



Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Bandung Kinerja Di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung Provinsi Jawa Barat

Elvis^{1*}

¹Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Sumedang, Indonesia

*corresponding author

E-mail: elvis@ipdn.ac.id

Abstract

The assessment of civil servants continues to improve. The government is trying to present an objective, transparent and accountable employee performance appraisal system. The use of technology is a solution to overcome the problem of employee performance appraisal. Electronic performance remuneration is a system issued by the Bandung City government to conduct performance appraisals. In researching this problem, the researcher uses Edwards III theory to solve the problem. The research design used was qualitative with a descriptive method through an inductive approach. Data collection techniques used are interviews, and documentation. Data analysis techniques include data reduction, data display, and conclusions or verification. The results of the research conducted that Electronic Remuneration Performance in its implementation has been going well but in its implementation there are several indicators that have not been maximized. In the communication indicator, there are problems with the transmission sub-indicator. The resource indicator has been fulfilled, marked by a change in the employee's work ethic, but the sub-indicator of employee understanding is still not fulfilled. The Disposition Indicator has been running well. The bureaucratic structure has worked well and has not become an obstacle to the implementation of electronic performance remuneration. The advice given by the researcher is to conduct periodic socialization of the performance remuneration electronic system and assistance for employees in the implementation of the performance remuneration electronic system to improve employee understanding.

Keywords: *Implementation, Performance Appraisal System, Electronic Performance Remuneration*

Abstract

Penilaian pegawai negeri sipil terus mengalami perbaikan. Pemerintah berusaha menghadirkan sistem penilaian kinerja pegawai yang objektif transparan dan akuntabel. Penggunaan teknologi menjadi solusi untuk mengatasi permasalahan penilaian kinerja pegawai. Elektronik Remunerasi kinerja adalah sistem yang dikeluarkan oleh pemerintah Kota Bandung untuk melakukan penilaian kinerja. Dalam meneliti permasalahan ini peneliti menggunakan teori Edwadr III untuk memecahkan masalah. Desain penelitian yang digunakan kualitatif dengan metode deskriptif melalui pendekatan induktif. Teknik pengumpulan data yang digunakan yakni wawancara, dan dokumentasi. Teknik analisis data meliputi reduksi data, display data, dan kesimpulan atau verifikasi. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa Elektronik Remunerasi Kinerja dalam pelaksanaannya sudah

berjalan dengan baik tetapi dalam pelaksanaannya ada beberapa indikator yang belum maksimal. Pada indikator komunikasi terdapat permasalahan pada sub indikator transmisi. Indikator sumber daya telah terpenuhi ditandai dengan adanya perubahan etos kerja pegawai, tetapi pada sub indikator pemahaman pegawai masih belum terpenuhi. Indikator Disposisi sudah berjalan baik. Struktur birokrasi telah berjalan baik dan tidak menjadi hambatan pelaksanaan elektronik remunerasi kinerja. Saran yang diberikan peneliti, adalah mengadakan sosialisasi secara berkala tentang sistem elektronik remunerasi kinerja dan pendampingan bagi pegawai dalam pelaksanaan sistem elektronik remunerasi kinerja untuk meningkatkan pemahaman pegawai.

Kata Kunci: *Implementasi , Sistem Penilaian Kinerja, Elektronik Remunerasi Kinerja*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, tuntutan terhadap tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) semakin meningkat. Salah satu aspek penting dalam mewujudkan *good governance* adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparatur yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kinerja (Mulya, et, al, 2023). Pemerintah Kota Bandung sebagai salah satu kota besar di Indonesia, menyadari pentingnya pengelolaan SDM aparatur yang efektif dan efisien guna mendukung pencapaian visi dan misi pembangunan daerah. Untuk itu, Pemerintah Kota Bandung telah mengembangkan dan menerapkan Sistem Manajemen Bandung (*Bandung Management System/BMS*) sebagai salah satu instrumen kebijakan dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan pemerintahannya.

Sistem Manajemen Bandung merupakan kebijakan yang dirancang untuk memperkuat sistem manajemen kinerja ASN melalui pendekatan yang terintegrasi, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, hingga evaluasi kinerja. Kebijakan ini diharapkan mampu menciptakan budaya kerja yang produktif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan

masyarakat (Rodliyanto, 2025). Implementasi kebijakan ini menjadi sangat penting, mengingat tantangan yang dihadapi oleh pemerintah daerah saat ini semakin kompleks, baik dari segi tuntutan pelayanan publik, dinamika sosial, maupun perkembangan regulasi yang terus berubah (Leo dan Frinaldi, 2023).

Namun demikian, dalam implementasinya, kebijakan kinerja seperti Sistem Manajemen Bandung tidak jarang menghadapi berbagai tantangan. Beberapa tantangan utama yang sering muncul antara lain adalah resistensi perubahan dari ASN, keterbatasan kapasitas SDM, kurangnya pemahaman terhadap substansi kebijakan, serta lemahnya sistem monitoring dan evaluasi. Selain itu, faktor budaya organisasi dan kepemimpinan juga sangat mempengaruhi efektivitas implementasi kebijakan kinerja (Sedarmayanti, 2017). Tantangan-tantangan ini jika tidak diatasi secara sistematis dapat menghambat pencapaian tujuan kebijakan dan menurunkan kualitas pelayanan publik.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung memiliki peran strategis dalam mengelola dan mengembangkan SDM aparatur di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. BKPSDM bertanggung jawab dalam merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi berbagai program

pengembangan SDM, termasuk implementasi kebijakan kinerja berbasis Sistem Manajemen Bandung. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana implementasi kebijakan ini berjalan di BKPSDM Kota Bandung, tantangan apa saja yang dihadapi, serta faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi keberhasilannya. Sistem penilaian melalui DP3 memungkinkan timbulnya rasa ketidakpuasan dalam diri pegawai karena tidak ada indikator dalam penilaian. Pelaksanaan penilaian kinerja sering mengalami penyimpangan begitu juga dalam pelaksanaan DP3, Cahyono (1996) mengemukakan pernyataan bahwa didalam melakukan penilaian kinerja adanya kecendrungan penyimpangan yang dilakukan oleh penilai, diantaranya sebagai berikut: *The halo effect* merupakan kesan sesaat yang dapat menyesalkan dalam memberikan penilaian; *The error of central tendency* merupakan kecenderungan untuk membuat penilaian rata-rata; *The leniency and swiftness biases*, terjadi apabila standar penilaiannya sendiri tidak jelas; *Personal prejudice* merupakan ketidaksenangan penilai terhadap seseorang yang dapat mempengaruhi penilaian; *The recency effect*, tindakan terakhir baik itu bagus atau jelek seringkali diingat terus oleh penilai.

Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Pasal 1 ayat 2 PP No.

46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS, yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40 %.

Penilaian kinerja Pegawai Negeri Sipil, dalam Pasal 75 UU ASN disebutkan bahwa penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier. Penilaian kinerja didasarkan pada perencanaan kinerja pada tingkat individu dan tingkat unit atau satuan organisasi dengan memperhatikan target, sasaran, hasil, dan manfaat yang dicapai, serta perilaku dari PNS itu sendiri secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif. Berdasarkan Pasal 4 PP No. 46 Tahun 2011, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam dua unsur yaitu pertama, sasaran kinerja pegawai yang melakukan pengukuran dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Kedua, perilaku kerja yang diukur dari orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama dan kepemimpinan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 04 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kota Bandung Badan Kepegawaian Daerah mempunyai tugas pokok melaksanakan

sebagian urusan pemerintahan lingkup manajemen kepegawaian, terdapat beberapa fungsi yaitu perumusan kebijakan teknis lingkup perencanaan, kesejahteraan pegawai, dan pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh walikota dengan tugas dan fungsinya.

Penelitian mengenai implementasi kebijakan kinerja Sistem Manajemen Bandung di BKPSDM Kota Bandung menjadi relevan, mengingat pentingnya peran SDM aparatur dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen kinerja di sektor publik, khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Studi ini juga dapat menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain dalam mengimplementasikan kebijakan serupa guna meningkatkan kinerja ASN dan pelayanan publik secara berkelanjutan (Rivai & Sagala, 2019).

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memiliki nilai akademis, tetapi juga nilai praktis yang tinggi dalam mendukung upaya peningkatan kinerja aparatur dan pelayanan publik di era otonomi daerah dan digitalisasi pemerintahan saat ini. berdasarkan hal tersebut maka penelitian magang ini memiliki fokus pada beberapa permasalahan yaitu Bagaimana Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung? Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) Kota Bandung di

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung? Dan Upaya apa yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) Kota Bandung?

