

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PADA BADAN
KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
(BKPSDM) KOTA BANDUNG**

M. IQBAL FITRA YUDHA

NPM : 228010011

**Program Magister Ilmu Administrasi Dan Kebijakan Publik
Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung. Permasalahan penelitian berangkat dari adanya kebutuhan untuk memastikan bahwa penilaian kinerja pegawai tidak hanya berjalan secara administratif melalui sistem digital, tetapi juga mampu menggambarkan produktivitas, kualitas hasil kerja, perilaku kerja, dan kontribusi pegawai secara objektif dan akuntabel. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan teori implementasi kebijakan model Van Meter dan Van Horn (1975), yang meliputi dimensi standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, komunikasi antarorganisasi dan aktivitas implementasi, karakteristik badan pelaksana, kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta sikap pelaksana. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi terhadap regulasi, dokumen perencanaan, laporan kinerja, pedoman teknis, serta dokumen pendukung pelaksanaan MangBagja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai di BKPSDM Kota Bandung telah berjalan cukup baik secara regulatif, kelembagaan, dan administratif melalui sistem Manajemen Bandung Kinerja atau MangBagja. Namun, implementasinya belum sepenuhnya optimal secara substantif karena masih menghadapi hambatan teknis, administratif, dan substantif, seperti gangguan sistem, keterbatasan sumber daya manusia pengelola, belum meratanya pemahaman pegawai, keterlambatan input dan validasi, objektivitas penilaian yang dipengaruhi relasi atasan dan bawahan, serta kecenderungan penilaian kinerja menjadi formalitas yang berkaitan dengan Tambahan Penghasilan Pegawai. Upaya yang dilakukan meliputi koordinasi teknis dengan pengelola sistem, sosialisasi dan pendampingan, penguatan dialog kinerja, monitoring dan evaluasi berkala, layanan konsultasi, mekanisme keberatan, penerapan reward and punishment, serta penyempurnaan sistem MangBagja agar penilaian kinerja lebih objektif, efektif, dan akuntabel.

Kata Kunci: *Implementasi Kebijakan, Penilaian Kinerja Pegawai, MangBagja, BKPSDM Kota Bandung*

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja pegawai dalam organisasi publik bukan semata kegiatan administratif, tetapi instrumen tata kelola (*governance*) yang menentukan arah pembinaan SDM aparatur, akuntabilitas pelayanan, hingga legitimasi penggunaan anggaran. Dalam konteks reformasi birokrasi, penilaian kinerja juga menjadi basis *merit system* yakni memastikan pengelolaan ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan preferensi personal atau faktor non-merit. Karena itu, secara nasional Pemerintah Indonesia menegaskan bahwa penilaian kinerja PNS dilaksanakan dalam suatu Sistem Manajemen Kinerja yang bersifat sistematis yang mencakup perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; serta sistem informasi kinerja (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019). Sejalan dengan itu, penguatan kerangka teknis pengelolaan kinerja ASN juga dituangkan dalam PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN (Kementerian PANRB, 2022).

Di tingkat daerah, arah kebijakan tersebut menuntut adanya perangkat regulasi dan sistem implementasi yang memastikan standar penilaian kinerja berjalan terukur, objektif, akuntabel, dan dapat dipertanggungjawabkan. Kota Bandung merespons kebutuhan ini melalui penetapan Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 10 Tahun 2025 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai. Dalam Perwal ini, penilaian kinerja Pegawai dilaksanakan melalui sistem Manajemen Bandung Kinerja (MangBagja). Selain menetapkan mekanisme penilaian, Perwal juga menegaskan dimensi operasional yang cukup spesifik, misalnya kewajiban Pegawai melaporkan aktivitas harian paling sedikit 6.750 menit dalam satu bulan (Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 10 Tahun 2025). Perwal juga mengatur penilaian perilaku kerja menggunakan metode 360 derajat (atasan, rekan sejawat, dan/atau bawahan) yang dilakukan setiap bulan dan pada akhir tahun anggaran. Dengan desain seperti ini, kebijakan penilaian kinerja di Kota Bandung secara normatif diarahkan menjadi sistem yang terdigitalisasi, berlapis (*multi-rater*), dan berbasis bukti.

