

## **PENINGKATAN BUDAYA KERJA DALAM KONTEKS REFORMASI ADMINISTRASI DI PEMERINTAHAN KOTA SEMARANG**

Sundarso<sup>1</sup>

### **Abstract**

*This study focused on: Work Culture (culture sets) Apparatus. The problem of this study were: 1) How is work culture conditions (culture sets) Apparatus in Semarang government and 2) whether the efforts that have been made in changing and improving work culture (culture sets) Apparatus Semarang City Government. Being objective of this study were: 1) To identify work culture conditions (culture sets) Semarang City Government Apparatus 2) To draw up proposals as efforts to change and improve work culture Apparatus (culture sets) Semarang City Government.*

*Work Culture (culturset) Apparatus in PERMENPAN-RB number 39 in 2012 can be interpreted as: Attitudes and behavior of individ and groups within an organization that is believed to be true and become habitual in implementing the tasks and jobs. Target of Workplace Culture (culturset) Apparatus is a bureaucracy with integrity and high performance. Apparatus of integrity can be interpreted as a civilian state apparatus shown good character by consistent trustworthy behavior.*

*Work culture conditions imaginable in Semarang city government in reforming the bureaucracy are: 1) civil servants who are not innovative and does not have the spirit of change is still quite a lot; 2) Implementation of Mental Activity Less than Optimal; 3) The penalty is not a deterrent effect discipline; and 4) It is not the establishment of a Working Culture. To overcome these problems the proposed efforts to change and improve work culture (culturset) Semarang city government officials are as follows: 1) Implement guidance toward the development of regional innovation appropriate and based on the field of duty sector departments; 2) Improve the quality of the activities of Mental apparatus. Implementation of mental and spiritual guidance to increase the motivation of civil servants held eight times per year; 3) Development of a culture system of labor regulation Mayor (Perwal) Semarang No. 18 of 2008 on Guidelines for Cultural Development Working within the Government Apparatus Pemkot by reviewing existing regulations tailored to the dynamics of the changing times. 4) Develop materials / curriculum Mindsetting in Pre Employment and Training of all levels and types of education and training in Semarang City Government Training Agency.*

*Of the efforts that have been made can be seen: Integrity PNS views of management and staff commitment and discipline of civil servants. Commitment. Semarang City Government Leaders and staff are committed to the implementation of the reform is high. As for discipline are still many civil*

---

<sup>1</sup> Staf Pengajar Program Studi S2 Magister Ilmu Administrasi FISIP - Undip

*servants who violate the discipline, performance evaluation results Kemenpan - RB to 438 district / municipal government throughout Indonesia in 2012 where the results show that out of 35 districts / cities in Central Java performance is worth an average of C (not good), even Rod district worth D. Can disimpulkan reforming work culture does not yet support achievement of high performing bureaucracy. Suggestions are proposed in order to change and improve work culture Apparatus (culture sets) Semarang City Government is to improve the discipline of civil servants and improve bureaucratic performance*

**Keywords** : *Improvement of apparatus work culture, bureaucratic reform and the Government of Semarang*

## **PENDAHULUAN**

Istilah reformasi muncul pada abad ke-16 di Eropa Barat yang sedang terjadi *Religious Revolution* yang dilancarkan oleh kalangan Protestan. Menurut Ensiklopedi Britania, reformasi adalah gerakan pembaharuan yang dilancarkan oleh kekuatan tertentu di dalam masyarakat sebagai koreksi total dan fundamental terhadap kekuasaan yang sedang berjalan berdasarkan pertimbangan moral, politik, ekonomi dan sosial. Dalam Ilmu administrasi publik telah dikenal adanya *Organizational Development system*.

Saat ini Indonesia telah memiliki panduan dalam pelaksanaan Reformasi Birokrasi, yakni dengan Perpres Nomor 81 Tahun 2010 Tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025 dan Permenpan Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010 - 2014.

Tujuan dari Reformasi Birokrasi disebutkan untuk : Membentuk birokrasi profesional dengan karakteristik : adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bebas dan bersih dari KKN, mampu, melayani publik, netral, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara serta adanya sistem pembinaan karier.