LANDASAN TEORI

Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan suatu produk dari proses sosial dan politik yang kompleks. Menurut Nugroho (2011:30-31, 35), terdapat dua aliran utama dalam pemahaman kebijakan publik, yaitu aliran Kontinental dan Anglo-Saxon. Aliran Kontinental memandang kebijakan publik merupakan derivasi dari hukum, sehingga kerap kali sama dengan hukum tata negara atau hukum publik. Hal ini menandakan bahwa proses pembuatan, penerapan, serta evaluasi kebijakan publik dilihat sebagai buah interaksi antarlembaga negara yang bersifat hierarkis, birokratis, dan administratif. Sebaliknya, aliran Anglo-Saxon menitikberatkan hubungan antara kebijakan publik dengan ranah politik dan demokrasi, di mana kebijakan dipahami sebagai hasil interaksi antara kepentingan negara dan masyarakat. Dengan demikian, dimensi partisipasi publik, transparansi, serta akuntabilitas menjadi indikator penting dalam menilai kualitas kebijakan public (Amelia dan Hidajat, 2025).

Kebijakan publik sendiri memiliki cakupan makro dan mikro, namun keduanya mengandung persamaan berupa pengaturan terhadap kehidupan bersama dalam masyarakat, bukan sekadar kepentingan individu. Dalam ruang lingkup organisasi, terdapat organisasi publik, organisasi profit, dan non-profit, yang masing-masing memiliki karakteristik dan kontribusi berbeda dalam sistem kebijakan

publik (Dwiyanto, 2018).

Implementasi Kebijakan

Secara rinci, factor-faktor penting dalam implementasi kebijakan menurut Edwards III, adalah sebagai berikut :

1. *Communication* (komunikasi)

Menurut Edwards, persyaratan pertama bagi efektivitas implementasi kebijakan adalah jika para pelaksana mengetahui hal yang harus dilakukan. Komunikasi yang baik oleh para pelaksana kebijakan dapat dimengerti oleh para pelaksana kebijakan dan berusaha menjalankannya dengan tanggung jawab. Menurut Edwards III (dalam Nugroho 2011:636) mengemukakan “komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari para pihak yang terlibat, dan bagaimana struktur organisasi pelaksana kebijakan.” Menurut Edwards III (dalam Syafri dan Setyoko, 2010:35) mengemukakan tiga hal penting yang dalam proses komunikasi yang baik yakni

1. Transmisi, menyangkut penyaluran dan penyampaian informasi diantara sesama implementor menyangkut pemahaman mereka (pelaksana) akan keterkaitan antara keputusan yang dibuat dengan aturan pelaksanaan yang dikeluarkan, sehingga tidak terjadi kesalahfahaman tentang keputusan yang dikeluarkan. Dalam praktek sering timbul hambatan dalam mentransmisikan (menyalurkan) perintah implementasi disebabkan: Pertama, perbedaan pendapat antara pelaksana dengan perintah yang dikeluarkan pengambil kebijakan. Kedua, struktur birokrasi yang ketat

dan hierarkhis cenderung mendistorsikan informasi. Ketiga, presepsi yang selektif dan ketidakpatuhan para pelaksana memenuhi berbagai persyaratan kebijakan. Kejelasan, menyangkut

2. kejelasan petunjuk pelaksana maupun kejelasan penjelasan pesan komunikasi yang disampaikan. Hal ini penting agar kebijakan-kebijakan yang diimplementasikan dapat mencapai sasaran yang dikehendaki. Ketidakjelasan petunjuk pelaksana maupun pesan komunikasi yang pada gilirannya menimbulkan penyimpangan yang fatal dalam implementasi di lapangan.
3. Konsistensi, menyangkut kepastian dan kejelasan perintah yang harus dilaksanakan oleh para pelaksana. Artinya bahwa perintah-perintah yang diterima oleh pelaksana tidak boleh bertentangan satu sama lain, sehingga tidak membingungkan pelaksana. Tidak konsistennya perintah dapat mendorong para pelaksana mengambil tindakan yang bertentangan dengan maksud sesungguhnya dari suatu implementasi kebijakan.

2. *Resources* (sumber daya)

Menurut Edwards III (dalam Nugroho 2011:636) mengemukakan “*resources* berkenaan dengan ketersediaan sumber daya pendukung, khususnya sumber daya manusia. Hal ini berkenaan dengan kecakapan pelaksana kebijakan publik untuk *carry out* kebijakan secara efektif.” Menurut Edwards III (dalam Syafri dan Setyoko, 2010:37), terdapat empat hal penting yang berpengaruh terhadap sumber daya, meliputi:

1. Staff, merupakan unsur yang paling penting

dalam melaksanakan kebijakan. Suatu kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik maka perlu didukung oleh sejumlah staf yang memiliki kompetensi, keahlian maupun keterampilan sesuai kebutuhan.

2. Wewenang, menyangkut besaran jangkauan tugas yang dapat dilakukan oleh pejabat pembuat kebijakan maupun para pelaksana. Wewenang berbeda-beda dari satu program ke program lainnya, yang hadir dalam berbagai wajah, dari penyediaan fasilitas, memberi bantuan, sampai memaksakan perilaku yang harus bersifat formal karena merupakan otoritas atau legitimasi untuk melaksanakan tugas.
3. Informasi, mempunyai dua bentuk. Pertama, informasi tentang bagaimana melaksanakan kebijakan yaitu para pelaksana perlu mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Kedua, data tentang ketaatan para pelaksana terhadap peraturan pemerintah.
4. Fasilitas-fasilitas, (fasilitas fisik dan pendukung) yang dapat menunjang pelaksanaan pelayanan publik.

3. *Disposition* (disposisi)

Menurut Edwards III (dalam Nugroho 2011:636) mengemukakan “*disposition* berkenaan dengan kesediaan dari para implementor untuk *carry out* kebijakan publik tersebut. Kecakapan saja tidak mencukupi, tanpa kesediaan dan komitmen untuk melaksanakan kebijakan.”

Menurut Edwards III dalam Syafri dan Setyoko (2010:39) disposisi menyangkut persepsi, kewenangan, pemahaman, dan komitmen para

pelaksana (implementor) untuk menerapkan suatu kebijakan. Terdapat tiga kemungkinan sikap dari disposisi yaitu menerima, menolak atau bersikap netral. Agar implementasi kebijakan dapat efektif, maka segenap upaya harus dilakukan oleh segenap kebijakan agar isi dan tujuan kebijakan dapat berkesesuaian dengan keinginan para implementor melalui pemahaman setiap individu akan arah kebijakan yang mereka kerjakan/implementasikan.

Menurut Edwards III (dalam Agustino, 2016:139-140) terdapat hal-hal penting yang perlu dicermati pada variabel disposisi, adalah:

- a. Efek disposisi, disposisi atau sikap para pelaksana akan menimbulkan hambatan-hambatan yang nyata terhadap implementasi kebijakan bila personil yang ada tidak melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah diinginkan oleh pejabat tinggi.
- b. Melakukan pengaturan birokrasi (*staffing the bureaucracy*), yang merujuk pada penunjukan dan pengangkatan staf dalam birokrasi yang sesuai dengan kemampuan, kapabilitas, dan kompetensinya.
- c. Insentif, Edwards III menyatakan bahwa salah satu teknik yang disarankan untuk mengatasi masalah kecenderungan para pelaksana adalah dengan memanipulasi insentif.

4. *Bureaucratic structures* (struktur birokrasi)

Menurut Edwards III (dalam Nugroho 2011:636) mengemukakan “*bureaucratic structures* berkenaan

dengan kesesuaian organisasi birokrasi yang menjadi penyelenggara implementasi kebijakan publik.” Edwards III (dalam Agustino, 2016:152) menjelaskan dua karakteristik yang dapat mendorong kinerja struktur birokrasi atau organisasi ke arah yang lebih baik adalah:

- a. Memuat *Standar Operating Procedures* (SOP) yang lebih fleksibel; SOP adalah suatu prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai (atau pelaksana kebijakan seperti aparatur, administrator, atau birokrat) untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada setiap harinya (*days-to-days politics*) sesuai dengan standar yang telah ditetapkan (atau standar minimum yang dibutuhkan warga).
- b. Melaksanakan fragmentasi, tujuannya untuk menyebar tanggung jawab berbagai aktivitas, kegiatan, atau program pada beberapa unit kerja yang sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dengan terfragmentasinya struktur birokrasi, maka implementasi akan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai implementasi kebijakan yang telah dijelaskan diatas, kemudian peneliti menggunakan konsep Edwards akan sebagai acuan teori dan menerapkan model tersebut sebagai acuan dasar dan konsep dalam penerapan judul yang peneliti bahas yaitu Implementasi elektronik remunerasi kineja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota Bandung Provinsi Jawa Barat. Peneliti Menggunakan teori ini karena faktor faktor yang mempengaruhi

implementasi kebijakan sistem manajemen bandung kinerja sesuai dengan faktor-faktor yang terdapat pada teori Edwards III.

