 (2002) mendefinisikan kinerja sebagai "hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, moral, dan cara etis."

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 Yeremias 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. mengatur.

Para ahli sering menerjemahkan istilah “kinerja” menjadi istilah seperti “penampilan”, “kinerja”, atau “prestasi” (Keban, 2004: 191). Selain itu, Bernardin dan Russell dalam Keban 192) mendefinisikan kinerja sebagai catatan hasil yang dihasilkan selama 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, sudut pandang lain seperti dikemukakan Mangkunegara (2007: 67) mendefinisikan kinerja sebagai kualitas dan kuantitas hasil kerja seorang pegawai dalam memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan. Hal senada juga dikatakan oleh August W. Smith dalam Sedarmayanti (2009:50) menyatakan bahwa kinerja adalah keluaran dari proses—manusia atau lainnya—didorong oleh proses, jadi kinerja adalah hasil atau keluaran dari proses tersebut. Kinerja pada dasarnya dapat dievaluasi dari dua perspektif: kinerja individu karyawan dan kinerja organisasi. Kinerja organisasi



merupakan penjumlahan dari hasil kerja organisasi, sedangkan kinerja pegawai merupakan hasil kerja individu dalam organisasi (Pasolong, 2008).

(2006) Nawawi: 67) memaparkan lima indikator kinerja yang dapat digunakan dalam praktik untuk melaksanakan pekerjaan dalam suatu organisasi:

1) Jumlah pekerjaan yang diselesaikan; 2) Kualitas pekerjaan yang diselesaikan; 3) Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan pekerjaan; 4) Partisipasi dalam kegiatan dan kehadiran yang berhubungan dengan pekerjaan, dan (5) Kapasitas untuk berkolaborasi. Sementara itu, Muhammad (2008: 20), sejauh mana persoalan sosial ekonomi masyarakat, seperti yang berkaitan dengan pendidikan dan ekonomi kerakyatan, telah disikapi oleh pemerintah melalui lembaga atau programnya dapat dijadikan ukuran kinerja pemerintah. Sejumlah indikator, antara lain (1) efektivitas, (2) efisiensi, (3) relevansi, dan (4) ekonomi, digunakan untuk menilai kinerja.

Menurut Dwiyanto dalam Pasolong (2010), evaluasi kinerja merupakan kegiatan yang sangat penting yang mengukur keberhasilan suatu organisasi dalam menjalankan misinya. Bagi organisasi publik, informasi tentang kinerja sangat membantu dalam menentukan seberapa baik pelayanan yang diberikan oleh birokrasi memenuhi harapan masyarakat dan memuaskan mereka.

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

### 2.1.1.1 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, Yeremias T. (2004): 203) Untuk melakukan kajian yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi penilaian kinerja di Indonesia, perlu dikaji aspek-aspek penting 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.

Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi(2005 : 180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut :

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi;
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi;
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal;
- d. System informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Selanjutnya Yuwono dkk. dalam Hessel Nogi (2005 : 80) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi (2005 : 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan tinggi kinerja organisasi tersebut ;
- b. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi ;
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan ;
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan;
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi;
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Atmosoeparto, dalam Hessel Nogi (2005 : 181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut :

1. Faktor eksternal, yang terdiri dari :
  - a. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban,

yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.

- b. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai ekonomi yang lebih besar .
  - c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.
2. Faktor internal, yang terdiri dari :
- a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apayang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
  - b. Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formalyang ada.
  - c. Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalanya organisasi secara keseluruhan.
  - d. Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakekatnya setiap



organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi.

### 2.1.1.2 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 (1973) bahwa evaluasi kinerja akan digunakan untuk mengukur kemajuan menuju tujuan organisasi dan memberikan umpan balik untuk upaya perbaikan yang berkelanjutan. Bastian menjabarkan fungsi penilaian pengukuran kinerja organisasi dengan rincian sebagai berikut:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian prestasi ,
- b. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati,
- c. Memonitor dan mengevaluasi kinerja dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya ,
- d. Memberikan penghargaan maupun hukuman yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan sistem pengukuran yang telah disepakati,
- e. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi,

- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi,
- g. Membantu proses kegiatan organisasi,
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif,
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan,
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi ,

Begitu pentingnya penilaian kinerja bagi keberlangsungan organisasi dalam mencapai tujuan, maka perlu adanya indikator-indikator pengukuran kinerja yang dipakai secara tepat dalam organisasi tertentu. Menurut Agus Dwiyanto (2006 : 49) penilaian kinerja birokrasi publik tidak cukup dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi itu, seperti efisiensi dan efektivitas, tetapi juga harus dilihat dari indikator-indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa, akuntabilitas dan responsivitas

Penilaian kinerja dari sisi pengguna jasa menjadi sangat penting karena birokrasi publik juga muncul karena tujuan dan misi birokrasi publik seringkali bukan hanya memiliki *stakeholder* yang banyak dan memiliki kepentingan yang sering berbenturan satu sama lainnya menyebabkan birokrasi publik mengalami kesulitan untuk merumuskan misi yang jelas. Akibatnya, ukuran kinerja organisasi publik di mata para stakeholder juga berbeda-beda.

### 2.1.1.3 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. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan—seperti target, tujuan jangka panjang, dan misi organisasi—adalah yang dimaksud dengan efektivitas.

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

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

- 1. Sejauh mana penyedia menanggapi harapan, aspirasi, dan harapan pelanggannya dikenal sebagai daya tanggap atau daya tanggap mereka.

3. Sejauh mana proses penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan yang telah ditetapkan diukur dengan tanggung jawab atau responsibility.
4. Indikator akuntabilitas, juga dikenal sebagai akuntabilitas, adalah sejauh mana penyampaian layanan sesuai dengan metrik komunitas eksternal yang dimiliki oleh pemangku kepentingan, seperti norma dan nilai sosial.

Dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175), Zeithaml, 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 membantu klien dan memberikan pelayanan yang jujur adalah daya tanggap atau daya tanggap.
5. Pengetahuan, kesopanan, dan kemampuan karyawan untuk menanamkan kepercayaan pelanggan merupakan jaminan.
6. Perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan kepada pelanggan oleh penyedia adalah empati.

