
IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SABILULUNGAN SISTEM PENILAIAN KINERJA PEGAWAI (SASIKAP) DI LINGKUNGAN PEMERINTAH KABUPATEN BANDUNG

Shela Marlian^{1*}, Deasy Silvyia Sari²

**^{1,2}Pascasarjana Program Studi Kebijakan Publik Universitas Padjajaran
Kota Bandung Provinsi Jawa Barat, Indonesia**

*shela.marlian93@gmail.com

Diterima:03/07/2020

ABSTRACT

The urgency of performance assessment in ASN management has led to innovations in employee performance assessment based on information technology. This article aims to describe the implementation condition of Sabilulungan Employee Performance Assessment System (SASIKAP) policy as a technology-based performance assessment instrument for the State Civil Service Apparatus (ASN), from various aspects such as policy, implementation and the environment. This is related to the phenomenon that there are still employees who do not fill out the application themselves, the inconsistency between individual work targets and organizational work targets and the lack of optimal performance monitoring and appraisal processes by appraisers. The authors use a descriptive qualitative method and examines the four locus of Regional Apparatus which have different characteristics and conditions in Bandung Regency Government. The authors found that: SASIKAP policy standards and objectives have been listed in the form of Bandung Regent Regulation Number 18 of 2019 and its technical guidelines; Human resources and infrastructure in Bandung Regency Government has supported the operationalization of SASIKAP; Communication between organizations and implementation activities is running properly; there is an executing agent that makes SASIKAP easier to operate; The economic, social and political environment supports the implementation of SASIKAP policies; and The implementation of SASIKAP policy has generally been responded positively by ASN within the Bandung Regency Government.

Keywords: ASN, Policy Implementation, Performance Assessment, SASIKAP

ABSTRAK

Urgensi penilaian kinerja dalam konteks manajemen ASN melahirkan inovasi penilaian kinerja pegawai melalui pemanfaatan teknologi informasi. Artikel ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi implementasi kebijakan Sabilulungan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SASIKAP) sebagai instrumen penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) berbasis teknologi, dari berbagai aspek mulai dari kebijakan, implementasi dan lingkungan. Hal ini terkait dengan fenomena masih terdapat pegawai yang tidak mengisi aplikasi sendiri, ketidakselarasan sasaran kerja individu

dengan target kerja organisasi serta belum optimalnya proses pengawasan dan penilaian kinerja oleh pejabat penilai. Penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif dan meneliti pada empat lokus Perangkat Daerah yang memiliki karakteristik dan kondisi berbeda di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Penulis menemukan bahwa: Standar dan tujuan kebijakan SASIKAP sudah tercantum dalam bentuk Peraturan Bupati Bandung Nomor 18 Tahun 2019 dan panduan teknisnya; sumber daya manusia dan sarana prasarana di Pemerintah Kabupaten Bandung mendukung operasionalisasi SASIKAP; Komunikasi antar organisasi dan aktivitas pelaksanaan pada prinsipnya sudah berjalan sebagaimana mestinya; terdapat agen pelaksana yang mempermudah operasionalisasi SASIKAP; Lingkungan ekonomi, sosial, dan politik mendukung terhadap implementasi kebijakan SASIKAP; dan Pemberlakuan kebijakan SASIKAP secara umum direspon positif oleh ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung.

Kata Kunci: ASN, Implementasi Kebijakan, Penilaian Kinerja, SASIKAP

PENDAHULUAN

Ketentuan pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil mengamanatkan penilaian kinerja sebagai bagian dari manajemen ASN dengan tujuan menjamin objektivitas dalam membina ASN yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karir. Penilaian kinerja adalah cara untuk menghitung kontribusi pegawai terhadap organisasi (Hani, 1994, p. 11). Poin pentingnya adalah seberapa besar kontribusi individu terhadap penyelesaian pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Deswary (2010, p. 2) mengemukakan evaluasi/penilaian kinerja sebagai bagian dari fungsi manajemen yaitu dalam bentuk evaluasi dan pengawasan. Melalui penilaian kinerja terhadap pegawai mampu memberikan gambaran bagaimana keberhasilan capaian kerja dan prestasi kerja seorang ASN. Disisi lain, penilaian kinerja dalam konteks manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) bermanfaat untuk pengembangan dan peningkatan motivasi pegawai, walaupun seringkali penilaian kinerja dapat membuat frustrasi karena ketidakpastian ambiguitas dalam sistem penilaian kinerja (Sugijono, 2015, p. 214). Oleh karena itu, diperlukan suatu standar untuk menghasilkan objektivitas penilaian kinerja pegawai sebaiknya didukung dengan instrumen penilaian kinerja yang transparan, akuntabel serta mampu menunjukkan capaian kinerja pegawai secara riil dan holistik termasuk konteks perilaku kerja pegawai, agar mampu menggambarkan kinerja pegawai secara utuh.

Urgensi penilaian kinerja dalam konteks manajemen ASN tidak terlepas dari pemanfaatan hasil penilaian dimaksud. Budiyanto (2005, p. 51) mengemukakan hasil penilaian kinerja berguna sebagai pedoman untuk mengembangkan pegawai, menentukan sistem insentif serta memperbaiki manajemen organisasi. Sementara, Mahmudi (2015, p. 14) menyebutkan salah satu tujuan

pengukuran kerja pada sektor publik adalah memberikan pertimbangan sistemik terhadap penyusunan keputusan pemberian penghargaan dan hukuman pada pegawai selain sebagai bagian dari akuntabilitas publik. Hal tersebut selaras dengan amanat Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan kinerja sebagai salah satu unsur penting yang dibutuhkan dalam proses manajemen dan pengembangan karir ASN serta pengembangan kompetensi selain sebagai dasar pemberian *reward* dan *punishment*. Atas dasar pertimbangan tersebut, maka perlu ada kebijakan yang mengatur secara khusus mengenai mekanisme penilaian kinerja pegawai yang relevan dilaksanakan sesuai karakteristik wilayah dan budaya kerja organisasi pemerintah.

Kebutuhan akan pengaturan dimaksud telah direspon beberapa instansi pemerintah baik tingkat pusat maupun daerah dalam bentuk pemberlakuan kebijakan penilaian kinerja melalui pemanfaatan teknologi informasi, termasuk salah satunya oleh Pemerintah Kabupaten Bandung. Melalui Peraturan Bupati Bandung Nomor 87 Tahun 2017 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung yang telah beberapa kali diubah terakhir dengan Peraturan Bupati Bandung Nomor 18 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 91 Tahun 2018 Tentang Penilaian Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, mengatur lebih lanjut mengenai mekanisme penilaian kinerja melalui aplikasi Sabilulungan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai atau yang lebih akrab dipanggil SASIKAP. Pada dasarnya, kebijakan SASIKAP menerjemahkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 dan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 1 Tahun 2013, sehingga secara proses perencanaan dan penilaian prestasi kerja tidak begitu signifikan berbeda. Akan tetapi, terdapat beberapa pengaturan yang bersifat lebih spesifik dan memiliki keunikan jika disandingkan dengan pengaturan pada instansi pemerintah lainnya yang telah lebih dulu memberlakukan penilaian kinerja melalui pemanfaatan teknologi informasi, seperti Sistem Penilaian Kinerja Aparatur (SIKERJA) milik Kementerian Dalam Negeri, Sistem Informasi Visum Kinerja (SIVIKA) milik Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN), *e-performance* milik Pemerintah Kota Surabaya, e-kinerja milik Pemerintah Kota Banda Aceh, Tunjangan Remunerasi Kinerja (TRK) milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Elektronik-Remunerasi Kinerja (e-RK) milik Pemerintah Kota Bandung dan beberapa aplikasi serupa.