Metode Penelitian

Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif peneliti berusaha menggambarkan keadaan di lapangan dengan menyajikan kumpulan data. Kavalidan data harus di cek kebenarannya. Menurut Creswell (2016:296) “validitas merupakan salah satu kekuatan penelitian kualitatif dan didasarkan pada penentuan apakah temuan yang didapat akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan atau pembaca”. Masih dalam buku yang sama, Creswell (2016:296) menambahkan tentang validitas dalam penelitian kualitatif yakni “validitas kualitatif merupakan upaya pemeriksaan terhadap akurasi hasil penelitian dengan menerapkan prosedur-prosedur tertentu”.

Peneliti menggunakan strategi triangulasi dalam menguji keabsahan data . Triangulasi menurut Creswell (2016:296) yakni: mentriangulasi sumber data informasi yang berbeda dengan memeriksa bukti-bukti yang berasal dari sumber tersebut dan menggunakannya untuk membangun justifikasi tema-tema secara koheren. Jika tema-tema dibangun berdasarkan sejumlah sumber data atau perspektif dari partisipan, maka proses ini dapat menambah validitas penelitian.

Triangulasi data yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi konsep, sumber data dan waktu.

1. Konsep

Untuk menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data

beberapa informan dengan teknik yang sama.

2. Sumber data

Dalam menguji keabsahan data dilakukan dengan cara mengecek data pada informan yang sama dengan teknik yang berbeda.

3. Waktu

Waktu adalah faktor yang dapat mempengaruhi kualitas data. Data yang didapati dengan teknik wawancara pada pagi hari kemungkinan akan berbeda jika dilakukan pada siang hari atau malam hari.

Analisis adalah proses menyusun data agar dapat ditafsirkan, menyusun data berarti menggolongkannya dengan pola, tema atau kategori. Data yang sudah diperoleh agar dapat ditafsirkan dengan baik, maka data tersebut disusun atau dikelompokkan ke dalam pola dan kategori tertentu.

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu dari wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sumber lainnya.

Menurut Bogdan yang dikutip Sugiyono (2017:244) “analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan tentunya dapat diinformasikan kepada orang lain”. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang di pelajari, dan

membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Dalam teknik pengumpulan data ini yang pertama dilakukan adalah reduksi data yang mana disini peneliti memilih bagian-bagian data yang penting dari sebuah informasi yang relevan yang berguna untuk mendukung penelitian terhadap objek tersebut (Sari, et, al, 2025). Tahap selanjutnya setelah peneliti mengumpulkan data, peneliti harus menyajikan data tersebut secara deskriptif dapat menggunakan kolom, grafik, diagram, atau matriks yang bertujuan untuk memudahkan informasi agar dapat dipahami. Tahap terakhir yaitu mengambil kesimpulan yang mana kesimpulan dapat diambil serta ditampilkan apabila data tersebut disertai oleh bukti yang kuat dan sah maka kesimpulan tersebut sudah kredibel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Kebijakan Sistem Manajemen Bandung Kinerja.

Sejalan dengan teori kebijakan yang dipaparkan oleh George Edward III bahwa dalam implementasi kebijakan Mang Bagja ini tentu ada proses perencanaan yang tidak berjalan dengan sendirinya ada peran komunikasi, struktur birorasi, disposisi, hingga sumber daya yang berjalan berkesinambungan membuat suatu inovasi Mang Bagja ini. Yang mana menurut hasil penelusuran peneliti melalui informan dari BKPSDM Badan Kepegawaian, dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung adalah terciptanya Implementasi reformasi birokrasi di bidang kepegawaian, di lingkungan Pemerintah Kota Bandung telah dilakukan upaya antara lain :

- a. Penerapan komitmen kerja (performance agreement) bagi para pejabat struktural berupa pembuatan

- action plan, perjanjian kinerja, pengukuran indikator kinerja utama hingga individu;
- b. Penguatan data base kepegawaian melalui penataan dan pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian (SIMPEG);
 - c. Pengelolaan absensi online melalui scan atau pemindaian mata (retina);
 - d. Penataan dan pengembangan jabatan fungsional;
 - e. Penerapan instrumen penilaian kinerja sebagai indikator utama dalam penilaian dalam SKP;
 - f. Pembentukan dan pengembangan SDM Aparatur, yang bertugas melaksanakan assesment (paper test), test psycometric, test kompetensi, dan konseling stress sebagai bahan penempatan dalam jabatan.

Selain hal tersebut diatas, upaya yang dilakukan Pemerintah Kota Bandung adalah melaksanakan apa yang diinginkan dalam UU No. 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian dan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN) bahwa pembinaan dan pengembangan ASN yang profesional harus mengacu pada beberapa faktor yaitu :

1. Sistem penggajian yang adil dan layak yang akan menjadi pemicu kinerja pegawai, harus dikaitkan dengan beban kerja dan tanggung jawab;
2. Mendorong netralitas PNS/ASN dari pengaruh semua golongan dan partai politik serta tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat;
3. Mengembangkan kapasitas dan kompetensi PSN melalui penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan jabatan PNS/ASN yang

bertujuan untuk meningkatkan pengabdian, mutu, keahlian, kemampuan dan keterampilan.

4. Mengupayakan usaha peningkatan kesejahteraan PNS/ASN dalam rangka meningkatkan semangat kerja.

Dimana peneliti juga menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi yang telah dianalisis hasilnya dengan tetap mengacu pada teori-teori dan praktek nyata di lapangan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja): sebuah inovasi yang relevan pada era masa kini untuk menghindari titip menitip absen karena tidak dapat dimanipulasi dan mudah dalam penggunaannya, mempermudah proses pelaporan catatan kehadiran pegawai setiap bulannya. Pandangan pendapat dari beberapa pegawai BKPSDM Bandung mengenai penggunaan Manajemen Bandung Kinerja/MangBagja juga disambut baik oleh pegawai.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Dodi Gandana S.H selaku Kepala Sub Bagian Disiplin ASN : Penerapan Manajemen Bandung Kinerja/ Manajemen Bandung Kinerja mampu meningkatkan disiplin. Sistem yang mencatat kehadiran pegawai secara otomatis mengidentifikasi karakteristik identitas seseorang tersebut menjadi sebuah terobosan positif diterapkan di BKPSDM Bandung. Selain itu Manajemen Bandung Kinerja/ Manajemen Bandung Kinerja sangat baik untuk menghindari aksi-aksi kecurangan yang dilakukan pegawai untuk menghindari kewajiban kerjanya. Selain itu diperlukan

konsistensi dari masing-masing aparat baik dari operator mesin dan juga pegawainya untuk tidak melakukan tindakan manipulasi data dan berbagai pelanggaran disiplin lainnya

Berdasarkan pandangan diatas mengenai penerapan Manajemen Bandung Kinerja di BKPSDM Kota Bandung disambut baik oleh para pegawai karena dianggap mudah dan cepat dalam penggunaannya serta akurat dan efektif dalam memberikan pengaruh terhadap masing-masing pegawai. Untuk lebih memperjelas bagaimana penerapan Manajemen Bandung Kinerja dapat dilihat dari sub sistemnya yang saling berkaitan satu sama lain menurut George C. Edward III yakni :

1) Komunikasi

Manajemen Bandung Kinerja Sudah diterapkan sejak Februari 2017 dan mengalami perkembangan pada Desember 2020 menjadi. Menurut Edwards III (dalam Nugroho 2011:636) mengemukakan “Komunikasi berkenaan dengan bagaimana kebijakan dikomunikasikan pada organisasi dan/atau publik, ketersediaan sumber daya untuk melaksanakan kebijakan, sikap dan tanggap dari para pihak yang terlibat, dan bagaimana struktur organisasi pelaksana kebijakan.”

Kebijakan Sistem Manajemen Bandung Kinerja dapat berjalan sesuai rencana, maka diperlukan adanya komunikasi yang baik terhadap para pegawai di lingkungan Kota Bandung dan pegawai BKPSDM yang melakukan Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja. Namun menurut hasil wawancara dengan staff Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota bandung Nidya Norcipta Ninggrum menyatakan Sosialisasi dari Awal februari

tetapi sampe September yang tdk nol masih ada karena kurangnya pemahaman, malas ambil resiko intinya pns wajib datang wajib disiplin, intinya di kebijakan walikota ada yang buka tutup SKP memang kurang sosialisasi dari kita mungkin platform akhir tahun ketika mau mau sosialisasi PNS sibuk di akhir tahun mengundang susah info tidak tersampaikan mungkin jikalau diawal tahun bisa.

