



**PROFESIONALISME BIROKRAT DALAM IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE* MENUJU TERWUJUDNYA NEGARA BEBAS KORUPSI KOLUSI NEPOTISME (KKN) DI KOTA SEMARANG**

Bethari Destianingrum\*, Untung Dwi Hananto, Nabitatus Sa'adah  
Program Studi S1 Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Diponegoro  
E-mail : [betharidestia94@gmail.com](mailto:betharidestia94@gmail.com)

**ABSTRAK**

Peranan profesionalisme birokrat sangat ditentukan oleh tingkat kemampuan aparat birokrasi yang tercermin dari cara mereka melakukan dan memberikan pelayanan terhadap masyarakat. Kemampuan memberikan pelayanan publik mengarah pada pencapaian tujuan yang telah di cita-citakan oleh bangsa Indonesia. Selain itu, reformasi merupakan syarat yang sangat diperlukan dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Reformasi birokrasi dilakukan guna menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik berintegritas serta bebas dan bersih dari praktik KKN dan tentu saja mampu melayani publik dan memegang teguh nilai kode etik aparatur negara. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana profesionalisme birokrat dalam melakukan pelayanan publik terhadap masyarakat Kota Semarang, serta mengetahui bagaimana reformasi birokrasi yang terjadi di Kota Semarang. Mengetahui ada atau tidaknya hambatan dalam proses implementasi *good governance* di Kota Semarang dan bagaimana cara meminimalisir hambatan yang muncul.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan yuridis empiris dimana peneliti melakukan penelitian secara langsung dengan melakukan wawancara dengan narasumber secara langsung. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan data yang diperoleh dari wawancara dan data sekunder yang diperoleh dari studi kepustakaan. Metode analisis data yang digunakan yaitu kualitatif dimana data yang diperoleh dianalisis langsung dengan peraturan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa profesionalisme birokrat dalam implementasi *good governance* telah berjalan dengan cukup baik namun memang belum maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan masih terdapat beberapa hambatan yang muncul baik dari aspek reformasi birokrasi maupun aspek pelayanan publik seperti kurangnya tanggapan dari masyarakat. Ada pula hambatan dalam proses rekrutmen dan hambatan mengenai minimnya gaji pegawai negeri yang juga masih menjadi sedikit kendala. Oleh karena itu diperlukan pengawasan dalam upaya meningkatkan prinsip-prinsip *good governance* dalam segala aktifitas terkait dengan penyelenggara pemerintahan. Perlunya sosialisasi terhadap masyarakat setempat mengenai pentingnya *good governance* dan bagi birokrat diharapkan dapat memberikan solusi terbaik dalam kegiatan pemerintahan agar terciptanya praktik *good governance* sesuai dengan apa yang diharapkan baik oleh pemerintah maupun masyarakat Kota Semarang.

*Kata kunci : good governance, birokrat, KKN, aparatur birokrat*

**ABSTRACT**

*The role of bureaucrats professionalism is largely determined by the level of capability of the bureaucratic apparatus which is reflected in the way they perform and provide service to the community. The ability to provide public services lead to the achievement of objectives in the aspired by the Indonesian nation. In addition, reform is indispensable prerequisite in achieving good governance (good governance). Bureaucratic reforms carried out in order to create professional government bureaucracy with characteristic integrity and clean and free from corrupt practices and certainly able to serve the public and uphold the code of ethics the state*

*apparatus. This study was conducted to determine the extent of professionalism bureaucrats in public service to the community of Semarang, as well as knowing how to reform the bureaucracy that occurred in the city of Semarang. Knowing whether there is any obstacle in the process of implementation of good governance in the city of Semarang and how to minimize the obstacles that arise.*

*This research used juridical empirical approach in which researchers conduct research directly to conduct interviews with sources directly. The data used in this study are primary data is data obtained from interviews and secondary data obtained from the study of literature. Data analysis methods used are qualitative in which the data were analyzed directly with the regulations relating to the problems examined.*

*These results indicate that the professionalism of the bureaucracy in the implementation of good governance has been running pretty well but is not maximized. This is evidenced by there are still some obstacles that arise both from the aspect of bureaucratic reform and public service aspects such as the lack of response from the public. There are also barriers in the recruitment process and obstacles regarding the lack of salaries of civil servants are also still a few obstacles are therefore needed oversight in order to improve the principles of good governance in all activities related to government administration. The need for socialization to local communities about the importance of good governance and the bureaucrats are expected to provide the best solutions in the activities of government for the creation of good governance practices in accordance with what is expected by the government and the people of Semarang.*

*Keywords: good governance, bureaucracy, corruption, bureaucratic apparatus*

## **I. PENDAHULUAN**

Indonesia merupakan salah satu negara di dunia yang sedang berjuang dan mendambakan terciptanya suatu tata pemerintahan yang baik. Pemerintahan yang baik atau sering dikenal dengan istilah *good governance* merupakan suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun secara administratif, serta menjalankan disiplin anggaran.

*Good governance* di Indonesia sendiri mulai benar-benar dirintis dan diterapkan sejak era reformasi, dimana pada era tersebut telah terjadi perombakan sistem pemerintahan yang menuntut proses demokrasi yang bersih sehingga *good*

*governance* merupakan salah satu alat reformasi yang mutlak diterapkan dalam pemerintahan baru.

