

**PENERAPAN HUKUMAN DAN PENGHARGAAN (*PUNISHMENT AND REWARD*)
DALAM RANGKA PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM BIROKRASI DI INDONESIA**



SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Hukum
Pada Program Studi Ilmu Hukum Bagian Hukum Administrasi Negara
Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya**

Oleh:

APRILLIANA

02011282126303

FAKULTAS HUKUM

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

INDRALAYA

2025

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : APRILLIANA
NIM : 02011282126303
PROGRAM KEKHUSUSAN : HUKUM ADMINISTRASI NEGARA

JUDUL SKRIPSI

**PENERAPAN HUKUMAN DAN PENGHARGAAN (*PUNISHMENT AND REWARD*)
DALAM RANGKA PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM BIROKRASI DI INDONESIA**

Telah Diuji dan Lulus dalam Sidang Ujian Komprehensif pada Tanggal 7 Mei 2025
dan Dinyatakan Memenuhi Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Hukum
pada Program Studi Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya

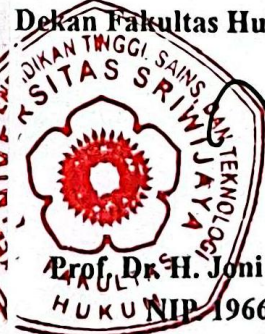
Indralaya, 7 Mei 2025

Mengesahkan,
Pembimbing Utama, Pembimbing Pembantu,


Prof. Dr. Iza Rumesten RS, S.H., M.Hum.
NIP. 198109272008012013


Agus Ngadino, S.H., M.H.
NIP. 198008072008011008



Mengetahui,
Dekan Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya

Prof. Dr. H. Joni Emirzon, S.H., M.Hum.
NIP. 196606171990011001

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Aprilliana
Nomor Induk Mahasiswa : 02011282126303
Tempat/Tanggal Lahir : Sungailiat, 28 April 2003
Fakultas : Hukum
Strata Pendidikan : S1
Program Studi : Ilmu Hukum
Program Kekhususan : Hukum Administrasi Negara

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini tidak memuat bahan-bahan yang sebelumnya telah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi mana pun tanpa mencantumkan sumbernya. Skripsi ini juga tidak memuat bahan-bahan yang sebelumnya telah dipublikasikan atau ditulis oleh siapa pun tanpa mencantumkan sumbernya dalam teks.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya. Apabila terbukti saya melakukan hal-hal yang bertentangan dengan pernyataan ini, saya bersedia menanggung segala akibat yang timbul di kemudian hari sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Indralaya, 7 Mei 2025



Aprilliana

NIM. 02011282126303

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku”

Filipi 4:13

“Janganlah takut, sebab Aku menyertai engkau, janganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu; Aku akan meneguhkan, bahkan akan menolong engkau; Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan.”

Yesaya 41:10

Skripsi ini dipersembahkan untuk:

- ❖ Tuhan Yesus Kristus
- ❖ Papa dan Mama Terkasih
- ❖ Abang dan Kedua Adikku
- ❖ Keluarga Besarku
- ❖ Dosen dan Guruku
- ❖ Para Sahabat dan Temanku
- ❖ Almamaterku

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang teramat baik, atas berkat dan kasih-Nya, Penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Penerapan Hukuman dan Penghargaan (*Punishment and Reward*) dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Birokrasi di Indonesia”**. Skripsi ini merupakan perwujudan ilmu yang telah Penulis dapatkan. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum pada Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya. Di samping itu, skripsi ini juga diharapkan dapat menjadi suatu bentuk kontribusi Penulis pada ilmu pengetahuan.

Terselesaikannya skripsi ini tentu berkat dukungan dan doa dari banyak pihak yang membantu penulis. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih. Penulisan skripsi ini tidak luput dari kekurangan dan juga kesalahan, sehingga dengan rendah hati Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk kemajuan pada masa yang akan datang. Akhir kata Penulis ucapkan terima kasih.

Indralaya, 7 Mei 2025

Penulis,



Aprilliana

NIM. 02011282126303

UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus yang teramat baik. Oleh karena berkat dan kasih karunia-Nya, Penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Penerapan Hukuman dan Penghargaan (*Punishment and Reward*) dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Birokrasi di Indonesia”** dan memenuhi salah satu persyaratan dalam mencapai gelar Sarjana Hukum pada Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya.

Penulis menyadari bahwa begitu banyak pihak yang telah membantu Penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Melalui kesempatan ini, Penulis ingin mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus yang selalu melimpahkan kasih karunia-Nya kepada Penulis, memberi berkat dan pengharapan bagi Penulis hingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
2. Kedua orang tua Penulis, Haris Dianto Tampubolon dan Rismaulina Sitorus, S.E., yang senantiasa mendoakan, memberi kasih sayang, pengajaran serta dukungan kepada Penulis hingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
3. Diriku sendiri, Aprilliana Tampubolon, yang memiliki nama panggilan Ana, terima kasih telah kuat dan bertahan. Kiranya dapat menjadi pribadi yang lebih baik lagi ke depannya;
4. Abang Penulis, Bastian Apriliyanto Tampubolon, S.H., dan adik Penulis, Andre Brilianto Tampubolon, yang senantiasa mendoakan dan memberi dukungan bagi Penulis. Terkhusus Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih kepada adik sekaligus kembaran Penulis, Aprilliani Tampubolon, yang sejak di dalam kandungan hingga saat ini selalu kebersamaan Penulis, berbagi cerita, canda tawa, ocehan dan amarah bersama, mendoakan, memberi dukungan serta bantuan bagi Penulis;
5. Bapak Prof. Dr. Taufiq Marwa, S.E., M.Si., selaku Rektor Universitas Sriwijaya;

6. Bapak Prof. Dr. H. Joni Emirzon, S.H., M.Hum., selaku Dekan Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya;
7. Bapak Dr. Muhammad Syaifuddin, S.H., M.Hum., selaku Wakil Dekan I Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya;
8. Ibu Vegitya Ramadhani Putri, S.H., S.Ant., M.A., LL.M., selaku Wakil Dekan II Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya;
9. Bapak Dr. Zulhidayat, S.H., M.H., selaku Wakil Dekan III Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya;
10. Bapak Dr. Firman Muntaqo, S.H., M.Hum., selaku Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya;
11. Ibu Prof. Dr. Iza Rumesten RS, S.H., M.Hum., selaku Pembimbing Pertama Penulis yang telah bersedia menjadi pembimbing Penulis, memberikan waktu, pikiran, tenaga yang banyak, memberikan arahan dan nasehat, serta motivasi yang bermanfaat sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
12. Bapak Agus Ngadino, S.H., M.H., selaku Pembimbing Kedua Penulis yang telah bersedia menjadi pembimbing Penulis, memberikan waktu, pikiran, dan tenaga yang banyak, juga memberikan arahan dan nasihat, serta motivasi yang bermanfaat sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
13. Bapak Akhmad Idris, S.H., M.H., selaku Pembimbing Akademik Penulis, yang telah menjadi pembimbing Penulis dalam perkuliahan di Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya;
14. Ibu Dr. Putu Samawati, S.H., M.H., selaku Kepala Laboratorium Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya;
15. Ibu Taufani Yunitia Putri, S.H., M.H., selaku Pembimbing Penulis dalam menjalankan Kuliah Kerja Lapangan (KKL) di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Selatan;
16. Segenap dosen atau tenaga pengajar dan staf Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya yang telah memberikan waktu, pikiran, dan tenaga, serta senantiasa memberikan ilmu, arahan, nasihat, dan motivasi kepada Penulis dalam masa perkuliahan hingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dan diharapkan dapat menjadi pribadi yang lebih baik dan berkualitas. Tekhusus

Penulis ingin berterima kasih pula kepada Pak Dedi Heryanto selaku Satpam Fakultas Hukum Universitas Sriwijaya Kampus Bukit, yang dengan ramah dan penuh senyuman, berkenan untuk membantu Penulis dalam mencari dosen;

17. Bapak, Ibu, Kakak dan Mba Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Selatan, yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikiran, serta kesempatan bagi Penulis untuk menjalankan KKL;
18. Teman dekat sekaligus sahabat Penulis sejak masa SMP, SMA, hingga saat ini, Vanessa Konglomerat, Sherlot, Renata dan Melot, yang kebersamaan Penulis, berbagi canda tawa, suka dan duka bersama Penulis hingga saat ini;
19. Teman-teman sekelas Penulis sejak awal perkuliahan, Intan, yang juga teman satu kost Penulis di Zii Kost, Sonia, Nisa, dan Nathania, yang telah kebersamaan dan berbagi canda tawa, suka dan duka dengan Penulis selama perkuliahan;
20. Teman-teman seper-gang lampung 2-an Penulis, Gio, Juan dan Boy, yang kebersamaan Penulis dan berbagi canda tawa, suka dan duka selama masa perkuliahan terutama saat kuliah di Kampus Indralaya;
21. Teman-teman Guru Sekolah Minggu HKBP Efrata Lorok (Kak Chatrin, Kak Grace, Bang Erik, Kak Melni, Kak Wulan, Kak Fani, Kak Rinda, Bang Patrick, Bang Ridho, Boy, Yohana, Dicky, Vani, Monic, Morales, Maurel, Parulian, Yuni, Selo, Valen, Hana), yang kebersamaan Penulis dalam pelayanan, mendoakan dan berbagi canda tawa, suka dan duka bersama Penulis;
22. Teman-teman sekelas Penulis sejak awal perkuliahan pada Program Kekhususan Hukum Administrasi Negara, Orin, yang juga teman satu bimbingan dospem 1 dan 2 bersama Penulis, Rahel, Pamela, dan Lili, yang telah kebersamaan dan berbagi canda tawa, suka dan duka dengan Penulis, juga mau “*war damri*” bersama Penulis selama perkuliahan;
23. Teman-teman, atau lebih tepatnya mba-mba satu kost Penulis di Nayyara Kost, Feby, Yufita, Silvi, Meita dan Salma, yang telah kebersamaan dan

berbagi canda tawa di balkon, berbagi suka dan duka dengan Penulis selama perkuliahan terutama pada masa PLKH;

24. Teman-teman satu tim KKL di Ombudsman Republik Indonesia Perwakilan Sumatera Selatan, Agathia, Cecil, Feby, Rani, Shandy, dan Stephen, yang telah kebersamai Penulis, berbagi canda tawa, suka, dan duka bersama Penulis selama menjalankan KKL;
25. Teman-teman satu kost Penulis di Bintel Kost, Yohana, yang juga teman se fakultas dan sepelayanan Guru Sekolah Minggu di HKBP Efrata Lorok, yang kebersamai Penulis baik dalam dunia perkuliahan juga pelayanan, dan Tessa, yang juga teman satu marga dengan Penulis, terima kasih telah kebersamai, mendoakan, berbagi canda tawa, suka dan duka, dan berangkat ke gereja bersama dengan Penulis;
26. Paus Fransiskus, *Pope Francis*, yang semasa hidupnya hingga akhir hayatnya, menjadi penyemangat, teladan dan inspirasi bagi Penulis. *Requiescat in pace, Papa Franciscus*;
27. Punguan Tuan Sihubil dohot Sitompul, yang telah kebersamai dan berbagi suka dan duka bersama Penulis;
28. Teman-teman PLKH Penulis Kelompok F-1, yang kebersamai Penulis dan berbagi canda tawa, suka dan duka selama PLKH;
29. Semua pihak yang tidak dapat Penulis tuliskan satu per satu, yang telah membantu Penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih.