Beberapa faktor yang mempengaruhi dari Komunikasi ada beberapa faktor antara lain :

A. Transmisi

Transmisi merupakan faktor pertama yang mempengaruhi indikator komunikasi, sebelum aparat atau staf pelaksana melakukan suatu pekerjaan, mereka seharusnya mengetahui terlebih dahulu apa yang akan dilakukan telah sesuai perintah atau instruksi dari pembuat kebijakan dan sejalan lurus dengan regulasi yang telah ditentukan. Hal tersebut harus menjadi perhatian khusus karena apabila terjadi distorsi dari proses transmisi maka akan mengakibatkan program yang disampaikan oleh instansi atas dijabarkan secara berlainan kepada aparat pelaksana.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Ir. Adi Junjuran Mustafa, M.Sc, terkait transmisi atau penyebaran informasi terhadap pegawai tentang penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu Sosialisasi yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota Bandung dalam implementasi Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja sudah beberapa kali dilakukan melalui bagian administrasi, melalui rapat kepegawaian, maupun penyampaian-penyampaian saat di

ruang kerja mengenai penerapan Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) bapak Wawan S.Sos, terkait penyebaran informasi penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu: Sosialisasi sistem Manajemen Bandung Kinerja pada awalnya dilakukan dalam bentuk uji coba aplikasi. Butuh waktu untuk berhadapan dengan orang yang sudah berada di zona nyaman dengan pola budaya kerja yang sudah terbentuk, awal penerapan sistem Manajemen Bandung Kinerja, kinerja sulit direkam, kita ulangi kembali menjelaskan konten yang terdapat dalam sistem, jenis pekerjaan mulai dari staff sampai pimpinan, menjelaskan nama jabatan, menjelaskan aktivitas dalam pengisian sistem ini.

Berdasarkan hasil wawancara diatas penulis dapat menyimpulkan terkait komunikasi dari sosialisasi terkait E-RK (Elektronik Remunerasi Kinerja) yang sudah di perbaharui menjadi MangBagja (Manajemen Bandung Kinerja) sudah sangat baik dan sangat terbuka termasuk penyebaran informasi ke setiap OPD di Pemerintahan Kota Bandung, hanya saja masih banyak Pegawai yang sudah merasa nyaman dengan pola budaya kerja lama yang sudah terbentuk dari dulu dan membutuhkan waktu untuk merubah pola tersebut dan mempelajari serta penerapan Kebijakan sistem MangBagja ini.

B. Kejelasan

Petunjuk-petunjuk pelaksanaan tidak hanya sebatas diterima oleh aparat pelaksana tetapi harus sejalan dengan kejelasan penyampaian kebijakan tersebut

agar tepat tersampaikan. Kejelasan informasi petunjuk pelaksanaan sangat mempengaruhi apakah komunikasi ini dapat dipahami dan dilaksanakan dengan baik oleh para pegawai BKPSDM Bandung terkait implentasi Manajemen Bandung Kinerja. Peraturan Walikota Bandung No 82 tahun 2020 tentang penilaian kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah kota Bandung sangat jelas mencantumkan mekanisme serta ketentuan-ketentuan dalam pelaksanaan Ruang lingkup Penilaian dan Mekanisme Penilaian Kinerja Pematangan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) bagi pegawai yang terlambat dan melaksanakan pelanggaran disiplin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekertaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Dr.Tjep Dahyat S.H, M.Si kejelasan petunjuk terhadap pegawai tentang penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu Petunjuk pelaksanaan Manajemen Bandung Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota Bandung, sudah sangat jelas dan mendetail. Kami beserta staff bidang kinerja melakukan sosialisasi bagi seluruh pegawai. Kami sampaikan apa saja konten dalam sistem ini, ruang lingkup penilaiannya seperti apa, Aktivitas Utama, Aktivitas Tambahan Aktivitas Pribadi, dan Aktivitas Bawahan, Perilaku, penyerapan anggaran, IKU/IKK, IKP, IKI, dan Inovasi PNS.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) bapak Wawan S.Sos, di BKPSDM Bandung, terkait penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu : Manajemen

Bandung Kinerja adalah sistem berbasis web. Kinerja pegawai yang diukur. Pegawai harus memenuhi capaian waktu kerja. 300 menit atau enam jam per hari tidak termasuk waktu istirahat. Kinerja direkam harian, mingguan, dan bulanan. Tambahan penghasilan pegawai rajin dan pegawai malas dibuat berimbang. Kegiatan yang dilaporkan harus berdasar tugas yang melekat pada masing masing pegawai dan pegawai harus punya bukti.

Terkait penjelasan petunjuk penulis dapat menyimpulkan bahwa seluruh Petunjuk pelaksanaan Manajemen Bandung Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota Bandung, sudah sangat jelas dan mendetail. Staff BKPSDM melakukan sosialisasi bagi seluruh pegawai, baik itu menyampaikan apa saja konten dalam sistem ini, ruang lingkup penilaiannya seperti apa, Aktivitas Utama, Aktivitas Tambahan Aktivitas Pribadi, dan Aktivitas Bawahan, Perilaku, penyerapan anggaran, IKU/IKK, IKP, IKI, dan Inovasi PNS, Serta Penghitungan Capaian Waktu kerja Pegawai

C. Konsistensi

Konsistensi merupakan faktor ketiga yang mempengaruhi proses komunikasi. Instruksi pelaksanaan harus dilakukan secara konsisten dan terpadu. Ketika perintah-perintah yang disampaikan sudah jelas namun dalam pelaksanaannya apabila tidak konsisten proses implementasi yang dilakukan tidak akan dapat berjalan sesuai rencana atau mencapai target yang telah diharapkan. Implementasi Manajemen Bandung Kinerjatelah di laksanakan dengan konsisten sesuai Peraturan Walikota No

189 tahun 2017 tentang penilaian kinerja di lingkungan pemerintah Kota Bandung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Ir. Adi Junjuna Mustafa, M.Sc terkait konsistensi terhadap pegawai tentang penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu Sejak awal kita uraikan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai .Kita juga terlibat dalam proses pembuatan peraturan walikotanya, semua dirumuskan dengan tertib sehingga informasi dirasakan cukup jelas mulai dari penilaiannya sampai dengan cara pelaksanaan namun sedikit terkendala dari banyaknya kegiatan padat. Wujud komitmen kita adalah terus melakukan evaluasi dan perbaikan berkala.

Berdasarkan hasil Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Ir. Adi Junjuna Mustafa, M.Sc terkait konsistensi terhadap pegawai tentang penerapan Manajemen Bandung Kinerja dapat penulis simpulkan bahwa kegiatan yang dilaksanakan sudah sangat terencana dengan baik, semua di buat kedalam peraturan walikota dan dirumuskan dengan tertib sehingga informasi disampaikan dengan cukup jelas.

2) Sumber Daya

Sumber daya merupakan faktor yang sangat mempengaruhi keberhasilan dari suatu implementasi kebijakan yang dibuat oleh pemerintah. Tanpa adanya sumber daya yang mendukung dan memadai seperti tenaga staf pelaksana kegiatan dan sumber pendanaan yang memadai maka implementasi suatu program atau kebijakan yang dibuat tidak akan berhasil sesuai dengan harapan yang diinginkan (Hardian & Hermina, 2025). Berknaan dengan implementasi Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja

dengan sumber daya manusia atau pegawai sebagai pelaksana sangat penting. Sumber daya manusia atau pegawai merupakan objek atau sasaran implementasi kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja, apabila sumber daya manusia dalam pelaksanaan kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja tidak memiliki pengetahuan dalam proses absensi secara elektronik maka hal tersebut tentunya dapat menghambat proses implementasi. Dalam Sumber Daya terdapat beberapa faktor antara lain :

A. Pegawai

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang melaksanakan suatu program atau kebijakan yang dibuat. Tolok ukur keberhasilan kebijakan dapat dilihat dari perubahan yang terjadi pada pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Ibu Shopia Agustini, S.STP, M.AK terkait perubahan yang terjadi pada pegawai setelah penerapan Kebijakan Manajemen Bandung Kinerja yaitu : Perubahan nyata sangat terlihat pada disiplin pegawai setelah penerapan manajemen bandung kinerja, semakin jarang ditemukan pegawai yang terlambat. Penerapan memudahkan pengukuran kinerja karena setiap pekerjaan direkam sistem manajemen bandung kinerja, ini membantu saya dalam melakukan pengawasan kerja pegawai karena laporan pekerjaan secara otomatis dilaporkan oleh sistem.