Karena *good governance* meliputi sistem administrasi negara, maka upaya mewujudkan *good governance* juga merupakan upaya penyempurnaan pada sistem administrasi negara yang berlaku pada suatu negara secara menyeluruh. Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah dan birokrat di daerah maupun di pusat diharapkan dapat diimplementasikan dengan lebih baik. Untuk mewujudkan administrasi negara yang mampu mendukung kelancaran pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan negara dan pembangunan dapat diwujudkan dengan mempraktikkan *good governance*.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sadu Wasistiono, "Desentralisasi, Demokratisasi dan Pembentukan Good

Dari uraian di atas maka permasalahan yang dapat disusun antara lain:

1. Bagaimanakah profesionalisme birokrat dalam implementasi *good governance* menuju terwujudnya negara bebas korupsi kolusi nepotisme (KKN) di Kota Semarang?
2. Apa sajakah hambatan dalam mewujudkan profesionalisme birokrat dalam implementasi *good governance* menuju terwujudnya negara bebas korupsi kolusi nepotisme (KKN) di Kota Semarang dan bagaimanakah upaya untuk mengatasi hambatan tersebut?

## II. METODE

Metode Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pendekatan yuridis empiris.

Pendekatan Metode pendekatan hukum yuridis empiris adalah metode atau cara yang dipergunakan di dalam penelitian hukum yang dilakukan dengan cara meneliti bahan sumber data primer. Data yang diperoleh berasal dari observasi dan wawancara.

Pada penulisan skripsi ini, peneliti mengkaji mengenai aspek implementasi *good governance* dengan mengkaji praktik peran birokrasi dalam mewujudkannya dengan menggunakan metode penelitian hukum empiris dapat dikatakan penelitian hukum yang

diambil dari fakta-fakta yang ada di dalam suatu masyarakat, badan hukum atau badan pemerintah.

Spesifikasi dari penelitian ini adalah deskriptif analitis, yaitu menggambarkan fenomena yang terjadi dalam waktu dan daerah tertentu kemudian dikaitkan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta teori-teori hukum dan praktik pelaksanaan hukum positif yang menyangkut permasalahan diatas.<sup>2</sup>

## III. PEMBAHASAN

### A. Implementasi *Good Governance* di Kota Semarang

#### A.1 Gambaran Umum Kota Semarang

Semarang merupakan sebuah kota yang berdiri pada tanggal 2 Mei 1547 dengan status sebagai ibukota Provinsi Jawa Tengah. Kota Semarang terletak di Provinsi Jawa Tengah, Indonesia. Sedangkan kecamatan yang mempunyai luas terkecil adalah Kecamatan Semarang Selatan, dengan luas wilayah 5,93 Km<sup>2</sup> diikuti oleh Kecamatan Semarang Tengah, dengan luas wilayah 6,14 Km<sup>2</sup>.

Semarang secara topografi merupakan daerah yang sangat baik. Hal ini ditunjukkan dengan adanya dataran tinggi (Semarang atas) dan juga dataran rendah (Semarang bawah). Kota Semarang memiliki luas area kurang lebih 37.360.947. Lebih lengkap gambaran dari Kota Semarang dapat dilihat pada Peta

---

*Governance*" dalam Syamsudin Haris (editor), *Desentralisasi & Otonomi Daerah*, LIPI Press, Jakarta, 2005, hal 28

---

<sup>2</sup>Rony Hanitijo Soemitro, *Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1998), hlm. 97.

Batas Administrasi Kota Semarang berikut;



Gambar Peta Administrasi Kota Semarang

Sesuai dengan data yang telah diperoleh dari penelitian, data terakhir pada tahun 2016 terkait visi misi yang berlaku untuk tahun 2016-2021 berdasarkan visi walikota dan wakil walikota Semarang terpilih adalah sebagai berikut;

**“Semarang Kota Perdagangan dan Jasa yang Hebat Menuju Masyarakat Semakin Sejahtera”**

Visi tersebut mengandung arti bahwa Semarang sebagai kota metropolitan berwawasan lingkungan akan menjadi kota yang handal dan maju dalam perdagangan dan jasa, dengan dukungan infrastruktur yang memadai serta tetap menjadi daerah yang kondusif untuk meningkatkan kesejahteraan warganya.

Sedangkan untuk mewujudkan visi tersebut, dirumuskan 4 (empat) misi pembangunan daerah sebagai berikut;

1. Mewujudkan kehidupan masyarakat yang berbudaya dan berkualitas,
2. Mewujudkan pemerintahan yang semakin handal untuk meningkatkan pelayanan publik,

3. Mewujudkan Kota Metropolitan yang Dinamis dan Berwawasan Lingkungan,

4. Memperkuat Ekonomi Kerakyatan Berbasis Keunggulan Lokal dan Membangun Iklim Usaha yang Kondusif.

Adanya visi dan misi tersebut, maka pesan yang ada didalamnya yang juga akan diterapkan lima tahun kedepan adalah untuk membuat masyarakat khususnya masyarakat Kota Semarang semakin sejahtera, maka upaya untuk meningkatkan pelayanan publik, pengembangan kehidupan berdemokrasi, pemerataan, dan keadilan harus benar-benar dilaksanakan secara konsisten.

**A.2 Kepegawaian di Kota Semarang**

Berlakunya Undang Undang Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap jalannya pemerintahan baik di tingkat pusat maupun daerah termasuk didalamnya mengenai hal-hal yang berkaitan dengan bidang kepegawaian. Sesuai dengan Pasal 16 dan Pasal 17 Undang Undang Negara Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 bahwa Pemerintahan Pusat dan Pemerintahan Daerah memiliki kewenangan masing-masing. Pemerintah Pusat memiliki wewenang menetapkan norma, standar, prosedur, kriteria berupa ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan dan digunakan sebagai pedoman dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan konkrue yang

menjadi kewenangan Pemerintah Pusat.

Kewenangan dari Pemerintahan Daerah adalah menetapkan kebijakan Daerah untuk menyelenggarakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintahan Daerah. Kebijakan tersebut, mengharuskan pemerintah pusat untuk mendelegasikan sebagian kewenangannya di bidang kepegawaian kepada daerah dan dikelola dalam sistem kepegawaian daerah.