Tujuan dari pemberlakuan kebijakan SASIKAP adalah untuk menerapkan Sistem Penilaian Kinerja ASN yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan dengan memperhatikan

sasaran kerja, capaian hasil kerja dan perilaku kerja. Melalui penilaian kinerja yang dilakukan secara komprehensif dan holistik diharapkan mampu menggambarkan kinerja pegawai secara utuh. SASIKAP juga merupakan media pengawasan dan pengukuran kinerja yang dilakukan seorang atasan atau pejabat penilai terhadap ASN, karena proses pelaporan kinerja dilakukan secara berkala yaitu harian, bulanan dan tahunan. Sasaran dari pemberlakuan kebijakan dimaksud ditujukan kepada seluruh ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung, kecuali bagi jabatan fungsional guru, kepala sekolah dan tenaga kesehatan yang berada pada lingkup Puskesmas serta Rumah Sakit Daerah. Pengecualian tersebut mengisyaratkan terjadinya dikotomi pemberlakuan kebijakan berdasarkan jabatan. Hal ini bertentangan dengan semangat pemberlakuan kebijakan yang pada akhirnya menghasilkan pengukuran kinerja sebagai bahan pertimbangan dalam melaksanakan manajemen ASN.

Pemberlakuan kebijakan SASIKAP telah memberikan banyak manfaat terhadap pola perilaku kerja pegawai maupun pemerintah daerah. Salah satu dampak positif, yaitu secara tidak langsung SASIKAP menuntut pegawai untuk akrab dengan penggunaan teknologi seiring dengan makin masifnya disrupsi dalam tata kelola pemerintahan. SASIKAP juga mampu menstimulasi pegawai untuk berupaya meningkatkan produktivitas kerjanya. Selanjutnya pemerintah juga memiliki basis data kinerja pegawai secara *real time* yang dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengelolaan dan pembinaan kepegawaian. Secara lebih jelas manfaat dari pemberlakuan kebijakan SASIKAP, dapat dilihat dari perubahan kondisi penilaian kinerja pegawai sebelum dan setelah pemberlakuan kebijakan sebagai berikut:

Tabel 1. Perbandingan Kondisi Pra Dan Pasca Pemberlakuan Kebijakan SASIKAP

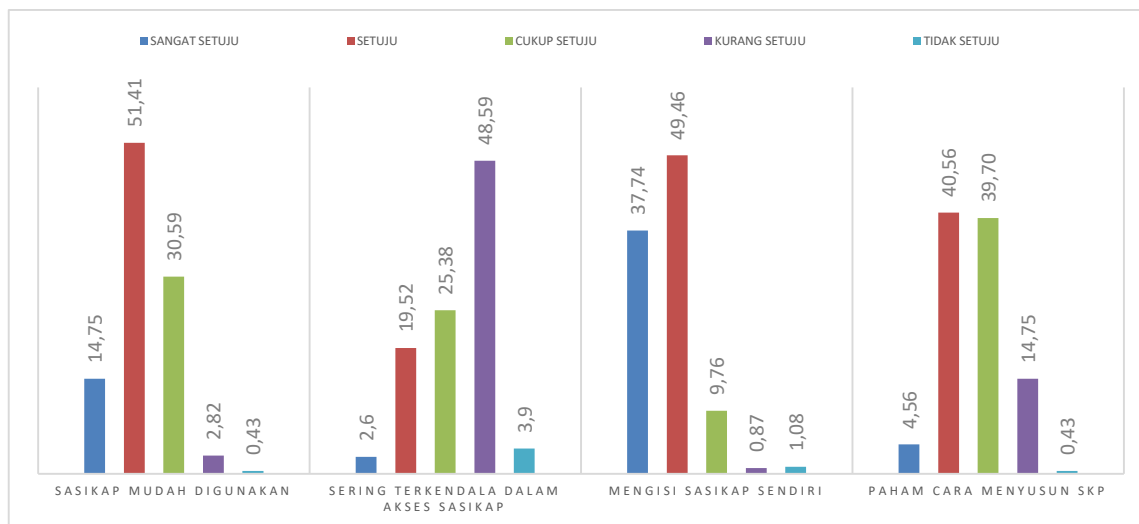
No.	Pra Pemberlakuan SASIKAP	Pasca Pemberlakuan SASIKAP
1	Penyusunan SKP dan dokumen penilaian kinerja tahunan dalam bentuk penilaian prestasi kerja pegawai (P2KP) dilakukan hanya pada saat dibutuhkan, seperti untuk pengurusan kenaikan pangkat, perhitungan angka kredit bagi jabatan fungsional dan kepentingan proses administrasi kepegawaian lainnya.	Penyusunan perencanaan kinerja dalam bentuk SKP, penilaian kinerja dan pelaporan kinerja bulanan maupun tahunan (P2KP) dilakukan secara tepat waktu dengan format dan rumus yang telah ditentukan
2	Penilaian Kinerja dilakukan satu tahun sekali, bahkan tidak dilakukan jika tidak dibutuhkan	Penilaian Kinerja dilakukan secara periodik yaitu harian, bulanan dan tahunan

3	Sulit melakukan pemantauan dan pengawasan penilaian kinerja pegawai	Pemantauan penilaian kinerja dapat dilakukan melalui aplikasi, dimana saja dan kapan saja
4	Pemerintah tidak memiliki basis data kinerja pegawai secara valid dan <i>real time</i> , sehingga membuat ruang gerak pemerintah terbatas dalam melakukan evaluasi kinerja ASN terlebih untuk mampu mewujudkan sistem pembinaan ASN berbasis sistem prestasi dan sistem karir	Pemerintah memiliki basis data kinerja pegawai secara keseluruhan dan detail

Sumber: Olahan Penulis, 2020.

Dalam proses dan tahapan kebijakan publik, implementasi kebijakan adalah salah satu poin penting yang mampu menopang keberhasilan pencapaian tujuan kebijakan. Hal tersebut dipertegas Udoji (Agustino, 2012, p. 129) yang menyatakan implementasi jauh lebih penting daripada formulasi kebijakan, karena kebijakan hanya berupa impian yang tersimpan rapi dalam arsip jika tidak diimplementasikan. Implementasi kebijakan merupakan aksi yang dilakukan oleh perorangan atau perserikatan untuk pencapaian suatu tujuan yang tertuang dalam keputusan kebijakan sebelumnya, meliputi ketentuan operasional serta upaya berkelanjutan untuk mencapai perubahan yang diamanatkan dalam keputusan kebijakan (Van Meter & Van Horn, 1975:447). Pandangan tersebut mengisyaratkan implementasi kebijakan sebagai bagian dari pelaksanaan aturan dengan objek dan tujuan yang jelas serta terukur, sehingga pada akhirnya dapat mengukur sejauhmana kinerja kebijakan.