Sementara itu, Kumorotomo dalam Agus Dwiyanto 52) mengemukakan beberapa kriteria yang dapat dijadikan pedoman penilaian kinerja organisasi pelayanan publik untuk menilai kinerja organisasi, antara lain:

1. Efisiensi Efisiensi berkaitan dengan pertimbangan profitabilitas organisasi pelayanan publik berdasarkan faktor produksi dan rasionalitas ekonomi. Kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan bila 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 merupakan komponen daya tanggap negara atau pemerintah terhadap kebutuhan esensial masyarakat, berbeda dengan bisnis swasta. Untuk memenuhi kriteria daya tanggap ini, kriteria organisasi secara keseluruhan perlu dipertanggungjawabkan secara transparan.

Dwiyanto, Agus (2006): 50) menggunakan indikator untuk menilai kinerja birokrasi publik, yang selanjutnya diuraikan 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 sebagai salah satu indikator kinerja yang penting seberapa besar hasil pelayanan publik yang diharapkan karena dirasa konsep produktivitas terlalu sempit.

2. Kualitas Pelayanan Untuk menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik, isu kualitas pelayanan cenderung menjadi semakin signifikan. 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.
2. Tanggung jawab menjelaskan apakah kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan kebijakan organisasi, baik eksplisit maupun implisit, atau

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

3. 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. Dalam situasi khusus ini, gagasan penting tentang tanggung jawab publik dapat digunakan untuk melihat seberapa banyak strategi dan pelaksanaan asosiasi publik dapat diprediksi dengan keinginan masyarakat secara keseluruhan. 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 suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi publik dianggap benar dan sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku di masyarakat, maka tingkat akuntabilitasnya tinggi.

Peneliti memutuskan untuk menggunakan indikator pengukuran kinerja Agus Dwiyanto daripada pilihan lain yang disajikan oleh para ahli tersebut. Penulis memutuskan untuk menggunakan teori pengukuran kinerja Agus Dwiyanto (2006) karena dianggap lebih akurat, lebih mampu mengukur kinerja Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Sleman dalam menerbitkan sertifikat tanah.

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. Produktivitas Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Sleman dalam menerbitkan sertifikat tanah dapat diukur dari seberapa cepat target penerbitan sertifikat tanah tercapai.

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.

Akibatnya, penyedia jasa penerbitan sertifikat tanah kepada semua pihak yang berhak dan berwenang untuk menyelenggarakan pertanggungjawaban tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung tunduk pada tanggung jawab penerbitan sertifikat tanah oleh Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Sleman.

### 2.1.2. 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. Teori birokrasi Max Weber (1947: 328) adalah organisasi besar yang irasional dengan otoritas hukum yang rasional, legitimasi, dan pembagian kerja.

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 dalam masyarakat, sedangkan negara mewakili kepentingan publik. Birokrasi harus memiliki kemandirian karena merupakan alat pemerintah.

Menurut Blau & Page (1956), –birokrasi sebagai suatu jenis organisasi yang dimaksudkan untuk mencapai tugas-tugas administrasi yang besar dengan mengkoordinasikan secara sistematis –mengorganisasikan” pekerjaan banyak orang” merupakan sudut pandang alternatif. 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..



–Birokrasi ialah keseluruhan organisasi Pemerintah yang menjalankantugastugas Negara dalam berbagai unit organisasiPemerintah dibawah baik Departemen dan Non Departemen baik di Pusat maupun di Daerah, seperti ditingkat Provinsi, Kabupaten, Kecamatan maupun Desa atau Kelurahan yang menyelenggarakan kinerja birokrasi dalam membantu Negara menjalankan fungsi serta tugas masingmasingbirokrasi Pemerintahan sebagai abdi masyarakat dan Negara (Waluyo, 2007)”. — Birokrasi dalam kalangan ilmu sosial sering menimbulkan berbagai perbedaan pendapat karena berbagai pengertian yang berbeda dengan sudut pandang yang berbeda pula karena birokrasi merupakan bentuk inefisiensi organisasi biasanya pengertian yang kurang baik ini mencerminkan cara kerja aparatur pelayanan Pemerintah yang memiliki kinerja rendah (Abdullah, 2000)”

Kemudian menurut Waluyo (2007), –birokrasi pada hakekatnya adalah suatu struktur organisasi di sekitar pemerintahan yang memiliki cakupan tugas yang sangat luas dan membutuhkan organisasi yang besar dengan jumlah sumber daya yang besar”, dan –birokrasi pada hakekatnya adalah suatu struktur organisasi di sekitar pemerintah. pemerintah yang mempunyai ruang lingkup tugas yang sangat luas dan memerlukan organisasi yang besar dengan jumlah sumber daya yang besar” dalam melaksanakan pengabdian kepada masyarakat

Dalam Istianto (2011), Muhaimin menyatakan bahwa birokrasi terdiri dari semua pejabat pemerintah sipil dan militer yang menjalankan tugas membantu pemerintah dan menerima gaji dari pemerintah karena statusnya. Aparatur negara yang memberikan pelayanan publik lebih menjadi fokus dari definisi birokrasi ini daripada implementasinya. Menurut Saud (2007), birokrasi adalah suatu sistem administrasi dan pelaksanaan tugas sehari-hari yang tersusun dalam sistem hirarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (prosedur tertulis), dilakukan oleh bagian-bagian tertentu yang dipisahkan dari bagian lain, oleh orang-orang yang dipilih. atas kemampuan dan keahliannya di bidangnya. Hal ini sesuai dengan pemikiran bahwa birokrasi merupakan alat atau instrumen untuk menjalankan

kegiatan pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa aparaturnya yang menjalankan tugas pemerintahan baik pada tingkat atasan maupun bawahan sebenarnya tidak dapat dipisahkan dari birokrasi atas.

Pegawai yang bertanggung jawab untuk mengatur dan menjalankan pemerintahan yang baik dan terstruktur dari tingkat atas sampai dengan tingkat eksekutif di daerah tidak lepas dari pengertian birokrasi.

### 2.1.3. Pengertian Kinerja Birokrasi

Menurut Dwiyanto (2001) : –Rendahnya kinerja Birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat, yang cenderung mendorong pejabat Birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan Struktur Birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat Birokrasi yang langsung berhubungan dengan para pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan”.