Sistem Kepegawaian Daerah adalah suatu sistem dan prosedur yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang meliputi perencanaan, persyaratan, pengangkatan, penempatan, pendidikan dan pelatihan, penggajian, pemberhentian, pensiun, pembinaan, kedudukan, hak, kewajiban, tanggung jawab, larangan, sanksi, dan penghargaan yang merupakan subsistem dari sistem kepegawaian nasional. Demikian kepegawaian daerah merupakan satu kesatuan jaringan birokrasi dalam kepegawaian nasional.

#### **A.2.1 Profil Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang**

Badan Kepegawaian Daerah merupakan lembaga yang mengurus administrasi kepegawaian pemerintah daerah, baik dipemerintah daerah Kabupaten/Kota maupun pemerintah Provinsi.<sup>3</sup> Sesuai

dengan undang-undang tentang Pemerintahan Daerah, kewenangan mengatur kepegawaian mulai rekrutmen sampai pensiun berada di Kabupaten/Kota. Pembentukan BKD pada umumnya didasarkan pada Peraturan Daerah masing-masing.<sup>4</sup>

Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang adalah salah satu lembaga teknis daerah Kota Semarang yang merupakan unsur penyelenggara manajemen Pegawai Negeri Sipil. Badan Kepegawaian Daerah berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Walikota melalui Sekretaris Daerah (Peraturan Daerah Kota Semarang No. 13 Tahun 2008).

Potensi PNS yang cukup besar di lingkungan Pemerintah Kota Semarang tersebut perlu dikelola secara berkelanjutan melalui manajemen Pegawai Negeri Sipil. Untuk mengelola tata manajemen yang efektif maka dibentuk susunan organisasi pegawai di BKD Kota Semarang. BKD Kota Semarang memiliki susunan organisasi sesuai dengan Peraturan Walikota Semarang Nomor 87 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang ditunjukkan sebagai berikut;

1.) Kepala badan, mempunyai tugas merumuskan kebijakan, rencana strategis, memimpin, dan mengkoordinasikan serta membina

<sup>3</sup> Yonatan Oktavianto, Peran Dana Pensiun Sebagai Sarana Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Bagi Pegawai Negeri Sipil Yang Purna Tugas Di Lingkungan Badan

Kepegawaian Daerah Kab. Purworejo. <http://eprints.undip.ac.id>, 2011, hal.66.

<sup>4</sup> Satoto Sukamto, *Pengaturan Eksistensi dan Fungsi Badan Kepegawaian Negara*, Yogyakarta: HK Offset, 2004. hlm.17-18.

pelaksanaan tugas dan fungsi pemerintahan.

2.) Sekretariat, berkedudukan dibawah kepala badan serta bertanggung jawab kepada kepala BKD, memiliki tugas mengawasi, mengendalikan, serta mengevaluasi tugas kesekretariatan, Bidang Administrasi Kepegawaian, Bidang Pengembangan Pegawai, Bidang Pendidikan dan Pelatihan, Bidang Kesejahteraan dan Disiplin dan UPBT. Sekretariat terdiri atas Subbagian Perencanaan dan Evaluasi, Subbagian Keuangan dan Aset, dan Subbagian Umum dan Kepegawaian yang masing-masing mempunyai tugas sesuai kewenangan di bawah pengawasan sekretariat.

3.) Bidang Administrasi Kepegawaian yang mana bagian tersebut mengkoordinasi Subbidang Penetapan dan Pengadaan Pegawai, Subbidang Pemberhentian Jabatan dan Subbidang Data dan Informasi. Pada Bidang Pengembangan Pegawai mengkoordinasi Subbidang Jabatan, Subbidang Pengembangan Karier dan Subbidang Penempatan.

4.) Bidang Pendidikan dan Pelatihan mengkoordinasi subbidang Pendidikan dan Pelatihan Teknis dan Fungsional, Subbidang Pendidikan dan Pelatihan Prajabatan dan Kepemimpinan dan Subbidang Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan.

5.) Pada Bidang Kesejahteraan dan Disiplin bertugas mengkoordinasi Subbidang Kepangkatan dan Penghargaan, Subbidang Kesejahteraan dan Subbidang Disiplin.

### **A.2.2 Tugas dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah**

Badan Kepegawaian Daerah memiliki tugas pokok membantu Walikota dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah khususnya di bidang kepegawaian. Selain tugas utama tersebut, tugas lain BKD Kota Semarang yaitu melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik dibidang kepegawaian daerah. Ada pula fungsi dari BKD Kota Semarang antara lain;

1.) Perumusan kebijakan teknis dibidang administrasi kepegawaian, pengembangan pegawai, kesejahteraan pegawai serta disiplin dan pensiun pegawai.

2.) Pemberian dukungan atas penyelenggaraan Pemerintah daerah dibidang administrasi kepegawaian, pengembangan pegawai, kesejahteraan pegawai serta disiplin dan pensiun pegawai.

3.) Pembinaan dan pelaksanaan tugas dibidang administrasi kepegawaian, pengembangan pegawai, kesejahteraan pegawai serta disiplin dan pensiun pegawai.

4.) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

### **A.2.3. Data Statistik Kepegawaian Kota Semarang**

Badan kepegawaian daerah berwenang mengelola informasi terkait dengan perkembangan jumlah Pegawai Negeri Sipil di Kota Semarang. Berdasarkan data statistik Kepegawaian Kota Semarang dapat diketahui bahwa jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil di Kota Semarang sebanyak 12.238 pegawai.

Jumlah keseluruhan Pegawai Negeri Sipil golongan I sebanyak 225 pegawai, golongan II sebanyak 2.303 pegawai, golongan III sebanyak 5.957 pegawai dan golongan IV sebanyak 3.753 pegawai. Jumlah Pegawai Negeri Sipil terbanyak yang termasuk kedalam golongan I, II, III, dan IV terdapat pada Dinas Pendidikan yaitu sejumlah 5.951 pegawai.