Selama dua tahun implementasi kebijakan SASIKAP, tidak sedikit tantangan dan hambatan yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Bandung yakni mulai dari resistensi pegawai pada awal pemberlakuan kebijakan hingga pola perilaku implementor kebijakan. Memasuki tahun ketiga, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) sebagai instansi pengelola kepegawaian di Kabupaten Bandung melakukan survey implementasi SASIKAP yang dilaksanakan pada bulan Januari s.d Februari 2020 dan direspon oleh sebanyak 461 pegawai, dengan hasil sebagai berikut:



Gambar 1. Hasil Survei SASIKAP
Sumber : BKPSDM Kabupaten Bandung, 2020

Pada gambar 1 menunjukkan terdapat kurang lebih 1,08% pegawai yang tidak melakukan pengisian SASIKAP secara pribadi dan 0,87% pegawai lainnya yang terindikasi masih dibantu dalam proses pengisian aplikasi. Kondisi ini disinyalir akibat kurangnya pemahaman pegawai bersangkutan terhadap penggunaan teknologi informasi. Serupa dengan penelitian terdahulu yang dilakukan Ulumy (2019) dimana keterbatasan kapabilitas SDM dalam penggunaan teknologi informasi menjadi salah satu hambatan yang dihadapi dalam pemberlakuan SIVIKA Di BKKBN. Kondisi tersebut juga terjadi pada penerapan e-kinerja di DPMPSTSP Kota Denpasar yang dilakukan Veratiani et al (2019) dimana lagi-lagi kemampuan operasionalisasi teknologi menjadi salah satu faktor penghambat dalam implementasi penilaian kinerja berbasis aplikasi. Selanjutnya terkait pemahaman dalam penyusunan SKP, masih terdapat 14,75% pegawai yang kurang paham dan 0,43% pegawai yang tidak paham. Ketidapahaman tersebut memungkinkan proses penyusunan SKP tidak dilakukan sesuai ketentuan dan juga tidak berbanding lurus terhadap pencapaian kinerja organisasi. Padahal idealnya perencanaan kerja pegawai disusun berdasarkan perjanjian kinerja dan tugas fungsi jabatan, sehingga pencapaian kinerja pegawai akan berkorelasi dengan pencapaian kinerja organisasi. Selain itu belum optimalnya proses pengawasan dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap pegawai disampaikan oleh Kepala Bidang Pengembangan Karir Aparatur sebagai salah satu hambatan dalam pemberlakuan kebijakan SASIKAP (Wawancara, 2 Juli 2020). Hal ini bertentangan dengan substansi penilaian kinerja melalui SASIKAP yang menitikberatkan pada peran pengawasan dan pengendalian

internal yang dilakukan oleh seorang pejabat penilai terhadap bawahannya dalam upaya mewujudkan penilaian kinerja yang objektif.

Fenomena di atas mungkin saja hanya sebagian dari fakta yang terjadi di lapangan. Penelitian tentang penerapan penilaian kinerja melalui pemanfaatan teknologi memang sudah banyak dilakukan. Seperti penelitian terdahulu yang dilakukan Nurhayati (2019) terhadap e-kinerja dan kompetensi pada Kecamatan Semarang Timur. Selanjutnya Sugiani et al (2018) yang melakukan penelitian terhadap sistem informasi penilaian kinerja (e-logbook) pada Pemerintah Kota Samarinda, Putri et al.(2014) yang melakukan penelitian terhadap e-kinerja pada aparatur pengelola keuangan di Kota Banda Aceh serta Hertati (2019) dengan penelitian atas kebijakan remunerasi PNS berbasis *e-performance* pada kantor regional II Badan Kepegawaian Negara. Akan tetapi sampai saat ini masih sangat minim penelitian yang dilakukan dan dipublikasikan terkait dengan SASIKAP. Maka dari itu, kebaruan dari penelitian ini adalah bagaimana menggambarkan kondisi implementasi kebijakan secara holistik dari berbagai sudut pandang baik dari kacamata kebijakan, implementasi dan lingkungan. Karena dengan kondisi Kabupaten Bandung sebagai salah satu pemerintah daerah dengan jumlah ASN yang banyak di Jawa Barat yaitu mencapai 15.633 orang (BKPSDM Kabupaten Bandung, 2020a) dan luas cakupan pemerintahan 1.762,4 km² (BPS, 2020) tentunya bukan hal yang mudah dalam mewujudkan suatu kebijakan yang cukup represif dalam merubah pola kerja pegawai. Disisi lain, perhitungan Tambahan Penghasilan Berbasis Kinerja (TPK) ASN setiap bulannya dilakukan dengan cara menggabungkan hasil penilaian kinerja dari aplikasi SASIKAP dan presensi pegawai, dimana realisasi kinerja bulanan memiliki bobot yang tinggi yaitu sebesar 70% dari besaran nilai TPK. Sehingga memberikan konsekuensi logis bahwa data kinerja pegawai menjadi bagian dari akuntabilitas laporan keuangan yang harus jelas pertanggungjawabannya

Keberhasilan implementasi kebijakan tidak hanya bergantung pada variabel individual atau aktor pelaksana, tetapi ada variabel organisasional dan faktor lingkungan yang turut berkontribusi dan memiliki keterkaitan satu sama lain. Model implementasi kebijakan yang dapat digunakan untuk memotret kinerja implementasi kebijakan secara holistik dari perspektif kebijakan, implementor dan lingkungan salah satunya dikembangkan oleh Donald Van Meter & Carl Van Horn (1975). Model ini bukan dirancang untuk mengukur atau mendeskripsikan hasil dari kebijakan, akan tetapi berupaya menjelaskan kinerja program. Hal ini memiliki relevansi dengan tujuan penelitian yang dilakukan. Oleh sebab itu penulis tertarik melakukan penelitian lebih dalam terhadap implementasi kebijakan SASIKAP di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung

dengan menggunakan 6 (enam) dimensi pengukuran kinerja implementasi sebagaimana pandangan Van Meter & Van Horn (1975:462-474) yang terdiri atas:

1. Standar dan Tujuan Kebijakan; yaitu menjelaskan tujuan kebijakan secara keseluruhan dengan dokumen atau pedoman yang menjabarkan kriteria sebagai ukuran untuk mengevaluasi kinerja kebijakan.
2. Sumber daya; yaitu berupa kapabilitas sumber daya manusia, ketersediaan sumber daya sarana prasarana yang memadai serta kecukupan sumber daya waktu yang memiliki keterkaitan satu sama lain dalam mendukung keberhasilan implementasi kebijakan.
3. Komunikasi Antar Organisasi dan Aktivitas Pelaksanaan; yaitu melalui akurasi komunikasi secara intens, konsisten dan efektif serta saluran komunikasi yang tepat.
4. Karakteristik Agen Pelaksana; yaitu kemampuan, pemahaman, komitmen dan keseimbangan jumlah agen pelaksana dengan luas cakupan wilayah yang sangat diperlukan di samping kendali hierarkis yang diterapkan.
5. Lingkungan Ekonomi, Sosial Dan Politik; yaitu kondusifitas lingkungan ekonomi, sosial dan politik yang berkontribusi terhadap pencapaian keberhasilan kebijakan.
6. Disposisi Pelaksana; yaitu berupa penerimaan, netral atau penolakan terhadap kebijakan, dimana faktor yang mempengaruhi respon tersebut adalah kognisi serta kedalaman pemahaman implementor terhadap kebijakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif tipe deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi serta telaah buku, jurnal, peraturan perundang-undangan, laporan dan sumber lainnya yang relevan dengan penelitian. Wawancara dilakukan secara semi terstruktur dengan penentuan informan menggunakan metode *purposive sampling*, kecuali wawancara terhadap implementor kebijakan yang menggunakan *snowball sampling*. Observasi dilakukan terhadap aktivitas admin sebagai agen pelaksana, pola perilaku dan sikap implementor serta aplikasi SASIKAP. Analisis data dilakukan merujuk pada pandangan Miles dan Huberman (Sugiyono, 2012, pp. 246–253) yang meliputi: reduksi data, penyajian data serta pengambilan kesimpulan dan verifikasi data. Penelitian dilakukan pada empat lokus dengan karakteristik dan kondisi yang berbeda, yaitu: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Dinas Kesehatan, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Kecamatan Baleendah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