Kinerja birokrasi Pemerintahan adalah struktur Pemerintahan yang terstruktur yang berfungsi memproduksi jasa-publik atau layanan tertentu berdasarkan kebijakan yang ditetapkan dengan mempertimbangkan berbagai pilihan dari lingkungan Pemerintah selaku provider harus mengantar dan menyerahkan produk itu sampai ditangan masyarakat pada saat di butuhkan dan tidak sebaliknya dengan harapan masyarakat mampu menggunakan produk tersebut sedemikian rupa sehingga manfaatnya maksimal (Ndraha, 2003).

—kinerja birokrasi ialah susunan yang terorganisir secara hirarkis dengan struktur hubungan kewenangan yang jelas untuk mencapai tujuan tertentu dengan cara mengkoordinasi secara sistematis pekerjaan dari banyak orang. Ruang lingkup birokrasi dapat diketahui berdasarkan perbedaan tugas dan misi yang mendasari birokrasi adalah: (1) Birokrasi pemerintahan umum, yaitu rangkaian organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan umum dari tingkat pusat sampai

daerah (Propinsi, Kabupaten, Kecamatan dan Desa/Kelurahan). (2) Birokrasi fungsional, yaitu organisasi pemerintahan yang menjalankan salah satu bidang atau sektor yang khusus guna mencapai tujuan umum pemerintahan. (3) Birokrasi pelayanan (ServiceBureaucracy ), yaitu unit organisasi yang pada hakekatnya melaksanakan pelayanan langsung dengan masyarakat. Termasuk dalam konsep ini apa yang disebut oleh Michael Lipsky sebagai ”*Street-level Bureaucracy*”, yaitu mereka yang menjalankan tugas dan berhubungan langsung dengan warga masyarakat, Kristiadi (2001)”.

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:

#### a. 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.

c. Kualitas layanan

Kualitas layanan adalah pekerjaan yang dievaluasi berdasarkan kualitas dan kuantitas dari suatu kegiatan yang dilakukan. Hal ini menimbulkan rasa kepuasan masyarakat, yang dapat dijadikan sebagai indikator kinerja organisasi publik. Fakta bahwa informasi mengenai kepuasan publik seringkali dapat diperoleh dari media massa atau diskusi publik merupakan manfaat utama menggunakan kepuasan masyarakat sebagai indikator kinerja. Dimungkinkan untuk menggunakan data ini sebagai indikator kinerja organisasi publik yang hemat biaya dan mudah digunakan mengingat tingkat kepuasan publik yang relatif tinggi terhadap kualitas layanan. Kinerja birokrasi publik dapat diukur dari seberapa puas masyarakat.

d. Ketanggapan

Ketanggapan ditentukan dengan mengevaluasi kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda dan prioritas pelayanan, serta merancang program pelayanan publik yang sesuai dengan aspirasi masyarakat.

e. Tanggung Jawab

Yang dimaksud dengan “tanggung jawab” adalah proses penilaian kesesuaian pelaksanaan kegiatan organisasi publik yang dilakukan sesuai dengan kaidah administrasi atau kebijakan organisasi yang sesuai.

f. Akuntabilitas



Sejauh mana kebijakan dan aktivitas organisasi publik tunduk pada pejabat politik yang dipilih oleh rakyat atau ukuran kesesuaian layanan dengan nilai atau norma eksternal yang dimiliki pemangku kepentingan dikenal sebagai akuntabilitas (Dwiyanto, 2012).

Kinerja birokrasi memiliki acuan tugas (1) Komitmen terhadap nilai-nilai sosial politik yang telah disepakati bersama (*publicly defined societal values*) dan tujuan publik (*public purpose*) (2) Implementasi nilai-nilai sosial politik yang berdasarkan etika dalam tatanan manajemen publik (*provide an ethical basis of public management*); (3) Realisasi nilai-nilai sosial politik (*exercising social political values*) (4) Penekanan pada pekerjaan kebijakan publik dalam rangka pelaksanaan mandat pemerintah (*emphasis on public policy in carrying out mandate of government*); (5) Keterlibatan dalam pelayanan publik (*involvement overall quality of public services*); (6) Bekerja dalam rangka penanganan kepentingan umum (*operate in public interest*) Denhard, sebagaimana dikutip dalam Masyudi (2005).

Menurut Dwiyanto dalam Rizal (2011) mengatakan rendahnya kinerja Birokrasi publik sangat dipengaruhi oleh budaya paternalisme yang masih sangat kuat yang cenderung mendorong pejabat birokrasi untuk lebih berorientasi pada kekuasaan daripada pelayanan, menempatkan dirinya sebagai penguasa dan memperlakukan para pengguna jasa sebagai obyek pelayanan yang membutuhkan bantuannya. Disamping itu, rendahnya kinerja juga disebabkan oleh sistem pembagian kekuasaan yang cenderung memusat pada pimpinan. Struktur birokrasi yang hierarkis mendorong adanya pemusatan kekuasaan dan wewenang pada atasan sehingga pejabat birokrasi langsung berhubungan dengan pengguna jasa sering tidak memiliki wewenang yang memadai untuk merespons dinamika yang berkembang dalam penyelenggaraan pelayanan.



## 2.2 Konsep Administrasi

Kata "administrasi" berasal dari kata bahasa Inggris "administration", yang mengacu pada jenis informasi "informasi" yang akan dikelola. Istilah "mengelola" didefinisikan sebagai "mengelola" atau "mengarahkan" dalam Oxford Advanced Learners' Dictionary of Current English (1974). Pengelolaan kegiatan organisasi, bestuur (pengelolaan kegiatan organisasi), dan beher (pengelolaan sumber daya, keuangan, personalia, dan gudang) adalah semua arti dari kata administratie Belanda, yang juga dapat berasal dari kata administratie. Makna tersebut antara lain stelselmatige verkiezing dan en verweking dapat diberikan (administrasi).

Ada dua kemungkinan pengertian dari istilah "administrasi", yaitu "administrasi dalam arti sempit" dan "administrasi dalam arti luas". Ali Mufiz, mengutip pendapat Mundawardi Reksohadiprawiro, mendefinisikan administrasi dalam arti sempit.