Sedangkan jumlah Pegawai Negeri Sipil yang paling sedikit yang termasuk dalam golongan I, II, III, dan IV terdapat pada Dinas Ketahanan Pangan yaitu sejumlah 18 pegawai. Data tersebut berdasarkan laporan statistik Badan Pusat Statistik (BPS) terakhir bulan Desember 2016.

#### **A.2.4. Strategi Pengembangan Kinerja Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang**

Upaya pengembangan pegawai yang diselenggarakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Semarang merupakan salah satu cara untuk dapat meningkatkan kemampuan, produktifitas serta kualitas para pegawainya, agar nantinya setelah diadakan program pengembangan pegawai diharapkan para pegawai dapat menjalankan tugas dan fungsinya secara optimal.

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan dengan Bapak Sudarji S.H. selaku Kepala Sub Bidang Administrasi Kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Semarang, strategi pengembangan kualitas pegawai yang dilaksanakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Pemerintah Kota Semarang dilaksanakan secara

formal yaitu melalui pendidikan dan pelatihan yang terdiri dari pendidikan dan pelatihan dalam jabatan serta pendidikan dan pelatihan teknis/fungsional.<sup>5</sup>

#### **A.3. Reformasi Birokrasi Di Kota Semarang**

Reformasi birokrasi dapat diartikan sebagai bentuk perubahan mendasar dari penyelenggara negara yang bersifat mengawasi, mengontrol serta menjadikan penyelenggara negara yang pro dengan *good public service* serta tata kelola pemerintahan yang dapat meminimalisir terjadinya tindak KKN.<sup>6</sup>

Birokrasi pada sektor pemerintahan di Kota Semarang mencakup bidang tugas yang sangat luas, kompleks dan melibatkan bentuk organisasi untuk melaksanakan penyelenggaraan negara, pemerintahan, termasuk pelayanan umum. Maka dibutuhkan kemampuan aparatur yang profesional dalam memberikan pelayanan yang baik, adil dan memiliki tanggung jawab sesuai dengan tugas dan fungsinya sebagai penyelenggara pemerintahan.

---

<sup>5</sup> Berdasarkan wawancara yang dilakukan Penulis dengan Bapak Sudarji, S.H. selaku Kepala Bagian Administrasi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang yang dilakukan pada tanggal 19 Januari 2017.

<sup>6</sup> Prof. Dr. H. I Nyoman Sumaryadi. Drs..M.Si. *Reformasi Birokrasi Pemerintahan Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik*. Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor:2016. hlm: 87.

### **A.3.1. Reformasi Birokrasi Dalam Sistem Open Rekrutmen Pegawai**

Salah satu kunci utama dalam menciptakan SDM yang profesional adalah terletak pada training dan development calon tenaga kerja dalam hal ini adalah pegawai negeri sipil. Rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pegawai yang akan mengisi jabatan pada organisasi tersebut.

Perlu adanya reformasi birokrasi dalam hal perekrutan pegawai serta cara merekrut akan sangat memengaruhi kualitas birokrasi Indonesia di masa yang akan datang. Untuk itu diperlukan reformasi dan transparansi di bidang rekrutmen, yang bertujuan untuk membenahi segala permasalahan-permasalahan yang timbul akibat proses rekrutmen yang tidak tepat, maka dari itu proses rekrutmen harus dapat diperbaiki menjadi lebih baik. Rekrutmen pegawai ini termasuk juga rekrutmen dalam hal rekrutmen Pegawai Negeri Sipil (PNS). Rekrutmen pegawai, promosi jabatan, kompensasi dan ukuran kinerja merupakan empat aspek terbesar dalam perubahan menuju reformasi birokrasi.

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai reformasi birokrasi dari aspek rekrutmen pegawai di Kota Semarang untuk menghasilkan pegawai negeri sipil yang profesional dan berkompeten perlu dilakukan berbagai perubahan sistem menuju arah perubahan yang dikehendaki. Untuk itu maka proses rekrutmen menjadi faktor utama. Ada beberapa rekomendasi kearah perubahan

dalam sistem perekrutan bagi calon pegawai di Kota Semarang. Perekrutan tersebut harus terlebih dahulu memperhatikan hal-hal berikut;<sup>7</sup>

1.) Perlu adanya job analisis di seluruh sektor, hal ini dimaksudkan untuk mengetahui *job recruitment* yang dibutuhkan dan harus dipenuhi oleh calon pelamar pegawai negeri sipil.

2.) Perekrutan harus berdasarkan kepada taksiran jumlah yang tepat yang telah dilakukan secermat mungkin.

3.) Proses perekrutan harus dilakukan oleh lembaga independen non pemerintah) pemerintah hanya menjadi regulator dan pengawasan dalam proses pelaksanaannya.

4.) Komisi Kepegawaian Negara menyiapkan desain materi eksaminasi, pelaksanaan perekrutan, sampai kepada penetapan calon PNS yang terpilih. Untuk menjaga independensi Komisi Kepegawaian Negara, para anggota direkrut secara profesional melalui *fit and proper tes* seperti halnya komisi-komisi yang ada saat ini.

Penyelenggaraan penerimaan Calon Pegawai Negeri dilakukan oleh Kementerian Pemberdayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (PAN-RB) yang juga bekerja sama dengan sejumlah instansi Negara dalam proses tes seleksi. Kementerian PAN-RB menjaring proses rekrutmen CPNS

---

<sup>7</sup> Berdasarkan wawancara yang dilakukan Penulis dengan Bapak Sudarji, S.H. selaku Kepala Bagian Administrasi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang yang dilakukan pada tanggal 26 Januari 2017

dengan meminimalkan yang berhubungan dengan suap dan nepotisme melalui Computer Assisted Test (CAT). Penerapan sistem CAT diharapkan dapat menjamin pelaksanaan seleksi CPNS yang kompetitif, obyektif, transparan dan bebas dari praktek korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN) serta tidak dipungut biaya. Hal-hal tersebut sengaja diupayakan oleh pemerintah daerah Kota Semarang untuk menjaga kualitas dan untuk memperoleh bibit calon pegawai negeri sipil yang nantinya akan memberikan pelayanan terhadap masyarakat.