Dari kedua kebijakan tersebut, ditemukan ada delapan area perubahan yang juga disebut dengan sasaran, yakni : 1) Organisasi; 2) Tatalaksana; 3) Sumberdaya Aparatur; 4) Peraturan Perundangan; 5) Pengawasan; 6) Akuntabilitas; 7) Pelayanan Publik dan 8) Pola pikir (*mind set*) dan Budaya kerja (*culture set*) aparatur Penelitian ini fokus pada : Budaya Kerja (*culture set*)

Aparatur. **Masalah penelitian ini adalah** : 1) Bagaimanakah kondisi Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur di Pemerintah Kota Semarang dan 2) Upaya-upaya apakah yang telah dilakukan dalam merubah dan meningkatkan Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur Pemkot Semarang. Sedang **Tujuan Penelitian ini adalah** : 1) Untuk mengidentifikasi kondisi Budaya Kerja (*culture set*) Aparatur Pemkot Semarang 2) Untuk menyusun usulan sebagai upaya-upaya guna merubah dan meningkatkan Budaya Kerja Aparatur (*culture set*) Pemkot Semarang.

Budaya Kerja (*culturset*) Aparatur dalam PerMENPAN-RB nomor 39 tahun 2012 dapat diartikan sebagai : Sikap dan perilaku individ dan kelompok dalam suatu organisasi yang diyakini kebenarannya dan menjadi kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Sasaran dari Budaya Kerja (*culturset*) Aparatur adalah **birokrasi dengan integritas dan kinerja yang tinggi. Aparatur yang berintegritas** dapat diartikan sebagai aparatur sipil Negara yang berkarakter baik yang ditunjukkan dengan perilakunya yang konsiten dapat dipercaya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia integritas berarti sebagai : mutu, sifat, atau keadaan yg menunjukkan kesatuan yg utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yg memancarkan kewibawaan; kejujuran; **sedang integritas nasional** diartikan sebagai wujud keutuhan prinsip moral dan etika bangsa di kehidupan bernegara.

Kementerian PANRB mengembangkan nilai-nilai dasar yang mendasari kualitas sumber daya aparatur sipil Negara yaitu : 1) *Integritas*, mengutamakan perilaku terpuji, disiplin dan penuh pengabdian; 2) *Profesional*, menyelesaikan tugas dengan baik, tuntas, sesuai kompetensi (keahlian); dan 3) *Akuntabel*, mempertanggungjawabkan tugas dengan baik, dari segi proses maupun hasil. Nilai-nilai dimaksud merupakan tujuan reformasi birokrasi dan diharapkan mampu mengatasi berbagai persoalan Akuntabilitas, maksudnya bahwa sebarapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan

sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat terutama dalam persoalan penyelenggaraan pelayanan publik.

Pengukuran Kinerja. Untuk mengetahui optimal atau tidaknya suatu kinerja dapat dilihat dari indikator-indikator yang timbul dan yang digunakan untuk mengukur kinerja tersebut. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51) mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut : a. Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Dan pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output. b. Kualitas layanan, maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan. c. Responsivitas, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat d. Responsibilitas, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit. e. Akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat. Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh pendapat ahli di atas maka untuk mengukur kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan lima indikator antara lain produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan paradigma fenomenologis dengan pendekatan kualitatif. Adapun tipe penelitian bersifat deskriptif. Dengan demikian jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini berfokus pada penelusuran kondisi bidang budaya kerja aparatur sebagai

tema reformasi birokrasi dan upaya perbaikannya, Situs penelitian : Pemkot Kota Semarang. sumber data : data primer diperoleh dari informan utama, yakni Kepala Bagian Organisasi Sekretariat Daerah (Setda), data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen dan arsip-arsip yang relevan dengan tema penelitian ini.