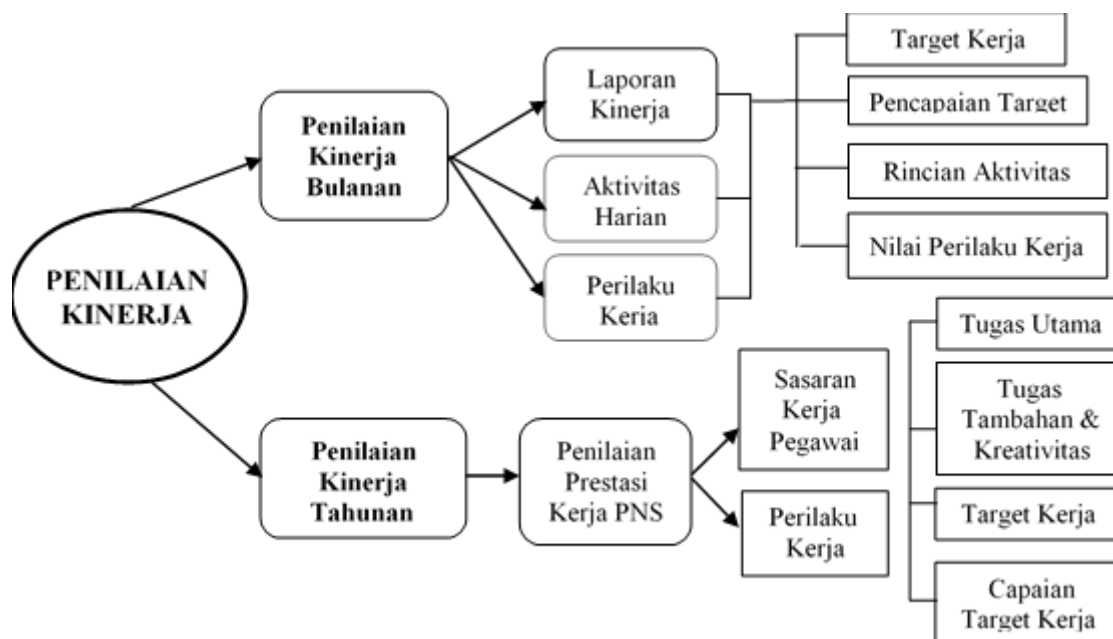
Implementasi Kebijakan

Dalam mewujudkan tujuan kebijakan SASIKAP yaitu menerapkan sistem penilaian kinerja ASN yang objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan dengan memperhatikan sasaran kerja, capaian hasil kerja dan perilaku kerja, maka dalam ketentuan Peraturan Bupati Nomor 18 Tahun 2019 telah diatur mekanisme penilaian kinerja ASN yang secara garis besar terdiri atas penilaian kinerja bulanan dan penilaian kinerja tahunan. Dalam penilaian kinerja ASN, yang dijadikan sebagai indikator penilaian kinerja adalah sasaran kerja pegawai (SKP) dan perilaku kerja. Sasaran kerja pegawai merupakan kontrak kerja atau rencana yang akan dilakukan oleh ASN dalam satu tahun berjalan yang telah disepakati oleh ASN bersangkutan dengan pejabat penilai. Pejabat dimaksud dapat merupakan atasan langsung atau pejabat yang ditunjuk dan diberikan pendelegasian kewenangan dalam melakukan penilaian kinerja yang diatur dalam bentuk Keputusan Bupati. Sedangkan perilaku kerja adalah setiap tindak tanduk yang dilakukan oleh ASN dalam pelaksanaan tugas dengan ukuran yang telah ditetapkan sesuai ketentuan.

Dalam menyusun SKP, seorang ASN harus memperhatikan rencana kerja instansi, uraian tugas jabatan dan perjanjian kinerja. Namun dalam implementasinya, belum seluruh pegawai paham mengenai penyusunan SKP dimaksud. Dari hasil observasi dan wawancara mendalam yang dilakukan penulis ditemukan fakta bahwa proses penyusunan SKP pada beberapa Perangkat Daerah cenderung sama persis dengan uraian analisis jabatan yang sudah tersedia dalam aplikasi serta belum berorientasi pada *output* (hasil) kerja. Kecenderungan mencantumkan SKP yang mencerminkan aktivitas harian masih seringkali dilakukan oleh pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan lemahnya pemahaman ASN akan penyusunan SKP. Hal ini diperkuat dengan penuturan salah satu informan yang menyatakan bahwa penyusunan SKP tahunan biasanya relatif sama dengan SKP tahun sebelumnya (Wawancara, 07 September 2020). Dari pernyataan tersebut, maka proses penyusunan SKP cenderung tidak memperhatikan target kerja organisasi di tahun berkenaan, bahkan cenderung tidak terjalin komunikasi antara pejabat penilai dengan pegawai dalam penyusunan kontrak kerja yang akan dilakukan dalam satu tahun anggaran. Melalui penyusunan SKP yang tidak selaras dengan perjanjian kinerja dan target kinerja organisasi, maka mengakibatkan capaian kinerja pegawai belum berbanding lurus dengan capaian kinerja organisasi. Misalnya saja pada 4 lokus penelitian menunjukkan capaian nilai SAKIP (Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah) berada dalam kategori baik dan sangat baik (Inspektorat, 2020) sementara rata-rata nilai kinerja bulanan ASN berada dalam kategori sangat

baik dan secara keseluruhan berada di atas angka 90 an (hasil olahan penulis, 2020). Jika kinerja pegawai rata-rata dalam kategori baik bahkan sangat baik, seyogyanya capaian kinerja organisasi dalam hal ini SAKIP pun berada dalam kategori Sangat Memuaskan dengan interpretasi nilai pada angka 90-100.