Berdasarkan hasil wawancara dari informan, Penulis dapat menyimpulkan terkait perubahan perilaku Pegawai setelah penerapan Mang Bagja ini sangat signifikan dikarenakan Pegawai tidak bisa lagi datang terlambat dan tidak melaksanakan perkerjaan dengan selesai karena setiap kinerja dari mulai kedatangan sampai

waktu pulang terekam langsung di MangBagja ini, dengan adanya sistem ini Pegawai berlomba mencari dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan cepat agar dapat dilaporkan kepada pimpinan dan di input ke sistem Manajemen Bandung Kinerja.

B. Informasi

Informasi memiliki dua bentuk yang pertama, informasi mengenai bagaimana pemahaman akan kebijakan itu sendiri dan cara melaksanakan suatu kebijakan yang kedua, mengenai ketaatan para staf pelaksana terhadap aturan yang ada.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian Mang Bagja, bapak Wawan,S.Sos terkait penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu : Kita terus berusaha menjaga pemahaman pegawai mengenai sistem ini agar tidak berubah bahwa tujuan sistem ini memberi rasa keadilan bagi pegawai, mekanisme reward and punishment bagi pegawai. Sering terjadi kesalahan yang dilakukan pegawai , pemahaman aktivitas masih belum sama penafsiran pegawai itu masih beda-beda , akumulasi capaian menit bisa melonjak diatas 15000 menit , kita panggil coaching ulang, kalo masih terus tidak berubah penjelasan masih sama kita surati, SP indikasi pemalsuan aktivitas.

C. Fasilitas

Fasilitas merupakan suatu sarana penunjang dari proses implementasi karena apabila sumber daya manusia telah memiliki keterampilan yang baik namun tidak didukung dengan fasilitas yang memadai maka implementasi yang telah diencanakan kemungkinan tidak akan berhasil atau mengalami masalah dalam proses pengimplementasiannya. Fasilitas penunjang penerapan Manajemen Bandung Kinerjasudah maksimal, setiap pegawai

sudah dilengkapi dengan masing-masing perangkat komputer untuk pelaporan kinerja, berdasarkan hasil wawancara dengan kepala Sub Bidang Kinerja Ibu Sophia Agustini, S.STP, M.AK BKPSDM Bandung.

3) **Disposisi**

Selain faktor komunikasi dan sumber daya yang mendukung implementasi suatu kebijakan, faktor ketiga yakni disposisi atau sikap pelaksana kebijakan adalah faktor yang penting dalam pendekatan mengenai pelaksanaan suatu kebijakan atau peraturan. Jika pelaksanaan suatu kebijakan atau program ingin tercapai secara efektif, maka para pelaksana tidak hanya harus mengetahui hal apa yang akan dilakukan tetapi juga harus memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, sehingga nantinya dalam prakteknya tidak terjadi bias. Disposisi juga di perngaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

A. **Susunan Kepegawaian**

Susunan kepegawaian memberi pengaruh dalam proses implementasi suatu kebijakan atau program. Dalam proses implementasi susunan kepegawaian turut serta dipertimbangkan dengan baik disamping mempertimbangkan faktor sumber daya, komunikasi dan struktur birokrasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekertaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Dr. H.Tjep Dahyat, S.H, M.Si BKPSDM Bandung, susunan Kepegawaian setelah penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu : Perubahan susunan kepegawaian setelah penerapan Manajemen Bandung Kinerja tidak terdapat perubahan yang cukup berarti. Namun adapun yang sedikit berubah yaitu adanya administrator Manajemen Bandung Kinerja yang

bertugas memonitor operasional sistem Mang Bagja antara lain menyesuaikan konfigurasi aktivitas, menyesuaikan konfigurasi kelas dan nilai jabatan, menyesuaikan konfigurasi sistem Mang Bagja, memvalidasi data pegawai, menerima data realisasi pencapaian pajak dan retribusi serta besaran maksimal penerimaan per orang.

B. **Insentif**

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Evaluasi Kinerja Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai, bapak Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian Mang Bagja, bapak Wawan, S.Sos di BKPSDM Bandung, terkait penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu Gaji yang diterima pegawai itu statis besarnya dan pembayarannya diatur oleh negara, sementara in tunjangan adalah tanggung jawab masing masing daerah. Sistem Manajemen Bandung Kinerja ini adalah usaha memberi tambahan penghasilan yang berimbang, antara penghasilan yang dibawa pulang ke rumah tiap bulan atau take home pay bagi pegawai rajin dan malas akan dibedakan oleh sistem. Besar insentif yang diterima dinamis, semakin rajin maka semakin besar insentif yang di bawa pulang.

Upaya untuk menambahkan keuntungan-keuntungan yang bisa didapatkan oleh staf pelaksana dalam melaksanakan pekerjaan bisa memacu daya dorong yang kuat untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Implementasi sistem Manajemen Bandung Kinerja Mendorong pegawai untuk Mau bekerja karena ada capaian yang harus dipenuhi ada target yang harus di kejar, semakin target terpenuhi berbanding lurus dengan pendapatan yang akan didapatkan. Pegawai yang

yang datang terlambat tidak akan merasakan ketakutan terkait pemotongan yang diterimanya hanya sebesar satu setengah persen dan empat persen bagi tidak melaksanakan proses absensi.

4) Struktur Birokrasi

Struktur birokrasi memiliki pengaruh penting dalam kesuksesan penerapan atau implementasi suatu kebijakan atau peraturan. Meski sumber-sumber untuk melaksanakan suatu kebijakan tersedia, atau para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang harus dilakukan, dan mempunyai keinginan untuk melaksanakan suatu kebijakan tersebut tidak dapat terlaksana atau terlealisasi karena adanya kelemahan dalam struktur birokrasi. Kebijakan yang begitu kompleks menuntut adanya kerjasama banyak orang, ketika struktur birokrasi tidak kondusif pada kebijakan yang tersedia, maka hal ini akan menyebabkan sumber daya menjadi tidak efektif dan menghambat implementasi suatu kebijakan. Birokrasi sebagai pelaksana sebuah kebijakan harus dapat mendukung kebijakan yang telah diputuskan dengan jalan melakukan koordinasi yang baik. Begitu pula kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja. Struktur Birokrasi juga di pengaruhi beberapa beberapa faktor antara lain :

A. Standar Operasional Prosedur (SOP)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian Mang Bagja, bapak Wawan,S.Sos BKPSDM Bandung, terkait penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu : dalam melaksanakan Manajemen Bandung Kinerja diawali oleh analisa struktur organisasi perangkat daerah, Ini bertujuan untuk mengidentifikasi jabatan jabatan yang ada. Dianalisis pekerjaan

berdasarkan beban kerja dan beban jabatan. Evaluasi kita lakukan untuk menghasilkan kelas jabatan. Setelah aplikasi ini diterapkan pegawai harus merekam aktivitasnya ke dalam sistem, pegawai wajib melakukan review perilaku. Pimpinan mengawasi dan memvalidasi pekerjaan pegawai.

Manajemen Bandung Kinerja di BKPSDM Kota Bandung mengacu pada Peraturan Wali Kota No 82 Tahun 2020 tentang Penilaian Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung.

B. Pembagian Kerja

Pembagian kerja terkait implementasi suatu kebijakan atau sebuah program sangat mempengaruhi terkait keberhasilan suatu implementasi kebijakan yang dikeluarkan. Pembagian kerja yang baik dan proporsional sangat membantu dan mempermudah dalam proses implementasi kebijakan. Namun apabila dalam suatu implementasi kebijakan atau implementasi suatu program tidak diimbangi dengan pembagian kerja yang baik hal ini serta merta dapat menghambat jalannya implementasi suatu kebijakan atau suatu program. Pembagian Kerja didasarkan pada analisa jabatan dan analisa beban kerja sehingga melahirkan grade jabatan dan pekerjaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian Mang Bagja, bapak Wawan,S.Sos di BKPSDM Bandung, terkait penerapan Manajemen Bandung Kinerja yaitu Tidak terlalu banyak perubahan pembagian kerja dalam penerapan Manajemen Bandung Kinerja, bedanya sekarang pegawai memiliki tugas melekat hasil dari analisa kelas jabatan, penambahan tugas terjadi pada admin elektronik remunerasi berupa tanggung

jawab atas pelaporan rekapitulasi kinerja pegawai secara rutin. Validasi data pegawai. Penerimaan data realisasi pencapaian pajak dan retribusi serta besaran maksimal penerimaan per orang.

Untuk merealisasikan harapan tersebut terdapat beberapa tahapan implementasi sistem Manajemen bandung kinerja(e-RK), diantaranya: Identifikasi;Penetapan; Sistem; Bimbingan; Uji coba.