## **HASIL**

### **Identifikasi Kondisi**

Sejak ditetapkan sebagai Pemerintah Kota pelaksana pilot project reformasi birokrasi berdasarkan SK Menpan-Reformasi Birokrasi nomor 96 Tahun 2013 tentang Penetapan Pilot Project Reformasi Birokrasi (lihat lampiran II) Jajaran Pemkot Semarang mulai dari pimpinan sampai dengan staf pelaksana mempunyai komitmen tinggi untuk melaksanakan reformasi birokrasi. , Pemkot Semarang dalam melaksanakan reformasi birokrasi dengan berpedoman pada : 1) Perpres Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi dan 2) Permenpan-RB nomor 20 tahun tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014 disamping itu juga berdasarkan 3) PerENPAN-RB nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, 4) Peraturan Walikota (Perwal) dan 5) peraturan-peraturan Pusat/Daerah lainnya.

### **Permasalahan**

1) PNS yang tidak inovatif dan tidak memiliki semangat perubahan masih cukup banyak; 2) Implementasi Kegiatan Bintel Kurang Optimal; 3) Hukuman disiplin tidak menimbulkan efek jera dan 4) Masih belum terbentuknya sistem Budaya Kerja.

### **Upaya-Upaya Yang Telah Dilakukan**

Upaya-upaya yang telah dan masih dilakukan Pemkot Semarang dalam mewujudkan reformasi birokrasi selama ini, antara lain program-program : 1) erbaikan sistem pelayanan publik agar terwujud pelayanan prima oleh semua unit pelayanan publik; 2) Penyederhanaan SOP (Sistem Operasional Prosedur); 3) penerapan ISO, pengukuran Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) serta dan 4)

Peningkatan kompetensi SDM aparatur. Wujud realisasi program-program tersebut diatas di antaranya dengan diselenggarakannya pelayanan satu pintu melalui : 1) pembentukan BPPT; 2) membentuk Pusat Pelayanan Penanganan Pengaduan Publik untuk melayani pengaduan masyarakat, dan 3) penyediaan mobil pelayanan keliling untuk pelayanan kependudukan dan perpustakaan. 4) Untuk menciptakan transparansi pelayanan publik, di beberapa tempat telah dilengkapi dengan CCTV, mesin antrean, mesin tombol kepuasan konsumen dan lain-lain. Sedangkan dalam hal pengadaan barang dan jasa : 5) Pemerintah Kota Semarang telah membentuk Unit Layanan Pengadaan (ULP) dan menerapkan sistem e-Procurement dan paya lain dalam mewujudkan reformasi birokrasi dengan : 6) membangun komitmen setiap pejabat eselon dan kepala SKPD melalui penandatanganan pakta integritas," paparnya.

Khusus upaya-upaya yang telah dilakukan dalam merubah dan meningkatkan budaya kerja (*culturset*) aparatur Pemkot Semarang adalah sebagai berikut : 1) Melaksanakan pembinaan ke arah pengembangan inovasi Daerah sesuai dan berpedoman bidang tugas setiap SKPD; 2) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan kegiatan bintal aparatur. Pelaksanaan bimbingan mental spiritual untuk peningkatan motivasi PNS dilaksanakan delapan kali pertahun; 3) Pengembangan sistem budaya kerja berdasarkan Peraturan Walikota (Perwal) No 18 Tahun 2008 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah dilingkungan Pemerintah Kota Semarang dengan mengkaji ulang regulasi yang ada disesuaikan dengan dinamika perubahan zaman. 4) Mengembangkan materi / Kurikulum *Mindsetting* pada Diklat Pra Jabatan dan semua jenjang dan jenis diklat yang ada di Badan Diklat Pemkot Semarang.

### **Hasil Capaian**

Upaya-upaya tersebut secara umum telah menghasilkan capaian positif dan membanggakan, diantaranya : 1) Seluruh SKPD telah mengembangkan OSS (*One Stop Service*) dan pada 12 November 2012 lalu, 2) Kota Semarang berhasil meraih peringkat kedua terbaik nasional Penyelenggaraan PTSP-PM

(Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Penanaman Modal) tahun 2012 yang diberikan oleh Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) RI.

