



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

Reformasi Birokrasi SDM Aparatur; Kinerja ASN Dalam Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Bandung)

Bureaucratic Reform of Human Resources and Civil Servants; Civil Servant Performance in Bureaucratic Reform (Bandung Case Study)

Sri Yulianti Mozin^{1*}, Rahmatia Pakaya², Dwi Sasmindar³, Nurferawati Ntelu⁴, Hadidjah Hasan⁵, Vanda Imelda Patuti⁶, Zubaidah Mahmud⁷

¹⁻⁷Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Gorontalo

*Corresponding Author: Email : yulmozin@ung.ac.id

Artikel Penelitian

Article History:

Received: 05 Sep, 2025

Revised: 14 Oct, 2025

Accepted: 25 Nov, 2025

Kata Kunci:

Reformasi birokrasi, ASN, SDM
aparatur, kinerja, Bandung

Keywords:

Bureaucratic reform, civil
servants, human resources,
performance, Bandung

DOI: [10.56338/jks.v8i11.9357](https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9357)

ABSTRAK

Bureaucratic reform in Indonesia emphasizes the improvement of state civil apparatus (ASN) performance as the foundation of effective, transparent, and accountable governance. Bandung City illustrates these efforts through adaptive leadership, digital innovation, and human resource management reforms. This study, based on a literature review, examines ASN performance in the context of bureaucratic reform with attention to leadership, individual competence, and talent management. The findings reveal that Bandung's progress is strongly influenced by innovative leadership and the adoption of digital technology in public services, which enhance efficiency and responsiveness. However, challenges remain, including low discipline among civil servants, weak enforcement of regulations, and resistance to structural changes such as job transitions. To achieve sustainable reform, consistent policies, continuous capacity building, and a shift in organizational culture are required. Strengthening ASN performance in these areas is essential for realizing good governance at the local level.

ABSTRACT

Reformasi birokrasi di Indonesia menekankan peningkatan kinerja aparatur sipil negara (ASN) sebagai dasar terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel. Kota Bandung menjadi contoh nyata melalui kepemimpinan adaptif, inovasi digital, serta pembentahan manajemen sumber daya manusia aparatur. Artikel ini, yang disusun berdasarkan kajian literatur, menelaah kinerja ASN dalam konteks reformasi birokrasi dengan fokus pada kepemimpinan, kompetensi individu, dan manajemen talenta. Hasil kajian menunjukkan bahwa kemajuan reformasi birokrasi di Bandung banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan inovatif serta pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik yang meningkatkan efisiensi dan responsivitas. Namun, masih terdapat berbagai tantangan seperti rendahnya disiplin ASN, lemahnya penegakan aturan oleh pimpinan, serta resistensi terhadap perubahan struktural seperti peralihan jabatan. Untuk mewujudkan reformasi yang berkelanjutan, diperlukan konsistensi kebijakan, penguatan kapasitas ASN, serta perubahan budaya organisasi. Peningkatan kinerja ASN dalam aspek-aspek tersebut menjadi kunci utama untuk mendukung tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik di tingkat daerah.

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi di Indonesia bertujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Salah satu aspek penting dalam agenda ini adalah peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur (ASN) yang menjadi pelaksana utama pelayanan publik. Kinerja ASN yang baik akan menentukan keberhasilan implementasi reformasi birokrasi.

Kota Bandung menjadi salah satu contoh daerah yang berhasil menunjukkan kemajuan dalam reformasi birokrasi. Keberhasilan tersebut ditunjang oleh kepemimpinan adaptif, pemanfaatan

teknologi digital dalam pelayanan, serta penguatan manajemen ASN. Namun, masih ditemukan kendala seperti rendahnya disiplin kerja, lemahnya penegakan aturan, dan resistensi terhadap kebijakan manajemen talenta.

Fenomena ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perbaikan struktur dan prosedur, tetapi juga erat kaitannya dengan kualitas dan kinerja ASN. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menganalisis kinerja ASN dalam mendukung reformasi birokrasi di Kota Bandung serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhinya.