Sebagai ilustrasi ruang lingkup penilaian kinerja SASIKAP dapat dilihat dari gambar berikut:



Gambar 2. Ilustrasi Ruang Lingkup SASIKAP

Sumber: Olahan Penulis, 2020

Pelaporan Kinerja Bulanan merupakan pelaporan kinerja ASN setiap bulan yang terdiri atas 3 (tiga) unsur penilaian, yaitu:

1. Aktivitas harian yang merupakan kinerja proses dimana setiap pegawai diwajibkan mencapai minimal 6.000 menit per bulan dengan pengisian aktivitas harian dapat dilakukan maksimal H+5 dari dilakukannya aktivitas dimaksud. Bobot aktivitas harian terhadap penilaian kinerja bulanan adalah sebesar 30%. Aktivitas harian ini idealnya dapat menggambarkan setiap proses pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai untuk menopang ketercapaian output kerja dalam jabatan. Sehingga terjadi keselarasan antara aktivitas yang dilakukan pegawai dengan tujuan akhir yang ingin dicapai. Namun berdasarkan hasil temuan lapangan dan wawancara dengan beberapa informan menuturkan bahwa kondisi kamus aktivitas harian yang ada di dalam aplikasi SASIKAP belum seutuhnya dapat mengakomodir kebutuhan pegawai. Sehingga seringkali aktivitas yang

dicantumkan dalam aplikasi belum mencerminkan aktivitas riil yang dilakukan pegawai dan mengharuskan pegawai mencantumkan keterangan tambahan untuk menggambarkan aktivitas secara spesifik. Disisi lain dengan standar waktu yang ditetapkan dalam aplikasi, belum seluruhnya sesuai dengan kebutuhan waktu masing-masing jabatan, karena konfigurasi aktivitas harian belum diatur sesuai jabatan yang diemban oleh pegawai. Sehubungan hal tersebut, maka SASIKAP saat ini belum mampu menggambarkan atau merepresentasikan kinerja pegawai secara utuh.

2. Laporan kinerja bulanan yakni kinerja output yang memuat target dan capaian kerja ASN per bulan, dengan bobot laporan kinerja bulanan terhadap penilaian kinerja bulanan adalah sebesar 50%. Diantara unsur lainnya, laporan kinerja bulanan memiliki bobot lebih tinggi yang secara tidak langsung menunjukkan bahwa penilaian kinerja pegawai menitikberatkan pada hasil akhir dari pekerjaan yang dilakukan, bukan semata-mata proses pekerjaan. Maka dari itu laporan kinerja bulanan baiknya diimbangi dengan bukti ketercapaian target kerja sebagai bagian dari akuntabilitas kinerja ASN. Selanjutnya juga perlu ada ukuran indikator keberhasilan kinerja yang jelas agar output kinerja bulanan ini benar-benar menunjukkan kinerja pegawai secara nyata dan terukur.
3. Perilaku kerja bulanan adalah tingkah laku kerja keseharian yang ditampilkan oleh pegawai dan diobservasi oleh Pejabat Penilai dalam kurun waktu 1 bulan. Unsur penilaian ini memiliki kontribusi bobot 20% terhadap penilaian kinerja bulanan. Aspek perilaku kerja meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama dan kepemimpinan (dilakukan hanya kepada pejabat struktural). Dalam konteks penilaian perilaku, penulis memandang indikator yang ditetapkan sudah tepat, karena sebagai aparatur pemerintah sudah seharusnya memiliki integritas, disiplin dan melaksanakan pelayanan dengan baik di samping mampu bekerjasama dalam konteks berorganisasi. Namun pola penilaian perilaku kerja masih dilakukan satu arah oleh pejabat penilai atau atasan, sehingga masih memungkinkan terjadinya subjektivitas dan bias dalam melakukan penilaian. Sebagaimana pendapat Hasibuan (2012, p. 100) yang menyatakan masalah dalam penilaian kinerja diantaranya pejabat penilai yang cenderung memberi nilai tinggi (*leniency*), cenderung memberi nilai terlalu rendah (*strictness*) atau bahkan semua nilainya relatif sama (*central tendency*).

Sementara Pelaporan kinerja tahunan merupakan penilaian terhadap prestasi kerja ASN yang dilakukan pada akhir tahun. Penilaian tersebut terdiri atas 2 (dua) indikator, yaitu:

1. Nilai Capaian SKP yang terdiri dari aspek tugas utama, tugas tambahan, kreativitas, target kerja dan hasil capaian atas target kerja yang telah disepakati di awal tahun antara ASN yang bersangkutan dengan Pejabat Penilai. Adapun bobot dari capaian SKP adalah sebesar 60% terhadap hasil penilaian kinerja tahunan.
2. Perilaku Kerja tahunan dilakukan secara satu arah yaitu dari atasan terhadap bawahan. Pada prinsipnya indikator penilaian perilaku kerja tahunan sama dengan penilaian perilaku kerja bulanan sebagaimana telah dikemukakan di atas. Adapun bobot nilai perilaku kerja adalah 40% terhadap hasil penilaian kinerja tahunan ASN.

Komposisi penilaian kinerja tahunan dalam bentuk penilaian prestasi kerja pegawai sesuai dengan ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS yang telah menjadi standar nasional dalam penilaian kinerja tahunan ASN.

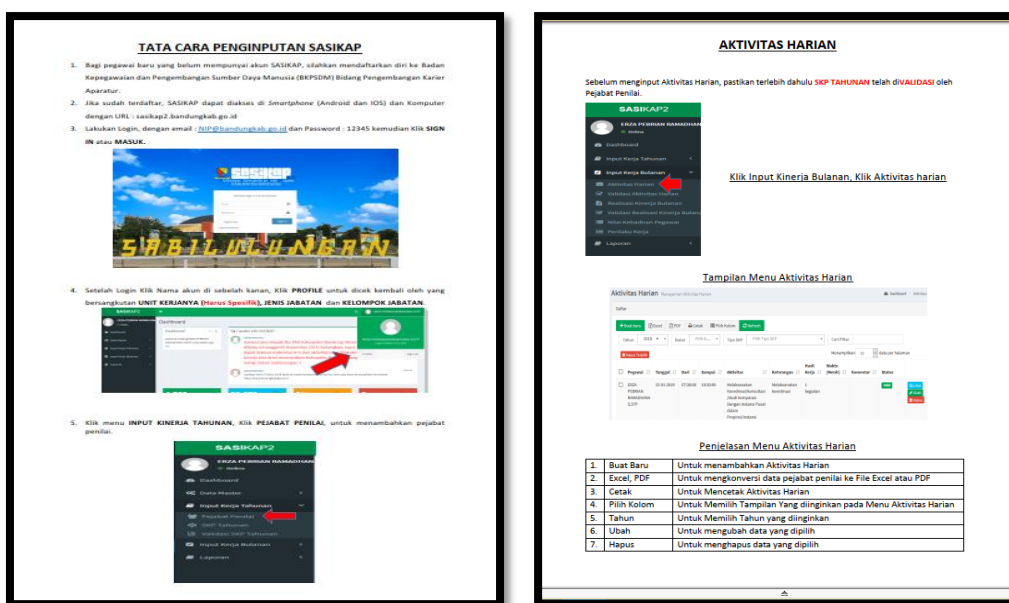
Dari rincian bobot penilaian kinerja bulanan maupun tahunan, menunjukkan adanya standar kebijakan yang harus dipenuhi oleh setiap ASN. Apabila salah satu unsur tidak terpenuhi dalam penilaian kinerja bulanan, maka dapat berdampak terhadap penurunan persentase capaian kinerja pegawai yang secara langsung mempengaruhi besaran tambahan penghasilan yang diperoleh pegawai setiap bulan. Sementara hasil dari penilaian kinerja tahunan salah satunya digunakan untuk kebutuhan kenaikan pangkat dan perhitungan angka kredit bagi jabatan fungsional, yang apabila pegawai tidak memenuhi standar dan nilai yang ditentukan, maka pegawai bersangkutan tidak dapat diproses kenaikan pangkatnya atau pun perhitungan angka kreditnya.