Sedang hasil yang diharapkan terkait dengan upaya-upaya yang telah dilakukan dalam merubah dan meningkatkan budaya kerja (*culturset*) aparatur Pemkot Semarang adalah sebagai berikut : 1) Sejumlah SKPD telah mengikuti pembinaan ke arah pengembangan inovasi Daerah sesuai dan berpedoman bidang tugas setiap SKPD masing-masing dengan demikian diharapkan untuk tahun-tahun mendatang rencana-rencana program yang diajukan oleh masing-masing SKPD diharapkan tidak yang itu-itu saja/rutinitas tapi ada pembaruan. 2) Dengan bertambahnya frekwensi penyelenggaraan bimbingan mental aparatur menjadi delapan kali/tahun disertai dengan peningkatan kualitas penyelenggaraannya virus-virus motivasi diharapkan lebih mudah tersebar kesemua aparatur Pemkot sehingga mereka akan lebih semangat lagi dalam menjalankan tugas pokok fungsi (tupoksi) kesehariannya. 3) Dengan telah dikembangkannya materi / Kurikulum *Mindsetting* pada Diklat Pra Jabatan dan semua jenjang dan jenis diklat diharapkan dapat memudahkan para widyaiswara/instruktur dalam merubah kearah *mindsetting* (pola pikir) positif para PNS Pemkot. 4) Peraturan Walikota (Perwal) Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah dilingkungan Pemerintah Kota Semarang No 18 Tahun 2008 dalam implementasinya berhubung sudah ada regulasi yang lebih baru, telah disesuaikan dengan PerMENPAN-RB nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja. Dengan demikian aparatur Pemkot dalam melaksanakan reformasi birokrasi setelah dapat pembinaan dan pengembangan sesuai isi prinsip-prinsip yang ada PerMENPAN-RB tsb. diatas diharapkan akan lebih terjaga integritas moralnya, etikanya, keprofesionaannya dan akuntabilitasnya.

## PEMBAHASAN

Dari data dan informasi yang diperoleh dari lapangan, dari informan, studi dokumentasi atas data statistik dari BKD maupun unduhan dari situs-situs

tertentu di dunia maya dapat dipakai sebagai pelengkap bahan penulisan laporan ini. Seperti telah penulis tegaskan pada bab I Pendahuluan, dibutir 1.8.1 dan 1.8.2 definisi konsep dan operasional penelitian ini memfokuskan diri pada budaya kerja (*culturset*) aparatur, dimana sasaran bidang ini adalah terwujudnya integritas dan kinerja birokrasi yang tinggi yang dapat dijabarkan lebih lanjut kedalam definisi operasionalnya : 1) Integritas, mengutamakan perilaku komit, terpuji, jujur, disiplin dan penuh pengabdian; 2) Kinerja, dapat dinilai dari profesionalisme, produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

Setelah penulis melihat kembali perolehan data dan informasi dari lapangan ternyata tidak cukup lengkap sehingga pembahasan tidak dapat dilakukan seperti yang direncanakan. Semula direncanakan setiap dimensi fenomena lapangan akan di-*match*-kan/dibandingkan dengan definisi operasionalnya tetapi karena keterbatasan kecukupan data dan informasi. Fenomena integritas hanya dilihat dari komitmen pimpinan dan staf serta sikap disiplin PNS. Sedang dengan kinerja dilihat dari penilaian akuntabilitas kinerja secara umum yang dilakukan KEMENPAN-RB.

### **Integritas**

Integritas, mengutamakan perilaku komit, terpuji, jujur, disiplin dan penuh pengabdian. Data yang terkumpul tidak memungkinkan untuk menganalisis fenomena integritas dengan semua dimensi tersebut di atas, disini hanya digunakan dua dimensi yaitu komitmen dan disiplin.

### **Komitmen**

Pimpinan dan staf Pemkot Semarang terhadap pelaksanaan reformasi Pebruari 2013 mempunyai komitmen tinggi. Ini ditunjukkan dengan aktivitas Plt. Walikota baik pada forum sosialisasi maupun aktivitas-aktivitas keseharian Pemkot. Pimpinan lini keduanya aktif seperti yang ditunjukkan oleh Kepala Inspektorat Pemkot Semarang, Cahyo Bintarum yang dengan tekun melakukan Bimbingan Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi (PMPRB) secara *online*. Bimbingan teknis ini diikuti oleh kepala bagian organisasi,

sekretaris, kepala bagian tata usaha, kepala bagian umum dan kepala sub-bagian tata usaha di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) lingkungan Pemerintah Kota Semarang dengan demikian telah teridentifikasi komitmen pimpinan pemkot terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi.