1. Pengertian Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi adalah proses pembaruan dan perbaikan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan, meliputi aspek kelembagaan, tata laksana, dan sumber daya manusia aparatur untuk mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, efisien, dan melayani (KemenPAN-RB, 2010). Esensi dari reformasi birokrasi adalah menciptakan perubahan pola pikir (mindset) dan budaya kerja (culture set) aparatur menuju pelayanan publik yang berkualitas dan akuntabel.

2. Ruang Lingkup Reformasi Birokrasi

Ruang lingkup reformasi birokrasi di Indonesia meliputi delapan area perubahan, yaitu: (1) manajemen perubahan, (2) penataan organisasi, (3) penataan peraturan perundang-undangan, (4) manajemen SDM aparatur, (5) penguatan akuntabilitas, (6) penguatan pengawasan, (7) tata laksana, dan (8) peningkatan kualitas pelayanan publik. Semua area tersebut saling terkait dan harus berjalan secara konsisten untuk menghasilkan birokrasi yang adaptif dan berdaya saing.

3. Tujuan Reformasi Birokrasi

Tujuan utama reformasi birokrasi adalah membangun birokrasi yang profesional, berintegritas, bebas dari KKN, serta mampu memberikan pelayanan publik yang prima. Selain itu, reformasi birokrasi bertujuan meningkatkan efektivitas pemerintahan, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

4. Program Reformasi Birokrasi

Program reformasi birokrasi di Kota Bandung diwujudkan melalui berbagai inovasi pelayanan publik berbasis teknologi, penguatan sistem merit dalam pengelolaan ASN, serta penerapan konsep smart city. Selain itu, dilakukan upaya peningkatan kompetensi ASN melalui pelatihan dan pengembangan karier, serta penggunaan aplikasi digital untuk mempercepat pelayanan dan meningkatkan transparansi.

5. Tantangan dan Hambatan Reformasi Birokrasi

Meskipun capaian reformasi birokrasi di Kota Bandung cukup baik, masih terdapat tantangan yang signifikan, antara lain:

- Kedisiplinan ASN yang belum optimal, masih ditemukan keterlambatan dan rendahnya etos kerja.
- Resistensi terhadap perubahan, khususnya pada implementasi manajemen talenta dan peralihan jabatan struktural ke fungsional.
- Kurangnya ketegasan pimpinan dalam memberikan sanksi dan penegakan aturan.
- Budaya birokrasi yang masih tradisional, sehingga adaptasi terhadap inovasi digital tidak merata di semua lini.

6. Aspek-Aspek Reformasi Birokrasi

Beberapa aspek penting dalam reformasi birokrasi yang relevan dengan kinerja ASN di Kota Bandung meliputi:

1. Aspek kelembagaan: penataan organisasi agar lebih ramping dan efektif.
2. Aspek tata laksana: penyederhanaan prosedur kerja dan pelayanan publik.
3. Aspek SDM aparatur: peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan penerapan sistem merit.
4. Aspek pengawasan dan akuntabilitas: memperkuat sistem pengendalian internal dan keterbukaan informasi.

5. Aspek pelayanan publik: peningkatan kualitas layanan berbasis digital agar lebih responsif dan transparan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi literatur (library research). Metode ini dipilih karena fokus penelitian adalah menganalisis kinerja ASN dalam reformasi birokrasi berdasarkan kajian teori dan temuan penelitian terdahulu, khususnya yang berkaitan dengan Kota Bandung.

1. Sumber Data

Data yang digunakan merupakan data sekunder, meliputi:

- Artikel dan jurnal ilmiah nasional maupun internasional terkait reformasi birokrasi dan kinerja ASN.

- Dokumen resmi pemerintah seperti Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 dan peraturan terkait manajemen SDM aparatur.

- Hasil penelitian terdahulu tentang praktik reformasi birokrasi di Kota Bandung, termasuk aspek kepemimpinan, digitalisasi, dan manajemen talenta.

2. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- Penelusuran literatur melalui database jurnal, perpustakaan digital, dan arsip pemerintah.

- Seleksi sumber berdasarkan relevansi dengan tema reformasi birokrasi SDM aparatur.

- Pencatatan data penting terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja ASN, kendala implementasi, dan strategi perbaikan.

3. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan model analisis interaktif Miles & Huberman (1994) yang meliputi:

1. Reduksi data: memilah informasi penting, menyaring faktor-faktor utama, dan mengelompokkan data sesuai fokus penelitian.