Selain tujuan dan standar kebijakan yang ada, Pemerintah Kabupaten Bandung pun sudah memiliki *blueprint* SASIKAP sebagai tolak ukur perencanaan pengembangan sampai tahap ke-5 dengan proyeksi aplikasi sudah dapat terintegrasi dengan berbagai aplikasi lainnya seperti Sistem Informasi Kepegawaian, daftar hadir elektronik, sistem informasi monitoring dan evaluasi pencapaian program kegiatan organisasi, sistem informasi keuangan daerah dan beberapa sistem lainnya yang diperlukan. Sehingga diharapkan SASIKAP mampu merepresentasikan kinerja pegawai secara utuh dan valid serta berkorelasi terhadap pencapaian visi misi organisasi.

Untuk memfasilitasi pelaksanaan kebijakan SASIKAP, terdapat dua jenis agen pelaksana yang melakukan pengelolaan aplikasi SASIKAP, yakni admin utama atau admin BKPSDM dan admin Perangkat Daerah. Saat ini terdapat 2 orang admin utama dan 61 orang admin Perangkat Daerah untuk melayani 4.580 pegawai yang memiliki kewajiban pelaporan kinerja melalui SASIKAP. Jumlah tersebut belum sebanding dengan jumlah pegawai Kabupaten Bandung yang

harus dilayani, terutama pada beberapa dinas yang termasuk kategori dinas dengan jumlah pegawai yang banyak dan sebaran wilayah kerja seperti Dinas Pendidikan dan Dinas Kesehatan. Dari hasil penelusuran dan wawancara penulis dengan beberapa agen pelaksana menunjukkan bahwa belum seluruhnya fungsi admin Perangkat Daerah berjalan secara baik. Terbukti dengan masih banyaknya jumlah konsultasi yang ditangani langsung oleh admin utama, padahal substansi yang dikonsultasikan seyogyanya dapat diselesaikan di tataran admin Perangkat Daerah. Maka dari itu perlu dilakukan evaluasi atas efektivitas fungsi agen pelaksana terutama admin Perangkat Daerah sebagai penyambung lidah admin utama dalam pemberlakuan kebijakan SASIKAP.

Dengan keterbatasan jumlah agen pelaksana yang ada, bukan berarti proses sosialisasi tidak dilakukan. Melalui saluran atau transmisi yang ada, BKPSDM menggunakan panduan teknis penggunaan aplikasi SASIKAP sebagai salah satu media untuk berkomunikasi dan mensosialisasikan tata cara operasionalisasi aplikasi kepada ASN sebagai implementor kebijakan. Adapun tampilan panduan teknis sebagai berikut:



Gambar 2. Screenshot Panduan Teknis Aplikasi SASIKAP
 Sumber : BKPSDM Kabupaten Bandung, 2020

Melalui panduan teknis sebagaimana gambar 2 telah dijelaskan secara rinci setiap tahapan, fitur aplikasi serta tata cara pengisian kinerja melalui SASIKAP. Hal tersebut tentunya membantu dalam memberikan pemahaman terhadap ASN terkait operasionalisasi aplikasi SASIKAP. Karena proses komunikasi melalui media tertulis dinilai lebih efektif dan dapat meminimalisir terjadinya

distorsi informasi dibandingkan melalui penyampaian informasi secara lisan, terlebih melalui sumber informasi yang berbeda. Selain komunikasi secara tertulis, *transfer of knowledge* dan informasi terkait kebijakan SASIKAP dilakukan pula melalui sosialisasi, *coaching* serta layanan asistensi dan konsultasi yang diselenggarakan BKPSDM sepanjang tahun.

Menurut data infografis pegawai per bulan Juli 2020, komposisi ASN Kabupaten Bandung didominasi oleh latar belakang pendidikan sarjana dan pegawai dengan usia produktif (BKPSDM, 2020), maka harusnya kebijakan penilaian kinerja menggunakan sistem informasi bukanlah suatu hal yang sulit diterapkan. Secara umum implementor kebijakan sudah cukup kapabel dalam mengoperasikan aplikasi SASIKAP dan sebagian besar sudah pula melakukan pengisian SASIKAP secara pribadi. Walaupun berdasarkan laporan hasil survei SASIKAP yang dilakukan BKPSDM masih terdapat sekitar 1,08% pegawai yang dalam pelaporannya dibantu oleh pegawai lain. Hasil observasi dan wawancara terhadap beberapa pegawai dimaksud, menunjukkan bahwa rata-rata pegawai yang tidak mengisi SASIKAP secara pribadi terkendala oleh keterbatasan pemahaman akan teknologi dengan latar belakang usia termasuk dalam kategori senior atau paruh baya. Akan tetapi pegawai bersangkutan biasanya membuat catatan kecil terkait aktivitas apa saja yang dilakukan pada hari berkaitan, sehingga pelaporan yang dimasukkan ke dalam sistem adalah laporan secara riil. Kemudian ada pula pegawai yang dalam pengisian SASIKAP harus didampingi oleh rekan kerjanya dengan alasan kekhawatiran terjadi kesalahan dalam mengakses fitur pada aplikasi.

Dari aspek ketersediaan sarana prasarana, beberapa pegawai masih mengeluhkan terjadinya hambatan dalam pengisian aktivitas harian terutama pada jam-jam tertentu, khususnya pada rentang jam 14.00 s.d 16.00 WIB. Kondisi ini tentunya dapat mengganggu kenyamanan ASN dalam proses pelaporan kinerja. Apalagi sesuai ketentuan telah ditetapkan batasan pengisian aktivitas harian maksimal H+5, artinya pegawai hanya bisa melakukan pengisian aktivitas harian maksimal 5 hari dari pelaksanaan kegiatan. Maka apabila terjadi gangguan atau hambatan pada sistem, tentunya dapat merugikan ASN dalam hal akses pengisian aktivitas harian. Berdasarkan klarifikasi Kepala Bidang Aplikasi Informatika, beliau menyatakan kondisi tersebut terjadi karena penumpukan pengguna aplikasi dalam waktu bersamaan. Untuk mengatasi persoalan dimaksud Diskominfo menyediakan akses aplikasi melalui IP local untuk memecah akses data terhadap server. Kemudian berbagai upaya peningkatan sarana prasarana pun terus dilakukan pemerintah setiap tahunnya dengan cara meningkatkan kapasitas server dan menyediakan jaringan internet

pada seluruh kantor pemerintahan di wilayah Kabupaten Bandung serta melakukan *maintenance* aplikasi secara berkala.