Indralaya, 7 Mei 2025

Penulis,



Aprilliana

NIM. 02011282126303

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	v
UCAPAN TERIMA KASIH	vi
DAFTAR ISI.....	x
ABSTRAK	xiv
ABSTRACT	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian.....	10
D. Manfaat Penelitian.....	10
1. Manfaat Teoritis	11
2. Manfaat Praktis	11
E. Ruang Lingkup	12
F. Kerangka Teori.....	12
1. Teori Birokrasi Pemerintahan	12
2. Teori Pengawasan	17
3. Teori Penegakan Hukum	21
4. Teori Hak dan Kewajiban.....	23

G. Metode Penelitian.....	27
1. Jenis Penelitian	27
2. Metode Pendekatan	27
3. Bahan Penelitian.....	28
4. Teknik Pengumpulan Bahan Penelitian.....	30
5. Teknik Analisis Bahan Penelitian	30
6. Teknik Penarikan Kesimpulan	30
BAB II TINJAUAN TERKAIT PENGAWASAN DAN PENEGAKAN	
HUKUM TERHADAP HAK DAN KEWAJIBAN SUMBER DAYA MANUSIA	
BIROKRASI PEMERINTAHAN	31
A. Birokrasi Pemerintahan	31
1. Pengertian dan Tujuan Birokrasi	32
2. Perkembangan Birokrasi di Indonesia.....	38
3. Reformasi Birokrasi.....	41
4. Sumber Daya Manusia Birokrasi Pemerintahan.....	43
B. Pengawasan Hak dan Kewajiban Sumber Daya Manusia Birokrasi.....	48
1. Pengertian Pengawasan	49
2. Tujuan dan Fungsi Pengawasan	53
3. Unsur dan Prinsip Pengawasan	56
4. Jenis dan Ruang Lingkup Pengawasan.....	57
5. Pengawasan Hak dan Kewajiban Sumber Daya Manusia Birokrasi	59
C. Penegakan Hukum terhadap Sumber Daya Manusia Birokrasi	60
1. Pengertian dan Tujuan Penegakan Hukum.....	61

2. Hambatan dalam Penegakan Hukum terhadap Sumber Daya Manusia Birokrasi	62
3. Sarana dan Prinsip Penegakan Hukum terhadap Sumber Daya Manusia Birokrasi	64
D. Hak dan Kewajiban	65
1. Hak	67
1.1 Pengertian Hak	67
1.2 Pemenuhan Hak.....	68
2. Kewajiban.....	71
2.1 Pengertian Kewajiban.....	71
2.2 Penegakan Kewajiban	71
BAB III PENERAPAN DAN IMPLIKASI HUKUMAN DAN PENGHARGAAN DALAM RANGKA PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA DALAM BIROKRASI DI INDONESIA.....	74
A. Penerapan Hukuman dan Penghargaan dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Birokrasi di Indonesia	74
1. Penerapan Hukuman terhadap Aparatur Sipil Negara	76
2. Penerapan Penghargaan terhadap Aparatur Sipil Negara	93
B. Implikasi Penerapan Hukuman dan Penghargaan dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Birokrasi di Indonesia	100
1. Implikasi Penerapan Hukuman dan Penghargaan Aparatur Sipil Negara terhadap Aparatur Sipil Negara	101
2. Implikasi Penerapan Hukuman dan Penghargaan Aparatur Sipil Negara terhadap Instansi.....	103

3. Implikasi Penerapan Hukuman dan Penghargaan Aparatur Sipil Negara terhadap Masyarakat.....	105
BAB IV PENUTUP	107
A. Kesimpulan	107
B. Rekomendasi	108
DAFTAR PUSTAKA.....	109
LAMPIRAN	

ABSTRAK

Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan penting sebagai penggerak utama mesin birokrasi. Namun masih ditemukan kesenjangan kinerja di antara ASN, termasuk tingginya jumlah ASN berkinerja buruk. Salah satu faktor penyebabnya dapat dilihat dari aspek pemenuhan kebutuhan ASN, seperti tercermin dalam kasus pemberhentian ASN di Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi yang tak sesuai prosedur. Maka dari itu, diperlukan upaya pemenuhan kebutuhan dan perlakuan adil bagi ASN, yakni dengan pemberlakuan hukuman dan penghargaan terhadap ASN. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu: (1) Bagaimana penerapan hukuman dan penghargaan (*punishment and reward*) dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia? (2) Bagaimana implikasi penerapan hukuman dan penghargaan (*punishment and reward*) dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia? Penelitian ini menggunakan jenis penelitian normatif dengan pendekatan perundang-undangan, konseptual, dan kasus. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan hukuman dan penghargaan sudah cukup baik karena terdapat aturan formal, struktur hierarki dengan pelimpahan wewenang, dan spesialisasi tugas pejabat yang berwenang menghukum dan memberi penghargaan. Namun masih terdapat kendala dalam penegakan hukuman dan penghargaan, yaitu tindakan sewenang-wenang, minimnya kesadaran disiplin, dan tidak tegasnya atasan. Implikasi penerapan hukuman dan penghargaan terhadap ASN yakni adanya peningkatan kinerja, bagi instansi yakni adanya peningkatan produktivitas dan kontribusi ASN, sedangkan bagi masyarakat yakni terhadap kualitas pelayanan.

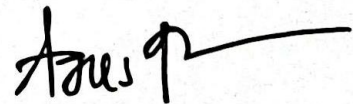
Kata Kunci: Hukuman dan Penghargaan, Birokrasi, Aparatur Sipil Negara

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Iza Rumesten RS, S.H., M.Hum.
NIP 198109272008012013

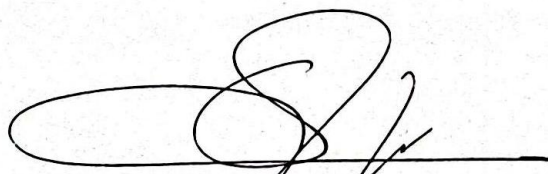
Pembimbing Pembantu,



Agus Ngadino, S.H., M.H.
NIP 198008072008011008

Mengetahui:

Ketua Bagian Hukum Administrasi Negara,



Dr. Firman Muntaqo, S.H., M.Hum.
NIP 196311111990011001

ABSTRACT

The State Civil Apparatus (ASN) plays an important role as the main driver of the bureaucratic machine. However, there are still gaps in performance among ASNs, including the high number of ASNs with poor performance. One of the contributing factors can be seen from the aspect of fulfilling ASN needs, as reflected in the case of dismissal of ASN in the Ministry of Higher Education, Science and Technology that was not in accordance with procedures. Therefore, efforts are needed to fulfill the needs and fair treatment of ASN, namely by imposing punishment and rewards on ASN. The formulation of the problems in this study, namely: (1) How is the application of punishment and reward in the context of improving the quality of human resources in the bureaucracy in Indonesia? (2) What are the implications of the application of punishment and reward in the context of improving the quality of human resources in the bureaucracy in Indonesia? This research uses normative research with statutory, conceptual, and case approaches. The results of this study conclude that the application of punishment and reward is good enough because there are formal rules, hierarchical structures with delegation of authority, and specialization of the duties of officials authorized to punish and reward. However, there are still obstacles in enforcing punishment and reward, namely arbitrary actions, lack of disciplinary awareness, and indecisiveness of superiors. The implications of the application of punishment and reward for ASN are an increase in performance, for agencies, namely an increase in ASN productivity and contribution, while for the community, namely the quality of service.

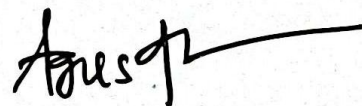
Keywords: *Punishment and Reward, Bureaucracy, State Civil Apparatus*

Main Supervisor,



Prof. Dr. Iza Rumesten RS, S.H., M.Hum.
NIP 198109272008012013

Co Supervisor,



Agus Ngadino, S.H., M.H.
NIP 198008072008011008

Acknowledged by:

Head of State Administrative Law Department,



Dr. Firman Muntaqo, S.H., M.Hum.
NIP 196311111990011001

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Birokrasi merupakan sistem yang dirancang untuk mengelola tugas-tugas administratif yang kompleks melalui koordinasi dan organisasi yang terstruktur.¹ Birokrasi ideal memiliki tujuan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat, efisien, dan terorganisir secara teratur. Secara etimologis birokrasi terbagi dalam dua kata, yakni *bureau* (berarti meja) dan *cratein* (berarti kekuasaan), yang artinya kekuasaan berada pada orang-orang yang di belakang meja.² Definisi berdasarkan istilah ini mengartikan bahwa pada dasarnya birokrasi memang berpatokan pada orang-orang yang ada di dalamnya yakni Sumber Daya Manusia (SDM) birokrasi pemerintahan atau sumber daya aparatur.

Setiap organisasi baik organisasi formal maupun non-formal memiliki tujuan yang dapat dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan tertentu dengan mempergunakan seluruh sumber daya yang ada di dalam organisasi.³ Hal yang sama berlaku dalam organisasi pemerintahan, yang mana sumber daya aparatur menjadi elemen kunci dalam mewujudkan visi dan misi serta mencapai tujuan organisasi pemerintah. Untuk mewujudkan visi, misi dan mencapai tujuan

¹ Tommy F. Lolowang, "Refleksi Dinamika Reformasi Organisasi Birokrasi Indonesia di Masa Depan", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, Vol. 2 Nomor 1 Tahun 2008, hlm. 45.

² Muhammad, *Birokrasi (Kajian Konsep, Teori Menuju Good Governance)*, Cet. Pertama, Unimal Press, Lhokseumawe, 2018, hlm. 11.

³ Suhandi, "Urgensi Sumber Daya Manusia Menuju Aparatur Sipil Negara Potensial Berbasis Ketangguhan Mental-Spiritual", *RI'AYAH*, Vol. 1 Nomor 2 Tahun 2016, hlm. 207.

penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan efisien, instansi pemerintah tentunya menjalankan berbagai jenis kegiatan yang saling berkaitan. Meskipun sarana prasarana memiliki peranan penting sebagai alat penunjang dalam pelaksanaan tugas-tugas pemerintah, keberadaan sumber daya aparatur juga menjadi aspek vital. Sumber daya aparatur ialah aspek yang menjalankan kegiatan pemerintahan yakni sebagai pihak yang secara langsung terlibat mulai dari menentukan langkah strategis atau formulasi, implementasi hingga evaluasi kebijakan organisasi.⁴ Dengan kata lain, sumber daya aparatur adalah penggerak utama mesin birokrasi pemerintahan. Sumber daya aparatur merujuk pada pegawai pemerintah yang bekerja dan menjalankan kerangka tugas, fungsi serta tanggung jawabnya dalam sistem pemerintahan. Adapun pegawai pemerintah yang dimaksud yakni Aparatur Sipil Negara atau ASN yang meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK).

Pegawai ASN menjalankan tugas pokok dan fungsi instansi pemerintah yakni dalam hal memberikan pelayanan publik, menjaga keamanan, ketertiban, dan ketentraman masyarakat. Sebagaimana tercantum dalam Pasal 11 Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, pegawai ASN memiliki fungsi sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, perekat dan pemersatu bangsa.⁵ Pada Pasal 10 UU ASN dicantumkan pula tugas dari ASN, yakni:⁶

⁴ Eko Wicaksono, "Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Pembangunan dan Pengembangan Kota Probolinggo", *Journal on Education*, Vol. 4 Nomor 4 Tahun 2022, hlm. 1732.

⁵ Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 20, tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6897, Bab IV, pasal 10, tahun 2023.

⁶ *Ibid*, Pasal 11.

- a. “melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan peraturan perundang-undangan;
- b. memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas;
- c. mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.”

Dan dalam Pasal 12 UU ASN dinyatakan bahwa peran pegawai ASN, yakni:⁷

“Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.”

Melalui tugas dan peran sebagaimana tercantum dalam ketentuan di atas, semakin tergambar peran penting ASN sebagai penggerak birokrasi. Dalam hal ini, ASN dituntut untuk terus mengembangkan diri dan wajib mempertanggungjawabkan kinerjanya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Namun dalam praktiknya, masih banyak pegawai ASN memiliki kinerja yang tak sesuai dengan yang diharapkan serta diamanatkan peraturan perundang-undangan, yang mana ini menjadi dasar birokrasi ideal belum dapat tercapai.

Salah satu permasalahan birokrasi ialah mengenai kualitas sumber daya aparatur yang masih rendah.⁸ Kehendak dari adanya birokrasi yakni agar tugas atau pekerjaan pemerintahan dapat berjalan lebih efisien dan terorganisir karena dijalankan oleh sejumlah pegawai pemerintah yang memang handal. Namun sebaliknya, ketimpangan birokrasi diakibatkan oleh lemahnya sumber daya aparatur yakni pegawai pemerintah itu sendiri. Praktik birokrasi pemerintahan seringkali jauh dari makna dan tujuan yang ideal dikarenakan masih terdapat ketimpangan dalam aspek sumber daya aparturnya. Identitas sumber daya

⁷ *Ibid*, Pasal 12.

⁸ Riyadi, "Reformasi Birokrasi dalam Perspektif Perilaku Administrasi", *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 5 Nomor 1 Tahun 2008, hlm. 110.

aparatur dikaitkan dengan kinerja yang berbelit-belit, lamban serta penuh dengan praktik kolusi, korupsi dan nepotisme. Padahal sumber daya aparatur yakni pegawai ASN yang tercantum dalam UU ASN hendaknya bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

Berbagai permasalahan sumber daya aparatur yang sudah sangat dikenal dan dirasakan masyarakat, antara lain ketika masyarakat mengurus sesuatu di kantor pemerintah, masih saja terdapat kekurangan yang beberapa di antaranya, yakni prosedur yang berbelit-belit, membutuhkan waktu yang lama, membutuhkan biaya yang besar termasuk biaya-biaya tambahan berupa pungutan liar, pelayanan yang kurang ramah, terjadinya praktek kolusi, korupsi dan nepotisme.⁹ Buruknya kinerja sumber daya aparatur dapat dilihat dalam kasus terkait pelayanan buruk Bea Cukai yang terjadi di Bandara Soekarno-Hatta pada tahun 2023. Seorang pengusaha mengalami kesulitan melakukan proses impor barang dikarenakan petugas Bea Cukai yang dianggap tak kooperatif dan memberikan informasi yang tidak jelas. Pengusaha tersebut harus menunggu lama dan bolak-balik ke kantor Bea Cukai untuk menyelesaikan proses impor.¹⁰ Hal ini mengakibatkan kerugian bagi masyarakat dan berdampak pula pada kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap kinerja pegawai ASN.

⁹ Misnawati Yusriadi, "Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu)", *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, Vol. 7 Nomor 2 Tahun 2017, hlm. 101.

¹⁰ Fitri Wahyu Niarseh, "Kasus Pelanggaran Etika Administrasi Publik (Studi Kasus Buruknya Pelayanan Bea Cukai)", *Kompasiana*, 2024, <https://www.kompasiana.com/fitriwahyuniarseh5397/661fb96914709336f9384432/kasus-pelanggaran-etika-administrasi-publik-studi-kasus-buruknya-pelayanan-bea-cukai>, (diakses pada tanggal 20 September 2024).

Selain itu, terdapat pengalaman buruk yang dialami masyarakat saat berurusan dengan petugas Bea Cukai dan sempat *viral* di media sosial, yakni banyaknya keluhan terkait intimidasi dan ketidakjelasan informasi mengenai bea masuk dan pajak. Meskipun pihak Bea Cukai meminta maaf, banyak pengamat menilai bahwa permintaan maaf saja tidak cukup untuk memperbaiki citra mereka.¹¹ Di samping itu, terdapat 24 kasus pelanggaran ASN dan 21 di antaranya yakni sebanyak 21 PNS diberhentikan karena sering bolos kerja. Sidang Badan Pertimbangan Kepegawaian mengungkapkan bahwa sebagian besar kasus ini melibatkan PNS yang tidak masuk kerja lebih dari 46 hari.¹²

Di sisi lain, berdasarkan hasil survei Indeks Profesionalisme dan Moderasi Beragama terdapat 40% atau sekitar 100 ribu pegawai ASN Kementerian Agama yang masuk dalam kategori tidak profesional.¹³ Padahal pegawai ASN Kemenag merupakan etalase pelayanan bagi instansinya, yang mana kualitas pelayanan kepada masyarakat akan tercermin dari sikap dan perilaku para pegawai ASN tersebut. Menurut Supardiyana, ASN yang memiliki etos kerja yang kurang dan bekerja seadanya serta tidak optimal berdampak pada birokrasi yang menjadi kurang profesional. Sebagai pelayan publik, kinerja ASN yang rendah bahkan

¹¹ BBC News Indonesia, "Viral Pelayanan Buruk Bea Cukai, Minta Maaf Saja "Tidak Cukup", Kata Pengamat", *BBC News Indonesia*, 2023, <https://www.bbc.com/indonesia/articles/c137xz7yxr1o>, (diakses pada tanggal 18 Maret 2025).

¹² Humas MenPANRB, "Rajin' Bolos, 21 PNS Diberhentikan", *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi*, 2018, <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/rajin-bolos-21-pns-diberhentikan>, (diakses pada tanggal 18 Maret 2025).

¹³ Asep Firmansyah, "Menag Sebut 100 Ribuan ASN di Kemenag Berkategori Tidak Profesional", *ANTARA*, 2022, <https://www.antaraneews.com/berita/3330060/menag-sebut-100-ribuan-asn-di-kemenag-berkategori-tidak-profesional>, (diakses pada tanggal 26 September 2024).

buruk menimbulkan kesulitan bagi masyarakat dan juga dapat memberikan dampak negatif pada aspek-aspek pemerintahan.¹⁴

Rendahnya profesionalisme, budaya kerja dan etos kerja pegawai merupakan persoalan klasik yang dapat ditemukan dalam diri ASN di Indonesia sejak dulu. Sebagaimana dipahami bahwa sumber daya aparatur memegang peranan penting dalam suatu sistem pemerintahan yakni sebagai penggerak dan penyelenggara tugas-tugas pemerintahan itu sendiri. Oleh karenanya, fondasi dasar pembaharuan atau reformasi birokrasi seutuhnya harus dimulai dari reformasi terhadap pengelolaan dan penataan sumber daya aparatur. Reformasi pengelolaan sumber daya aparatur ini merupakan kebutuhan mendesak untuk dijalankan agar diperoleh aparatur yang profesional, berkinerja tinggi, dan sejahtera dalam menyokong pencapaian pengelolaan birokrasi yang baik.

Kinerja pegawai ASN yang masih tergolong rendah ditunjukkan pula dengan adanya persentase ASN dengan kompetensi dan kinerja yang rendah bahkan buruk hampir mencapai 35%, ASN dengan kompetensi dan kinerja yang tinggi hanya mencapai 19,82%, sedangkan sisanya kurang lebih 45% ialah pegawai dengan kompetensi yang baik dan kinerja yang buruk, juga pegawai dengan kompetensi yang buruk dan kinerja yang baik.¹⁵ Data ini menunjukkan bahwa kualitas ASN sebagai SDM birokrasi masih jauh dari kata baik, bahkan

¹⁴ Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia, "ASN Yang Tidak Profesional Mempersulit Masyarakat", 2022, <https://www.lemhannas.go.id/index.php/berita/berita-utama/1456-asn-yang-tidak-profesional-mempersulit-masyarakat>, (diakses pada tanggal 26 September 2024 14:00 WIB).

¹⁵ Ade Miranti Karunia, Aprillia Ika, "35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah, BKN: Seperti 'Kayu Mati' Karena Malas", *Kompas*, 2022, <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn-seperti-kayu-mati-karena-malas>, (diakses pada tanggal 18 September 2024).

dapat dikatakan kualitas SDM birokrasi masih tergolong rendah. Dan yang menjadi salah satu sorotan ialah bahwa terdapat kesenjangan antara pegawai ASN dengan kinerja yang tinggi atau dalam kata lain berprestasi dengan pegawai ASN dengan kinerja yang rendah bahkan tergolong buruk. Kinerja buruk pegawai ASN ini sendiri pada dasarnya disebabkan oleh adanya pelanggaran terhadap kewajiban mereka sebagai pegawai ASN. Sedangkan, kinerja pegawai ASN yang berprestasi disebabkan oleh adanya hasil maupun perilaku kerja yang melebihi kewajiban mereka sebagai ASN atau dapat dikatakan berkinerja unggul. Dalam kata lain, buruknya kinerja ialah akibat dari adanya pelanggaran terhadap kewajiban, dan prestasi kinerja ialah akibat dari adanya kepatuhan yang melebihi kewajibannya juga adanya hasil maupun perilaku kerja yang baik secara terus menerus.

Salah satu faktor adanya kinerja ASN yang buruk dapat dilihat dari aspek pemenuhan kebutuhan pegawai. Terdapat kasus yang menggambarkan bahwa masih terdapat ASN yang ditindak sewenang-wenang. Contohnya yakni pada kasus seorang ASN bernama Neni Herlina di Kemendiktisaintek yang dipecat secara sepihak tanpa proses yang jelas dan hanya melalui pesan *WhatsApp*, meski telah menjalankan tugasnya dengan baik.¹⁶ Kasus ini menimbulkan protes besar dari rekan-rekannya, yang merasa bahwa penghargaan dan perlakuan adil terhadap ASN sangat kurang, bahkan cenderung sewenang-wenang. Adanya kasus ini menjadi penggambaran bahwa pemenuhan hak terhadap pegawai ASN

¹⁶ Erico Anugerah Perdana, 'Krisis Kepemimpinan di Kemendiktisaintek: Tindakan Arogan Menteri yang Memicu Protes ASN', *Kompasiana*, 2025, <https://www.kompasiana.com/erico90062/678e5ec6ed64151ec91b4522/krisis-kepemimpinan-di-kemendiktisaintek-tindakan-arogan-menteri-yang-memicu-protes-asn>, (diakses 27 April 2025).

masih belum cukup memadai. Sehingga diperlukan upaya pemenuhan hak dan penegakan kewajiban bagi pegawai ASN mengingat bahwa terdapat kesenjangan dalam kinerja dan juga guna meningkatkan kualitas pegawai ASN.

Instansi pemerintah hendaknya memperhatikan hal yang paling utama yakni pemenuhan kebutuhan pegawai¹⁷ yang adil, yang mana harus terdapat perbedaan dalam menindaklanjuti adanya kesenjangan kinerja pegawai yang buruk dan yang berprestasi. Harus ada upaya pemenuhan hak bagi pegawai yang berprestasi dan penegakan kewajiban berupa pemberian konsekuensi bagi pegawai yang kinerjanya buruk. Upaya pemenuhan kebutuhan pegawai ASN yang adil ini dapat dilakukan dengan memberlakukan hukuman atau *punishment* bagi pegawai ASN dengan kinerja buruk dan penghargaan atau *reward* bagi pegawai ASN dengan kinerja yang berprestasi. Pemberlakuan *punishment* dan *reward* terhadap pegawai dilakukan agar kinerja sumber daya aparatur tetap terjaga.

Peningkatan kualitas sumber daya aparatur merupakan upaya pemerintah dalam meningkatkan kinerja agar memperoleh sumber daya aparatur yang berkualitas dan profesional, yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk instansi dalam geraknya di masa depan.¹⁸ Sebagaimana dijelaskan, salah satu upaya peningkatan kualitas sumber daya aparatur yang dapat ditempuh ialah dengan pemberlakuan *punishment* dan *reward*.¹⁹ Dalam Pasal 11 ayat (2) dan

¹⁷ Riska Fitriyani, "Pelaksanaan *Reward* dan *Punishment* dalam Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Aceh", Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Banda Aceh, 2023, hlm. 2.

¹⁸ Suhandi, *op. cit*, hlm. 219.

¹⁹ Pri Fitri Novera Damarwati, "Artikel Opini: Penerapan Kebijakan *Reward* dan *Punishment* dalam Birokrasi", *Dinas Sosial Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Kepulauan Bangka*

(3) Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik diatur ketentuan mengenai *punishment* dan *reward* ini. Pada Pasal 11 ayat (2) UU Pelayanan Publik, dinyatakan bahwa:²⁰

“Penyelenggara wajib memberikan penghargaan kepada pelaksana yang memiliki prestasi kerja.”

Dan pada Pasal 11 ayat (3) UU Pelayanan Publik, dinyatakan bahwa:²¹

“Penyelenggara wajib memberikan hukuman kepada pelaksana yang melakukan pelanggaran ketentuan internal penyelenggara.”

Punishment dan *reward* digunakan sebagai salah satu langkah untuk pemenuhan kebutuhan pegawai guna mencapai titik kualitas diri yang terbaik. Penggunaan *punishment* dan *reward* sejatinya akan menjadi acuan bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan dan juga pengembangan diri, sehingga laju peningkatan kinerja akan berpengaruh kepada organisasi yang dalam hal ini yakni instansi pemerintah.²² Berangkat dari permasalahan tersebut, menjadi pertanyaan bagi Penulis terkait penerapan *punishment* dan *reward* oleh pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia. Dengan demikian, Penulis mengangkat judul penelitian skripsi yakni **“Penerapan Hukuman dan Penghargaan (*Punishment and Reward*) dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Birokrasi di Indonesia”**.

Belitung, 2022, <https://dinsospmd.babelprov.go.id/content/artikel-opini-penerapan-kebijakan-reward-dan-punishmen-dalam-birokrasi>, (diakses pada tanggal 19 September 2024).

²⁰ Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 25, tentang Pelayanan Publik, Lembaran Negara Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5038, Bab III, Pasal 11 ayat (2), Tahun 2009.

²¹ *Ibid*, pasal 11 ayat (3).

²² Chindy Aprilia, "Pemberian *Reward and Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan", Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan, Lampung, 2024, hlm. 10.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan hukuman dan penghargaan (*punishment and reward*) dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia?
2. Bagaimana implikasi penerapan hukuman dan penghargaan (*punishment and reward*) dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang tercantum di atas, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengkaji penerapan hukuman dan penghargaan (*punishment and reward*) dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia.
2. Mengkaji implikasi dari penerapan hukuman dan penghargaan (*punishment and reward*) dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik dari segi teoritis maupun segi praktis. Manfaat teoritis merupakan manfaat yang memberikan dampak dalam jangka panjang yakni bagi pengembangan ilmu. Sedangkan manfaat praktis sendiri yakni manfaat yang memberikan dampak secara langsung, yang mana dalam penelitian pasti ada suatu masalah yang hendak dikaji dan dipecahkan. Sehingga manfaat praktis berfokus pada manfaat

dalam mencari penyelesaian dari masalah terkait.²³ Adapun manfaat teoritis dan manfaat praktis yang diharapkan dapat diperoleh melalui adanya penelitian ini, yakni:

1. Manfaat Teoritis

Menambah referensi keilmuan bagi para peneliti dan akademis selanjutnya mengenai bidang ilmu hukum administrasi negara, yang dalam penelitian ini yakni berfokus pada penerapan hukuman dan penghargaan atau *punishment and reward* dalam upaya meningkatkan kualitas ASN di Indonesia. Sehingga diharapkan pula dapat menambah kajian terkait upaya reformasi birokrasi dalam aspek sumber daya manusia.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberi saran dan masukan bagi instansi pemerintah agar dapat memenuhi tanggung jawabnya dalam menerapkan hukuman dan penghargaan secara konsisten;
- b. Memberi saran dan masukan bagi pegawai pemerintahan yakni dalam lingkup ASN yang mencakup PNS dan PPPK, agar lebih memahami kembali hak dan kewajiban mereka sebagai ASN serta penjatuhan hukuman dan pemberian penghargaan bagi mereka, yang kemudian diharapkan dapat meningkatkan kinerja ASN dalam menjalankan tugas sebagai SDM birokrasi.

²³ Deepublish Store, "Manfaat Penelitian: Fungsi, Jenis dan Contoh", 2024, <https://deepublishstore.com/blog/pengertian-manfaat-penelitian/?srsltid=AfmBOoqvcQkOW3P8sIMzRuxsYkjfXo-4sTf35q3N729I-P5mZRg34GR1>, (diakses pada tanggal 20 September 2024).

- c. Memberi saran dan masukan bagi masyarakat untuk turut andil dalam upaya pembaharuan birokrasi, yakni dalam kaitannya terhadap pengawasan terhadap kinerja ASN, sehingga diharapkan pemerintah kemudian dapat menanggapi penilaian masyarakat secara aktif dan responsif.

E. Ruang Lingkup

Ruang lingkup yang dikaji dalam penelitian ini yakni terkait penerapan hukuman dan penghargaan dalam peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia berupa Aparatur Sipil Negara yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan juga Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). Selain itu, lingkup penelitian ini juga mencakup implikasi dari penerapan hukuman dan penghargaan dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam birokrasi di Indonesia.

F. Kerangka Teori

1. Teori Birokrasi Pemerintahan

Menurut Blau dan Page, birokrasi yakni tipe suatu organisasi yang mengkoordinir secara sistematis pekerjaan dari banyak orang dan bertujuan untuk mencapai tugas-tugas administratif yang besar.²⁴ Selain daripada itu, Bintoro Tjokroamidjojo menyatakan bahwa birokrasi dimaksudkan untuk mengorganisir suatu pekerjaan yang harus dilakukan oleh banyak orang sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam

²⁴ Tommy F. Lolowang, *loc. cit.*

penyelesaiannya.²⁵ Sehingga tujuan dari adanya birokrasi adalah agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan terorganisir. Dapat disimpulkan bahwa birokrasi memiliki arti yakni organisasi yang mengkoordinasi pekerjaan banyak orang secara sistematis untuk mencapai tujuan administratif yang besar, sehingga pekerjaan yang melibatkan banyak orang dapat terorganisir dengan teratur.

Istilah birokrasi diserap dari konsep Yunani kuno, yang mana pada saat itu birokrasi adalah lembaga yang berisikan para pejabat, juru tulis dan sekretaris yang diangkat bukan untuk melayani kepentingan umum, melainkan mengabdikan kepada raja atau penguasa. Konsep ini menjadikan birokrasi mendapat kesan negatif dan terkesan kaku serta menyulitkan masyarakat, yang kemudian muncul pula istilah penyakit birokrasi atau “*bureaumania*”.²⁶ Pandangan negatif terhadap birokrasi mendorong gagasan untuk memunculkan birokrasi yang positif, yakni dalam arti mencari bentuk birokrasi yang ideal sebagai lembaga yang berperan melayani masyarakat, bukan melayani diri sendiri.

Birokrasi pemerintahan yang ideal menurut Max Weber yakni harus diatur berdasarkan struktur, fungsi, dan proses yang normatif serta mekanistik.²⁷ Pengaturan ini harus dilakukan dengan cara yang komprehensif dan sesuai dengan prinsip-prinsip rasional yang mendasari birokrasi. Dalam pandangannya, birokrasi berfungsi sebagai alat yang

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Muhammad, *op. cit.*, hlm. 5.

²⁷ Yudi Rusfiana dan Cahya Supriatna, *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan*, Cet. Pertama, Alfabeta, Bandung, 2021, hlm. 62.

paling efisien untuk mengontrol tindakan manusia dan mencapai tingkat efisiensi teknis yang optimal. Oleh karena itu, birokrasi ideal memerlukan sistem yang terstruktur dengan baik, yang mana setiap elemen memiliki peran dan tanggung jawab yang jelas dalam hierarki organisasi.

Banyak ahli yang melakukan penelitian dan menulis tentang birokrasi menekankan bahwa fungsi staf pegawai administrasi perlu memiliki pendekatan yang spesifik guna meningkatkan pelaksanaan tugas yang dikerjakan agar lebih efektif dan efisien. Hal ini dirumuskan, yakni antara lain penerapan peraturan yang ketat dalam bekerja (*rule*); penugasan yang spesifik (spesialisasi); sifat yang kaku, tidak bertele-tele dan sederhana (*zakelijk*); pelaksanaan yang bersifat formal; struktur organisasi yang hierarkis, ditetapkan oleh institusi; berdasar pada logika yang rasional; sentralistik atau terpusat (otoritas); kepatuhan dan ketaatan; disiplin dan tak melanggar ketentuan yang ada; sistematis; serta perlakuan yang tak memihak (*impersonal*).²⁸

Menurut Weber sendiri birokrasi ideal adalah:²⁹

“a clearly defined hierarchy where office holders have very specific functions and apply universalistic rules in a spirit of formalistic impersonality”.

Artinya adalah sebuah struktur hierarki yang terdefinisi secara tegas, yang mana setiap jabatan memiliki tugas spesifik dan menjalankan aturan yang bersifat umum, dengan prinsip impersonalitas yang bersifat formal.

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Yulyana Dewi, "Reformasi Birokrasi Daerah di Bali (Sekedar Wacana Retorika Ataukah Realita)", *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, Vol. 1 Nomor 2 Tahun 2017, hlm. 177.

Sebagaimana pula karakteristik atau ciri-ciri dari birokrasi yang ideal atau *ideal type of bureaucracy* menurut Weber, yakni:³⁰

1. Hierarkis. Struktur hierarki yang di dalamnya terdapat pelimpahan wewenang dari atas ke bawah organisasi. Birokrasi menurut Weber memiliki struktur organisasi yang berbentuk piramida, yang mana otoritas dan tanggung jawab didelegasikan secara berjenjang dari pimpinan tertinggi hingga ke level terbawah. Setiap level memiliki atasan dan bawahan yang jelas, sehingga alur komando dan pelaporan sangat terstruktur.
2. Spesialisasi. Serangkaian jabatan resmi, masing-masing dengan tugas dan tanggung jawab yang telah ditentukan. Setiap posisi atau jabatan dalam birokrasi memiliki uraian tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang jelas dan tertulis. Pembagian kerja dilakukan secara spesifik dan terperinci untuk menghindari tumpang tindih tugas dan memastikan efisiensi kerja.
3. Pengaturan formal. Aturan formal, regulasi, dan standar yang mengatur operasional organisasi dan perilaku anggotanya. Operasional organisasi diatur oleh seperangkat aturan dan prosedur tertulis yang bersifat formal. Setiap anggota organisasi wajib mematuhi peraturan ini, sehingga tercipta konsistensi, prediktabilitas, dan keadilan dalam pelaksanaan tugas.

³⁰ Yudi Rusfiana dan Cahya Supriatna, *loc. cit.*

4. Kualifikasi. Pegawai yang direkrut berdasarkan kualifikasi teknis dan dipekerjakan secara karier, dengan promosi berdasarkan kualifikasi dan kinerja. Pegawai birokrasi dipilih dan diangkat berdasarkan keahlian, pendidikan, dan kompetensi yang relevan dengan tugasnya. Karier dan promosi didasarkan pada prestasi kerja dan kualifikasi, bukan karena hubungan pribadi atau favoritisme.
5. Impersonal. Hubungan antarpribadi dalam organisasi didasarkan pada prinsip impersonal (tidak pribadi). Interaksi dan hubungan kerja dalam birokrasi bersifat impersonal, artinya keputusan dan tindakan diambil berdasarkan aturan dan kepentingan organisasi, bukan atas dasar hubungan pribadi, emosi, atau pertimbangan subjektif. Hal ini untuk menjaga objektivitas dan profesionalisme.

Tipe ideal birokrasi menurut Weber adalah model organisasi yang menekankan struktur yang hierarkis, pembagian kerja yang jelas, aturan formal, rekrutmen dan promosi berdasarkan kompetensi, serta hubungan kerja yang impersonal.³¹ Tujuan utama model ini adalah mencapai efisiensi, efektivitas, dan rasionalitas dalam pelaksanaan tugas organisasi, terutama dalam organisasi besar dan pemerintahan modern. Weber menilai bahwa birokrasi yang ideal merupakan sistem administrasi paling rasional dan efisien untuk mengelola organisasi yang kompleks, meskipun dalam praktiknya, tipe ideal ini jarang ditemukan secara sempurna di dunia nyata.

³¹ *Ibid.*

Keluhan terhadap birokrasi serta keinginan untuk mengubah dan memperbaiki birokrasi sudah sama tuanya dengan eksistensi pemerintahan.³² Konsep pembaharuan terhadap birokrasi masih berlanjut hingga sekarang, yang mana upaya membenahi birokrasi dikenal dengan istilah reformasi birokrasi. Menurut KBBI, reformasi adalah perubahan secara drastis untuk perbaikan (bidang sosial, politik, atau agama) dalam suatu masyarakat atau negara.³³ Reformasi birokrasi pada umumnya berkaitan dengan dua dimensi yaitu dimensi keorganisasian dan dimensi sumber daya aparatur.³⁴ Dimensi keorganisasian berkaitan dengan struktur, budaya pada organisasi, teknologi, hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sementara itu, dimensi sumber daya aparatur terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, pola pikir atau *mindset*, disiplin, integritas, serta kinerja.

2. Teori Pengawasan

Menurut Sarwoto arti dari pengawasan, yakni:

“Kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan dapat terlaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan atau hasil yang sudah dikehendaki.”³⁵

Sedangkan S.P. Siagian menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan pengawasan ialah:

³² *Ibid*, hlm. 3.

³³ Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring, 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kamus>, (diakses pada tanggal 20 September 2024).

³⁴ Mohammad Thahir Haning, "Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik", *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*, Vol. 4 Nomor 1 Tahun 2018, hlm. 25.

³⁵ Yuniarti et.al., "Pelaksanaan Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sambas", *Jurnal S-1 Administrasi Publik*, Vol.8 Nomor 3 Tahun 2019, hlm. 3.

“Proses pengamatan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.”³⁶

Dalam definisi tersebut terdapat dua poin yang antara lain pertama yakni berupa inti perbuatan atau wujud dari pengawasan dan poin kedua yakni berupa tujuan dari adanya pengawasan.³⁷ Tujuan yang hendak dicapai dari pengawasan menurut pendapat beberapa ahli di atas pada intinya yakni agar pekerjaan yang telah dijalankan sesuai dengan rencana serta mendapatkan hasil yang dikehendaki.

George R. Terry mengemukakan bahwa pengawasan adalah salah satu elemen yang sangat penting dalam mengelola setiap organisasi, baik organisasi formal maupun informal. Pengawasan menurut Terry yakni sebagai salah satu dari 4 fungsi manajemen yang di antaranya, yakni fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), pengawasan (*controlling*).³⁸ Dari pembagian ini dapat dipahami bahwa pengawasan merupakan kegiatan yang mutlak dan esensial yang harus ada dalam suatu manajemen organisasi. Pengawasan memiliki manfaat yakni dalam hal *planning* atau menentukan tujuan dan juga cara mencapai tujuan, *organizing* atau strukturisasi organisasi dan

³⁶ Yulianta Saputra, "Fungsi Pengawasan Lingkup Hukum Administrasi Negara", *Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*, 2021, <https://ilmuhukum.uin-suka.ac.id/id/kolom/detail/442/fungsi-pengawasan-lingkup-hukum-administrasi-negara>, (diakses pada tanggal 26 September 2024).

³⁷ Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Cet. Kedua, Rineka Cipta, Jakarta, 1998, hlm. 21.

³⁸ Angger Sigit Pramukti dan Meylani Chahyaningsih, *Pengawasan Hukum terhadap Aparatur Negara*, Cet. Pertama, Pustaka Yustisia, Yogyakarta, 2019, hlm. 5.

kegiatan di dalamnya, serta *actuating* atau memotivasi dan mengarahkan anggota di dalam organisasi tersebut.³⁹

Untuk fungsi dari pengawasan ini sendiri menurut Ernie dan Saefullah, yakni:⁴⁰

1. Menilai keberhasilan dan pencapaian serta target yang telah ditentukan berdasarkan indikator yang ada.
2. Mengambil tindakan klarifikasi dan perbaikan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi.
3. Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian.

Sedangkan fungsi pengawasan menurut Maringan Masry Simbolon, yakni:⁴¹

1. Meningkatkan rasa tanggung jawab pejabat yang diberikan tugas dan wewenang.
2. Melatih pejabat untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku.
3. Menghindari terjadinya penyimpangan, penyelewengan, kelalaian, dan kelemahan.
4. Memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar setiap kegiatan yang dijalankan tetap lancar dan efisien.

³⁹ Abd Choliq, "Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Pegawai", *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, 2020, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknlpalu/baca-artikel/13454/Peran-Pengawasan-Dalam-Meningkatkan-Kedisiplinan-Kerja-Pegawai.html#:~:text=dan%20Manfaat%20Pengawasan-,a.,> (diakses pada tanggal 27 September 2024).

⁴⁰ Yulianta Saputra, loc. cit.

⁴¹ *Ibid.*

Pengawasan menurut Sujamto dapat diklasifikasikan ke dalam bentuk pengawasan preventif dan pengawasan represif. Sebagaimana asal kata preventif yakni *prevent* yang artinya mencegah, pengawasan preventif dilakukan untuk mencegah agar tidak terjadi sesuatu hal yang tak diinginkan. Sujamto mengemukakan bahwa pengawasan preventif merupakan jenis pengawasan yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan, yaitu dengan fokus pada aspek-aspek yang bersifat rencana.⁴² Salah satu bentuk pengawasan preventif ini yakni sosialisasi atau penyuluhan terhadap masyarakat.

Sebaliknya, pengawasan represif dilakukan setelah kegiatan selesai dilaksanakan. Pengawasan represif juga dapat diartikan sebagai salah satu bentuk pengawasan terhadap pelaksanaan pemerintahan.⁴³ Sebagai suatu bentuk pengendalian sosial, pengawasan atau pengendalian represif pada dasarnya merupakan suatu upaya untuk mengontrol jalannya sesuatu dengan memberikan konsekuensi bagi seseorang yang melanggar atau melakukan penyimpangan. Salah satu bentuk upayanya yakni dengan menjatuhkan sanksi atau hukuman bagi seseorang yang melanggar atau menyimpang dari suatu ketentuan yang telah ditetapkan.⁴⁴

⁴² Inspektorat Daerah Pemkab Buleleng, "Jenis-Jenis Pengawasan", 2016, [https://inspektoratdaerah.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/jenis-jenis-pengawasan-76#:~:text=Pengawasan Preventif adalah pengawasan yang,Sujamto%2C 1986 %3A 85\).&text=Pengawasan Represif merupakan pengawasan yang dilakukan setelah pekerjaan atau kegiatan dilaksanakan.,](https://inspektoratdaerah.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/jenis-jenis-pengawasan-76#:~:text=Pengawasan Preventif adalah pengawasan yang,Sujamto%2C 1986 %3A 85).&text=Pengawasan Represif merupakan pengawasan yang dilakukan setelah pekerjaan atau kegiatan dilaksanakan.,) (diakses pada tanggal 24 Maret 2025).

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ Aris, "Pengertian & Jenis Pengendalian Sosial (Preventif, Represif, Koersif)", *Gramedia*, 2024, <https://www.gramedia.com/literasi/pengendalian-sosial/?srsltid=AfmBOooqiVjzLnMfviCp9rrvH9xD4LNEI8AM2jrIhx4AzRkgNG8yp0EC>, (diakses pada tanggal 24 Maret 2025).

3. Teori Penegakan Hukum

Dalam arti luas, penegakan hukum ialah meliputi berbagai aktivitas guna menjalankan dan mengimplementasikan hukum, serta mencakup pengambilan tindakan hukum dalam hal adanya pelanggaran atau suatu tindakan menyimpang yang dilakukan oleh subjek hukum, baik dengan proses jalur litigasi maupun non-litigasi.⁴⁵ Sementara itu, dalam arti sempit, definisi dari penegakan hukum yakni meliputi tindakan menegakan aturan sebagaimana yang tertulis dan berlaku.⁴⁶ Penegakan hukum menurut Satjipto Rahardjo, yakni diartikan sebagai suatu usaha untuk meralisasikan ide-ide atau konsep-konsep,⁴⁷ yang awalnya sekedar nilai atau konsep saja kemudian dapat diwujudkan melalui penegakan hukum. Dapat dikatakan bahwa penegakan hukum pada hakikatnya adalah proses perwujudan ide-ide.⁴⁸

Menurut P. Nicolai, sarana penegakan Hukum Administrasi Negara berisikan:⁴⁹

1. Pengawasan bahwa organ pemerintahan dapat melaksanakan ketaatan pada atau berdasarkan undang-undang yang ditetapkan secara tertulis dan pengawasan terhadap keputusan yang meletakkan kewajiban kepada individu, dan;

⁴⁵ Wicipito Setiadi, 'Penegakan Hukum: Kontribusinya Bagi Pendidikan Hukum Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia (Law Enforcement: Its Contribution To Legal Education in the Context of Human Resource Development)', *Majalah Hukum Nasional*, Vol. 48 Nomor 2 Tahun 2018, hlm. 5.

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Hasaziduhu Moho, 'Penegakan Hukum Di Indonesia Menurut Aspek Kepastian Hukum, Keadilan, Dan Kemanfaatan', *Jurnal Warta*, 13.1 (2019), hlm. 6.

⁴⁹ Ridwan HR, *Hukum Administrasi Negara*, Cet. Kedua, Rajawali Pers, Jakarta, 2016, hlm. 296.

2. Penerapan kewenangan sanksi pemerintahan.

Terdapat beberapa faktor yang menghambat jalannya penegakan hukum, yang di antaranya ialah:⁵⁰

1. Faktor dari peraturannya. Beberapa kendala yang sering muncul dalam aspek aturan yakni meliputi ketidakcukupan peraturan untuk menangani masalah sosial yang berkembang, sehingga menyulitkan pelaksanaan hukum. Selain itu, adanya regulasi yang saling bertentangan juga menimbulkan kerumitan dan ketidakjelasan dalam proses penegakan hukum.
2. Faktor subjek pejabat atau pimpinan yang menghukum. Kendala dalam proses penegakan hukum juga sering terjadi disebabkan oleh faktor subjek yang menjatuhkan hukum itu sendiri. Hambatan oleh pimpinan ini berasal dari perilaku dan kapasitas diri pimpinan tersebut, mulai dari tindakan korupsi, kurangnya kompetensi, diskriminasi, dan perilaku tidak profesional, yang secara keseluruhan mengurangi keadilan, objektivitas, dan efektivitas proses hukum.
3. Faktor sarana. Kendala yang tak jarang terjadi dalam proses menegakan hukum salah satunya yakni terletak pada sarana. Kondisi infrastruktur hingga sumber daya manusia yang kurang memadai berdampak pada efektivitas penegakan hukum.
4. Faktor masyarakat. Faktor ini menjadi salah satu aspek yang berpengaruh pada penegakan hukum. Beberapa kendala yang muncul

⁵⁰ Farah Rahmawaty et.al., "Problematisa Penegakan Hukum Terhadap Aparatur Sipil Negara di Indonesia", *Siyasah: Jurnal Hukum Tatanegara*, Vol. 4 Nomor 1 Tahun 2024, hlm. 54.

pada masyarakat yakni kurangnya kesadaran untuk memahami aturan juga kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap pejabat atau lebih luas lagi terhadap pemerintah itu sendiri sehingga berdampak pada lambatnya tindakan untuk menegakan hukum.

5. Faktor budaya. Budaya hukum yang berbeda-beda di masyarakat mempengaruhi cara hukum dipahami dan diterapkan, termasuk pula cara masyarakat yang cenderung memilih penyelesaian sengketa secara informal.

4. Teori Hak dan Kewajiban

Notonagoro menyatakan bahwa hak adalah sebuah kekuasaan yang diberikan kepada seseorang untuk menerima atau melakukan sesuatu yang diinginkan dan seharusnya diterima atau dilakukan oleh orang tersebut. Hak ini tidak dapat dialihkan kepada orang lain, sehingga hanya yang bersangkutan yang dapat menggunakan atau menerimanya. Sedangkan, kewajiban menurut Notonagoro ialah tanggung jawab yang harus dilaksanakan yaitu untuk memberikan atau melakukan sesuatu yang sepatutnya harus dilakukan oleh individu tertentu.⁵¹ Dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pendapat tersebut, hak adalah sesuatu yang seharusnya diterima oleh seseorang, sedangkan kewajiban adalah sesuatu yang seharusnya dilakukan oleh seseorang dalam kata lain yakni tanggung jawab seseorang.

⁵¹ Annisa Fianni Sisma, "Pengertian Hak dan Kewajiban Menurut Para Ahli", *Kata Data*, 2024, <https://katadata.co.id/lifestyle/edukasi/65db387dc234a/pengertian-hak-dan-kewajiban-menurut-para-ahli>, (diakses pada tanggal 23 Maret 2025).

Menurut John Salmond, hak terbagi menjadi empat kategori yang berbeda. Pertama, yakni dalam arti sempit yang mana hak sering dipandang sebagai pasangan dari kewajiban. Kedua, yakni dalam arti kebebasan, ialah yang memberikan individu hak untuk melakukan, menerima, dan memiliki sesuatu. Ketiga, yakni dalam arti kekuasaan, hak yang diberikan kepada individu dan dapat digunakan melalui proses hukum. Terakhir, yakni dalam arti kekebalan, hak yang memungkinkan individu untuk terhindar dari kekuasaan hukum orang lain.⁵²

Hak dan kewajiban sebagaimana yang dikemukakan oleh L. J. van Apeldoorn yakni sebagai dua segi dari suatu hubungan hukum. Apabila satu pihak memiliki hak, maka secara refleksi pihak lain akan memiliki kewajiban. Sementara itu, Hans Kelsen memberikan penjelasan yang sedikit berbeda, dengan menekankan bahwa hubungan antara hak dan kewajiban berkaitan erat dengan hukum dan moral, yakni moralitas lebih menekankan pada kewajiban, sedangkan hukum lebih menekankan pada hak.⁵³

Kelsen memandang hak dan kewajiban sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem hukum. Ia menolak pandangan tradisional yang menyatakan bahwa hak selalu mendahului kewajiban, karena hak dan kewajiban muncul secara bersamaan dalam konteks norma hukum.⁵⁴

⁵² *Ibid.*

⁵³ Shidarta, "Hak dan Kewajiban", *Binus University*, 2022, <https://business-law.binus.ac.id/2021/10/31/hak-dan-kewajiban/>, (diakses pada tanggal 26 Maret 2025).

⁵⁴ E. Fernando M. Manullang, "Subjek Hukum Menurut Hans Kelsen dan Teori Tradisional: antara Manipulasi dan Fiksi", *Jurnal Hukum dan Peradilan*, Vol. 10 Nomor 1 Tahun 2021, hlm. 143.

Kelsen berpandangan bahwa hak dan kewajiban merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam sistem hukum, yang mana keduanya saling melengkapi dan tak dapat dipisahkan satu sama lain. Pemenuhan kewajiban sering kali menjadi prasyarat untuk seseorang mendapatkan haknya.

Sebagaimana pengertian menurut para ahli, kewajiban sudah seharusnya tak hanya sekedar dipenuhi, melainkan dilakukan dengan rasa penuh tanggung jawab. Permintaan terhadap hak tanpa pemenuhan kewajiban dapat menyebabkan ketidakseimbangan dan berpotensi menimbulkan permasalahan sosial. Sebaliknya, terdapat pemenuhan kewajiban tanpa pengakuan terhadap hak dapat mengakibatkan penindasan dan ketidakadilan. Kata kewajiban sendiri memiliki arti bahwa sesuatu harus atau wajib dilaksanakan. Jika kewajiban tidak dilaksanakan, maka orang yang tak melaksanakan tersebut tidak akan memperoleh hak-haknya dan bahkan memperoleh konsekuensi berupa sanksi atau hukuman yang sepadan dengan tingkat kelalaiannya.⁵⁵

Hukuman atau dalam bahasa Inggris yakni *punishment* pada dasarnya ialah segala sesuatu yang dapat memperlemah serta mengurangi frekuensi berulangnya suatu tindakan. Hukuman ialah sebagai bentuk konsekuensi yang diterima seseorang karena kesalahan atau pelanggaran yang diperbuat. Menurut Irham Fahmi hukuman adalah sanksi yang diterima oleh seseorang karena ia tidak mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan

⁵⁵ Syamsu Ridhuan, "Harmoni Dan Hak Kewajiban", *Modul Pembelajaran Online Pendidikan Kewarganegaraan Universitas Esa Unggul*, 2019, hlm. 7.

yang telah diperintahkan dengan baik dan sesuai.⁵⁶ Selain itu, Hasibuan mengemukakan bahwa hukuman atau *punishment* adalah:⁵⁷

“Suatu perbuatan, dimana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, yang baik dari segi kejasmanian maupun dari kerohanian orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita, dan oleh karena, itu maka kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbingnya dan melindunginya.”

Sedangkan, pengertian dari hukuman menurut M. Ngalim Purwanto, ialah:⁵⁸

“Penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang (orang tua, guru, dan sebagainya) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.”

Sementara itu, terhadap pemenuhan kewajiban secara terus menerus ataupun pemenuhan yang melebihi dari kewajibannya, dapat memperoleh suatu penghargaan atau *reward* yang merupakan bagian dari hak yang seharusnya diterima. Irham Fahmi menyatakan bahwa penghargaan ialah suatu bentuk pembalasan jasa yang diberikan pada seseorang atas adanya suatu pencapaian atau prestasi kerja yang telah ia lakukan, dan penghargaan tersebut dapat berupa penghargaan baik secara finansial maupun non-finansial.⁵⁹ Penghargaan atau *reward* ini diberikan untuk memotivasi seseorang dalam melakukan pekerjaannya.

⁵⁶ Evi Sofiati, "Pengaruh Reward dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai", *Ekono Insentif*, Vol. 15 Nomor 1 Tahun 2021, hlm. 41.

⁵⁷ Asmanita Bella Safitri, "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Balai Bahasa Sumatera Selatan", *SEIKO: Journal of Management & Business*, Vol. 4 Nomor 3 Tahun 2022, hlm. 142.

⁵⁸ Wahyuni et.al., "Pengaruh Pemberian Penghargaan (*Reward*) dan Sanksi/Hukuman (*Punishment*) terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau", *EJournal Administrasi Negara*, Vol. 6 Nomor 4 Tahun 2018, hlm. 8107.

⁵⁹ Esih Jayanti and Akhmad Husain Andi, "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Polisi di Polres Cilacap", *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 2 Nomor 2 Tahun 2022, hlm. 319.

G. Metode Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian hukum pada penelitian ini adalah penelitian hukum normatif. Penelitian hukum normatif disebut juga penelitian hukum doktrinal dikarenakan penelitian hukum berfokus dilakukan meneliti pada peraturan-peraturan tertulis atau bahan-bahan hukum serta meneliti pustaka yang berkaitan dengan terhadap pembahasan hukum seperti buku dan jurnal sehingga penelitian ini bersifat pustaka (*library resesarch*). Penelitian doktrinal mempertanyakan (posisi hukum) yang berkaitan dengan analisa doktrin hukum, pengembangan serta aplikasinya.⁶⁰

2. Metode Pendekatan

a. Pendekatan Perundang-undangan (*Statute Approach*)

Pendekatan perundang-undangan ialah pendekatan yang dilakukan dengan menelaah segala aturan atau regulasi yang berkaitan dengan isu hukum yang diteliti.⁶¹ Penulis menggunakan metode ini dalam menelaah semua bentuk regulasi atau peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan aspek permasalahan dalam penelitian yakni berkaitan dengan Penerapan Hukuman dan Penghargaan (*Punishment and Reward*) dalam Rangka Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia dalam Birokrasi di Indonesia. Dengan pendekatan ini Penulis dapat melihat acuan dalam norma

⁶⁰ Ahmad Zuhdi Muhdlor, "Perkembangan Metodologi Penelitian Hukum", *Jurnal Hukum dan Peradilan*, Vol. 1 Nomor 2 Tahun 2012, hlm. 189.

⁶¹ Djulaeka dan Devi Rahayu, *Buku Ajar Metode Penelitian Hukum*, Cet. Pertama, Scopindo Media Pustaka, Surabaya, 2020, hlm. 32.

hukum serta turunan peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan hukuman dan penghargaan terhadap peningkatan kualitas SDM dalam birokrasi di Indonesia.

b. Pendekatan Konseptual (*Conceptual Approach*)

Pendekatan konseptual dilakukan dengan membangun suatu konsep untuk dijadikan acuan dalam penelitian. Konsep yang ingin dibangun tersebut diperoleh dengan merujuk pada pandangan dan doktrin yang berkembang dalam ilmu hukum.⁶² Dengan menggunakan pendekatan konseptual, Penulis dapat membangun teori yang berkaitan dengan birokrasi pemerintahan, teori pengawasan serta teori hak dan kewajiban. Teori-teori yang telah dituliskan tersebut diambil atau dirujuk dari pandangan-pandangan sarjana serta doktrin-doktrin hukum.

c. Pendekatan Kasus (*Case Approach*)

Pendekatan kasus dalam hal ini yakni berbasis pada kasus yang menjadi pengantar permasalahan dalam penelitian ini, yakni adanya penegakan hukum yang sewenang-wenang dan tidak berdasar, sehingga Penulis hendak membahas dan menganalisis kasus tersebut.

3. Bahan Penelitian

a. Bahan Hukum Primer

Bahan Hukum utama dalam penelitian ini yaitu referensi yang mempunyai kekuatan dalam mengikat hukum yaitu antara lain:

⁶² Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum*, Cet. Keempat, Kencana Prenada Media, Jakarta, 2008, hlm. 137.

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
3. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil;
7. Peraturan perundang-undangan lain yang berkaitan dengan permasalahan penelitian.

b. Bahan Hukum Sekunder

Bahan hukum sekunder yakni berkenaan dengan referensi yang berisi penjelasan bahan hukum primer. Bahan hukum jenis ini berkaitan dengan hasil penelitian, jurnal, pendapat para ahli maupun makalah.

c. Bahan Hukum Tersier

Bahan hukum jenis ini memberikan petunjuk atau penjelasan terhadap bahan hukum primer dan sekunder. Beberapa di antaranya, yakni kamus, artikel maupun ensiklopedia.

4. Teknik Pengumpulan Bahan Penelitian

Penelitian berfokus pada penelitian hukum normatif maka teknik pengumpulan bahan hukum dilakukan dengan studi kepustakaan maka cara memperoleh data dengan mengkaji aturan-aturan hukum maupun buku-buku, jurnal, pendapat para ahli dan/atau sarjana hukum yang ada kaitannya dengan penelitian.

5. Teknik Analisis Bahan Penelitian

Analisis bahan hukum dalam penelitian ini menggunakan metode preskriptif dengan pendekatan kualitatif terhadap bahan-bahan hukum primer, sekunder, dan tersier. Dengan metode preskriptif, penelitian hukum dilakukan untuk menghasilkan argumentasi, teori atau konsep baru sebagai preskripsi dalam menyelesaikan masalah yang dikaji.⁶³ Pendekatan kualitatif yang digunakan Penulis dimaksudkan untuk menyelami suatu fenomena dengan sedalam-dalamnya dengan cara pengumpulan data yang sedalam-dalamnya pula, yang menunjukkan pentingnya kedalaman dan detail suatu data yang diteliti.⁶⁴

6. Teknik Penarikan Kesimpulan

Dalam menyimpulkan hasil akhir dari penelitian ini Penulis menggunakan metode deduktif yaitu metode atau pendekatan dengan menarik kesimpulan dari suatu permasalahan yang bersifat umum ke khusus terhadap permasalahan konkrit yang dihadapi atau diteliti.

⁶³ *Ibid*, hlm. 35.

⁶⁴ Oky Sugianto, "Penelitian Kualitatif, Manfaat dan Alasan Penggunaan", *Binus University*, 2023, <https://binus.ac.id/bandung/2023/11/penelitian-kualitatif-manfaat-dan-alasan-penggunaan/>, (diakses pada tanggal 27 September 2024).

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Ani Heryani et.al., *Birokrasi Indonesia*, Cet. Pertama, Mafy Media Literasi Indonesia, 2023.
- Angger Sigit Pramukti dan Meylani Chahyaningsih, *Pengawasan Hukum terhadap Aparatur Negara*, Cet. Pertama, Pustaka Yustisia, Yogyakarta, 2019.
- Choirul Saleh et.al., *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur*, Cet. Pertama, UB Press, 2017.
- Djulaeka dan Devi Rahayu, *Buku Ajar Metode Penelitian Hukum*, Cet. Pertama, Scopindo Media Pustaka, Surabaya, 2020.
- Muhammad, *Birokrasi (Kajian Konsep, Teori Menuju Good Governance)*, Cet. Pertama, Unimal Press, Lhokseumawe, 2018.
- Nur Asyiah, *Hukum Administrasi Negara*, Deepublish, 2018.
- Peter Mahmud Marzuki, *Penelitian Hukum*, Cet. Keempat, Kencana Prenada Media, Jakarta, 2008.
- Ridwan HR, *Hukum Administrasi Negara*, Cet. Kedua, Rajawali Pers, Jakarta, 2016,
- Rima Puspita, *Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia: Analisis Reward, Punishment dan Disiplin Kerja*, Cet. Pertama, Literasi Nusantara Abadi, 2023.
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cet. Pertama, Refika Aditama, 2016.
- Syamsu Ridhuan, *Harmoni dan Hak Kewajiban*, Modul Pembelajaran Online Pendidikan Kewarganegaraan Universitas Esa Unggul, 2019.
- Titin Rohayatin, *Birokrasi Pemerintahan*, Deepublish, Yogyakarta, 2021.
- Victor M. Situmorang dan Jusuf Juhir, *Aspek Hukum Pengawasan Melekat dalam Lingkungan Aparatur Pemerintah*, Cet. Kedua, Rineka Cipta, Jakarta, 1998.
- Yudi Rusfiana, Cahya Supriatna, *Memahami Birokrasi Pemerintahan dan Perkembangan*, Cet. Pertama, Alfabeta, Bandung, 2021.

B. Jurnal

- Ade Sunarya A.L Rambulangi et.al., "Penerapan Sistem Reward dan Punishment Pegawai di Badan Kepegawaian Pelatihan dan Pendidikan Daerah Kabupaten Mamasa", *Jurnal Administrasi Publik*, 4.49 (2017).

- Ahmad Zuhdi Muhdlor, "Perkembangan Metodologi Penelitian Hukum", *Jurnal Hukum dan Peradilan*, 1.2 (2012).
- Asmanita Bella Safitri, "Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Pada Balai Bahasa Sumatera Selatan", *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4.3 (2022).
- E. Fernando M. Manullang, "Subjek Hukum Menurut Hans Kelsen dan Teori Tradisional: antara Manipulasi dan Fiksi", *Jurnal Hukum dan Peradilan*, 10.1 (2021).
- Eko Wicaksono, "Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara dalam Mendukung Pembangunan dan Pengembangan Kota Probolinggo", *Journal on Education*, Vol. 4 Nomor 4 Tahun 2022, hlm. 1732.
- Esih Jayanti and Akhmad Husain Andi, "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap Kinerja Polisi di Polres Cilacap", *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 2.2 (2022).
- Evi Sofiati, "Pengaruh *Reward* dan *Punishment* Terhadap Kinerja Pegawai", *Ekono Insentif*, 15.1 (2021).
- Farah Rahmawaty et.al., "Problematisasi Penegakan Hukum Terhadap Aparatur Sipil Negara di Indonesia", *Siyasah: Jurnal Hukum Tatanegara*, 4.1 (2024).
- Fitra Oktoriny et.al., "Penerapan Sanksi Hukuman Disiplin Bagi Melakukan Tindakan Kekerasan Fisik Sesama Narapidana di Rumah Tahanan Negara", *Unes Journal of Swara Justisia*, 8.2 (2024).
- Hasaziduhu Moho, "Penegakan Hukum di Indonesia Menurut Aspek Kepastian Hukum, Keadilan, Dan Kemanfaatan", *Jurnal Warta*, 13.1 (2019).
- Lendy Irawan et.al., "Hubungan Pemberian Penghargaan (*Reward*) Dengan Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Samarinda", *E-Journal Administrasi Publik*, 8.1 (2020).
- Misnawati Yusriadi, "Reformasi Birokrasi dalam Pelayanan Publik (Studi Pelayanan Terpadu Satu Pintu)", *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 7.2 (2017).
- Mohammad Thahir Haning, "Reformasi Birokrasi Di Indonesia: Tinjauan Dari Perspektif Administrasi Publik", *Jurnal Analisis Kebijakan dan Pelayanan Publik*, 4.1 (2018).
- Nina Jayanti, "Mekanisme Pengawasan terhadap Produk Hukum dalam Konstruksi Politik Hukum", *Jurnal Ilmu Hukum Tambun Bungai*, 4.2 (2019).
- Patrik Sumampow et.al., "Penerapan *Reward* dan *Punishment* dalam Meningkatkan Hasil Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Mandolang", *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 7.4 (2019).

- Priyo Budiharto, "Analisis Kebijakan Pengawasan Melekat di Badan Pengawas Provinsi Jawa Tengah", *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik.*, 4.1 (2015).
- Reni Aryani dan Chrisbiantoro, "Dinamika Pengawasan Administrasi Negara dalam Sistem Hukum Indonesia", *Jurnal Berkala Fakultas Hukum Universitas Bung Karno*, 3.1 (2024).
- Riyadi, "Reformasi Birokrasi dalam Perspektif Perilaku Administrasi", *Jurnal Ilmu Administrasi*, 5.1 (2008).
- Sari Dewi et.al., "Implikasi Penerapan Reward Dan Punishment Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara", *YUME: Journal of Management*, 7.3 (2024).
- Silva Syahraini, "Sejarah Perkembangan Birokrasi Pemerintahan Indonesia", *Angewandte Chemie International Edition*, 6.11 (2023).
- Suhanda, "Urgensi Sumber Daya Manusia Menuju Aparatur Sipil Negara Potensial Berbasis Ketangguhan Mental-Spiritual", *RI'AYAH*, 1.2 (2016).
- Tien Danarti Mesra, "Analisis Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Perdagangan", *Journal of Trade Development and Studies*, 4.2 (2020).
- Tommy F. Lolowang, "Refleksi Dinamika Reformasi Organisasi Birokrasi Indonesia di Masa Depan", *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*, 2.1 (2008).
- Wahyuni et.al., "Pengaruh Pemberian Penghargaan (*Reward*) dan Sanksi/Hukuman (*Punishment*) terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kecamatan Tanjung Redeb Kabupaten Berau", *E-journal Administrasi Negara*, 6.4 (2018).
- Wicipto Setiadi, 'Penegakan Hukum: Kontribusinya Bagi Pendidikan Hukum Dalam Rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia (Law Enforcement: Its Contribution to Legal Education in the Context of Human Resource Development)', *Majalah Hukum Nasional*, 48.2 (2018).
- Yulyana Dewi, "Reformasi Birokrasi Daerah di Bali (Sekedar Wacana Retorika Ataukah Realita)", *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, 1.2 (2017).
- Yuniarti et.al., "Pelaksanaan Pengawasan dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sambas", *Jurnal S-I Administrasi Publik*, 8.3 (2019).

C. Skripsi

- Chindy Aprilia, "Pemberian *Reward* and *Punishment* dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Kementerian Agama Lampung Selatan", Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, Universitas Islam Negeri Raden Intan, Lampung, (2024).

Riska Fitriyani, "Pelaksanaan *Reward* dan *Punishment* dalam Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Pertanian dan Perkebunan Aceh", Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Banda Aceh, (2023).

D. Kamus

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Daring, 2016, <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kamus>, (diakses pada tanggal 20 September 2024).

E. Internet

Fitri Wahyu Niarseh, "Kasus Pelanggaran Etika Administrasi Publik (Studi Kasus Buruknya Pelayanan Bea Cukai)", Kompasiana, 2024, <https://www.kompasiana.com/fitriwahyuniarseh5397/661fb96914709336f9384432/kasus-pelanggaran-etika-administrasi-publik-studi-kasus-buruknya-pelayanan-bea-cukai>, (diakses pada tanggal 20 September 2024).

Abd Choliq, "Peran Pengawasan Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kerja Pegawai", Kementerian Keuangan Republik Indonesia, 2020, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn1-palu/baca-artikel/13454/Peran-Pengawasan-Dalam-Meningkatkan-Kedisiplinan-Kerja-Pegawai.html#:~:text=dan%20Manfaat%20Pengawasan-,a,> (diakses pada tanggal 27 September 2024).

Ade Miranti Karunia, Aprillia Ika, "35 Persen ASN di RI Kinerjanya Rendah, BKN: Seperti "Kayu Mati" Karena Malas", Kompas, 2022, <https://money.kompas.com/read/2022/07/21/142000926/35-persen-asn-di-ri-kinerjanya-rendah-bkn--seperti-kayu-mati-karena-malas>, (diakses pada tanggal 18 September 2024).

Admin Info Hukum, "Hak dan Kewajiban dalam Hukum Indonesia", Info Hukum, 2024, <https://fahum.umsu.ac.id/info/hak-dan-kewajiban-dalam-hukum-indonesia/>, (diakses pada tanggal 30 Maret 2025).

Annisa Fianni Sisma, "Pengertian Hak dan Kewajiban Menurut Para Ahli", Kata Data, 2024, <https://katadata.co.id/lifestyle/edukasi/65db387dc234a/pengertian-hak-dan-kewajiban-menurut-para-ahli>, (diakses pada tanggal 23 Maret 2025).

Aris, "Pengertian & Jenis Pengendalian Sosial (Preventif, Represif, Koersif)", Gramedia, 2024, <https://www.gramedia.com/literasi/pengendalian-sosial/?srsltid=AfmBOooqiVjzLnMfviCp9rrvH9xD4LNEI8AM2jrIxx4AzRkgNG8yp0EC>, (diakses pada tanggal 24 Maret 2025).

Asep Firmansyah, "Menag Sebut 100 Ribuan ASN di Kemenag Berkategori Tidak Profesional", ANTARA, 2022, <https://www.antaranews.com/berita/3330060/menag-sebut-100-ribuan-asn-di-kemenag-berkategori-tidak-profesional>, (diakses pada tanggal 26 September 2024).

- Atpriatna Utama, "Birokrasi dan Sumber Daya Manusia: Pengembangan di Era Digital", Badan Kepegawaian dan Pengembangan SDM Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2024, <https://bkpsdmd.babelprov.go.id/content/birokrasi-dan-sumber-daya-manusia-pengembangan-di-era-digital>, (diakses pada tanggal 12 Februari 2025).
- Badan Kepegawaian Negara, "Tidak Memenuhi Target Kinerja, PNS Dapat Dikenakan Sanksi Administrasi Hingga Pemberhentian", Badan Kepegawaian Negara, 2022, <https://www.bkn.go.id/tidak-memenuhi-target-kinerja-pns-dapat-dikenakan-sanksi-administrasi-hingga-pemberhentian/>, (diakses pada tanggal 26 April 2025).
- BBC News Indonesia, "Viral Pelayanan Buruk Bea Cukai, Minta Maaf Saja “Tidak Cukup”, Kata Pengamat", BBC News Indonesia, 2023, <https://www.bbc.com/indonesia/articles/c137xz7yxr1o>, (diakses pada tanggal 18 Maret 2025).
- Deepublish Store, "Manfaat Penelitian: Fungsi, Jenis dan Contoh", 2024, <https://deepublishstore.com/blog/pengertian-manfaat-penelitian/?srsltid=AfmBOoqvcQkOW3P8sIMzRuxsYkjfXo-4sTf35q3N729I-P5mZRg34GR1>, (diakses pada tanggal 20 September 2024).
- Eko Hari Prihantoro, "Pemahaman tentang Kenaikan Pangkat Jabatan Fungsional PNS Terkini", Kementerian Keuangan Dikjen Kekayaan Negara, 2023, <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/16364/Pemahaman-Tentang-Kenaikan-Pangkat-Jabatan-Fungsional-PNS-Terkini.html>, (diakses pada tanggal 28 April 2025).
- Great Nusa, "Pengawasan dalam Manajemen: Pengertian, Jenis, Dan Fungsinya", 2021, <https://greatnusa.com/article/fungsi-pengawasan-kuantitas-dan-kualitas-dalam-manajemen>, (diakses pada tanggal 24 Maret 2025).
- Humas MenPANRB, "Rajin' Bolos, 21 PNS Diberhentikan", Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi, 2018, <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/rajin-bolos-21-pns-diberhentikan>, (diakses pada tanggal 18 Maret 2025).
- Humas Seputar Birokrasi, "Tips Meningkatkan Motivasi Kerja ASN dalam Lingkungan Pemerintahan", Seputar Birokrasi, 2024, <https://seputarbirokrasi.com/tips-meningkatkan-motivasi-kerja-asn-dalam-lingkungan-pemerintahan/>, (diakses pada tanggal 29 April 2025).
- Iis Sulistiani, "Apa Itu ASN? Ini Pengertian, Fungsi, Tugas, Jenis, Gaji, Hak dan Kewajiban", Detiknews, 2024, <https://www.detik.com/jogja/berita/d-7132803/apa-itu-asn-ini-pengertian-fungsi-tugas-jenis-gaji-hak-dan-kewajiban>, (diakses pada tanggal 24 April 2025).
- Inspektorat Daerah Pemkab Buleleng, "Jenis-Jenis Pengawasan", 2016, <https://inspektoratdaerah.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/jenis-jenis-pengawasan-76#:~:text=Pengawasan Preventif adalah pengawasan>

yang,Sujamto%2C 1986 %3A 85).&text=Pengawasan Represif merupakan pengawasan yang dilakukan setelah pekerjaan atau kegiatan dilaksanakan., (diakses pada tanggal 24 Maret 2025).

Kajian Pustaka, "Punishment atau Hukuman (Pengertian, Tujuan, Bentuk dan Prinsip)", 2021, https://www.kajianpustaka.com/2020/04/punishment-atau-hukuman-pengertian-tujuan-bentuk-dan-prinsip.html#google_vignette, (diakses pada tanggal 9 Januari 2025).

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia, "Reformasi Bidang SDM", 2025, https://www.setneg.go.id/baca/index/reformasi_bidang_sdm, (diakses pada tanggal 18 Maret 2025).

Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia, "ASN Yang Tidak Profesional Mempersulit Masyarakat", 2022, <https://www.lemhannas.go.id/index.php/berita/berita-utama/1456-asn-yang-tidak-profesional-mempersulit-masyarakat>, (diakses pada tanggal 26 September 2024).

Okky Sugianto, "Penelitian Kualitatif, Manfaat dan Alasan Penggunaan", Binus University, 2023, <https://binus.ac.id/bandung/2023/11/penelitian-kualitatif-manfaat-dan-alasan-penggunaan/>, (diakses pada tanggal 27 September 2024).

Pri Fitri Novera Damarwati, "Artikel Opini: Penerapan Kebijakan Reward dan Punishment dalam Birokrasi", Dinas Sosial Dan Pemberdayaan Masyarakat Desa Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, 2022, <https://dinsospmd.babelprov.go.id/content/artikel-opini-penerapan-kebijakan-reward-dan-punishmen-dalam-birokrasi>, (diakses pada tanggal 19 September 2024).

Ragam Info, "5 Fungsi Pengawasan dalam Manajemen dan Jenisnya", Ragam Info, 2023, <https://kumparan.com/ragam-info/5-fungsi-pengawasan-dalam-manajemen-dan-jenisnya-21pZsVix86n/4>, (diakses pada tanggal 24 Maret 2025).

Seputar Birokrasi, "Peran SDM dalam Mewujudkan Inovasi Pelayanan Publik yang Efektif", 2024, <https://seputarbirokrasi.com/peran-sdm-dalam-mewujudkan-inovasi-pelayanan-publik-yang-efektif/>, (diakses pada tanggal 14 Maret 2025).

Seputar Birokrasi, 'Sejarah Birokrasi di Indonesia: Dari Zaman Kolonial Hingga Sekarang', Seputar Birokrasi, 2024, <https://seputarbirokrasi.com/sejarah-birokrasi-di-indonesia-dari-zaman-kolonial-hingga-sekarang/>, (diakses pada tanggal 18 Maret 2025).

Shidarta, "Hak dan Kewajiban", Binus University, 2022, <https://business-law.binus.ac.id/2021/10/31/hak-dan-kewajiban/>, (diakses pada tanggal 26 Maret 2025).

Yulianta Saputra, "Fungsi Pengawasan Lingkup Hukum Administrasi Negara", Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2021,

<https://ilmuhukum.uin-suka.ac.id/id/kolom/detail/442/fungsi-pengawasan-lingkup-hukum-administrasi-negara>, (diakses pada tanggal 26 September 2024).

F. Peraturan Perundang-undangan

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 20, tentang Aparatur Sipil Negara, Lembaran Negara Nomor 141, Tambahan Lembaran Negara Nomor 6897, Bab IV, Pasal 10, Tahun 2023.

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 25, tentang Pelayanan Publik, Lembaran Negara Nomor 112, Tambahan Lembaran Negara Nomor 5038, Bab III, Pasal 11 ayat (2), Tahun 2009.

Republik Indonesia, Peraturan Presiden Nomor 81, tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Lampiran, Bab II, tahun 2010.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 94, tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Berita Negara Nomor 202, Tambahan Berita Negara Nomor 6718, Bab I, Pasal 1 angka 7, Tahun 2021.

Republik Indonesia, Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 6, tentang Peraturan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil, Bab IV, Pasal 33, Tahun 2022.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 49, tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, Berita Negara Nomor 224, Tambahan Berita Negara Nomor 6264, Bab VIII, Pasal 51 ayat (2), Tahun 2018.

Republik Indonesia, Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 18, tentang Perubahan atas Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2019 tentang Petunjuk Teknis Pengadaan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja, Lampiran III, Tahun 2020.

Republik Indonesia, Peraturan Wali Kota Bekasi Nomor 34, tentang Disiplin Pegawai Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Bekasi, Bab III, Pasal 21, Tahun 2022.

Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar, Bab X, Pasal 27 ayat 2, Tahun 1945.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 11, tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, Berita Negara Nomor 63, Tambahan Berita Negara Nomor 6037, Bab VII, Pasal 231, Tahun 2017.

Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Nomor 35, tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2009 tentang Penerimaan Gelar Tanda Jasa dan Tanda Kehormatan, Berita Negara Nomor 43, Tambahan Berita Negara Nomor 5115, Bab III, Pasal 12, Tahun 2010.