GAMBAR 1
Tahapan Implementasi Sistem
Manajemen bandung kinerja
Kota Bandung



Sumber : Humas Kota Bandung

1. Mengidentifikasi kinerja individu

Identifikasi kinerja individu dihasilkan dari Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang disusun oleh setiap pegawai negeri sipil berdasarkan Rencana Kerja Tahunan (RKT) instansi. Mengacu Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 dalam penyusunan SKP harus memperhatikan hal-hal berikut:

- Jelas

- Dapat diukur
- Relevan
- Dapat dicapai
- Memiliki target waktu

Berdasarkan data sekunder yang penulis olah, dari 17.380 PNS Kota Bandung terdapat sebanyak 99.61% atau 17.313 PNS di Lingkungan Kota Bandung sudah bisa membuat SKP dan mampu mengidentifikasi kegiatannya masing-masing. Namun masih terdapat beberapa PNS yang masih belum mengerti cara membuat SKP, hal ini berdasarkan rekapitulasi nilai kinerja pada bulan Desember 2020.

Selain itu terdapat contoh pula seperti, seorang PNS menginput lebih dari 1 (satu) SKP, padahal semestinya sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja dalam satu tahun seorang PNS cukup membuat 1 (satu) SKP. Informan utama Asyifa Fauzia Rahma S.STP yang menjabat sebagai analis kinerja ketika diwawancarai pada menuturkan bahwa : “ Masih terdapat Pegawai Negeri Sipil di Kota Bandung ini yang masih belum mengerti bagaimana cara membuat SKP-nya sendiri, ini dikarenakan rendahnya kesadaran PNS tersebut untuk membaca peraturan dan juga masih kurangnya pemahaman PNS yang bersangkutan dalam menggunakan teknologi informasi”.

Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa masih ada Pegawai Negeri Sipil yang belum paham dalam mengidentifikasi tugas dan jenis kegiatan yang terdalam SKP-nya sendiri.

2. Menetapkan proporsi nilai dan bobot variabel

Berdasarkan dengan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor

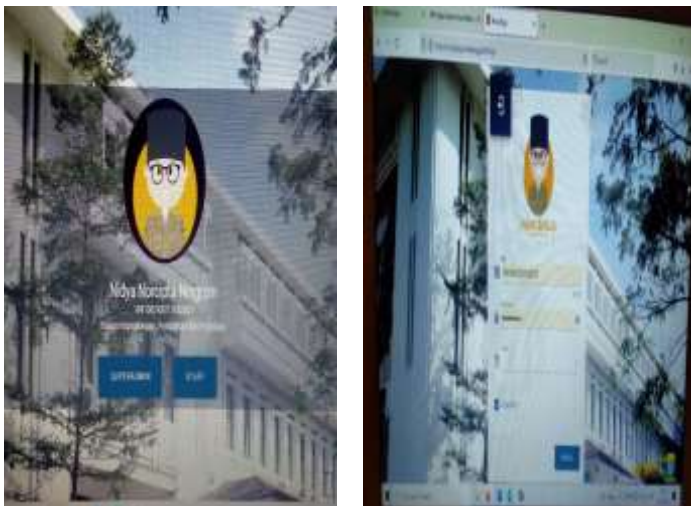
1 Tahun 2013 tentang Ketentuan Pelaksanaan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, dalam menetapkan proporsi nilai dan bobot variabel diukur dengan 4 (empat) aspek yaitu aspek kuantitas, kualitas, waktu, dan biaya.

Berdasarkan pengamatan dan dokumentasi yang penulis dapatkan, tahap ini sudah sesuai dengan peraturan yang ditetapkan.

Berikut, gambar 1 merupakan tampilan yang muncul pada halaman sistem Mang Bagja salah seorang pegawai setelah menginput Sasaran Kerja Pegawai (SKP), dapat dilihat setiap kegiatan tugas jabatan telah ditetapkan proporsi nilai dan bobot variabelnya yang memenuhi aspek kuantitas/output, kualitas/mutu, waktu dan biaya.

GAMBAR 2

Tampilan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dari Salah Seorang Pegawai



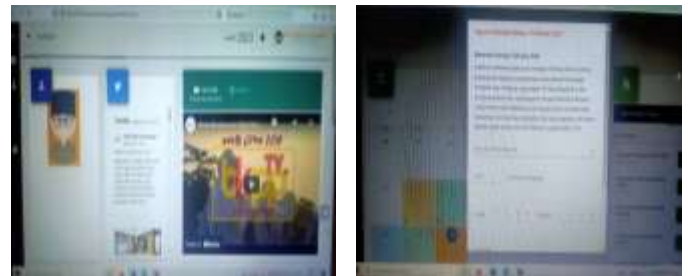
Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota Bandung

3. Melakukan pengelompokan kegiatan pada sistem

Dalam pengelompokan kegiatan pada sistem ini tahapan yang dilakukan adalah petugas dalam hal ini yang dilakukan oleh analis kepegawaian, pengelompokan kegiatan oleh petugas menurut jabatan masing-masing sehingga pegawai tidak akan mengerjakan tugas diluar jabatannya, pegawai hanya akan mengerjakan tugas yang sesuai dengan jabatan dan SKP yang telah dibuat.

GAMBAR 3

Tampilan Daftar Kegiatan Pegawai



Sumber : Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia kota Bandung

Gambar 3 merupakan tampilan yang muncul pada halaman sistem Mang Bagja dari seorang Sekretaris BKPSDM Kota Bandung, dapat dilihat dalam gambar terdapat beberapa kegiatan yang harus dilakukan oleh seorang Sekretaris BKPSDM uraian kegiatan tersebut merupakan pengelompokan kegiatan berdasarkan jabatan yang dilakukan oleh analis kepegawaian.

Dari hasil pengamatan penulis, tahapan ini sudah berjalan dengan baik, hal ini dikarenakan dalam pengerjaannya dilakukan oleh tim yang berkompeten dibidangnya.

4. Melakukan bimbingan teknis

Tahapan ini merupakan tahapan pemberian bimbingan teknis sesuai Peraturan Walikota Nomor 82 Tahun 2020

tentang Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung mengenai pengoperasian sistem Mang Bagjapada tim inti Tunjangan Kinerja Dinamis (TKD). Tim inti TKD adalah pegawai yang akan menjadi operator sistem Mang Bagja di setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD), agar bila terjadi permasalahan dan pertanyaan, PNS dari OPD tersebut dapat mengadukan terlebih dahulu kepada operator yang bertanggungjawab pada masing-masing OPD.

Berdasarkan penelitian dan wawancara yang dilakukan penulis dengan narasumber utama, tahapan ini belum dijalankan, karena fakta dilapangan, banyak sekali pengaduan yang datang melalui *hotline service* maupun PNS yang datang langsung ke Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) hanya untuk bertanya, baik itu permasalahan kompleks maupun pertanyaan yang sederhana.

5. Uji coba

Uji coba sistem Mang Bagjamulai dilakukan pada tahun 2016 diawali oleh 5 (lima) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) diantaranya Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), Badan Penelitian dan Pengembangan (BAPELITBANG), Badan Pengelola Keuangan dan Aset (BPKA), Dinas Komunikasi dan Informasi (DISKOMINFO), Sekretariat Daerah (SETDA) yang kemudian dilanjutkan kepada seluruh pegawai sehingga akan memperoleh *feed back* apabila kemudian terdapat hal-hal yang perlu diperbaiki secara sistem.

Berdasarkan wawancara penulis dengan Sekertaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Dr. H. Tjep Dahyat, S.H, M.Si

menuturkan bahwa: “ Sistem e-RK, kami mulai menguji coba tahun 2016 pada 5 SKPD, yaitu BKPSDM, Bapelitbang, BPKA, Diskominfo, dan Setda. Kemudian mulai *launching* tahun 2017, sejauh ini berjalan lancar walaupun terdapat beberapa penyesuaian didalamnya”.

Seperti halnya wawancara penulis kepada Ibu Christina Martha Hehahia S.STP, M.AP yang menjabat sebagai analis kepegawaian muda, yang menyatakan bahwa: “ Dalam uji coba tahun 2017 masih kami berikan toleransi apabila masih terdapat kesalahan dalam menginput data aktivitas, namun pada akhir february ini kami tidak akan beri toleransi lagi terhadap kesalahan yang sama”.

4.2.2 Standar dan Sasaran

Suatu sistem yang baik harus dibangun atas standar yang baik supaya dapat berjalan sesuai dengan tujuan awal sistem tersebut dibuat, selain itu suatu sistem dibuat untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai.

Sistem Manajemen Bandung Kinerja (e-RK) dibuat berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah 46 Tahun 2011.