#### **4.3.2. Reformasi Birokrasi Dalam Penempatan Jabatan Pegawai**

Penempatan pegawai yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat mampu secara efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Sulistiyani & Rosidah mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah sebagai berikut :

“Penempatan suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu<sup>8</sup>”

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara, mengenai reformasi birokrasi yang

berada di bagian kepegawaian daerah Kota Semarang telah berjalan sesuai dengan prosedur operasional. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya sajian data pegawai yang terdapat di bagian kepegawaian dapat dipertanggungjawabkan sebagai dasar untuk menempatkan pegawai pada jabatan fungsional umum.

Data pegawai yang dimaksud meliputi : nama, NIP, pangkat / golongan, jabatan sebelum penempatan dan masa kerja. Ada pula tata cara penempatan jabatan diseleksi berdasarkan syarat-syarat sebagai berikut;<sup>9</sup>

1. Pendidikan,
2. Kursus/pelatihan kerja,
3. Pengalaman kerja,
4. Pengetahuan kerja,
5. Keterampilan kerja,
6. Bakat kerja,
7. Minat kerja,
8. Temperamen kerja,
9. Kondisi fisik.

Data – data tersebut diperkaya dengan profil kompetensi pegawai yang memuat informasi mengenai: hasil psikotes, nilai kecerdasan *IQ/EQ/SQ*, kemampuan bahasa asing, informasi kesehatan pegawai, kemampuan fisik, stamina, keterampilan teknis operasional, keterampilan manajerial dan kemampuan lainnya yang terangkum dalam tiga ranah taksonomi bloom yaitu kognitif, afektif dan psikomotor.

<sup>8</sup> Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 2003. Yogyakarta: Graha Ilmu.hlm.151

<sup>9</sup> Berdasarkan wawancara yang dilakukan Penulis dengan Bapak Sudarji, S.H. selaku Kepala Bagian Administrasi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang yang dilakukan pada tanggal 19 Januari 2017

### **A.3.3. Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik**

Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektifitas penyelenggaraan otonomi daerah, perlu memperhatikan hubungan antar susunan pemerintahan dan antar pemerintahan daerah. Dalam hal hubungan keuangan, pelayanan umum, pemanfaatan sumber daya alam dan sumber daya lainnya dilaksanakan<sup>10</sup> Perbaikan kinerja pelayanan birokrasi akan berdampak tumbuhnya kepercayaan terhadap pemerintah sehingga mendorong partisipasi masyarakat. Pelayanan publik yang berkualitas merupakan salah satu indikator terjadinya perubahan penyelenggaraan pemerintahan yang berpihak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Ruang lingkup pelayanan publik yang harus diselenggarakan oleh pemerintah Kabupaten/Kota adalah berkaitan dengan;<sup>11</sup>

1) Pelayanan barang publik, yakni pelayanan yang menyediakan berbagai jenis barang yang dibutuhkan oleh masyarakat seperti sandang, pangan, papan, perumahan, jembatan, perhubungan, jalan, transportasi, energi dll.

2). Pelayanan jasa publik, pelayanan yang menyediakan

berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan masyarakat seperti, pendidikan, kesehatan, jaminan sosial, komunikasi dan informasi, perbankan dll.

3). Pelayanan Administratif Publik, pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh masyarakat seperti pereijinan, dokumen kependudukan, dokumen kepemilikan dan lain-lain.

Berdasarkan dari hasil penelitian mengenai reformasi birokrasi dari aspek kinerja dalam pelayanan publik di Badan Pelayanan Perijinan Terpadu (BPPT) Kota Semarang, tidak terdapat masalah yang berarti dalam hal kejelasan waktu, biaya, syarat dan prosedur pelayanan. Masyarakat dapat dengan mudah mengakses informasi mengenai syarat-syarat pelayanan dengan bertanya kepada petugas atau mendatangi meja informasi. Informasi terkait tata cara dan pengaduan yang telah disediakan di Kantor Pemerintahan Kota Semarang cukup membantu dan memudahkan masyarakat dalam memahami prosedur pelayanan.

Praktiknya, Kota Semarang telah menjalankan apa yang sudah menjadi kewajibannya terhadap birokrat dan sistem tata pemerintahannya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa kali perubahan kebijakan yang dilakukan di Kota Semarang baik kebijakan terhadap birokratnya maupun sistem tata pemerintahannya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa kebijakan baru yang mulai

<sup>10</sup> Untung Dwi H., Asas Desentralisasi Dalam UU No.32 Tahun 2004. <http://www.ejournal.undip.ac.id/index.php/mmh/article/view.ac.id>, 2011, hal.4

<sup>11</sup> Titik Djumiarti, Peran Budaya Birokrasi Dalam Pengembangan Tata Pemerintahan yang Baik (Good Governance). <http://ejournal.undip.ac.id/index.php/politika.ac.id>, 2010, hal.4.

diterapkan di Kota Semarang. Salah satu contoh kebijakan baru yang saat ini mulai diterapkan seperti adanya Kebijakan Evaluasi Kerja terhadap program pemerintah dalam pelayanan publik.