"Suatu susunan dan penetapan fakta secara tertulis yang rapi dan sistematis dengan tujuan untuk memperoleh pandangan yang menyeluruh dan hubungan timbal balik antara satu fakta dengan fakta lainnya merupakan administrasi," menurut pengertian administrasi (2002: 6) Sondang P. Siagian memberikan berikut pengertian administrasi secara luas: "Seluruh proses pelaksanaan sesuatu yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya disebut administrasi (2002: 9) Sebagaimana dikemukakan oleh Drs. M.P.A., F.X. Soedjadi Dalam Untuk mencapai tujuan organisasi yang selaras dengan sifat, sifat, dan fungsi organisasi serta sifat dan sifat pegawai/anggotanya, pengelolaan/administrasi personalia merupakan proses kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan.

Dalam hubungan administrasi pribadi, Paul Pigors dan Charles A. Myerse mengutip definisi manajemen pribadi berikut yang diberikan oleh Society for Personal Adm Inisiasi di Amerika Serikat: Menemukan, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten adalah seni manajemen personalia, yang bertujuan untuk memaksimalkan tujuan dan produktivitas organisasi.

Drs. mengklaim bahwa M. Manullang mendefinisikan manajemen personalia sebagai "seni atau ilmu merencanakan, melaksanakan, dan mengendalikan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan membiarkan karyawan membuat keputusan hati." Dengan kata lain, manajemen personalia adalah cabang ilmu yang menyelidiki cara-cara dimana pekerja dapat didorong untuk berpartisipasi dalam kegiatan kolektif dan mengembangkan kemampuan mereka untuk melakukannya.

Menurut wakil manajer kepegawaian Thomas G. Spates, berikut adalah pengertian administrasi personalia: Manajemen personalia pada dasarnya adalah manajemen." Hal ini menunjukkan bahwa seorang administrator karyawan yang baik adalah seorang manajer yang baik. Seorang manajer yang baik haruslah seorang administrator karyawan yang baik. dengan kata lain, kepala staf yang baik harus "berjiwa manajemen" dan pejabat eksekutif yang kompeten harus "minden personalia." Dengan kata lain, administrasi kepegawaian mencakup semua kegiatan yang berkaitan dengan masalah karyawan mulai dari penerimaan, pemutusan hubungan kerja, atau pemutusan hubungan kerja sampai pensiun (Thoha, 1987:15). Akibatnya administrasi kepegawaian merupakan administrator yang baik yang dapat menjadi management mindd.

### 2.3 Pengertian Daftar Urut Kepangkatan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1979 ( Lembaran Negara Tahun 1979 Nomor 22, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3138), telah ditetapkan Daftar Urut Kepangkatan Pegawai Negeri Sipil sebagai pengganti Peraturan Pemerintah Nomor 9 Tahun 1952 tentang Daftar Susunan Pangkat Dan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri (Lembaran Negara Tahun 1952 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Nomor 200). Untuk menjamin keseragaman dan kelancaran dalam pelaksanaannya, maka dipandang perlu adanya daftar susunan pangkat Pegawai Negeri Sipil dari suatu satuan organisasi negara yang disusun menurut tingkatan kepangkatan yang dibuat oleh pejabat yang berwenang.

Berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 1979, Daftar Urut Kepangkatan adalah suatu daftar yang memuat nama Pegawai Negeri Sipil dari suatu satuan organisasi negara yang disusun menurut tingkatan kepangkatan. Ukuran yang digunakan untuk menetapkan nomor urut dalam Daftar Urut Kepangkatan, secara berturut-turut adalah :

- a. Pangkat
- b. Jabatan
- c. Masa kerja;
- d. Latihan jabatan;
- e. Pendidikan
- f. Usia

## 2.4 Pengertian Analisis Jabatan

Analisis Jabatan (Job Analysis) adalah kumpulan informasi yang sistematis dan teratur tentang jabatan, termasuk dimensi/fungsi dan indikator jabatan; personil harus kompeten dan terdidik; kebutuhan akan teknologi dan peralatan; Menggunakan prosedur operasi, pekerjaan selesai; hasil kerja; remunerasi untuk staf pelaksana; metode untuk mengevaluasi kinerja (Wirawan, 2015) Organisasi paling banyak menggunakan analisis pekerjaan untuk mendapatkan informasi tentang pekerjaan (Morgeson & Campion, 2000), tetapi tujuan sebenarnya adalah untuk memberikan informasi untuk proses HRMS selanjutnya (Levine et al.). 1983). Deskripsi pekerjaan diperoleh melalui analisis pekerjaan (job analysis). Dan menetapkan dasar untuk prosedur pengelolaan SDM selanjutnya (Goffin et al. 2011).

Konsep analisis jabatan dirumuskan dalam berbagai tajuk rencana, menurut Nawawi (2011). Namun, secara umum maksud dan maknanya tidak berbeda satu sama lain; sebaliknya, mereka bekerja bersama satu sama lain. Proses pengumpulan informasi tentang setiap posisi yang berguna untuk mencapai tujuan bisnis perusahaan adalah definisi dari analisis pekerjaan. Proses mengumpulkan dan menganalisis berbagai informasi yang terkait secara operasional tentang pekerjaan dan tanggung jawabnya dapat diartikan sebagai analisis pekerjaan. Proses pengumpulan data mengenai tanggung jawab khusus, jenis pekerjaan, dan tugas adalah definisi ketiga dari analisis pekerjaan.

Menurut Sirait (2006, p. 46), analisis jabatan didefinisikan sebagai proses memperoleh informasi sedetail mungkin tentang fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas dalam suatu jabatan. Selain itu,

Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1993, p. 38) mengklaim bahwa analisis pekerjaan adalah prosedur pengambilan keputusan yang mengubah pertimbangan tugas, manusia, dan teknologi ke dalam desain pekerjaan. Tujuan analisis pekerjaan adalah mengumpulkan data secara metodis dan mengevaluasi semua informasi yang relevan mengenai pekerjaan tertentu. Banyak aktivitas sumber daya manusia menggunakan informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan. Tujuan dari analisis pekerjaan adalah untuk menyediakan manajemen dengan pemahaman yang komprehensif tentang persyaratan dan isi pekerjaan.

Beberapa istilah yang harus dipahami sebelum membahas pengertian analisis jabatan lebih lanjut (Wirawan, 2015), antara lain:

- 1) Penugasan Apa yang dilakukan pegawai selama bekerja merupakan unit terkecil dari aktivitas kerja yang dianalisis. Suatu pekerjaan biasanya terdiri dari beberapa tugas.
- 2) Jabatan/jabatan (Position). kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh seorang karyawan. Manajer, operator mesin, manajer keuangan, direktur, direktur umum, dan menteri, misalnya.
- 3) Tanggung jawab (duty) area kerja yang berisi berbagai tugas yang dilakukan karyawan dan tidak didefinisikan secara jelas.
- 4) Pekerjaan sejumlah jabatan dengan tanggung jawab pokok yang sama dilakukan oleh sejumlah pegawai.
- 5) Profesi Seperangkat pekerjaan yang mencakup materi yang sama, seperti manager, teknisi, tukang bangunan, arranger, dan interpreter.
- 6) Deskripsi pekerjaan sinopsis metodis dari data yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.



7) Job Requirement Kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk suatu pekerjaan.

8) Rancangan konten pekerjaan mengenai kualifikasi, penghargaan terintegrasi untuk setiap posisi yang memenuhi persyaratan karyawan dan organisasi.

Analisis Jabatan Telah di atur dalam Permenpan RB Nomor 1 tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja yang dalam hal ini menjelaskan tentang Analisis Jabatan yaitu ;

- a. Pasal 1 ayat 15 menyatakan bahwa Analisis Jabatan Adalah proses pengumpulan, pencatatan, pengolahan dan penyusunan data jabatan menjadi informasi jabatan;
- b. Pasal 2
  - Ayat 1 Instansi Pusat dan Instansi Daerah wajib melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai prasyarat untuk menyusun peta jabatan, uraian jabatan, serta jumlah kebutuhan ASN.
  - Pelaksanaan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja berpedoman pada lampiran yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari peraturan Menteri

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Penelitian, Tahun	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Penelitian
1	ANALISIS KINERJA BIROKRASI PUBLIK PADA DINAS SOSIAL	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan melihat kinerja birokrasi publik pada Dinas Sosial	Hasil penelitian ini diperoleh skor 1.319 (68,69%) dengan kategori Baik. Faktor Pendukung	<b>Persamaan :</b> - Meneliti kinerja birokrasi publik <b>Perbedaan :</b> - Menggunakan

	KOTA DUMAI, Afrizal, Dedy, 2018 (Karya Tulis)	Kota Dumai serta faktor pendukung penghambat dari Kinerja Birokrasi Publik pada Dinas Sosial Kota Dumai. Populasi melibatkan seluruh pegawai dengan metode sensus dengan teknik pengumpulan data melalui angket yang hasilnya dianalisis menggunakan analisis isi statistik deskriptif.	ditemukan dalam penelitian ini yaitu, terdapatnya akuntabilitas pegawai dalam bentuk tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dan terdapatnya responsibilitas dalam penyelenggaraan administrasi tugas-tugas pemerintahan bidang Sosial sedangkan faktor penghambat dalam penelitian yaitu masih kurangnya kualitas pelayanan yang diberikan untuk penyandang sosial dan masih kurangnya produktivitas dalam upaya pencapaian program kerja yang telah dilaksanakan	metode analisis statistik deskriptif - Pengumpulan data dengan melalui angket
2	ANALISIS KINERJA APARATUR BIROKRASI . M. Fauzul Rizal, 2011 (Tesis)	Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif Dengan pendekatan deskriptif yang dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena sosial.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja aparatur pada Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator efektivitas kualitas layanan yang responsivitas . Penelitian ini juga menunjukkan bahawa faktor kepemimpinan dan budaya sangat berpengaruh	<b>Persamaan :</b> - Metode Kualitatif deskriptif  <b>Perbedaan :</b> - Tidak menggunakan teori Agus Dwiyanto

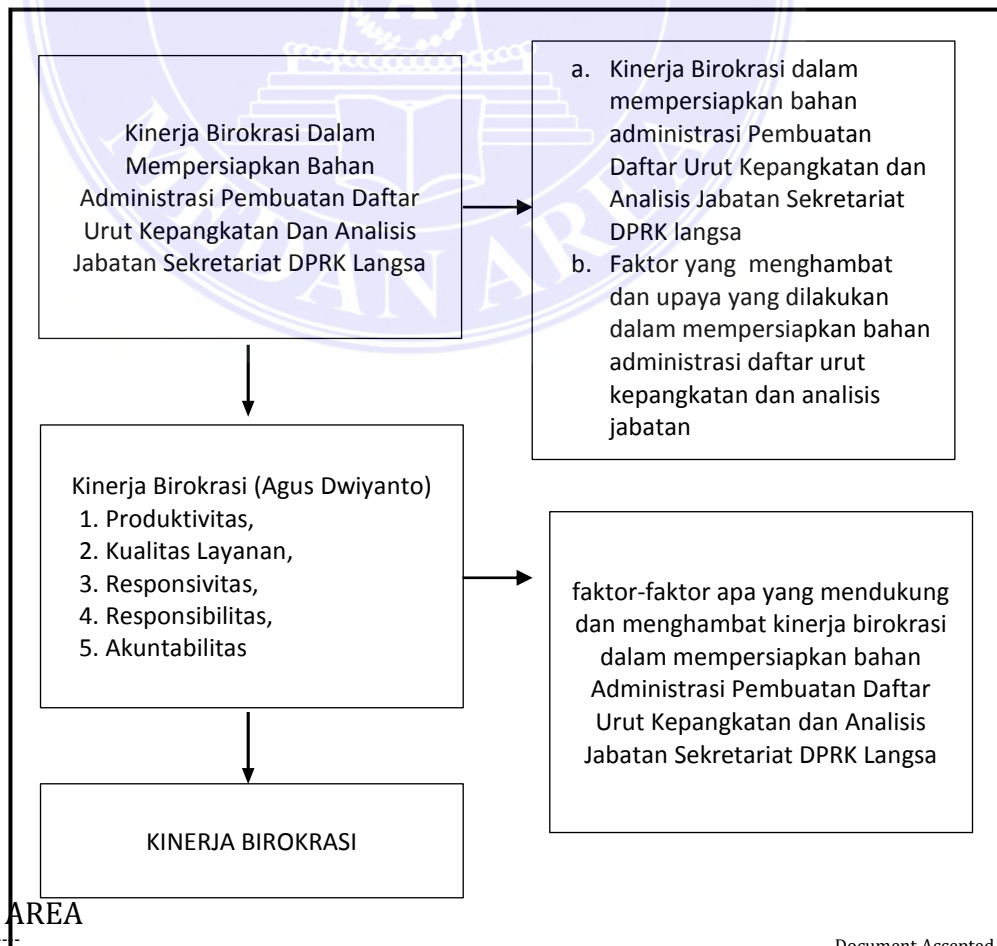
			terhadap kinerja aparaturnya pada sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Timur	
3	PENGARUH ANALISIS JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI. Tanumihardjo, Shinta, 2017(Skripsi)	Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menjelaskan besarnya pengaruh analisis jabatan, terhadap kinerja pegawai secara parsial dan simultan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian explanatory research dengan pendekatan kuantitatif. Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert dengan pengambilan sampel berjumlah 71 pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Malang dengan pengambilan sampel secara proportional stratified random sampling	Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan atau diusulkan diterima	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meneliti mengenai analisis jabatan</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan teori pengaruh</li> <li>- Metode penelitian <i>explanatory research</i></li> <li>- Pendekatan kuantitatif</li> </ul>
4	PENGARUH REFORMASI BIROKRASI DAN BUDAYA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI RSUD DR. R. SOEDJONO	Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 270 orang pegawai yang diambil melalui teknik stratified random sampling	Hasil penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi dan budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah dr. R. Soedjono Selong Kabupaten Lombok Timur	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode Kualitatif deskriptif</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknik analisa data dengan menggunakan studi literatur</li> <li>- Teori yang digunakan adalah Strategi Partisipatori</li> </ul>

	O SELONG, KABUPATEN LOMBOK TIMUR, Suradinata, Ermaya cs, 2019 (Skripsi)		Provinsi Nusa Tenggara Barat. Hal ini membuktikan semakin tinggi tingkat reformasi birokrasi dan budaya kerja maka akan semakin tinggi pula kinerja pegawai	
5	Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum Dan Hak Asasi Manusia Terkait Kepakaran Peneliti Hukum, Pardede, Marulak, 2017 (Karya Tulis)	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></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode Kualitatif deskriptif</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknik analisa data dengan menggunakan studi literatur</li> <li>- Teori yang digunakan adalah Strategi Partisipatori</li> </ul>
6	Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Kota Banda Aceh Dalam Pelaksanaan Fugsi Legislasi, Azzahra Fairuz, 2021(Skripsi )	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 responsibilitas.	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode Kualitatif deskriptif</li> <li>- Meneliti Kinerja dengan teori Agus Dwiyanto</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus Penelitian pada Kinerja Dewan Perwakilan Rakyat Banda Aceh</li> </ul> <p>Meneliti tentang kinerja DPRK Banda Aceh dalam pembuatan Qanun.</p>

7	Analisis Profesionalisme Birokrasi Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, Yanti Syafrida, 2021.(Skripsi )	Kualitatif dengan pendekatan fenomenologis.	Profesionalisme aparatur pemerintah dilihat dari aspek responsifitas dan inovasi aparatur di Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara secara umum dapat dikatakan masih rendah yang dipengaruhi oleh pemahaman visi dan misi organisasi, wewenang dan tanggung jawab dalam struktur organisasi, kepemimpinan dan pemberian penghargaan yang kurang selaras dengan tujuan organisasi.	<p><b>Persamaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode Kualitatif</li> <li>- Meneliti Kinerja Sekretariat DPRD</li> </ul> <p><b>Perbedaan :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fokus Penelitian pada Profesionalisme</li> <li>- Menggunakan pendekatan fenomenologis.</li> </ul>
---	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2.6 Kerangka Pikir Penelitian

**Kerangka Pikir Penelitian**





*Sumber : Penulis, 2022*

Berangkat dari permasalahan yang peneliti temukan pada Sekretariat Dewan perwakilan Rakyat Kota Langsa, yaitu kinerja birokrasi dalam pembuatan daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan Sekretariat DPRK Langsa dan faktor-faktor yang menghambat dan upaya yang dilakukan pada masalah kinerja birokrasi dalam mempersiapkan pembuatan daftar urut kepangkatan dan analisis jabatan Sekretariat DPRK Langsa. Peneliti mengangkat penelitian dengan bertematic *–Kinerja Birokrasi Dalam Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan dan Analisis Jabatan 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 Metode Penelitian

Penelitian yang berjudul Kinerja Birokrasi Dalam Mempersiapkan Bahan Administrasi Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan dan Analisis Jabatan Pada Bagian Adm. Umum, Program dan Keuangan Sekretariat DPRK Langsa, bentuk penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode kualitatif merupakan penelitian yang bertujuan mendeskripsikan atau menganalisis tentang suatu fenomena, peristiwa, sebuah kepercayaan, suatu sikap manusia, dan aktivitas sosial baik secara individu atau perorangan maupun secara kelompok (Sukmadinata, 2009).

Selain itu, pendekatan yang digunakan adalah deskriptif. Hal ini karena dalam penelitian ini penulis mencoba untuk mengetahui, menganalisis serta mendeskripsikan fenomena yang berkaitan dengan Pembuatan Daftar Urut Kepangkatan dan Analisis Jabatan, yang mana hal ini telah tercantum dalam Permenpan RB No 1 Tahun 2020 tentang Pedoman Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja menyatakan Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan data jabatan menjadi informasi jabatan. Pada pasal 2 permenpan RB Nomor 1 Tahun 2020 juga menyatakan bahwa Instansi Pusat dan Instansi Daerah wajib melaksanakan analisis jabatan dan analisis beban kerja sebagai persyaratan untuk Menyusun peta jabatan, uraian jabatan serta jumlah kebutuhan ASN .

Dalam penelitian ini, peneliti memilih metode penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2018), metode penelitian kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument

kunci, Teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

### 3.2 Tempat Penelitian dan Waktu

Dalam proses pelaksanaan pengumpulan data peneliti memilih lokasi pada Kantor Sekretariat DPRK Langsa yang berada di jalan Cut Nyak Dhien No 11 Kota Langsa, Adapun waktu penelitian yang menunjukkan berapa lama peneliti melakukan penelitian, menganalisis, menginterpretasikan serta menyimpulkan hasil penelitian yaitu mulai dari bulan Oktober 2022 hingga bulan Desember 2022.

### 3.3 Informan Penelitian

Dalam penelitian ini yang akan menjadi Informan penelitian adalah para pegawai dan atasan pada lingkungan Sekretariat DPRK Langsa :

1. Informan kunci : - Syamsul Bahri, S.Ag (Sekwan DPRK Langsa).
2. Informan utama : - Gunawan Abdillah, SSTP, MSP (Kabag Adm. Umum, Program dan Keuangan),  
- Ernita, SE ( Kasubbag Adm. Umum dan Kepegawaian ).
3. Informan tambahan : - Husnifal, SE (Analisis Anggaran),  
- Miftahul Arifin, S.IP (Staf Pada Bagian Umum),  
- Rolly Bagus Sentana, S.Tr.Ip ( Staf)

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Ketepatan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data berdampak pada kualitas temuan penelitian karena terkait dengan kualitas pengumpulan data.

Berikut metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini:

#### A. Wawancara

Wawancara adalah jenis interaksi unik yang dimulai secara verbal dengan tujuan mencapai tujuan dan berfokus pada objek tertentu, seperti pemilihan materi yang terkait dengan tujuan berkelanjutan (Robert Kahn dan Daniel Katz, 2006). Untuk mempelajari bagaimana hukuman dan penghargaan digunakan untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja, peserta dalam penelitian ini akan diajak bicara.

#### B. Observasi

Menurut Riduwan (2004), observasi adalah suatu metode pengumpulan data yang melibatkan pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian untuk menelaah kegiatan yang dilakukan secara lebih mendetail. Observasi partisipatif atau partisipatif adalah metode observasi yang digunakan. Artinya peneliti terlibat langsung dalam kegiatan sehari-hari terhadap orang atau hal yang ditelitinya dan digunakan sebagai sumber data penelitian (Sugiyono, 2019:203). Hal ini dilakukan karena peneliti merupakan pelaksana proses pengumpulan data urutan kepangkatan dan analisis jabatan.

#### C. Strategi Pengumpulan Data Berbasis Dokumen

Dokumen dianggap sebagai catatan sejarah menurut Sugiyono (2019). Catatan ini bisa ditulis, digambar, atau karya monumental oleh seseorang. Dengan menyusun data daftar urutan kepangkatan dan menelaah tugas pokok dan tanggung jawab

masing-masing pegawai Sekretariat DPR Kota Langsa, penelitian ini nantinya akan berusaha mengumpulkan data.

### 3.5 Teknik Analisis Data

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang memfokuskan pada bentuk kalimat - kalimat sehingga dianggap lebih mampu memahami kondisi yang kompleks yang tidak cukup apabila diukur dengan skala saja (Moleong, 2008). Sehingga dalam analisis data ini peneliti ingin menggambarkan dan mendeskripsikan dengan kalimat-kalimat mengenai Pemberian Reward and Punishman untuk peningkatan produktifitas kerja. Adapun proses

Model analisis data yang digunakan peneliti adalah model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yaitu:

#### a. Pengumpulan Data

Tahapan pengumpulan data pada penelitian berdasarkan latar belakang yang menyeluruh dan dapat menyelesaikan data secara induktif.

#### b. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Reduksi data adalah teknik analisis data kualitatif dengan cara menganalisis secara tajam, menggolongkan, mengarahkan, memilah data-data yang baik, apabila ditemukan data yang tidak relevan maka harus dibuang kemudian mengorganisasi data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat diambi

#### c. *Data Display* (Penyajian Data)

Penyajian data merupakan kegiatan setelah reduksi data dan peneliti mendapatkan informasi lengkap untuk menjawab pertanyaan penelitian. Informasi itu kemudian disusun dengan baik dan sistematis



sehingga dapat kemungkinan adanya penarikan kesimpulan Bentuk penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah berupa kalimat atau teks naratif, berbentuk matriks, grafik jaringan maupun bagan yang tetap terdapat deskripsian.

#### d. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah teknik analisis data terakhir setelah penyajian data. Dan teknik ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk mengambil suatu tindakan.

### 3.6 Definisi Konsep Dan Operasional

#### 3.6.1 Definisi Konsep

##### 1. Kinerja Birokrasi

adalah suatu tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi sebagai bagian dari kegiatan pelayanan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, tanpa melanggar peraturan perundang-undangan, serta sesuai dengan moral dan etika, dimana kinerja yang baik dapat membahagiakan pengguna jasa.

##### 2. Administrasi

adalah suatu sistem yang melibatkan kerja sama secara rasional dengan banyak orang untuk mencapai hasil yang telah ditentukan sebelumnya. seperti menggerakkan tujuan yang telah disusun menjadi tindakan serta perencanaan, pengendalian, dan pengorganisasian pekerjaan kantor.

##### 3. Susunan daftar

yang mencatat nama-nama golongan organisasi negara dan pegawai negeri sesuai dengan tingkatan kepangkatannya dikenal dengan Kumpulan Daftar Urutan Kepangkatan.

4. Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi yang akurat dan lengkap tentang posisi dalam suatu organisasi sehingga uraian pekerjaan yang lengkap dan akurat, lengkap dengan spesifikasi pekerjaan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan, dapat disusun dari temuan.

### 3.6.2 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 sumber dari banyak opini negatif yang dipegang tentang mereka.
3. Kemampuan suatu organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menetapkan agenda dan prioritas pelayanan, serta membuat program pelayanan publik yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi tersebut disebut dengan daya tanggap.

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, 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. Dalam situasi khusus ini, gagasan penting tentang tanggung jawab publik dapat digunakan untuk melihat seberapa banyak strategi dan pelaksanaan asosiasi publik dapat diprediksi dengan keinginan masyarakat secara keseluruhan. 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 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**

#### **1.1 Kesimpulan**

Berdasarkan teori Agus Dwiyanto hasil analisis penelitian dari berbagai indikator dan dimensi yang dibahas pada bab sebelumnya, peneliti menyimpulkan kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam mempersiapkan bahan administrasi Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dan Analisis Jabatan organisasi sebagai berikut:

1. Produktivitas, ditemukan ketidaksesuaian antara struktur peta jabatan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dengan Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa. Ditemukan jabatan-jabatan baru pada struktur organisasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa yang belum ada Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerjanya.

Ditemukan Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian tidak melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagaimana mestinya. Kasus ini terjadi disebabkan ketidakmampuan pegawai yang menduduki jabatan atas tugas pokok dan fungsinya ataupun ketidakmauan pegawai yang menduduki jabatan untuk mengetahui dan memahami tugas pokok dan fungsi jabatannya sendiri.

Diketahui bahwa pemangku jabatan pada Kepala Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian kurang memahami tugas pokok dan fungsinya secara menyeluruh dan hanya mengandalkan penyerahan



tugas kepada bawahan tanpa mengetahui secara menyeluruh pekerjaan tersebut.

2. Responsivitas, ditemukan dokumen Analisis Jabatan Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa terakhir kali dibuat pada tahun 2018 yang sudah tidak sesuai dengan Struktur Peta Jabatan Organisasi Perangkat Daerah Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa. Seharusnya Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja dibuat berdasarkan bentuk peta jabatan Satuan Kerja Perangkat Daerah.
3. Kualitas layanan, tersebut diketahui bahwa tidak ada permasalahan dalam kualitas layanan kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam mempersiapkan administrasi Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dan Analisis Jabatan. Pemberian layanan untuk melengkapi berkas kepegawaian atau sebagainya terhitung baik dan tidak ada permasalahan.

Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa juga harus mempersiapkan kelengkapan organisasi dalam melaksanakan kewajiban tersebut. Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian membantu untuk kelengkapan organisasi yang dimaksud. Sampai saat ini sebagai unsur pengatur administrasi umum dan Kepegawaian belum ada permasalahan terkait indikator kualitas pelayanan.

4. Responibilitas, diketahui bahwasanya Kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam mempersiapkan bahan administrasi Daftar Urut Kepangkatan (DUK), Analisis Jabatan dan Analisis Beban Kerja masih belum berjalan dengan baik.

Kepala Sub Bagian Adminstrasi Umum dan Kepegawaian belum mengetahui tugas pokok dan fungsi jabatannya secara menyeluruh sebelum menjabat ataupun memahaminya setelah menjabat.

5. Akuntabilitas, diketahui bahwa pada dimensi Akuntabilitas kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dinilai belum baik. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam mempersiapkan bahan administrasi berupa Daftar Urut Kepangkatan (DUK) dan Analisis Jabatan yang merupakan bagian dari tugas Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian masih belum bisa memberikan bentuk tanggung jawab berupa keberhasilan ataupun kegagalan dengan laporan berdasarkan tujuan dan sasaran yang ditentukan sebelumnya. Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian juga belum bisa memenuhi kriteria akuntabilitas seperti berorientasi hasil dan memperbaiki kinerja.

Alasan kurang akuntabelnya kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa khususnya pada Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian disebabkan oleh kurangnya perhatian pegawai dan pejabat atasan dalam memperhatikan tugas pokok dan fungsi Sub Bagian. Administrasi Daftar Urut Kepangkatan dan Analisis Jabatan juga tidak menyangkut langsung terhadap kesejahteraan pegawai ataupun kelengkapan administrasi pegawai sehingga menjadi administrasi organisasi yang terlupakan.

## 1.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka peneliti memberikan saran di antaranya adalah :

1. Kepada Pemerintah Kota Langsa, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa, khususnya :
  - a. Melakukan edukasi kepada para pemegang jabatan agar memahami secara menyeluruh mengenai tugas pokok dan fungsinya dalam menduduki jabatan tersebut.
  - b. Melakukan evaluasi terhadap tugas pokok dan fungsi setiap Sub Bagian, setiap jabatan agar mendapatkan inti permasalahan yang dicari.
  - c. Mengedukasi kepada para pegawai pentingnya kelengkapan administrasi organisasi sebagai dasar pelaksanaan tugas.

## DAFTAR PUSTAKA

- 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.
- 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 Utar . Medan : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- 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
- Pasolong, Harbani. 2021. KEPEMIMPINAN BIROKRASI. BANDUNG : ALFABETA
- Rizal, M. Fauzul. 2011. –Analisis Kinerja Aparatur Birokrasi”. Aceh Timur.
- Saputra, Rio arda. 2021. –Pengaruh Konsep Diri dan Reward Terhadap Prestasi Belajar Siswa Pada Mata Pelajaran Pendidikan Kewirausahaan dalam Jurnal Educatio. Bojonegoro : IKIP PGRI
- Susanto, Eko Harry. 2010. –Kelambanan Reformasi Birokrasi dan Pila Komunikasi Lembaga Pemerintah” Jakarta : Universitas Taruma Negara.
- Yuwono, Teguh. 2008. –Menggagas Kinerja Birokrasi Publik”. dalam Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS.
- Wakhid, Ali Abdul. 2011. –Eksistensi Konsep Birokrasi Max Weber Dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia”. Lampung : IAIN Raden Intan
- Yana, Dew . 2016. –Pemberian Reward dan Punishment SebagaiUpaya Meningkatkan Prestasi Siswa Kelas V di SDN 15Lhokseumawe ”.

- 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.
- Pasolong, Harbani. 2021. *KEPEMIMPINAN BIROKRASI*. 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
- 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 Pila 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.

Yuwono, Teguh. 2008. –Menggagas Kinerja Birokrasi Publik”. dalam

### **Peraturan Perundang-Undangan**

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

Undang-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 2004 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.