A. Standar

Untuk mengetahui standar yang digunakan dalam pengimplementasian sistem Mang Bagjapenulis melakukan wawancara yang bersifat langsung kepada Sekertaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Dr. H. Tjep Dahyat, S.H, M.Si, beliau menyatakan: “Dalam implementasi Kebijakan sistem Manajemen bandung kinerja ini kami berlandaskan Undang-Undang Nomor 20

Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN), Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS dan Peraturan Kepala BKN Nomor 1 Tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan PP No 46 Tahun 2011. Dan sebagai petunjuk teknis adalah Perwal No 82 Tahun 2020”.

Dari hasil wawancara mengenai standar sistem Mang Bagja, menunjukkan bahwa standar yang digunakan sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, yaitu Peraturan Walikota Bandung Nomor 82 Tahun 2020 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang menyebutkan bahwa waktu kinerja efektif bagi PNS paling sedikit adalah 6750 (enam ribu tujuh ratus lima puluh) menit setiap bulannya.

B. Sasaran

Sasaran merupakan hal yang paling penting dalam suatu implementasi, karena sasaran menyangkut output yang dihasilkan. Berdasarkan wawancara penulis pada hari Senin tanggal 15 Januari 2022 kepada Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Ir. Adi Junjuna Mustafa, M.Sc, adalah sebagai berikut: “Sasaran implementasi Kebijakan sistem manajemen bandung kinerjanya adalah seperti amanat dalam undang undang ASN yang bertujuan menciptakan ASN yang profesional dan sejahtera. Sehingga diharapkan pegawai tidak hanya dituntut kinerja yang baik namun tetap diimbangi oleh kesejahteraan”.

Berdasarkan wawancara di atas menunjukkan bahwa implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja sudah tepat pada sasaran yaitu menciptakan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang profesional dan sejahtera. Selain itu kenaikan kinerja pegawai Kota Bandung dapat dilihat dari

pencapaian Pemerintah Kota (Pemkot) Bandung kembali mempertahankan predikat A dalam laporan hasil evaluasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) yang diserahkan langsung secara simbolis oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

4.2.3 Faktor Pendukung dan Penghambat

Dalam implementasi Kebijakan sistem manajemen bandung kinerja (Mang Bagja) yang dilaksanakan di Kota Bandung, peneliti menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya Kebijakan sistem baik internal maupun eksternal. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor Pendukung

A. Faktor Internal

Dalam implementasi Kebijakan sistem manajemen bandung kinerja (e-RK) di Kota Bandung selama 3 tahun terakhir terdapat beberapa faktor pendukung. Faktor-faktor tersebut berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan dengan pihak terkait.

Hasil wawancara dengan Bapak Sekertaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Dr. Tjep Dahyat S.H, M.Si. Beliau menyatakan bahwa: “Faktor pendukung dari Kebijakan sistem manajemen bandung kinerjanya adalah karena sistem Mang Bagjaini terintegrasi dengan SIAP, SIMPEG, SIRA dan SIMDA sehingga memudahkan dalam penilaian prestasi kerja karena segala aspek penilaian yaitu kehadiran, rekam jejak pegawai dan penganggaran sudah terhubung dengan baik”.

Selain itu Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penilaian sistem Manajemen Bandung Kinerja (Mang

Bagja) bapak Wawan S.Sos, Menuturkan: “Sistem manajemen bandung kinerjaini akan memberikan keadilan dalam hal pemberian kompensasi kepada pegawai, karena kompensasi yang diberikan sesuai dengan kinerja pegawai tersebut. Kemudian dengan adanya sistem Mang Bagjaini memudahkan seorang atasan untuk dapat memantau kinerja bawahan atau stafnya. Selain itu dengan adanya sistem ini dapat mengidentifikasi mana pegawai yang selama ini memang rajin dengan pegawai yang malas-malasan”.

Bapak Mahyudin, S.H selaku Kepala Sub Bidang Disiplin Pegawai yang menyatakan dengan pernyataan serupa: “Dengan adanya Kebijakan sistem manajemen bandung kinerja(Mang Bagja) ini memudahkan kami bagian yang menangani disiplin PNS dalam memantau perilaku dan setiap pelanggaran yang dilakukan oleh PNS”.

Kemudian di hari yang sama Ibu Nidya Norcipta Ninggrum selaku analis kesejahteraan pegawai di Sub Bidang Kesejahteraan Pegawai, Bidang Evaluasi Kinerja, Disiplin dan Kesejahteraan Pegawai menambahkan: “Dengan adanya sistem Mang Bagja ini kami lebih termotivasi karena kinerja kami dihargai dan kami diberikan kompensasi atas kinerja kami”.

Berdasarkan Hasil wawancara di atas, menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor pendukung dari dalam yang mendukung implementasi Kebijakan sistem Mang Bagjadi Kota Bandung seperti sistem yang telah terintegrasi dan yang terpenting adalah dukungan dan semangat yang berasal dari pegawai negeri sipil baik dari para pimpinan dan staf sebagai pelaku utama. Faktor ini diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap

kelangsungan sistem manajemen bandung kinerja(Mang Bagja).

B. Faktor Eksternal

Selain faktor internal, terdapat juga faktor eksternal yang mendukung dalam implementasi Kebijakan sistem manajemen bandung kinerja. Yaitu berdasarkan hasil wawancara yang peneliti ajukan, apakah ada dukungan yang datang dari luar pemerintah Kota Bandung.

Sekretaris Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia bapak Dr.Tjep Dahyat S.H, M.Si. Beliau menuturkan: “ Dalam implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja ini datang berbagai dukungan dari pihak luar, seperti contohnya adalah apresiasi yang datang dari Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) yang menyatakan bahwa sistem ini merupakan sistem yang bisa dipertanggungjawabkan dalam melakukan penilaian kinerja pada pegawai Negeri Sipil”.

Peneliti juga mewawancarai Ibu Asyifa Fauzia Rahma, S.STP selaku analis kinerja pada, bahwa: “ Banyak sekali apresiasi berdatangan terhadap Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja, seperti yang datang dari berbagai Kota dan Kabupaten Indonesia yang ingin mereplikasi sistem Mang Bagjaini di pemerintahan mereka masing-masing”.

Bepedoman hasil wawancara yang peneliti lakukan di atas dan data yang penulis peroleh, menjelaskan bahwa dalam implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja ini tidak hanya mendapatkan dukungan dari internal namun mendapat dukungan juga dari pihak luar pemerintah Kota Bandung. Hal ini dapat dilihat dari berbagai apresiasi yang datang dari berbagai instansi dan berbagai pemerintah Kota dan Kabupaten yang ingin mereplikasi

Kebijakan sistem ini di pemerintahan mereka masing-masing.

2. Faktor Penghambat

A. Faktor Internal

Adanya dukungan dari berbagai pihak dalam implementasi Kebijakan sistem manajemen bandung kinerja di Kota Bandung tentunya tidak lepas dari faktor penghambat. Berikut adalah hasil wawancara peneliti dengan pihak terkait yang menjelaskan tentang faktor-faktor yang menghambat implementasi Kebijakan sistem manajemen bandung kinerja di Kota Bandung.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Asyifa Fauzia Rahma, S.STP pada. Beliau mengungkapkan: “Faktor penghambat implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja yang berasal dari dalam diantaranya adalah meskipun pegawai yang berada dalam bidang kinerja cukup banyak, namun hanya beberapa pegawai saja yang menguasai sistem Mang Bagja secara menyeluruh. Sehingga dalam implementasi dan pelayanan terhadap keluhan sangat kewalahan karena hanya sebagian pegawai saja yang mengerti sistem secara menyeluruh”.

Kemudian sesuai dengan wawancara di atas, hasil pengamatan penulis adalah karena kurangnya pegawai yang menguasai sistem, menyebabkan antrian pegawai yang menyampaikan keluhan sangat banyak dan penulis pun dilibatkan dalam memberikan pelayanan terhadap keluhan pegawai mengenai sistem Mang Bagja.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan penulis di atas dapat disimpulkan bahwa faktor penghambat yang beradal dari internal adalah beberapa pegawai yang kurang menguasai secara penuh sistem manajemen bandung kinerja.

B. Faktor Eksternal

Setelah faktor internal yang peneliti peroleh di atas, peneliti juga mendapatkan beberapa faktor yang menjadi penghambat berasal dari luar. kepala Sub Bidang Penilaian dan Evaluasi Kinerja Ibu Shopia Agustini, S.STP, M.AK menyatakan bahwa: “Dalam perjalanan implementasi Kebijakan sistem Manajemen Bandung Kinerja ini, hal yang menjadi salah satu faktor penghambat terbesar adalah merubah pola pikir atau budaya pegawai negeri sipil Kota Bandung yang telah terbiasa dengan pola penilaian pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) ke pola penilaian dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Hal ini sulit diubah karena mengingat DP3 telah dilaksanakan kurang lebih selama 30 tahun sedangkan SKP baru dimulai tahun 2011”.