2. Penyajian data: menyusun temuan dalam bentuk narasi yang terstruktur.

3. Penarikan kesimpulan/verifikasi: merumuskan hasil analisis secara sistematis untuk menjawab rumusan masalah.

4. Validitas Data

Untuk menjaga keabsahan, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari beberapa literatur berbeda serta mengacu pada regulasi resmi pemerintah.

Dengan metodologi ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai kinerja ASN dalam reformasi birokrasi di Kota Bandung, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta rekomendasi strategis untuk peningkatan kinerja aparatur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Manajemen Talenta ASN di Kota Bandung

Dalam lima tahun terakhir, Pemerintah Kota Bandung telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia aparatur (ASN). Salah satu instrumen penting dalam agenda tersebut adalah penerapan manajemen talenta ASN yang bertujuan untuk menempatkan aparatur berdasarkan kompetensi, kinerja, dan potensi. Upaya ini sejalan dengan kebijakan nasional yang tertuang dalam Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 serta Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta ASN.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fathony, Muradi, dan Sagita (2023) mengungkap bahwa Pemerintah Kota Bandung telah mengadopsi pendekatan manajemen talenta berbasis kompetensi dengan melakukan pemetaan potensi dan kinerja ASN melalui instrumen penilaian berbasis sistem

merit. Dalam praktiknya, BKPSDM Kota Bandung telah mengembangkan profil kompetensi pegawai yang digunakan untuk mendukung proses promosi, mutasi, dan rotasi jabatan. Hal ini mencerminkan perubahan paradigma dari sistem kepegawaian yang berorientasi pada senioritas menjadi sistem berbasis kinerja dan kemampuan profesional.

Namun, pelaksanaan di lapangan masih menghadapi berbagai kendala. Sebagian besar ASN menganggap manajemen talenta masih bersifat administratif, belum menjadi alat strategis dalam pengambilan keputusan karier. Penempatan ASN belum sepenuhnya didasarkan pada hasil pemetaan potensi, melainkan masih dipengaruhi oleh pertimbangan non-teknis seperti kedekatan struktural atau rekomendasi informal dari pimpinan. Hambatan lainnya adalah keterbatasan kapasitas SDM pengelola kepegawaian, serta belum optimalnya integrasi data kompetensi dan kinerja ASN dalam sistem digital kepegawaian.

Menurut teori Human Capital Management (Becker, 1993), manajemen talenta yang efektif seharusnya menempatkan manusia sebagai aset strategis organisasi yang perlu dikelola dengan pendekatan investasi jangka panjang. Dalam konteks Kota Bandung, konsep ini mulai diterapkan, namun implementasinya masih perlu diperkuat melalui peningkatan komitmen pimpinan, penerapan reward and punishment yang objektif, serta pelatihan berkelanjutan bagi pejabat kepegawaian.

Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa meskipun arah reformasi birokrasi SDM di Bandung telah berjalan ke arah yang benar, yaitu menuju meritokrasi, namun konsistensi pelaksanaannya masih menjadi tantangan utama. Perubahan mindset ASN dari orientasi jabatan ke orientasi kinerja menjadi kunci untuk mendorong efektivitas sistem manajemen talenta tersebut.

2. Tantangan Umum dalam Implementasi Manajemen Talenta ASN

Penelitian terbaru oleh Masrully dan Saputro (2024) mengenai manajemen talenta ASN di pemerintah daerah menemukan bahwa tantangan terbesar dalam implementasi kebijakan ini adalah omitmen Pemerintah Provinsi Jawa Barat terhadap Reformasi Birokrasi Adaptif. Kondisi ini juga terjadi di Kota Bandung. Secara normatif, seluruh perangkat daerah diwajibkan menerapkan sistem merit dan manajemen talenta, tetapi kapasitas kelembagaan dan infrastruktur pendukungnya belum memadai.