Namun, keberadaan regulasi dan sistem digital tidak otomatis menjamin bahwa implementasi kebijakan menghasilkan penilaian kinerja yang benar-benar bermakna dan dipercaya. Justru pada titik implementasi sering muncul “celah kebijakan” yakni ketika

desain formal tampak lengkap tetapi praktik lapangan menghadapi kendala komunikasi, kapasitas, konsistensi, maupun penerimaan aktor pelaksana. Hal ini terlihat dari dokumen perencanaan BKPSDM Kota Bandung sendiri. Dalam Renstra BKPSDM 2024–2026, BKPSDM mengidentifikasi persoalan internal yang secara langsung berkaitan dengan manajemen dan penilaian kinerja, antara lain: belum optimalnya manajemen dan profesionalitas ASN, belum optimalnya kualitas manajemen kinerja aparatur, bahkan disebutkan belum terlaksananya penilaian kinerja individu serta belum tersedianya layanan pembinaan kinerja ASN. Jika Renstra (sebagai dokumen arah strategis) masih memotret adanya problem pada manajemen kinerja individu, maka ini menjadi sinyal bahwa implementasi kebijakan penilaian kinerja belum sepenuhnya stabil atau optimal, atau setidaknya masih memerlukan penguatan agar tujuan kebijakan tercapai.

Di sisi lain, dokumen perencanaan tahunan juga menunjukkan bahwa penilaian kinerja menjadi target kebijakan yang terus dikejar dan diukur. Pada Renja Perubahan 2023, misalnya, terdapat indikator “Presentase ASN yang Disiplin dan Berkinerja dengan kategori baik” dengan angka 92,86%. Pada Renja BKPSDM 2024, indikator “Persentase Capaian Kinerja Pegawai ASN dengan Kriteria Predikat Baik” dicantumkan sebesar 91,91% (tahun rencana 2024) dan 93,93% (perkiraan maju). Artinya, secara manajerial BKPSDM memang mendorong peningkatan proporsi ASN dengan kinerja “baik”, tetapi yang krusialnya adalah apakah angka tersebut merefleksikan kualitas penilaian yang objektif dan konsisten, atau lebih merefleksikan kepatuhan administratif pada sistem pelaporan.

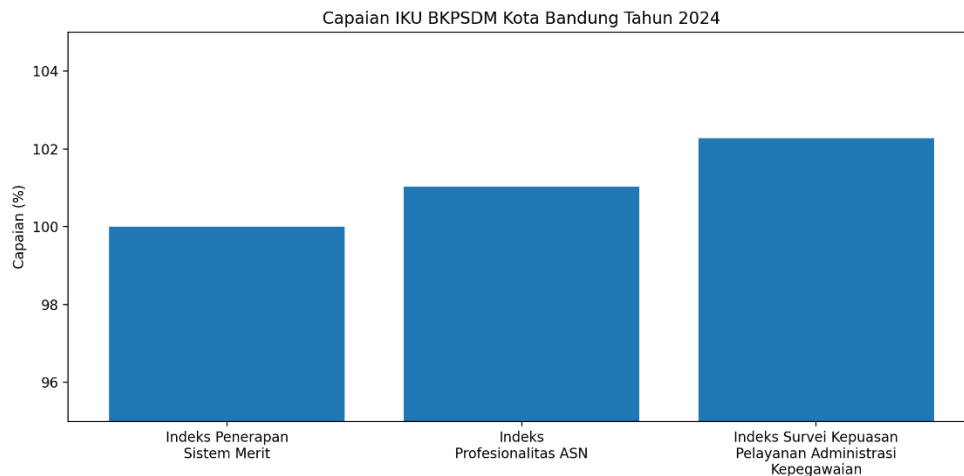
Indikasi “ketegangan” antara capaian indikator dan problem implementasi menjadi semakin menarik ketika melihat LKIP BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024. Pada LKIP 2024, tiga sasaran strategis/IKU yang ditampilkan memperlihatkan capaian yang relatif tinggi ($\geq 100\%$), yaitu Indeks Penerapan Sistem Merit (100%), Indeks Profesionalitas ASN (101,03%), serta Indeks Survei Kepuasan Pelayanan Administrasi Kepegawaian (102,28%).

**Tabel 1 Capaian Indikator Kinerja Utama BKPSDM Kota Bandung
Tahun 2024**

Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Capaian (%)
Indeks Penerapan Sistem Merit	0,92	0,92	100,00
Indeks Profesionalitas ASN	81,43	82,27	101,03
Indeks Kepuasan Pelayanan Administrasi Kepegawaian	85,68	87,63	102,28

Sumber: LKIP BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024.