Seluruh proses pelaporan kinerja melalui SASIKAP harus divalidasi terlebih dahulu oleh seorang pejabat penilai sebagai penanda bahwa kinerja yang dilaporkan memang benar adanya dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain sebagai bentuk pengakuan akan kinerja bawahan, validasi juga berfungsi sebagai media pengawasan yang dilakukan pejabat penilai terhadap pelaksanaan tugas bawahannya. Fakta yang terjadi di lapangan bahwa proses validasi ini bagi sebagian pejabat penilai belum dilakukan dengan sesuai. Masih terdapat pejabat penilai atau atasan langsung yang belum melakukan proses validasi kinerja secara pribadi dan rutin. Kecenderungan validasi kinerja dilakukan pejabat penilai pada akhir bulan menjelang proses pencetakan laporan kinerja bulanan, sehingga terjadi penumpukan data yang menimbulkan kesulitan pejabat penilai untuk betul-betul melakukan validasi kinerja secara riil. Dari penelusuran penulis pun diketahui masih terdapat pejabat penilai yang dibantu pegawai lain dalam proses validasi kinerja bawahannya, sehingga pengawasan yang dilakukan belum optimal dan masih memungkinkan di validasinya aktivitas harian pegawai yang tidak sesuai dengan yang dilakukan.

Kondisi di atas mengindikasikan belum kuatnya komitmen pejabat penilai dalam mewujudkan penilaian kinerja yang objektif, transparan dan akuntabel. Padahal menurut Yuningsih (2017, pp. 153–154) salah satu syarat penilaian kinerja yang baik adalah adanya komitmen seluruh pegawai mulai dari pimpinan sampai dengan tataran bawah agar media penilaian kinerja dimaksud bukan hanya sebagai alat yang tidak memberikan kontribusi apapun terhadap kemajuan organisasi.

Dalam konteks penerimaan, secara umum ASN sebagai implementor kebijakan memberikan respon positif terhadap pemberlakuan kebijakan SASIKAP. Adapun beberapa tanggapan positif tersebut penulis rangkum sebagai berikut :

1. SASIKAP sebagai *digital diary* ASN yang mampu menyajikan catatan pekerjaan pegawai setiap harinya.
2. SASIKAP sebagai panduan ASN dalam mengerjakan aktivitas atau pekerjaan karena sudah ada ukuran atau target yang jelas harus dicapai oleh pegawai di bulan berkenaan.
3. SASIKAP membuat pekerjaan pegawai lebih terencana dan terorganisir.

Artinya pegawai sebagai implementor, pada prinsipnya sudah paham akan tujuan yang ingin dicapai dari pemberlakuan kebijakan. Ketidapatuhan implementor terhadap kebijakan seringkali

didominasi oleh persoalan pola perilaku dan pola pikir sebagian pegawai yang belum terlihat serius untuk mau melakukan kebijakan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Sementara respon pegawai terkait dikotomi pemberlakuan kebijakan pada pejabat fungsional lingkup RSUD, Puskesmas, Guru dan Kepala Sekolah, pada dasarnya tidak keberatan dengan kebijakan yang ada. Walaupun secara status kepegawaian seharusnya memiliki hak dan kewajiban yang sama dengan ASN lainnya. Penulis melakukan penelitian pada unit kerja yang berhadapan langsung dengan objek kebijakan yang dikecualikan. Menurut penuturan salah seorang informan, mereka tidak merasa iri dan mempersoalkan hal tersebut, karena pada akhirnya pegawai yang dikecualikan dimaksud tetap wajib melakukan pelaporan kinerja walau secara manual (Wawancara, 07 September 2020). Lebih lanjut penulis menelusuri alasan terjadinya dikotomi pemberlakuan kebijakan. Penuturan Kepala Bidang Pengembangan Karir Aparatur BKPSDM hal dimaksud disebabkan sebagai upaya pemberlakuan kebijakan secara bertahap karena kondisi saat ini SASIKAP belum mampu mengakomodir penilaian kinerja bagi pejabat fungsional secara utuh yang berkorelasi dengan perhitungan angka kreditnya. Namun lambat laun kebijakan tersebut akan diberlakukan bagi seluruh ASN tanpa terkecuali setelah bangunan dan struktur aplikasi sudah mampu mengakomodir kebijakan dimaksud (Wawancara, 11 September 2020).

Dukungan Lingkungan Ekonomi, Sosial dan Politik

Selain aspek kebijakan dan implementasinya, kondisi lingkungan sosial, ekonomi dan politik turut memberikan andil dalam mewujudkan keberhasilan kebijakan. Kondusivitas lingkungan harus terwujud demi menopang keberlangsungan implementasi kebijakan secara optimal. Saat awal pemberlakuan kebijakan SASIKAP, tidak sedikit pihak yang kontra dan resisten terhadap kebijakan tersebut. Karena dengan lahirnya kebijakan SASIKAP, maka timbul kewajiban baru seorang ASN dalam proses pelaksanaan pekerjaan khususnya kaitan pelaporan kinerja yang dilakukan setiap hari (laporan aktivitas harian). Dengan kata lain ada pekerjaan baru yang harus dilakukan dan mau tidak mau terdapat konsekuensi tersendiri apabila hal tersebut tidak dikerjakan. Namun kondisi tersebut tidak berlangsung lama, seiring berjalannya waktu melalui berbagai sosialisasi serta penyampaian informasi yang dilakukan Pemerintah secara masif, maka lambat laun ASN mulai memahami. Keterpaksaan melakukan pelaporan melalui SASIKAP berubah menjadi kebiasaan.

Selanjutnya dari aspek ekonomi, hasil penelitian menunjukkan dukungan kondisi ekonomi menjadi salah satu faktor pendorong yang memberikan dampak paling besar terhadap kepatuhan

pegawai dalam melaksanakan kebijakan SASIKAP. Karena kebijakan SASIKAP berkaitan erat dengan kebijakan pemberian Tambahan Penghasilan Berbasis Kinerja (TPK) ASN yang mensyaratkan pelaporan kinerja pegawai melalui SASIKAP sebagai salah satu ukuran pemberian TPK bagi ASN. Namun disisi lain, kondisi tersebut memberikan dampak negatif terhadap pola pikir ASN. Pada beberapa unsur ASN masih muncul stigma yang menjadikan SASIKAP seolah-olah sebagai alat ‘penggugur kewajiban’ untuk menghasilkan uang setiap bulannya. Terdapat pula kecenderungan untuk enggan melakukan pengisian SASIKAP jika tidak diiringi dengan *reward* yang diberikan. Kondisi tersebut relatif sama dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pratiwi & Seran (2018) pada aplikasi SIKERJA yang menunjukkan kecenderungan pegawai menjadikan aplikasi penilaian kinerja sebagai alat pencari uang. Sehingga esensi dari penilaian kinerja dan upaya mewujudkan tujuan kebijakan belum seutuhnya dilakukan oleh sebagian kalangan. Sebagai bentuk dukungan pimpinan dan politik terhadap kebijakan SASIKAP, setiap tahunnya disetujui anggaran untuk dilakukan *maintenance* dan pengembangan aplikasi serta pemenuhan sarana prasarana dengan harapan SASIKAP mampu mendorong motivasi dan peningkatan kinerja pegawai yang akan berdampak terhadap terwujudnya visi misi dan capaian kinerja organisasi serta mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik.