Beberapa tantangan yang menonjol antara lain: (1) ketidakterpaduan data ASN antarunit kerja, (2) belum adanya database kompetensi yang terintegrasi secara digital, (3) rendahnya disiplin kerja dan komitmen ASN terhadap perubahan sistem, dan (4) lemahnya sistem pengawasan kinerja individu. Permasalahan ini menyebabkan manajemen talenta masih berjalan secara administratif, belum menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selain itu, pergantian pejabat politik dan rotasi struktural di lingkungan Pemerintah Kota Bandung sering kali menghambat keberlanjutan program. Setiap pergantian kepala daerah membawa prioritas baru yang dapat mengubah arah kebijakan SDM aparat. Kondisi ini menunjukkan pentingnya stabilitas kebijakan dan keberlanjutan program reformasi, agar tidak bergantung pada figur kepemimpinan tertentu.

Dalam perspektif teori Institutional Change, reformasi birokrasi bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga perubahan institusional yang menuntut waktu dan konsistensi. Oleh karena itu, Kota Bandung perlu memperkuat sistem kelembagaan yang menjamin kesinambungan kebijakan manajemen talenta lintas periode pemerintahan.

3. Komitmen Pemerintah Provinsi Jawa Barat terhadap Reformasi Birokrasi Adaptif

Dukungan dari Pemerintah Provinsi Jawa Barat memiliki dampak langsung terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi di Kota Bandung. Berdasarkan laporan Bappeda Jabar (2023), Pemerintah Provinsi telah mendorong konsep birokrasi adaptif, digital, dan kolaboratif yang menjadi landasan pelaksanaan reformasi di tingkat kabupaten/kota. Program Smart Governance Jawa Barat menjadi kerangka utama bagi percepatan digitalisasi pelayanan publik dan penguatan kapasitas ASN di daerah.

Kota Bandung menjadi salah satu pilot project penerapan sistem e-office dan e-kinerja terintegrasi. Dengan dukungan provinsi, Bandung memperoleh fasilitas pelatihan digital bagi ASN dan

bantuan teknis untuk integrasi sistem kepegawaian berbasis data terbuka. Selain itu, terdapat kerja sama dengan perguruan tinggi seperti Universitas Padjadjaran dan Institut Teknologi Bandung dalam penyusunan talent mapping framework yang disesuaikan dengan karakteristik ASN daerah.

Kebijakan provinsi ini berperan penting dalam mempercepat reformasi birokrasi di Bandung karena memberikan landasan koordinatif dan sumber daya tambahan yang tidak dimiliki pemerintah kota secara mandiri. Namun, hasil penelitian lapangan juga menunjukkan bahwa koordinasi antarinstansi belum selalu berjalan efektif. Terdapat tumpang tindih program antara pemerintah provinsi dan kota, serta keterlambatan dalam sinkronisasi data digital. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme koordinasi yang lebih kuat agar sinergi kebijakan benar-benar berjalan harmonis.

4. Kesenjangan antara Kebijakan dan Praktik Manajemen Talenta

Meskipun kebijakan reformasi birokrasi dan manajemen talenta telah diterapkan, masih terdapat kesenjangan yang nyata antara desain kebijakan dengan implementasi di lapangan. Fenomena ini sejalan dengan teori Implementation Gap (Pressman & Wildavsky, 1984), yang menjelaskan bahwa kegagalan implementasi kebijakan sering kali bukan disebabkan oleh rancangan kebijakan yang salah, tetapi oleh lemahnya proses penerapan di tingkat operasional.

Kota Bandung sudah memiliki regulasi kepegawaian yang mendukung sistem merit, namun pelaksanaannya sering tidak konsisten antar-OPD. Penilaian kinerja pegawai belum sepenuhnya berbasis indikator hasil (output dan outcome), melainkan masih menekankan aspek prosedural. Akibatnya, ASN cenderung mematuhi aturan administratif tanpa memahami makna substantif reformasi birokrasi, yaitu peningkatan kualitas pelayanan publik.

Selain itu, resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan utama. Sebagian ASN masih berorientasi pada kenyamanan dan stabilitas, bukan pada inovasi dan hasil kerja. Untuk mengatasi hal ini, dibutuhkan transformasi budaya organisasi melalui pelatihan, coaching, dan sistem penghargaan bagi pegawai berprestasi. Tanpa perubahan budaya kerja, kebijakan reformasi birokrasi akan sulit menghasilkan perubahan nyata.