### **Disiplin**

1) Kedisiplinan PNS dalam menjalankan tugas dan fungsinya dalam pemerintahan daerah dapat menjadi pendorong *good governance* dan *clean government*. Namun kondisi lapangan menunjukkan sebaliknya masih banyak PNS yang melakukan pelanggaran disiplin, seperti yang diungkapkan oleh Kepala BKD Pemkot Semarang. 2) "Selama tahun 2013, sebanyak 22 PNS Pemkot Semarang mendapat hukuman disiplin, termasuk enam yang dipecat. Sejak aturan tersebut digulirkan pada tahun 2010 hingga November 2013 total sudah ada 70 PNS yang terkena sanksi, 16 diantaranya dipecat bahkan empat orang diantaranya diberhentikan dengan tidak hormat" ([www.poskotanews.com](http://www.poskotanews.com), 21 November 2013); 3) Dari ungkapan yang disampaikan Kepala BKD Pemkot Semarang dapat dikatakan selama satu tahun (2013) PNS yang mendapatkan hukuman disiplin tingkat berat sebanyak 1,5% (22 orang) dari jumlah PNS/CPNS 14.622 orang dan jumlah yang dipecat dari 2010 hingga 2013 sebanyak 0,10% (16 orang). Dari kasus ini dapat disimpulkan bahwa tingkat disiplin PNS Pemkot masih kurang baik.

### **Kinerja**

Kinerja, dapat dinilai dari profesionalisme, produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, tanggungjawab dan akuntabilitas, disini karena keterbatasan data dan informasi yang diperoleh fenomena kinerja hanya dilihat dimensi akuntabilitas. Akuntabilitas berarti mempertanggungjawabkan tugas dengan baik, dari segi proses maupun hasil. Data yang penulis/peneliti kemukakan diperoleh hasil evaluasi kinerja KEMENPAN – RB terhadap 438 Pemkab/Pemkot seluruh Indonesia pada tahun 2012 dimana hasilnya menunjukkan bahwa dari 35 kabupaten/kota di Jateng rata-rata kinerjanya bernilai C (kurang baik),

bahkan kabupaten Batang bernilai D. Kesimpulannya pelaksanaan reformasi budaya kerja belum mendukung pencapaian sasaran birokrasi berkinerja tinggi.

## PENUTUP

### Kesimpulan

**Identifikasi yang telah dilakukan** dilapangan terhadap kondisi seputar Budaya kerja (*culture set*) Aparatur Pemkot Semarang adalah sebagai berikut :

**Permasalahan yang dihadapi :** 1) PNS yang tidak inovatif dan tidak memiliki semangat perubahan masih cukup banyak; 2) Implementasi Kegiatan Bintal Kurang Optimal; 3) Hukuman disiplin tidak menimbulkan efek jera; dan 4) Masih belum terbentuknya sistem Budaya Kerja.

**Usulan sebagai upaya-upaya** guna merubah dan meningkatkan budaya kerja (*culturset*) aparatur Pemkot Semarang adalah sebagai berikut : 1) Melaksanakan pembinaan ke arah pengembangan inovasi Daerah sesuai dan berpedoman pada bidang tugas setiap SKPD; 2) Meningkatkan kualitas penyelenggaraan kegiatan bintal aparatur. Pelaksanaan bimbingan mental spiritual untuk peningkatan motivasi PNS dilaksanakan delapan kali pertahun; 3) Pengembangan sistem budaya kerja berdasarkan Peraturan Walikota (Perwal) Kota Semarang No 18 Tahun 2008 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Pemerintah dilingkungan Pemekot dengan mengkaji ulang regulasi yang ada disesuaikan dengan dinamika perubahan zaman. 4) Mengembangkan materi / Kurikulum *Mindsetting* pada Diklat Pra Jabatan dan semua jenjang dan jenis diklat yang ada di Badan Diklat Pemkot Semarang.

Hasil Penelitian, diantaranya : **Integritas** dilihat dari komitmen pimpinan dan staf serta sikap disiplin PNS. Sedang dengan kinerja dilihat dari penilaian akuntabilitas kinerja secara umum yang dilakukan KEMENPAN-RB. **Komitmen.** Pimpinan dan staf Pemkot Semarang terhadap pelaksanaan reformasi Pebruari 2013 mempunyai komitmen tinggi. **Disiplin.** Kondisi lapangan menunjukkan sebaliknya masih banyak PNS yang melakukan pelanggaran disiplin, **Kinerja.** Hasil evaluasi kinerja KEMENPAN – RB terhadap 438 Pemkab/Pemkot seluruh

Indonesia pada tahun 2012 dimana hasilnya menunjukkan bahwa dari 35 kabupaten/kota di Jateng rata-rata kinerjanya bernilai C (kurang baik), bahkan kabupaten Batang bernilai D. Kesimpulannya pelaksanaan reformasi budaya kerja belum mendukung pencapaian sasaran birokrasi berkinerja tinggi.

### **Saran**

Saran yang diusulkan guna merubah dan meningkatkan Budaya Kerja Aparatur (*culture set*) Pemkot Semarang adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan disiplin PNS

Disiplin seseorang PNS banyak terkait dengan *mindsetnya*, positif atau negatif. Antara *mindset* dengan sikap dan perilaku disiplin berhubungan kuat. Oleh karena itu penulis/peneliti menyarankan : 1) lebih mengintensifkan lagi penyampaian kurikulum *mindseting* pada semua jenjang dan jenis diklat. 2) Mengevaluasi alumni diklat apakah pada mereka terjadi perubahan pada nilai, sikap dan perilaku khususnya aspek disiplin. 3) Meningkatkan intensitas pelaksanaan system pengawasan internal. 4) Penerapan tindakan/sanksi disiplin terhadap pelanggaran/penyimpangan yang dilakukan PNS. Sanksi/tindakan disiplin disesuaikan dengan tingkat pelanggaran ringan, sedang atau berat dan berdasar pada peraturan yang berlaku, hukuman ini diharapkan dapat menimbulkan efek jera bagi PNS pelanggar disiplin.

b. Meningkatkan Kinerja birokrasi

Untuk meningkatkan kinerja Pemkot Semarang yang sementara dari penilaian KEMENPAN-RB mendapat nilai C, penulis/peneliti mengajukan beberapa saran/usulan : 1) Meningkatkan efisiensi dan efektivitas baik individu PNS maupun ditingkat SKPD; 2) Meningkatkan responsivitas birokrasi, birokrasi harus responsiv/peka terhadap kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat; 3) Meningkatkan akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana

para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Pasolong, Harbani, 2008, Teori Administrasi Publik, Bandung : Alfabeta.

Sinambela, Lijan Poltak, 2008, Reformasi Pelayanan Publik : Teori, Kebijakan dan Implementasi, Jakarta : Bumi Aksara.

UU Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Perpres Nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi

PerMENPAN-RB nomor 39 tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja.

Permenpan nomor 20 tahun tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2010-2014

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Daerah, Deputi Bidang Program dan Reformasi Birokrasi Kementerian PAN dan Reformasi Birokrasi

Evaluasi Kemajuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Pada K/L/Pemda, *ReformCorner Kemenpanrb*.

<http://kbbi.web.id/integritas>

[http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita\\_indonesia/2014/08/140826\\_pasar\\_tenaga\\_kerja\\_aec\\_suaramerdeka.com](http://www.bbc.co.uk/indonesia/berita_indonesia/2014/08/140826_pasar_tenaga_kerja_aec_suaramerdeka.com), Kamis, 21 Februari 2013, 19:52 wib, Lanang Wibisono /CN31/JBSM

<http://www.poskotanews.com>, 21 November 2013