PENUTUP

Kebijakan SASIKAP telah diimplementasikan sejak tahun 2018 oleh ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung dengan berpedoman pada Peraturan Bupati Nomor 18 Tahun 2019. Dari persepektif kebijakan, SASIKAP sudah mampu menampilkan standar dan tujuan kebijakan yang ingin dicapai, terlebih sudah ada pula *blueprint* pengembangan aplikasi yang dapat dijadikan acuan teknis dalam pengembangan dan penyempurnaan aplikasi SASIKAP ke depannya. Secara umum ASN sebagai implementor kebijakan pun sudah paham dan kapabel dalam mengoperasikan aplikasi SASIKAP mulai dari proses pelaporan hingga proses penilaian kinerja, walau sesekali terjadi kendala teknis yang dihadapi. Proses komunikasi yang dijalin antar organisasi dilakukan melalui media tertulis seperti panduan teknis didukung juga dengan komunikasi secara lisan yang dilakukan melalui media sosialisasi, *coaching*, asistensi dan konsultasi. Disisi lain dengan keterlibatan agen pelaksana dalam fasilitasi penerapan kebijakan mampu membantu proses *transfer of knowledge* dan sebagai fungsi *controlling* keberlangsungan aplikasi pada masing-masing Perangkat Daerah. Pada prinsipnya pemberlakuan kebijakan SASIKAP direspon positif oleh ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. Dengan

adanya SASIKAP, aktivitas kerja pegawai menjadi lebih terarah dan terencana. Respon positif tersebut didukung pula oleh kondusivitas lingkungan ekonomi, sosial, dan politik. Terbukti dengan dilakukannya pemenuhan kebutuhan pengembangan aplikasi dan unsur pendukungnya dari tahun ke tahun.

Meski demikian dalam implementasinya masih terdapat beberapa kekurangan diantaranya :

1. Kurangnya kamus aktivitas harian yang menyebabkan SASIKAP belum merepresentasikan kinerja pegawai secara nyata disamping dengan belum optimalnya komitmen pegawai dalam pelaksanaan kebijakan.
2. Masih terdapat sebagian kecil pegawai yang dibantu proses pengisiannya, sehingga belum mewujudkan kemandirian pegawai secara keseluruhan.
3. Masih terbatasnya jumlah admin BKPSDM disamping fungsi beberapa admin Perangkat Daerah yang tidak dilakukan sesuai porsinya.
4. Pemahaman ASN akan penyusunan SKP masih belum mendalam, sehingga belum terbentuk keselarasan antara target kinerja individu dan target kinerja organisasi.
5. Belum optimalnya fungsi pengawasan oleh pejabat penilai yang dapat menyebabkan subjektivitas dalam penilaian kinerja
6. Faktor ekonomi masih menjadi salah satu faktor pendorong yang membuat pegawai mau melaksanakan kebijakan SASIKAP, sehingga tidak heran muncul stigma negatif yang menyebutkan SASIKAP sebagai alat pencari uang.

Guna mengatasi kekurangan tersebut di atas, maka penulis memandang Pemerintah Kabupaten Bandung dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi kebijakan yang ada untuk mengukur sejauh mana efektivitas kebijakan, terlebih dengan lahirnya Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN memberikan konsekuensi logis terhadap penyesuaian beberapa substansi kebijakan.
2. Meningkatkan komitmen bersama serta memperkuat fungsi pengawasan dan pengendalian internal pemerintah, sehingga proses penilaian kinerja dapat dilakukan secara objektif dan proporsional.
3. Melakukan pengayaan kamus aktivitas harian agar aplikasi SASIKAP mampu merepresentasikan kinerja pegawai secara utuh dan nyata.
4. Mengkaji efektivitas fungsi dan peran admin Perangkat Daerah.

5. Melakukan pendampingan dan asistensi penyusunan SKP secara masif kepada seluruh pegawai, agar kaidah dan substansi target kinerja pegawai mampu selaras dengan tujuan dan kinerja organisasi.
6. Membangun *mindset* penilaian kinerja pegawai melalui SASIKAP sebagai media pengawasan dan evaluasi kinerja yang mampu menstimulasi peningkatan kinerja pegawai, bukan hanya sekedar alat pencari uang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, L. (2012). *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Budiyanto, M. N. (2005). Desain Terbaru Sistem Manajemen Pegawai Negeri Sipil Di Indonesia (Telaah Kritis: Paradigma Baru "The New Public Service"). *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 9(1).
- Deswary, D. (2010). *Kebijakan Penilaian Kinerja Dosen Di Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta*. 1–7.
- Hani, H. T. (1994). *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Haji Masagung.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hertati, D. (2019). Kebijakan Remunerasi Pns Berbasis E-Performance Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Kantor Regional II Badan Kepegawaian Negara Surabaya Provinsi Jawa Timur. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(1). <https://doi.org/10.33005/jdg.v9i1.1418>
- Inspektorat, K. B. (2020). *Laporan Hasil Penilaian Internal SAKIP Perangkat Daerah Tahun 2019*.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Ketiga*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nurhayati, E. (2019). Pengaruh Penerapan Sistem Penilaian E-Kinerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kecamatan Semarang Timur Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 79–91. <https://doi.org/10.33633/jpeb.v2i2.2274>
- Pratiwi, D., & Seran, S. T. (2018). Strategi Peningkatan Kinerja Asn Melalui Aplikasi Penilaian Kinerja Aparatur (Sikerja) Di Ipdn Kampus Kalimantan Barat. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 165–176. <https://doi.org/10.33701/jt.v10i2.529>
- Putri, K. E., Arfan, M., & Basri, H. (2014). Pengaruh penerapan e-kinerja dan penghargaan (reward) terhadap kinerja aparatur pengelolaan keuangan di lingkungan pemerintahan kota

- Banda Aceh. *Jurnal Magister Akuntansi Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*, 3(4), 1–10.
- Sugiani, S., Hidayah, S., & Gani, I. (2018). Pengaruh Sistem Informasi Penilaian Kinerja dan Tunjangan Tambahan Penghasilan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kota Samarinda. *Jurnal Manajemen*, 10(1), 50. <https://doi.org/10.29264/jmmn.v10i1.2012>
- Sugijono. (2015). Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Orbith*, 11(3), 214–222.
- Sugiyono. (2012). *Memahami Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Ulumy, D. (2019). Difusi Inovasi Organisasi Birokrasi Studi Kasus: Sistem Penilaian Kinerja Pegawai Berbasis Aplikasi Sivika (Sistem Informasi Visum Kinerja) Di Bkkbn. *Civil Service*, 13(1), 15–24.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Veratiani, G. A., Winaya, I. K., & Prabawati, N. P. A. (2019). *Analisis Sistem Elektronik Kinerja (E-Kinerja) dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kota Denpasar*. 3.
- Yuningsih, N. (2017). Penerapan Manajemen Kinerja Pegawai Di Instansi Pemerintah. *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(2), 141. <https://doi.org/10.33370/jpw.v19i2.133>

Dokumen Lainnya

- BKPSDM Kabupaten Bandung. (2020a). *Infografis Pegawai Per Bulan Juli Tahun 2020*.
- BKPSDM Kabupaten Bandung. (2020b). *Laporan Hasil Survei SASIKAP Tahun 2020*. Kabupaten Bandung.
- BPS. (2020). *Kabupaten Bandung Dalam Angka Tahun 2020*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 Tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil
- Peraturan Bupati Bandung Nomor 18 Tahun 2019 tentang Perubahan Atas Peraturan Bupati Nomor 91 Tahun 2018 Tentang Penilaian Kinerja Bagi Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung