

## Kinerja Birokrasi dalam Pemberian *Reward* dan *Punishment* Sekretariat DPRK Langsa

### *Performance of the Bureaucracy in Providing Rewards at the DPRK Langsa Secretariat*

Husnifal, Budi Hartono\* & Maksum Syahri Lubis

Program Studi Magister Administrasi Publik, Program Pascasarjana,  
Universitas Medan Area, Indonesia

Diterima: 2023-01-28; Direview: 2023-04-28 ; Diterima: 2023-05-15

\*Corresponding Email: [budihartono@staff.uma.ac.id](mailto:budihartono@staff.uma.ac.id)

#### Abstrak

Penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja birokrasi dan faktor-faktor apa yang menghambat dan upaya yang dilakukan untuk kinerja birokrasi dalam pemberian *Reward* dan *Punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai pada Sekretariat DPRK Langsa. Jenis Penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan induktif. Teori Agus Dwiyanto dijadikan sebagai *grand theory* penelitian. Sumber data penelitian ini adalah data primet dan data sekunder. Dalam penentuan informan penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling. Hasil penelitian menunjukkan kinerja birokrasi Sekretariat DPRK Langsa dalam pemberian *Reward* dan *punishment* belum berjalan dengan baik. Dari 5 (lima) indikator dari teori Agus Dwiyanto yang digunakan, terdapat 3 (tiga) indikator yang dinilai belum maksimal atau belum baik, yaitu pada dimensi produktivitas, akuntabilitas, dan Responsivitas. Sementara untuk kualitas layanan dan tanggungjawab sudah dinilai baik karena dapat menjalankan sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada dan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Beberapa faktor penghambat kinerja Birokrasi Sekretariat DPRK Langsa yaitu; kurangnya ketersediaan anggaran dan perencanaan yang baik, kurangnya transparansi dan keadilan dalam pemberian *Reward* dan *punishment*, dan umpan balik atasan terhadap bawahan masih minim.

**Kata Kunci:** *Reward*; *Punishment*; Birokrasi; Kinerja

#### Abstract

This research is to find out and analyze the performance of the bureaucracy and what factors hinder it and the efforts made for the performance of the bureaucracy in providing Rewards and Punishments to increase work productivity and career development of employees at the Langsa DPRK Secretariat. This type of research is descriptive qualitative with an inductive approach. Agus Dwiyanto's theory is used as a grand theory research. The data sources for this research are primary data and secondary data. In determining the research informants using purposive sampling and snowball sampling techniques. The results of the study show that the performance of the Langsa DPRK Secretariat bureaucracy in giving Rewards and Punishments has not gone well. Of the 5 (five) indicators from Agus Dwiyanto's theory used, there are 3 (three) indicators that are considered not optimal or not good enough, namely in the dimensions of productivity, accountability and responsiveness. Meanwhile, service quality and responsibility have been considered good because they can carry out according to existing principles and in accordance with their duties and functions. Some of the factors inhibiting the performance of the Langsa DPRK Secretariat Bureaucracy, namely; lack of budget availability and good planning, lack of transparency and fairness in giving Rewards and Punishments, and feedback from superiors to subordinates is still minimal.

**Keywords:** *Reward*; *Punishment*; Bureaucracy; Performance

**How to Cite:** Husnifal., Hartono, B., & Lubis, M.S., (2023). Kinerja Birokrasi dalam Pemberian *Reward* dan *Punishment* pada Sekretariat DPRK Langsa *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 5 (4): 2546 -2656.



## PENDAHULUAN

Kota Langsa adalah kota yang memiliki kompleksitas wilayah dan masyarakat yang cukup signifikan terutama dari struktur budaya serta lingkungan alam sekitarnya. Pemerintah Kota Langsa selaku pelayan publik harus terus berintegrasi dan beradaptasi dengan perkembangan sosial saat ini terutama dalam menghadapi era revolusi 4.0 saat ini yang mengedepankan faktor jaringan telekomunikasi dan informasi melalui jaringan internet.

Birokrasi adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan. Di dalam pendekatan institusional (kelembagaan), khususnya di dalam skema, tercantum lalu-lintas administrasi negara dari eksekutif turun ke kebijakan administrasi, lalu ke administrasi dan yang terakhir ke pemilih. Artinya, setiap kebijakan negara yang diselenggarakan pihak eksekutif diterjemahkan ke dalam bentuk kebijakan administrasi negara, di mana pelaksanaan dari administrasi tersebut dilakukan oleh lembaga birokrasi.

Kita mungkin mengenal badan-badan seperti Departemen, Kanwil, Kantor Kelurahan, Kantor Samsat, di mana kantor-kantor tersebut semua merupakan badan-badan birokrasi negara yang mengimplementasikan kebijakan negara dan bersifat langsung berhubungan dengan masyarakat.

Birokrasi merupakan suatu sistem pengorganisasian negara dengan tugas yang sangat kompleks dan hal ini jelas memerlukan pengendalian operasi manajemen pemerintahan yang baik. Sangatlah disayangkan, apabila kerja rutinitas aparat birokrasi sering menyebabkan masalah baru yang menjadikan birokrasi statis dan kurang peka terhadap perubahan lingkungan bahkan terkesan cenderung resisten terhadap pembaharuan. Kondisi seperti ini seringkali memunculkan potensi praktek mal-administrasi yang mengarah pada korupsi, kolusi, dan nepotisme. Bermula dari kondisi tersebut maka pemerintah pusat maupun daerah perlu segera melakukan reformasi birokrasi yang tidak hanya pada tataran komitmen saja tetapi juga dibandingkan dalam tataran kehidupan nyata.

Secara etimologis, birokrasi berasal dari kata *bureaucracy* (bahasa Inggris *bureau+cracy*). Pada organisasi negara, birokrasi dianggap sebagai mesin dalam penyelenggaraan negara artinya bahwa pemahaman birokrasi disamakan dengan pemerintah yang merupakan personifikasi dari negara. Dalam keseharian istilah birokrasi dapat dimaknai sebagai organisasi rasional hal ini didasari oleh pemikiran bahwa birokrasi merupakan organisasi yang dapat diselenggarakan secara rasional kemudian birokrasi dapat dipahami sebagai sesuatu yang bersifat normatif yang dijalankan oleh aktor negara atau pemerintah dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pada tataran yang lebih praktis birokrasi dilaksanakan oleh aktor negara atau pegawai pemerintah dalam suatu organisasi yang memiliki struktur dan aturan-aturan yang jelas, formal serta memiliki tugas dan fungsi dalam proses pencapaian tujuan negara antara lain administrasi publik, pelayanan dan pembangunan. Sehingga aktor dimaksud sebagai *Organizational Society*. Dalam konteks kenegaraan, kehidupan pengorganisasian disebut birokrasi pemerintahan. Dalam era demokratisasi, dilema dalam hubungan antarpenjabaran nilai-nilai demokrasi dan realitas manajemen organisasi birokrasi di masyarakat menjadi hal yang pelik, rumit serta problematik. Dimana dalam proses operasionalnya cenderung dianggap kurang fleksibel dan kurang efisien. Meskipun demikian faktanya sistem birokrasi diperlukan dalam proses operasionalisasi penyelenggaraan negara sehingga berjalan sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Birokrasi bukan suatu fenomena yang baru, karena sebenarnya secara bentuk yang sederhana telah ada dan dikenal sejak beribu-ribu tahun yang lalu.

Negara-negara di Eropa paling awal membahas birokrasi di antaranya adalah Perancis dengan tokoh utamanya Vincent de Gournay (1712-1759), seorang ilmuwan yang banyak menerjemahkan karya-karya besar zaman Yunani Kuno ke dalam bahasa Perancis. Pada saat itu birokrasi adalah yang lembaga yang di dalamnya duduk para pejabat, juru tulis, sekretaris, inspektur, dan manajer, diangkat bukan untuk melayani kepentingan umum, tetapi untuk mengabdikan kepada raja (penguasa) sehingga birokrasi dianggap negatif dan terkesan kaku serta menyulitkan masyarakat. Bersamaan dengan itu di samping istilah birokrasi muncul istilah yang



menyertainya yaitu “*bureaumania*”, yang berarti “penyakit” birokrasi. Keluhan-keluhan tentang penampilan birokrasi pemerintahan memang sudah ada sejak pemerintahan itu ada dan usaha untuk memperbaikinya pun sudah sama tuanya. Hal ini dilakukan antara lain dengan menampilkan gagasan-gagasan tentang administrasi pemerintahan yang efisien. Gagasan seperti itu sudah ada di Cina sejak tahun 165 SM. Pada waktu itu para pejabat Cina telah dipilih melalui ujian dan memperhatikan syarat-syarat lain seperti keahlian dan kemampuan. Bahkan tulisan Shen Puhai (meninggal tahun 337 SM) telah memuat seperangkat prinsip-prinsip birokrasi yang mirip dengan teori-teori administrasi pada abad ke 20. Di Perancis, tulisan yang dianggap penting sebagai tonggak pembaruan birokrasi adalah karya de Gournay yang menyebar menembus budaya Eropa lainnya. Pada akhirnya pengertian yang berkonotasi negatif bergeser ke arah pemberian makna yang positif, dalam arti mencari bentuk birokrasi yang ideal sebagai lembaga yang berperan melayani masyarakat, bukan semata-mata alat penguasa.

Masyarakat adalah sebagai unsur yang dilayani merupakan objek yang harus diperhatikan oleh pemerintah. Sebagaimana kita pahami bahwa pelayanan publik adalah segala bentuk jasa pelayanan baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah Pusat, Daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Penilaian masyarakat dalam menilai langsung kinerja pemerintah berdasarkan pelayanan yang diterimanya baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Para pelayan publik baik dari jabatan struktural yang paling tinggi sampai yang paling terendah sampai staf loket pelayanan pun memiliki tanggung jawab besar terhadap publik, dan tentunya sikap dan perilaku mereka kepada publik juga merupakan penentu keberhasilan mereka kepada masyarakat sebagai konsumen pelayanan. Karena selama ini jika kita mendengar kata birokrasi maka yang timbul dalam pikiran masyarakat bahwa mereka akan menghadapi pelayanan yang prosedurnya berbelit-belit, rumit, dan tidak adanya kepastian serta pemungutan biaya liar dan terkadang harus dikenai biaya administrasi, sedangkan dalam Mahsyar (2011) Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dijelaskan bahwa pelayanan publik adalah suatu kegiatan ataupun rangkaian kegiatan dalam rangka memenuhi kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara ataupun penduduk atas barang, jasa, dan pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Pasal 1 ayat 1). Sementara penyelenggara pelayanan publik itu sendiri yaitu setiap institusi penyelenggara Negara, Korporasi dan lembaga independen yang dibentuk semata-mata hanya untuk pelayanan publik (Pasal 2 ayat 2).

Sekretariat DPRK Langsa merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Kota Langsa yang terbentuk berdasarkan Qanun Aceh No. 4 Tahun 2003 tentang Pemerintahan Mukim. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah merupakan unsur pelayanan terhadap Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Langsa (Pasal 55 Ayat 1). Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dipimpin oleh seorang Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Daerah yang dalam melaksanakan tugasnya berada dibawah dan bertanggung jawab kepada pimpinan DPRD dan secara administratif dibina oleh Sekretaris Daerah (Pasal 55 Ayat 2).

*Reward* merupakan bentuk apresiasi dalam usaha untuk mendapatkan tenaga kerja yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan. Diperlukan suatu pembinaan yang berkeeseimbangan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan tenaga kerja agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Perlu ditekankan disini bahwa *Reward* tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (*material incentive*) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (*economic Rewards*). Pada saat lain terangsang dengan insentif yang bersifat nir-material (*non-material incentive*).

Kamus Lengkap Bahasa Indonesia, hukuman memiliki arti peraturan resmi yang menjadi pengatur (KBBI, 2018). Namun ada juga definisi *Punishment* adalah ancaman hukuman yang

bertujuan untuk memperbaiki kinerja karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar (Mangkunegara, 2013). Pada dasarnya keduanya sama-sama dibutuhkan dalam memotivasi seseorang, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam meningkatkan kinerjanya. Melihat dari fungsinya itu, seolah keduanya berlawanan, tetapi pada hakekatnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, termasuk dalam memotivasi para pegawai dalam bekerja

Instansi pemerintah sebagai lembaga publik didorong untuk memahami arti pentingnya suatu kualitas pelayanan serta pentingnya dilakukan perbaikan dan peningkatan mutu pelayanan terhadap masyarakat. Salah satunya yakni dengan penerapan pemberian *Reward* (apresiasi) dan *Punishment* (sanksi) bagi petugas layanan publik. *Reward* dan *Punishment* adalah dua bentuk metode dalam memotivasi petugas layanan publik untuk melakukan memberikan pelayanan prima dan meningkatkan prestasinya. Pemberian *Reward* dan *Punishment* sesuai dengan mekanisme reformasi birokrasi di Kementerian/Lembaga Pemerintahan.

Penerapan *Reward* dan *Punishment* sejalan dengan Undang-Undang No. 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 yang mengamanatkan pendayagunaan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan mewujudkan tata pemerintahan yang baik. Pentingnya reformasi birokrasi juga ditegaskan Peraturan Presiden No. 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2015-2019, dengan ditematkannya reformasi birokrasi sebagai agenda pembangunan nasional, untuk membangun tata kelola pemerintahan yang Bersih, Efektif, Demokratis dan Terpercaya.

Di Sekretariat DPRK Langsa dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2021, akumulasi surat teguran yang diberikan kepada pegawai setiap tahunnya secara umum menurun. Penurunan ini bisa disebabkan oleh kurangnya tindak lanjut yang diberikan atasan atas tindakan indisipliner yang dilakukan oleh pegawai ataupun berkurangnya tindakan indisipliner yang dilakukan oleh pegawai.

Berdasarkan informasi yang didapatkan peneliti, dalam sesi wawancara melalui telfon bersama Sekretaris Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa, Syamsul Bahri, S.Ag terjadi ketidakadilan pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam hal pemberian *reward* dan *Punishment*. Contoh ketidakadilan ini ada pada pembayaran Tambaha Penghasilan Pegawai (TPP) yang tidak sesuai dengan apa yang telah dikerjakan pegawai.

Ketidakadilan dalam pemberian *Reward* dan *Punishment* ini yang kemudian membuat penurunan produktifitas kerja pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa. Ketidadaan tersebut juga menimbulkan kecemburuan sosial yang membuat suasana kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa menjadi kurang kondusif. Seharusnya sebagai Organisasi Perangkat Daerah yang membantu Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa, Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa harus dapat mengelola *Reward* dan *Punishment* kepada pegawai agar terciptanya sebuah kepemimpinan yang adil dan membuat kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa memiliki produktifitas kerja yang optimal.

Abd. Khalik, Muhammad Awarih, Manajemen Birokrasi dalam Pengembangan Karir dan Promosi Jabatan di Dinas Kesehatan Kabupaten Polewali Mandar, 2020. Pengembangan karir sebagai pemberdayaan ASN telah sesuai dengan Undang-Undang No. 5 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2014. Perilaku Birokrasi Pemerintah Dalam Pelayanan Perizinan Kabupaten Minahasa Selatan Perilaku Birokrasi Pemerintah dalam pelayanan perizinan di Kab. Minahasa Selatan menunjukkan realitas yang belum baik Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia Terkait Kepakaran Peneliti Hukum (Pardede, 2017). 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. 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.