Evaluasi diterapkan sebagai suatu aktifitas fungsional yang sistematis guna mencari informasi pada dampak suatu kebijakan atau program terhadap kebutuhan publik atau pun masalah secara langsung. Peranan evaluasi diharapkan pemerintah maupun masyarakat Kota Semarang dapat melihat dan mengetahui sejauh mana keberhasilan dan kegagalan program-program yang diadakan oleh pemerintah sudah berjalan sehingga dapat membuat perencanaan serta keputusan yang lebih baik kedepannya.

Selain itu respon positif dari masyarakat yang menyebutkan pelayanan yang dilakukan oleh aparat birokrasi telah sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan. Hal ini terlihat dan ditunjukkan oleh respon masyarakat menanggapi pelayanan melalui kotak saran yang telah disediakan. Masyarakat tidak lagi mengeluhkan kinerja pegawai dalam hal kepengurusan baik dokumen maupun surat perizinan. Selain melaksanakan reformasi terhadap birokrasinya, Kota Semarang juga tetap memperhatikan prinsip tata pemerintahan yang baik dengan melakukan upaya sebagai berikut;<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Berdasarkan wawancara yang dilakukan Penulis dengan Bapak Sudarji, S.H. selaku Kepala Bagian Administrasi Kantor Badan

### **a. Responsivitas**

Responsivitas adalah daya tanggap birokrasi untuk mengenali kebutuhan, menyusun agenda dan prioritas serta mengembangkan program-program yang sesuai dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat dalam hal ini khususnya di bagi masyarakat Kota Semarang.

Hasil observasi serta wawancara yang disampaikan oleh bapak Agus, menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Semarang telah mampu menanggapi aspirasi masyarakat dalam hal percepatan pemberian pelayanan, sedangkan setiap masuknya pengaduan dari masyarakat berupa kritik dan saran telah ditampung oleh Pemerintah Kota Semarang. Proses pelaksanaan hingga saat ini adalah penghapusan perlakuan diskriminatif terhadap masyarakat dalam pemberian pelayanan di wilayah Kota Semarang, hal itu diupayakan untuk mengubah pemikiran warga bahwa pelayanan yang berhubungan dengan birokrat cenderung berbelit-belit.<sup>13</sup>

Berdasarkan indikator di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa profesionalisme aparat birokrat dalam reformasi birokrasi di wilayah Kota Semarang khususnya aspek responsifitas sudah berjalan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur yang ditetapkan pemerintah setempat maupun pusat.

---

Kepegawaian Daerah Kota Semarang yang dilakukan pada tanggal 19 Januari 2017.

<sup>13</sup> Berdasarkan wawancara yang dilakukan Penulis dengan Bapak Agus. selaku Pegawai Kantor Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Semarang yang dilakukan pada tanggal 23 Januari 2017.

Adanya aturan formal yang juga secara tegas mengatur apa yang menjadi tugas dan fungsi dari aparat birokrat di Kota Semarang, hal ini artinya birokrat di Kota Semarang lebih mengacu kepada petunjuk atasan dalam mempermudah masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang prima.

#### **b. Akuntabilitas**

Akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik oleh aparat birokrat di Kota Semarang menjadi suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran nilai-nilai atau norma yang ada di masyarakat Kota Semarang.

Seiring dengan meningkatnya tuntutan transparansi serta akuntabilitas diberbagai bidang sektor publik, yaitu suatu lembaga dalam menjalankan legitimasinya bersumber dari keputusan masyarakat. Hal tersebut akan menuntut para penyelenggara pemerintahan untuk menjalankan tugas-tugasnya secara profesional agar tetap dapat menjaga kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat sehingga tercermin pemerintahan yang bersih, responsif dan akuntabel dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

#### **c. Partisipasi**

Tuntutan dan aspirasi masyarakat Kota Semarang tentang penyelenggaraan pemerintahan yang disambut baik oleh pemerintah serta jajaran aparat birokrat setidaknya telah membawa beberapa hal. Berdasarkan hasil penelitian, bentuk partisipasi yang diberikan Kantor

Pemerintahan Kota Semarang yaitu dengan menerima segala masukan ataupun kritik dari masyarakat melalui kotak saran yang telah disediakan. Jadi prinsip partisipasi dalam pelayanan publik di Kantor Pemerintahan Kota Semarang sudah berjalan cukup baik.

Masyarakat sudah ikut andil dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik. Masyarakat juga dilibatkan dalam menilai dan mengevaluasi kualitas pelayanan publik. Hal tersebut sangat penting mengingat masyarakat merupakan pihak yang berpartisipasi dalam penyelenggaraan layanan publik. Oleh karena itu sudah seharusnya masyarakat yang menilai secara langsung dari kualitas layanan tersebut.

#### **d. Transparansi**

Melihat kondisi Kota Semarang dari segala aspek, tujuan diadakannya suatu reformasi terhadap birokrasi adalah untuk membangun profil dari aparatur birokrat yang profesional, berintegritas tinggi, jujur dan amanah dalam memberikan pelayanan prima yang berkualitas sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat.

Transparansi dalam konteks penyelenggaraan pelayanan publik adalah terbuka terhadap segala informasi baik informasi mengenai administrasi maupun prosedur pelayanan mudah, dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan serta disediakan secara memadai dan mudah dimengerti oleh mereka yang berkepentingan.

Konteks transparansi di Kota Semarang terhadap pelaksanaan pelayanan publik telah terlaksana dengan cukup baik. Sebagai pelaksana, aparatur birokrasi Kantor Pemerintahan Kota Semarang berusaha terbuka pada setiap tindakannya dan siap menerima kritikan maupun masukan, terutama kritik yang berasal dari masyarakat adalah merupakan kebutuhan utama agar aparatur memahami aspirasi riil masyarakat.