5. Kepemimpinan Adaptif sebagai Penggerak Reformasi

Kepemimpinan adaptif memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan reformasi birokrasi. Dalam konteks Kota Bandung, para pimpinan yang memiliki kemampuan manajerial dan inovatif terbukti mampu mendorong ASN untuk lebih terbuka terhadap perubahan. Misalnya, pada masa pandemi, pimpinan dinas-dinas di Bandung berhasil mengembangkan pola kerja fleksibel dan digitalisasi pelayanan publik yang berorientasi hasil.

Kepemimpinan adaptif berbeda dari kepemimpinan administratif tradisional karena menekankan kemampuan untuk mengelola ketidakpastian dan mendorong pembelajaran organisasi. Pemimpin adaptif tidak hanya memerintahkan, tetapi juga menginspirasi dan memberdayakan pegawai agar mampu berinovasi. Dalam konteks ASN, hal ini berarti menciptakan ruang bagi kreativitas, memberikan otonomi dalam pelaksanaan tugas, serta memastikan adanya mekanisme evaluasi yang konstruktif.

Studi empiris menunjukkan bahwa instansi di Kota Bandung yang memiliki pimpinan dengan gaya adaptif cenderung menunjukkan kinerja ASN yang lebih baik, terutama dalam hal kedisiplinan, tanggung jawab, dan partisipasi terhadap inovasi. Dengan demikian, investasi dalam pengembangan kepemimpinan adaptif harus menjadi prioritas utama reformasi birokrasi di daerah.

6. Kendala Struktural dan Kapasitas Organisasi

Kendala struktural masih menjadi hambatan klasik dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Struktur organisasi pemerintahan di Kota Bandung yang masih bersifat hierarkis menyebabkan pengambilan keputusan menjadi lambat. Prosedur birokrasi yang panjang dan kaku sering kali membuat inovasi terhambat. Misalnya, untuk mengubah pola kerja atau sistem pelaporan, diperlukan banyak tahapan persetujuan lintas bagian, sehingga proses reformasi menjadi tidak efisien.

Kapasitas organisasi juga menjadi isu penting. Sebagian ASN, terutama yang sudah lama bekerja, belum memiliki kemampuan digital yang memadai. Padahal, transformasi digital adalah salah satu pilar utama reformasi birokrasi modern. Pemerintah Kota Bandung telah melakukan berbagai pelatihan teknologi informasi, namun belum merata di semua OPD. Akibatnya, implementasi sistem digital seperti e-kinerja berjalan tidak seragam. Oleh karena itu, reformasi birokrasi di Kota Bandung harus dibarengi dengan penguatan kapasitas kelembagaan dan penguasaan teknologi ASN. Pelatihan harus dirancang berbasis kebutuhan (needs-based training), bukan sekadar formalitas administratif.

7. Dukungan Antarlevel Pemerintahan

Sinergi antara pemerintah provinsi dan kota merupakan faktor penting dalam menjamin keberlanjutan reformasi birokrasi. Kebijakan tingkat provinsi yang bersifat makro harus diterjemahkan secara kontekstual di tingkat kota. Dalam hal ini, Kota Bandung telah menjadi bagian dari ekosistem Smart Province Jawa Barat yang menekankan integrasi data, transparansi, dan kolaborasi lintas sektor. Namun, sinergi tersebut belum selalu efektif. Beberapa program sering berjalan tumpang tindih, dan koordinasi antarinstansi masih lemah. Oleh karena itu, perlu dibentuk mekanisme komunikasi lintas level pemerintahan yang lebih dinamis, misalnya melalui forum koordinasi rutin antar-BKPSDM kabupaten/kota di Jawa Barat. Dengan koordinasi yang baik, kebijakan reformasi birokrasi akan lebih sinkron, terukur, dan berkelanjutan.

8. Implikasi terhadap Keberlanjutan Reformasi Birokrasi

Berdasarkan seluruh hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi SDM aparatur di Kota Bandung telah menunjukkan kemajuan signifikan, namun masih memerlukan perbaikan mendasar agar berkelanjutan. Reformasi birokrasi tidak boleh berhenti pada pembenahan sistem, tetapi harus menyentuh dimensi kultural, kepemimpinan, dan etika pelayanan publik.

Untuk itu, diperlukan strategi berlapis:

1. Penguatan sistem merit secara konsisten dan transparan;
2. Integrasi digitalisasi ASN melalui sistem informasi kepegawaian yang komprehensif;
3. Peningkatan kapasitas kepemimpinan adaptif di seluruh jenjang jabatan;
4. Pembinaan budaya kerja inovatif dan berintegritas; serta
5. Evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas reformasi birokrasi.

Jika strategi tersebut diterapkan secara konsisten, maka Kota Bandung berpotensi menjadi model percontohan reformasi birokrasi daerah yang sukses — bukan hanya dalam aspek sistem, tetapi juga dalam membentuk ASN yang berkarakter, profesional, dan berorientasi pelayanan publik.

KESIMPULAN

Reformasi birokrasi di Kota Bandung menunjukkan kemajuan signifikan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur (ASN) melalui penerapan sistem merit, manajemen talenta, dan pemanfaatan teknologi digital. Inovasi pelayanan publik dan kepemimpinan adaptif menjadi faktor pendorong utama dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan pemerintahan.

Namun, reformasi tersebut masih menghadapi sejumlah hambatan, seperti rendahnya disiplin ASN, lemahnya penegakan aturan, resistensi terhadap perubahan struktural, serta keterbatasan kapasitas kelembagaan dan infrastruktur digital. Kesenjangan antara kebijakan dan praktik di lapangan masih tampak, terutama dalam implementasi manajemen talenta yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi dan kinerja.

Keberhasilan reformasi birokrasi di Kota Bandung juga sangat bergantung pada stabilitas kebijakan, dukungan lintas level pemerintahan, dan kemampuan pemimpin untuk menanamkan budaya kerja adaptif, inovatif, serta berintegritas. Dengan demikian, penguatan kinerja ASN tidak hanya memerlukan pembenahan sistem administratif, tetapi juga transformasi budaya organisasi dan pola pikir aparatur menuju profesionalisme dan orientasi pelayanan publik.

SARAN

Pemerintah Kota Bandung perlu memperkuat penerapan sistem merit secara objektif dan transparan dalam rekrutmen, promosi, dan rotasi ASN. Penempatan jabatan harus sepenuhnya didasarkan pada kompetensi dan kinerja, bukan pertimbangan non-teknis.

Diperlukan program pengembangan kepemimpinan adaptif di seluruh level jabatan agar pimpinan mampu mengelola perubahan, mendorong inovasi, dan memotivasi pegawai untuk berorientasi pada hasil.

Diperlukan program pengembangan kepemimpinan adaptif di seluruh level jabatan agar pimpinan mampu mengelola perubahan, mendorong inovasi, dan memotivasi pegawai untuk berorientasi pada hasil.

Reformasi birokrasi perlu disertai pembinaan nilai-nilai integritas, disiplin, dan tanggung jawab. Sistem penghargaan dan sanksi (reward and punishment) harus diterapkan secara konsisten untuk memperkuat budaya kinerja.

Sinergi antara Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Pemerintah Kota Bandung perlu diperkuat melalui forum koordinasi rutin, integrasi data ASN, dan harmonisasi program reformasi agar tidak terjadi tumpang tindih kebijakan.

Pemerintah Kota Bandung perlu melakukan evaluasi periodik terhadap efektivitas kebijakan reformasi birokrasi, termasuk dampaknya terhadap peningkatan kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik, guna memastikan keberlanjutan reformasi. Pemerintah Kota Bandung perlu melakukan evaluasi periodik terhadap efektivitas kebijakan reformasi birokrasi, termasuk dampaknya terhadap peningkatan kinerja ASN dan kualitas pelayanan publik, guna memastikan keberlanjutan reformasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bappeda Provinsi Jawa Barat. (2023). Laporan Implementasi Program Smart Governance di Jawa Barat Tahun 2023. Bandung: Pemerintah Provinsi Jawa Barat.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Fathony, A., Muradi, & Sagita, R. (2023). Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara di Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Reformasi Administrasi Publik*, 11(2), 45–60.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). (2010). *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB). (2020). Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Masrully, M., & Saputro, R. (2024). Tantangan Implementasi Manajemen Talenta ASN di Pemerintah Daerah: Studi di Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen ASN*, 9(1), 22–35.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1984). *Implementation: How Great Expectations in Washington Are Dashed in Oakland* (3rd ed.). Berkeley: University of California Press.