Berdasarkan uraian di atas, maka yang menjadi tujuan di dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja birokrasi dan faktor-faktor apa yang menghambat dan upaya yang dilakukan untuk kinerja birokrasi dalam pemberian *Reward* dan *Punishment* untuk peningkatan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai pada Sekretariat DPRK Langsa.

## METODE PENELITIAN

Penelitian pada dasarnya merupakan suatu proses mencari sesuatu, mengumpulkan data dan serta memproses fakta-fakta secara sistematis dalam kurun waktu tertentu dengan menggunakan metode ilmiah serta peraturan penelitian. Nazir (1988) mendefinisikan desain penelitian sebagai “semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian”.

Menurut Suryana dalam Hardani (2020) bahwa metodologi penelitian serangkaian cara-cara yang digunakan untuk mendapatkan ilmu pengetahuan ilmiah. Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan penelitian yang diungkapkan secara kualitatif. Menurut Hardani (2020) menurutnya bahwa penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian untuk mengungkapkan konflik gejala secara holistik-kontektual dengan pengumpulan data dari latar alami dan peneliti sebagai instrumen kunci.

Menurut Bogdan dan Biken dalam Sugiyono (2010), penelitian kualitatif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

- a. Dilakukan pada kondisi yang alamiah, (sebagai awalnya adalah eksperimen) langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrumen kunci.
- b. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata-kata atau gambar, sehingga tidak menekankan pada angka.
- c. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses dari pada produk atau *outcome*.
- d. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif.
- e. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dikemukakan bahwa metode penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan kondisi yang alamiah dimana peneliti mengamati dan memahami situasi dari kelompok tertentu yang bersifat deskriptif yaitu meneliti data yang terkumpul dengan menyesuaikan dengan konteks yang ada dilapangan dengan serius sehingga tidak menekankan pada angka.

Jadi desain deskriptif adalah desain yang mengungkapkan permasalahan mengenai kondisi sebenarnya yang ada di lokasi penelitian sedetail mungkin, sehingga akan diperoleh data yang dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya yang sifatnya hanya untuk mendalami suatu peristiwa.

Untuk mencapai kenyataan empirik yang mempertajam hubungan, maka didukung dengan pendekatan induktif. Nazir (2020) mendefinisikan induktif sebagai cara berpikir untuk memberi alasan yang dimulai dengan pernyataan-pernyataan yang spesifik untuk menyusun suatu argumentasi yang bersifat umum. Selanjutnya menurut Moleong (2008) analisis induktif digunakan karena beberapa alasan.

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

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

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian (Moleong, 2008). Informan sebagai subyek dalam sebuah penelitian yang memberikan informasi fenomena/permasalahan dalam penelitian (Heryana, 2018). Dalam penelitian ini penulis akan menentukan informan dengan menggunakan prosedur *puposive sampling* dan bola salju (*snowball sampling*).



Menurut Heryana (2018) bentuk penentuan informan dengan prosedur *snowball sampling* adalah pemilihan informan selanjutnya berdasarkan rekomendasi dari informan sebelumnya sehingga metode ini sangat baik untuk penggunaan wawancara mendalam.

Maksud peneliti menggunakan mode *purposive sampling* dan *snowball sampling* dalam menentukan informan ini, karena informan bisa saja berubah sesuai dengan keadaan lingkungan tempat penelitian. Dan *Teknik purposive* digunakan peneliti untuk memilih dan menentukan Informan yang akan memberi informasi dan data terkait dengan Kinerja Birokrasi dalam Pemberian *Reward* dan *Punishment*.

Apabila dengan informan yang telah ditentukan jumlahnya tetapi masih tidak bisa mengukur Kinerja Birokrasi Dalam Pemberian *Reward* dan *Punishment* untuk peningkatan produktifitas Kinerja dan pengembangan karir pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa, maka informan bisa ditambah maupun sebaliknya.

Jumlah informan dalam penelitian ini berjumlah 5 Orang Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa. Kepala Bagian Penganggaran dan Pengawasan Kepala Sub Bagian Program dan Keuangan Staff.

Nazir (1988) mendefinisikan pengumpulan data sebagai prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Jadi pengumpulan data merupakan suatu proses pengadaan data untuk keperluan penelitian. Data-data tersebut dikumpulkan dengan teknik dan cara tertentu. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik wawancara yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah menggunakan wawancara semi terstruktur. Tujuan dari digunakannya wawancara semi terstruktur adalah untuk mengetahui Kinerja Birokrasi dalam Memberikan *Reward* dan *Punishment* Guna Peningkatan Produktifitas Kerja dan Pengembangan Karier Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dengan melakukan wawancara pertanyaan umum dengan area yang luas dalam penelitian ini. Adapun dokumentasi dalam penelitian ini adalah data-data berupa peraturan perundang-undangan, dokumen yang ada di Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dan dokumen maupun bahan bacaan lain yang dapat mendukung penelitian. Dalam penelitian ini penulis melakukan pengamatan bagaimana Kinerja Birokrasi Dalam Memberikan *Reward* dan *Punishment* Guna Peningkatan Produktifitas Kerja dan Pengembangan Karier Pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa

Untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan penelitian, maka harus ditentukan sumber data yang akan digunakan dalam penelitian. Menurut Lofland dan Loftland dalam Moleong, (2008) mengatakan bahwa sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata, dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain.

Terkait dengan rangkaian kegiatan penelitian yang penulis lakukan, maka diperlukan data-data yang relevan dengan fokus penelitian untuk dianalisa dan agar memperoleh gambaran umum sebagai hasil penelitian.

Lebih lanjut menurut Arikunto (2006) berdasarkan jenis sumber data yang diperoleh, data terdiri atas beberapa jenis, yaitu: Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dan tidak diolah oleh orang lain, sesuai dengan ruang lingkup dan kebutuhan. Data primer ini diperoleh melalui wawancara dan observasi; Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung, karena telah diolah dan disajikan oleh orang lain, atau dari buku-buku yang telah dipublikasikan yang akan menunjang dalam penelitian.

Analisis data kualitatif, Bogdan dalam Sugiyono (2010) mengemukakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan lain-lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan tentunya dapat diinformasikan kepada orang lain.

Berdasarkan pandangan para ahli di atas, dapat dikemukakan bahwa analisis data adalah suatu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data-data tersebut ke dalam kelompok-kelompok dan dikategorisasi, dimanipulasi atau mengubah data mentah menjadi suatu bentuk yang dapat dengan mudah memperlihatkan hubungan-hubungan antara fenomena,



memilih mana yang penting dan yang yang akan dipelajari, dan membuat suatu kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Menurut analisis data mode Miles and Habermann (1992) tersebut terdapat 3 (tiga) alur kegiatan dalam analisis data, yaitu: *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing/verification*. Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya cukup banyak, kompleks dan rumit. Reduksi data dapat diartikan sebagai proses merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengandemikian data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Berdasarkan hasil reduksi data dan penyajian data selanjutnya dapat dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Kinerja Birokrasi Dalam Pemberian *Reward* dan *Punishment*

*Reward* adalah imbalan, hadiah atau ganjaran. Dalam konsep manajemen, *Reward* adalah salah satu alat untuk meningkatkan motivasi para pegawai. Organisasi memberi *Reward* kepada karyawan untuk memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas. *Reward* organisasi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda meliputi: uang (gaji, bonus, gaji insentif), penghargaan dan benefit (Luthans, 2006). *Punishment* (sanksi) dalam bahasa keseharian adalah pemberian sanksi atau hukuman. Dalam pengertian terminologi *Punishment* adalah suatu perbuatan yang dilakukan secara sadar dan sengaja yang menyebabkan penderitaan terhadap pelanggaran-pelanggaran yang sudah berkali-kali dilakukannya, setelah diberitahukan, ditegaskan dan diperingatkan.

Sekretariat DPRK Langsa sudah menerapkan konsep *Reward* dan *Punishment* dalam meningkatkan produktifitas kerja dan pengembangan karir pegawai. *Reward* dan *Punishment* yang diberikan dapat berupa materil ataupun non-materil. Dari kedua pernyataan tersebut dapat diketahui bahwasanya *Reward* dan *Punishment* telah diterapkan di Sekretariat DPRK Langsa sebagai norma dalam pelaksanaan tugas dan fungsi. *Reward* dan *Punishment* ini pada akhirnya akan memunculkan kepatuhan pegawai terhadap aturan yang didasarkan pada ketakutan akan hukuman dari pelanggaran dan motivasi pegawai untuk memberikan kinerja yang terbaik yang juga didasarkan pada keinginan untuk mendapatkan hadiah atau penghargaan.

Pemberian *Reward* dan *Punishment* pada Sekretariat DPRK Langsa dilakukan dengan berbagai cara. Pemberian *Reward* diberikan secara materil maupun non-materil, begitu juga dengan *Punishment* yang diberikan secara tertulis ataupun lisan. Bentuk-bentuk *Reward* yang diberikan secara materil antara lain berupa pemberian TPP, SPPD, honorarium dan sebagainya. Sedangkan *Reward* yang diberikan secara non materil diberikan berupa pujian verbal, kedekatan emosional, dan sebagainya.

#### 1. Produktivitas

Ditinjau menggunakan teori Dwiyanto (2008), produktivitas tidak hanya mengukur efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output. Produktivitas merupakan kemampuan seseorang di dalam suatu organisasi atau sistem dalam menghasilkan suatu hal yang diinginkan dengan memanfaatkan sumber daya yang lebih efektif dan efisien. Dalam penelitian ini, produktivitas dari Kinerja Birokrasi Sekretariat DPRK Langsa harus diperhatikan. Produktivitas dapat dilihat dari kegiatan Pemberian *Reward* dan *Punishment* yaitu salah satunya dalam pemberian Tambahan Penghasilan Pegawai dan tindakan-tindakan hukum yang diberikan Sekretariat DPRK Langsa sebagai tindak lanjut dari pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.

Berdasarkan pendapat, dapat diketahui bahwa dari segi produktifitas pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai sebagai pemberian *Reward* dinilai kurang produktif. Pemberian



*Reward* berupa pembayaran Tambahan Penghasilan Pegawai di Sekretariat DPRK Langsa pada tahun 2020 dan 2021 terbayarkan secara penuh selama 12 bulan dalam 1 tahun, akan tetapi pembayaran sering kali dilakukan secara rapel pada tahun anggaran berikutnya diakrenakan keterbatasan anggaran Kota Langsa dalam melakukan pembayaran tambahan penghasilan pegawai. Dapat diketahui bahwa pembayaran tambahan penghasilan pegawai pada bulan Januari dan Februari selalu dibayarkan pada bulan Meret di tahun tersebut. Pembayaran tambahan penghasilan pegawai pada bulan September, Oktober, November, dan Desember pada tahun 2020 dan 2021 dibayarkan pada tahun anggaran berikutnya dikarenakan keterbatasan anggaran yang tersedia. Keterlambatan ini yang kemudian membuat pemberian *Reward* pegawai atas kinerja yang telah diberikan dianggap kurang produktif sehingga berimbas pada turunnya motivasi pegawai dalam berkerja dan menurunkan kinerja pegawai.

Dapat diketahui berdasarkan kedua pendapat tersebut produktifitas pemberian *Punishment* kepada pegawai sebagai bentuk peringatan atas ketidakpatuhan pegawai Sekretariat DPRK Langsa masih minim. Kepala Bagian Administrasi Umum Program dan Kepegawaian, Gunawan Abdillah S.STP, M.SP dalam sesi wawancara berpendapat bahwa penyebab dari minimnya pemberian hukuman yang diberikan pada birokrasi Sekretariat DPRK Langsa disebabkan oleh beberapa faktor ; seperti kurangnya ketegasan seorang pimpinan terhadap atasan, pegawai yang merasa memiliki beking yang kuat sehingga kurang menghargai atasan.

Kepala Bagian Penganggaran dan Pengawasan, Said A. Munir, S.E juga berpendapat bahwa penyebab dari kurangnya produktifitas dari hukuman yang harusnya diberikan kepada pegawai yang melakukan tindakan pelanggaran disebabkan oleh ketidakberanian atasan untuk menegur ataupun menghukum bawahan yang disebabkan perasaan tidak enak atau sebagainya.

Berdasarkan pendapat tersebut diketahui bahwa minimnya produktifitas birokrasi Sekretariat DPRK Langsa dalam pemberian *Punishment* atau hukuman atas tindakan indisipliner pegawai disebabkan oleh kurangnya ketegasan pimpinan terhadap bawahan yang menyebabkan pegawai terus melakukan Tindakan indisipliner tanpa rasa takut dan salah.

Angka jumlah akumulasi surat teguran yang diberikan atas pelanggaran yang dilakukan dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2021 bersifat fluktuatif. Meskipun bersifat fluktuatif tetapi secara garis besar terlihat *general trend* dari surat teguran yang dikeluarkan atas pegawai yang melakukan tindakan indisipliner berkurang. Pengurangan jumlah surat teguran bisa diakibatkan oleh berkurangnya pelanggaran yang dilakukan ataupun berkurangnya tindak lanjut yang diberikan seorang atasan kepada bawahan atas tindakan pelanggaran yang dilakukan oleh seorang pegawai.

## 2. Kualitas Layanan

Kualitas Layanan merupakan kemampuan suatu organisasi dalam hal memberikan pelayanan yang memberikan dampak langsung terhadap kepuasan kepada masyarakat atau orang lain yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya. Ditinjau dari teori Dwiyanto, kualitas layanan tampak dari kepuasan pegawai yang bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik dalam hal ini Kinerja Sekretariat DPRK Langsa. Berdasarkan kedua keterangan tersebut diketahui bahwa tidak ada permasalahan dalam kualitas layanan pemberian *Reward* dan *Punishment*. Pemberian layanan untuk mendapatkan tambahan penghasilan pegawai (TPP) sebagai *Reward* yang diberikan kepada bawahan sudah berjalan dengan lancar sesuai dengan yang diharapkan.

## 3. Responsivitas

Ditinjau dari teori Dwiyanto, responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Secara singkat responsivitas di sini menunjuk pada umpan balik (*feedback*) birokrasi Sekretariat DPRK Langsa terhadap kinerja bawahan sesuai dengan kebutuhan.

## 4. Responsibilitas

Ditinjau dari teori Dwiyanto, responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar sesuai

dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit. Responsibilitas adalah suatu konsep dasar yang berkenaan dengan standar profesional dan kompetensi teknis yang dimiliki administrator (birokrasi publik) dalam melaksanakan tugasnya. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa pada dimensi Responsibilitas pemberian *Reward* dan *Punishment* dari kinerja Birokrasi Sekretariat DPRK Langsa sudah berjalan dengan cukup baik. Sekretariat DPRK Langsa telah menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan yang dibutuhkan dengan memperhatikan profesionalisme.

### **5. Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan ataupun kegagalan penyelenggaraan tugas pokok dan fungsinya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Menurut teori Dwiyanto (2008) akuntabilitas menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Dalam konsep akuntabilitas dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi itu konsisten dengan kehendak organisasi. Kinerja Sekretariat DPRK Langsa tercermin dalam tingkat pencapaian sasaran yang dilaksanakan melalui berbagai kegiatan berdasarkan program dan kebijakan. Berdasarkan hasil wawancara di lapangan, diketahui bahwa pada dimensi akuntabilitas pemberian *Reward* dan *Punishment* pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa masih kurang. Ditemukan ketidakadilan yang tidak dapat dipertanggung jawabkan oleh Sekretariat DPRK Langsa dalam pemberian *Reward* dan *Punishment*.

Penulis juga menemukan data pembayaran tambahan penghasilan pegawai bulan Juni 2022 sampai dengan September 2022 yang terlihat tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan pada setiap bulannya. Pemberian *Reward* dan *Punishment* setiap bulannya seharusnya bervariasi, bergantung pada apa yang dikerjakan oleh seorang pegawai. Semakin banyak kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai maka akan semakin besar TPP yang diberikan dengan acuan nilai maksimum yang diberikan oleh Peraturan Daerah Kota Langsa. Semakin sedikit pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai maka semakin kecil juga TPP yang dibayarkan kepada pegawai tersebut sebagai *feedback* atas apa yang telah dikerjakannya.

Namun, dari data yang ditemukan terdapat pegawai yang melakukan kinerja tidak sesuai yang seharusnya sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya tetapi tetap mendapatkan tambahan penghasilan pegawai sesuai dengan nilai maksimum pada kelas jabatannya.

### **Faktor Penghambat dan Upaya Yang Dilakukan Kinerja Birokrasi Dalam Memberikan Reward dan Punishment**

Kinerja Birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa berdasarkan teori Agus Dwiyanto (2008) mengklasifikasikan kinerja menjadi lima (5) dimensi yaitu; Produktivitas, Kualitas Layanan, Responsibilitas, Responsivitas, dan Akuntabilitas. Berdasarkan pengamatan peneliti ada beberapa dimensi yang sudah berjalan dengan baik namun beberapa belum berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil observasi, wawancara dan dokumentasi yang dilakukan peneliti terhadap kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam memberikan *Reward* dan *Punishment* untuk peningkatan kinerja dan pengembangan karir pegawai ditemukan beberapa faktor, baik faktor internal Sekretariat DPRK Langsa maupun faktor eksternal Sekretariat DPRK Langsa yang menyebabkan kurang optimalnya kinerja birokrasi Sekretariat DPRK Langsa dalam memberikan *Reward* dan *Punishment*.

Menurut hasil penelitian, kendala ditemukan pada dimensi produktifitas, kualitas layanan, dan akuntabilitas. Kendala pertama pada dimensi produktifitas adalah ketersediaan anggaran yang minim membuat pemberian *Reward* seperti pembayaran tambahan penghasilan pegawai menjadi tersendat. Berdasarkan data yang didapatkan kekurangan ketersediaan anggaran membuat pembayaran tambahan penghasilan pegawai hanya terbayarkan selama delapan (8) bulan dalam satu (1) tahun anggaran dan selebihnya dibayarkan pada tahun anggaran berikutnya. Kurangnya ketegasan dari atasan kepada bawahan juga menjadi penyebab kurangnya produktifitas dalam pemberian *Punishment* terhadap pegawai yang melakukan tindakan indisipliner.

Kendala berikutnya pada dimensi responsivitas adalah kurangnya kemampuan pegawai tentang kepemimpinan yang tidak bisa mempengaruhi bawahan untuk melakukan yang diinginkan berdasarkan kemauannya. Kurangnya kemampuan kepemimpinan yang selanjutnya membuat atasan dan bawahan saling berkomunikasi berdasarkan hierarki sehingga terbentuk relasi yang juga berdasarkan hierarki. Kurangnya kesadaran atasan akan pentingnya *Reward* dan *Punishment* juga membuat kurangnya respon atasan terhadap kinerja bawahan.

Kendala pada dimensi akuntabilitas adalah kurangnya keterbukaan terhadap pegawai mengenai kinerja yang dilakukan pegawai. Kurang keterbukaan ini yang kemudian menimbulkan ketidakpercayaan pegawai terhadap sistem pemberian *Reward* dan *Punishment* khususnya pada pemberian tambahan penghasilan pegawai. Dalam pelaksanaannya peneliti menemukan adanya ketidakadilan terhadap pegawai. Pegawai yang tidak melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ada tetap mendapatkan pembayaran tambahan penghasilan pegawai dengan nilai maksimum.

Mengatasi kendala atau faktor penghambat dalam pelaksanaan pemberian *Reward* dan *punishment* adalah hal yang harus dilakukan. Keterbatasan anggaran menjadi kendala utama dalam pemberian *Reward* seperti pembayaran tambahan penghasilan pegawai. Sekretariat DPRK Langsa kesulitan dalam membayar tambahan penghasilan pegawai. Upaya yang dilakukan adalah dengan menyusun dengan baik perencanaan Dokumen Pelaksanaan Anggaran dengan memperhatikan kewajiban pembayaran hak belanja pegawai. Sekretariat DPRK Langsa juga mengedukasi pentingnya ketegasan atasan terhadap bawahan agar membentuk kepatuhan pegawai.

Sekretariat DPRK Langsa melalui Sekretaris DPRK Langsa terus mengedukasi pegawai struktural yang memiliki bawahan untuk memiliki skill kepemimpinan yang baik agar paham cara mempengaruhi bawahan untuk melakukan hal yang diinginkan. Sekretariat DPRK Langsa memberikan edukasi kepemimpinan melalui pendekatan- pendekatan yang beragam baik secara personal maupun secara kedinasan.

Sekretariat DPRK Langsa juga melakukan pembenahan terkait ketidakadilan *Reward* dan *Punishment* yang didapatkan pegawai dengan lebih menekankan pengawasan dan memverifikasi khususnya pada Surat Perintah Tugas (SPT) yang dibuat pegawai apakah sesuai dengan yang dikerjakan atau tidak.

## SIMPULAN

Kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa sudah sesuai dengan prosedur sebagaimana terjadi di lapangan namun hal tersebut dirasa belum optimal. Menurut analisis peneliti secara keseluruhan, Kinerja Birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam memberikan *Reward* dan *Punishment* untuk peningkatan kinerja dan pengembangan karier pegawai belum berjalan dengan baik ataupun dinilai belum optimal. Diketahui dari 5 (lima) dimensi dari teori Agus Dwiyanto yang digunakan, terdapat 3 (tiga) indikator yang dinilai belum maksimal atau belum baik, yaitu pada dimensi produktivitas, akuntabilitas, dan Responsivitas. Sementara untuk kualitas layanan dan responsibilitas sudah dinilai baik karena dapat menjalankan sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada dan sesuai dengan tugas dan fungsinya. Hal ini dilihat dari hasil wawancara, dokumentasi dan observasi peneliti selama penelitian di lapangan.

Pada dimensi produktivitas kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa belum maksimal, dikarenakan sering terjadinya pembayaran tambahan penghasilan pegawai yang tersendat selama beberapa bulan diakibatkan terbatasnya ketersediaan anggaran yang dimiliki pemerintah Kota Langsa. Pada dimensi kualitas layanan kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dapat dinilai baik, dikarenakan mampu melayani dan bertanggung jawab atas pemberian *Reward* dan *Punishment* kepada para pegawai. Dalam pelayanannya administrator pemberian *Reward* dan *Punishment* pada Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan yang diharapkan. Pada Dimensi Responsibilitas kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat

Kota Langsa sudah berjalan dengan cukup baik. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa telah menjalankan tugas pokok dan fungsi sesuai dengan yang dibutuhkan dengan memperhatikan profesionalisme. Pada dimensi Responsivitas kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa masih kurang. Dari segi responsivitas *feedback* yang diberikan atasan terhadap bawahan terhadap kinerja yang diberikan oleh bawahan masih sangat kurang. Penghargaan atau *respect* dan ketegasan seorang atasan terhadap bawahan masih minim. Pada dimensi Akuntabilitas kinerja Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa masih kurang. Dari segi akuntabilitas, adanya ketidakterbukaan dan ketidakadilan terhadap pemberian *Reward* terhadap pegawai atas kinerja yang telah diberikan oleh pegawai Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa.

Ditemukan beberapa faktor penghambat kinerja birokrasi Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Kota Langsa dalam memberikan *Reward* dan *punishment* untuk peningkatan produktivitas kerja dan pengembangan karir pegawai, yaitu: a) kurangnya ketersediaan anggaran dan perencanaan yang baik, b) kurangnya transparansi dan keadilan dalam pemberian *Reward* dan *Punishment*, dan umpan balik atasan terhadap bawahan yang masih sangat minim. Sekretariat DPRK Langsa telah melakukan beberapa upaya dalam menghadapi hambatan yang ada, seperti: melakukan perencanaan anggaran yang lebih baik khususnya penganggaran belanja pegawai, melakukan edukasi kepada pegawai dan memperketat pengawasan terhadap kinerja pegawai.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Dwiyanto, A. dkk. (2008). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hardani, Dkk. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV. Pustaka Ilmu Grup.
- Heryana, A. (2018). *Informan dan Pemilihan Informan dalam Penelitian Kualitatif*, [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net).
- KBBI. (2018). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI)*.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. 10th edn. Yogyakarta: PT. Andi.
- Mahsyar, A. (2011). 'Masalah Pelayanan Publik di Indonesia Dalam Perspektif Administrasi Publik', *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2). Available at: <https://doi.org/10.26618/ojip.v1i2.22>.
- Mangkunegara, A.A.A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Miles, M.B. & Habermann, A.M. (1992). *Analisa Data Kualitatif*. Jakarta: UI Press.
- Moleong, L.J. (2008). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (1988). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Pardede, M. (2017). 'Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia terkait Kepakaran Peneliti Hukum', *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum Statistic*, 11(1), pp. 59-77.
- Peraturan Presiden No. 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJMN) 2015-2019.*
- Peraturan Walikota Langsa No. 45 Tahun 2020 tentang Tambahan Penghasilan Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Langsa.*
- Qanun Aceh No. 4 Tahun 2003 tentang Pemerintahan Mukim.*
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang No. 17 tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025.*
- Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.*
- Undang-Undang Nomor 5 Tentang Aparatur Sipil Negara (2014).*