Sesuai dengan beberapa penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa prinsip transparansi yang diterapkan di Kantor Pemerintahan Kota Semarang telah terlaksana dengan baik. Sehubungan dengan hal tersebut, maka pelayanan yang secara umum diharapkan oleh masyarakat terhadap aparatur, diantaranya adalah;

1. Mudah dalam pengurusan bagi yang berkepentingan.
2. Mendapatkan pelayanan yang baik.
3. Mendapatkan perlakuan yang sama tanpa pilih kasih.
4. Mendapatkan perlakuan yang jujur dan terus terang.

Aparatur birokrasi menelaah sebuah reformasi birokrasi semata-mata bukan hanya mempertimbangkan kepentingan pemerintah saja melainkan kepentingan rakyatlah yang tetap diutamakan. Sasaran reformasi birokrasi khususnya di Kota Semarang ini tidak lain agar penyelenggaraan pemerintahan menjadi lebih efektif dan efisien, selain itu pemerintah juga dapat

melayani publik dengan prima serta bersih dan bebas dari KKN.

#### **A.4. Hambatan Dalam Implementasi *Good Governance* Di Kota Semarang**

Masyarakat senantiasa menginginkan terselenggaranya pemerintahan yang baik (*good governance*) yaitu dengan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel dan bertanggungjawab bebas dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran seluruh masyarakat dan warga negara.<sup>14</sup>

Menurut Sedarmayanti, tuntutan gagasan yang dilakukan masyarakat kepada pemerintah untuk pelaksanaan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang baik adalah sejalan dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat.<sup>15</sup> Sedangkan Sadu Wasistiono mengemukakan bahwa tuntutan adanya *good governance* ini timbul karena adanya penyimpangan dalam penyelenggaraan demokratisasi sehingga mendorong kesadaran warga negara untuk menciptakan sistem baru untuk mengawasi jalannya

---

<sup>14</sup>Anwar Suprijadi. *Acuan Umum Penerapan Good Governance pada Sektor Publik*, Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia, Jakarta, 2005, hlm. 1

<sup>15</sup>Sedarmayanti, *Good Governance (Kepemerintahan Yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah*, Mandar Maju, Bandung, 2003, hlm. 4

pemerintahan agar tidak melenceng dari tujuan semula.<sup>16</sup>

Berdasarkan hasil penelitian wawancara dan studi lapangan mengenai ada atau tidaknya hambatan dalam implementasi *good governance* khususnya aspek pelayanan publik di Kota Semarang tidak terlalu menemukan kendala yang sulit. Hanya saja kendala yang dihadapi dalam implementasi menuju pemerintahan yang akuntabilitas dan transparansi di Kota Semarang dalam bidang pelayanan publik adalah kurang adanya tanggapan dari masyarakat yang disampaikan secara langsung kepada Pemerintah Kota Semarang terhadap kualitas pelayanan yang dijalankan aparat birokrasi melalui Informasi Laporan Pertanggungjawaban Pemerintah Kota yang telah dipublikasikan lewat media cetak dan elektronik yang ada.<sup>17</sup>

Walaupun partisipasi dari sebagian masyarakat sudah terlihat namun masih adanya beberapa masyarakat yang cenderung menjadi pihak pasif namun selalu menginginkan kualitas pelayanan terbaik tanpa memberikan masukan secara langsung. Hal ini membuat pemerintah tidak dapat mengetahui secara pasti seberapa jauh pelayanan yang dilakukan oleh aparat birokrasi

telah sesuai dengan kehendak masyarakat.

Munculnya rasa tidak sabar dari masyarakat sebagai pihak pengguna jasa pelayanan membuat kinerja aparat birokrasi menjadi tidak maksimal. Padahal dalam keefektifan waktu kerja aparat birokrat telah berusaha setepat mungkin sesuai dengan prosedur pelaksanaan hal inilah yang terkadang menjadi permasalahan karena perbedaan pemahaman antara aparat birokrasi dengan masyarakat.

Hambatan lain yang masih ditemui terdapat dalam proses reformasi terhadap aparat birokrasi yaitu dalam upaya menempatkan pegawai maupun dalam proses rekrutmen yang sesuai dengan tuntutan spesifikasi pekerjaan yang biasa ditemukan dalam proses reformasi birokrat pegawai dilapangan menurut hasil wawancara dengan Bapak Sudarji antara lain;<sup>18</sup>

1. Kurang akuratnya profil pegawai sebagai data primer dalam proses penempatan,
2. Terbatasnya waktu yang disediakan bagi tim analisis jabatan untuk dapat bekerja secara maksimal,
3. Kompetensi tim analisis jabatan yang tidak sesuai dengan tuntutan kebutuhan,

Selain hambatan-hambatan di atas, persoalan minimnya gaji/tunjangan yang diterima PNS

---

<sup>16</sup> Sadu Wasistiono, *Kapita Selektta Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah*, Fokus Media, Bandung, 2003, hlm.2

<sup>17</sup> Berdasarkan wawancara yang dilakukan Penulis dengan Bapak Sudarji, S.H. selaku Kepala Bagian Administrasi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang yang dilakukan pada tanggal 19 Januari 2017.

---

<sup>18</sup> Berdasarkan wawancara yang dilakukan Penulis dengan Bapak Sudarji, S.H. selaku Kepala Bagian Administrasi Kantor Badan Kepegawaian Daerah Kota Semarang yang dilakukan pada tanggal 19 Januari 2017.

selama ini menjadi alasan tidak mampunya PNS menunjukkan kinerja yang tinggi. Pernyataan bahwa minimnya gaji PNS merupakan masalah klasik yang sampai saat ini tetap tidak mampu menopang kehidupan yang layak dan sejahtera.