Berdasarkan hasil wawancara di atas dan data pegawai negeri menunjukkan bahwa implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja masih adanya permasalahan-permasalahan menghadapi beberapa kendala yang berasal dari luar yaitu:

1. Faktor kebiasaan atau budaya yang telah tertanam pada pegawai negeri sipil, sulit mengubah pola pikir penilaian dalam DP3 ke pola pikir penilaian dalam SKP.
2. Masih terdapat pegawai negeri sipil yang belum menguasai sistem teknologi informasi.
3. Terdapat beberapa aplikasi yang eror

4.2.4 Upaya Mengatasi Hambatan

Kebijakan Sistem manajemen bandung kinerja merupakan sistem yang dibuat oleh pemerintah Kota Bandung dalam rangka menindaklanjuti Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011 dan juga

dalam rangka meningkatkan kualitas kinerja pegawai negeri sipil yang diiringi memberikan kesejahteraan kepada pegawai negeri sipil.

Dalam implementasi kebijakan sistem manajemen bandung kinerja di Kota Bandung, berdasarkan penelitian di atas, pemerintah Kota Bandung terus berusaha mengatasi berbagai hambatan, upaya yang dilakukan pemerintah Kota Bandung dapat diuraikan sebagai berikut:

A. Melakukan Sosialisasi

Berkaca dari kebijakan implementasi sistem manajemen Bandung kinerja/Mang Bagja di Kota Bandung, faktor sosialisasi merupakan hal yang harus dilakukan secara mendalam kepada seluruh pegawai negeri sipil. Hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman pegawai mengenai sistem manajemen bandung kinerja baik dalam hal teknis maupun nilai-nilai yang ingin ditanamkan.

Dengan dilakukan sosialisasi yang mendalam ini pula diharapkan akan merubah cara pandang lama DP3 menjadi cara pandang baru SKP, sehingga harapan pemerintah terhadap kinerja pegawai melalui Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja dapat terwujud.

Sosialisasi yang akan dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bandung adalah mengumpulkan seluruh operator dari setiap OPD, kemudian diberikan pemahaman mengenai sistem Mang Bagja, apabila terdapat ketidakpahaman pegawai, dapat dikonsultasikan kepada operator tersebut, sehingga sosialisasi dapat berjalan dengan cepat dan efektif.

B. Melakukan Perkembangan system dan Peningkatan Kualitas Pelaksana dengan Pelatihan

Salah satu faktor utama dari keberhasilan implementasi adalah faktor sumber daya pelaksana, maka dari itu mendukung implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja arah yang lebih baik, Pemerintah Kota Bandung terus melakukan peningkatan kualitas bagi pegawai pelaksana dengan cara melaksanakan pelatihan ataupun diklat terkait IT. Selain itu pemerintah juga terus mengembangkan system Mang Bagja agar lebih efektif/modern dengan perkembangan jaman.

C. Melakukan Evaluasi

Guna menyempurnakan sistem Mang Bagja, pemerintah Kota Bandung akan terus melakukan monitoring dan melakukan evaluasi terhadap implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja, salah satu bentuk evaluasinya adalah Pemerintah Kota Bandung membentuk tim audit yang akan memperbaiki kekurangan dan kesalahan yang ditemukan dalam perjalanan implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja.

Selain membentuk tim audit, pegawai dalam bidang evaluasi kinerja, disiplin dan kesejahteraan pegawai selalu secara rutin maupun secara kondisional melakukan rapat guna mengevaluasi implementasi Kebijakan sistem Mang Bagja ini.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi Kebijakan Manajemen Bandung Kinerja di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Bandung, dapat disimpulkan bahwa penerapan kebijakan ini telah memberikan kontribusi positif dalam upaya pengukuran kinerja pegawai secara lebih objektif dan

terstruktur. Namun, berdasarkan analisis menggunakan teori implementasi George C. Edward III, masih terdapat beberapa kendala pada indikator komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Pada aspek komunikasi, kurangnya sosialisasi menyebabkan transmisi, kejelasan, dan konsistensi informasi kebijakan belum optimal diterima oleh seluruh pegawai. Sementara itu, dari sisi sumber daya, meskipun disiplin pegawai meningkat, pemahaman mereka terhadap sistem masih perlu ditingkatkan. Pada indikator disposisi, insentif yang diberikan sudah cukup adil, namun tidak diikuti dengan perubahan signifikan dalam struktur kepegawaian. Sedangkan pada struktur birokrasi, pemahaman pegawai terhadap sistem Manajemen Bandung Kinerja masih menjadi tantangan utama yang menghambat efektivitas implementasi kebijakan ini.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh pemahaman dan kesiapan sumber daya manusia, khususnya dalam menghadapi perubahan sistem berbasis teknologi. Oleh karena itu, disarankan agar BKPSDM Kota Bandung secara rutin melakukan sosialisasi dan pelatihan terkait isi konten serta tata cara pengisian sistem Manajemen Bandung Kinerja. Selain itu, perlu adanya evaluasi berkala terhadap efektivitas komunikasi internal dan penguatan kapasitas pegawai dalam memahami serta mengoperasikan sistem tersebut. Upaya peningkatan literasi digital dan pemahaman substansi kebijakan diharapkan dapat mempercepat proses adaptasi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik di lingkungan BKPSDM Kota Bandung. Dengan demikian, implementasi kebijakan Manajemen Bandung Kinerja dapat berjalan lebih

optimal dan memberikan dampak positif yang berkelanjutan bagi pengembangan sumber daya manusia di Kota Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. (2016). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta
- Amelia, H. L., & Hidajat, S. (2025). Pengaruh Partisipasi, Transparansi dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Keuangan Instansi Publik. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 8(2), 562–573.
<https://doi.org/10.57178/atestasi.v8i2.1699>
- Cahyono, Bambang Tri. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta; Badan Penerbit IPWI
- Creswell, J. W. (2016). *Research design: Pendekatan metode kualitatif, kuantitatif, dan campuran (Edisi Keempat)*. Yogyakarta: Pustaka
- Dwiyanto, A. (2018). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hardian, R., & Hermina, N. (2025). Implementasi Kebijakan Berdasarkan Strategi Sumber Daya Manusia dan Pembinaan untuk Meningkatkan Disiplin Kerja (Studi pada Pegawai di Lingkungan Daerah Provinsi Jawa Barat). *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*.
- Kennywan Leo Arischa, & Aldri Frinaldi. (2023). IMPLEMENTASI BUDAYA KERJA PADA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA. *Jurnal Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi (JUMEA)*, 1(2), 85–92.
<https://doi.org/10.69820/jumea.v1i2.88>

- Mulya, A., Herlina, H., & Mulyeni, S. (2023). Pengembangan Kemampuan Sumber Daya Manusia dalam Implementasi Good University Governance di Universitas Negeri Malang. *Jurnal Soshum Insentif*. DOI:[10.36787/jsi.v6i1.988](https://doi.org/10.36787/jsi.v6i1.988)
- Nugroho, R. (2011). Public policy: Dinamika kebijakan publik, analisis kebijakan publik, manajemen politik kebijakan publik, etika kebijakan publik. PT Elex Media Komputindo.
- Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 04 Tahun 2013 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Daerah Kota Bandung Nomor 12 Tahun 2007 tentang Pembentukan dan Susunan Organisasi Lembaga Teknis Daerah Kota Bandung Badan Kepegawaian Daerah
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Walikota Bandung No 82 tahun 2020 tentang penilaian kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah kota Bandung
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik (Edisi ke-2, Cetakan ke-2). PT RajaGrafindo Persada.
- Rodliyanto, R., Mustofah, A., & Haryati, E. (2025). Optimalisasi Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Elektronik (E-Kinerja) dalam Transformasi Manajemen Kinerja ASN. *RISOMA : Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan*.
- Sari, A. S. ., Aprisilia, N. ., & Fitriani, Y. . (2025). Teknik Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Observasi, Wawancara, dan Triangulasi. *Indonesian Research Journal on Education*, 5(4), 539 –. <https://doi.org/10.31004/irje.v5i4.3011>
- Sedarmayanti. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Refika Aditama.
- Sugiyono. (2014). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Syafri, Wirman, dan Israwan Setyoko. 2010. Implementasi Kebijakan Publik dan Etika Profesi Pamong Praja. Bandung: Alqaprint Jatinangor
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU ASN)