Beberapa permasalahan yang melekat pada sistem penggajian PNS mengharuskan Pemerintah Kota Semarang perlu melakukan reformasi remunerasi yang mana hal tersebut merupakan sebagai bagian dari reformasi birokrasi. Reformasi remunerasi bagi pegawai negeri di Kota Semarang berbentuk seperti penantaan sistem penggajian, pemberian tunjangan dan fasilitas PNS menuju pada sistem yang adil dan layak, yaitu berdasarkan tugas, tanggung jawab dan beban kerja yang sesuai dengan kinerja.

Solusi dalam mengatasi hambatan tersebut khususnya dalam aspek pelayanan publik salah satunya adalah dengan mengadakan sosialisasi secara terbuka kepada masyarakat tentang pentingnya praktik *good governance* serta menampung secara langsung kritik maupun saran dari masyarakat. Sehingga masyarakat awam yang tidak memantau kinerja aparat birokrat secara langsung paling tidak dapat mulai ikut berpartisipasi dalam mewujudkan praktik *good governance* di Kota Semarang.

#### **IV. SIMPULAN**

Berdasarkan penelitian dan hasil pembahasan didapatkan simpulan dan saran sebagai berikut :

##### **A. Simpulan**

1. Upaya mencapai *good governance* dalam tata pemerintahan di Indonesia hendaknya ditegakkan prinsip-prinsip *good governance* dalam berbagai institusi penting pemerintahan terutama pemerintahan daerah. Kota Semarang merupakan salah satu daerah di Indonesia yang sedang menjalankan prinsip-prinsip tata pemerintahan yang baik atau *good governance*. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya reformasi birokrat di Kota Semarang ditunjukkan dengan adanya strategi pengembangan kinerja bagi pegawai negeri. Selain itu, reformasi juga diterapkan dalam proses rekrutmen pegawai negeri dengan memperhatikan syarat-syarat tertentu untuk mendapatkan kualitas sumber daya aparatur yang handal dan profesional.

Selain reformasi pada birokrat, Kota Semarang juga melaksanakan proses implementasi *good governance* dengan memperbaiki sektor pelayanan terhadap publik sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* seperti partisipasi masyarakat, transparansi, efektifitas dan efisiensi, serta akuntabilitas. Sehingga dengan adanya perubahan-perubahan dari kebijakan yang sudah ada diharapkan apa yang didambakan Kota Semarang menjadi daerah yang *clean and good governance* dapat terwujud dan Kota Semarang dapat menjadi daerah yang telah menerapkan *good governance* yang tentu saja bebas dari korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN).

2. Titik berat yang juga menjadi hambatan dari pemerintahan yang baik khususnya di Kota Semarang

adalah pada upaya peningkatan kualitas pelayanan publik dan pemberantasan korupsi secara terarah, sistematis, dan terpadu. Hambatan yang terdapat dalam proses implementasi *good governance* di Kota Semarang antara lain seperti kurangnya tanggapan dari masyarakat mengenai kualitas pelayanan publik yang dijalankan oleh aparat birokrat.

### **B. Saran**

1. Pemerintah daerah diharapkan lebih meningkatkan lagi prinsip-prinsip *good governance*, khususnya pada prinsip transparansi, dengan cara selalu memperbarui informasi serta mempublikasikan kegiatan-kegiatan, sarana dan prasarana serta jasa/pelayanan melalui alat-alat komunikasi seperti website pemerintah daerah itu sendiri.
2. Birokrat dan calon birokrat diharapkan agar dapat memberikan solusi-solusi terbaik dalam kegiatan pemerintahan agar terciptanya praktik *good governance* sesuai dengan yang diinginkan.
3. Mengingat minimnya pengetahuan masyarakat akan arti penting *good governance* maka perlunya meningkatkan sosialisasi kepada masyarakat tentang *good governance*. Hal tersebut sangat perlu dilakukan agar masyarakat khususnya di Kota Semarang memahami betul tentang arti penting *good governance* sehingga dapat terjalin hubungan baik dan kerjasama antara pemerintah dan masyarakat dalam mewujudkan praktik *good governance* di Kota Semarang.

- 4.) Perlu adanya upaya pembaharuan terhadap peraturan daerah (apabila sudah ada) yang mampu menjelaskan mengenai standart minimal pelayanan publik dan sanksi yang diberikan bagi yang melanggarnya.

### **V. DAFTAR PUSTAKA**

#### **Buku**

- Wasistiono, Sadu. 2005. *Desentralisasi, Demokratisasi dan Pembentukan Good Governance*. Jakarta: Lipi Press.
- Soemitro, Rony Hanitijo. 1998. *Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sulistiyani, Ambar Teguh dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. 2003. *Good Governance (Kepemerintahan yang Baik) Dalam Rangka Otonomi Daerah Upaya Membangun Organisasi Efektif dan Efisien Melalui Restrukturisasi dan Pemberdayaan*. Bandung: Mandar Maju.

#### **Peraturan Perundang – Undangan**

- Peraturan Pemerintah Daerah No. 13 Tahun 2008 Tentang Retrubusi Penerbitan Dokumen Kependudukan
- Peraturan Walikota Semarang No. 87 Tahun 2016 Tentang Susunan, Kedudukan, Tugas dan Fungsi Serta Tata Kerja Badan Kepegaaian, Pendidikan, dan Pelatihan Kota Semarang



UU No. 23 Tahun 2014 Tentang  
Pemerintahan Daerah

**Jurnal**

Yonatan Oktaviano, 2011. *Peran Dana Pensiun Sebagai Sarana Untuk Meningkatkan Kesejahteraan Bagi Pegawai Negeri Sipil Yang Purna Tugas Di Lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Kab. Purworejo.*  
<http://eprints.undip.ac.id>.

Titik Djumiarti, *Peran Budaya Birokrasi Dalam Pengembangan Tata Pemerintahan yang Baik (Good Governance).*  
[http://ejournal.undip.ac.id/  
/politika.ac.id](http://ejournal.undip.ac.id/politika.ac.id).