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa seluruh indikator kinerja utama BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024 mencapai atau melampaui target yang telah ditetapkan. Secara administratif, capaian tersebut merefleksikan keberhasilan organisasi dalam memenuhi indikator kinerja formal. Namun, capaian yang relatif tinggi dan merata pada seluruh indikator ini juga memunculkan pertanyaan empiris mengenai sensitivitas indikator dalam menangkap variasi kualitas kinerja pegawai dan unit kerja, khususnya ketika isu-isu peningkatan profesionalitas ASN dan optimalisasi manajemen kinerja masih berulang dalam dokumen perencanaan.



**Gambar 1 Grafik Capaian Indikator Kinerja Utama BKPSDM
Kota Bandung Tahun 2024**

Sumber: Diolah dari LKIP BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024.

Grafik pada Gambar 1.1 memperlihatkan pola capaian indikator kinerja utama BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024 yang cenderung seragam dan seluruhnya berada di atas target. Pola capaian yang tinggi dan relatif homogen ini mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja telah berjalan secara konsisten dari sisi pelaporan dan pencapaian target. Namun demikian, dalam literatur manajemen kinerja publik, pola semacam ini juga sering dikaitkan dengan fenomena *rating inflation* dan *compression*, yaitu kecenderungan nilai kinerja menumpuk pada kategori tertentu, terutama ketika penilaian kinerja memiliki implikasi langsung terhadap insentif atau kompensasi (Golman & Bhatia, 2012). Dengan demikian, capaian indikator yang tinggi belum tentu sepenuhnya mencerminkan kualitas implementasi penilaian kinerja secara substantif.

Secara akuntabilitas kinerja, capaian tersebut tampak sebagai hasil yang positif. Akan tetapi, sebagai peneliti kebijakan publik, capaian indikator yang tinggi tidak dapat langsung disimpulkan sebagai bukti keberhasilan implementasi kebijakan yang substantif. Keterkaitan hasil penilaian kinerja dengan aspek kesejahteraan pegawai, misalnya melalui pemberian TPP, berpotensi mendorong perilaku kepatuhan administratif dan orientasi pada pemenuhan input sistem, bukan pada peningkatan kualitas kinerja yang sesungguhnya (Weibel et al., 2010). Hal ini diperkuat oleh ketentuan dalam Perwal Bandung Nomor 10 Tahun 2025 yang menegaskan bahwa tambahan penghasilan Pegawai diberikan berdasarkan penilaian kinerja, serta oleh Renja BKPSDM 2024 yang menyebutkan pengembangan aplikasi MangBagja sebagai instrumen pemantauan pelaksanaan tugas dan dasar penghitungan TPP.

Selain isu insentif, kebijakan penilaian kinerja berbasis sistem juga mengandung potensi kendala teknis dan sengketa penilaian. Perwal Bandung Nomor 10 Tahun 2025 memberi ruang *adjustment* apabila terjadi gangguan sistem, mengatur toleransi waktu pengisian aktivitas harian, serta membuka mekanisme keberatan atas hasil penilaian kinerja apabila terdapat ketidaksesuaian data, gangguan sistem, atau kelalaian validasi oleh atasan, rekan sejawat, dan/atau bawahan. Di sisi lain, BKPSDM juga diberi mandat untuk melakukan monitoring dan evaluasi penilaian kinerja. Rangkaian ketentuan ini menunjukkan bahwa kebijakan telah mengantisipasi potensi risiko implementasi; namun

demikian, efektivitas antisipasi tersebut tetap perlu diuji secara empiris dalam praktik pelaksanaan kebijakan.

Temuan penelitian terdahulu yang mengkaji pelaksanaan Program Manajemen Bandung Kinerja (MangBagja) di BKPSDM Kota Bandung menunjukkan bahwa secara normatif program tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, namun masih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ketersediaan anggaran, partisipasi pegawai, pengawasan dan evaluasi, serta sistem elektronik yang digunakan (Hanif et al., 2024). Penelitian tersebut juga menegaskan perlunya penguatan pengawasan dan ketegasan sanksi terhadap potensi penggunaan sistem yang tidak sesuai atau manipulasi data. Temuan ini memperkuat urgensi untuk menelaah implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai secara lebih mendalam, terutama setelah adanya pembaruan regulasi melalui Perwal Bandung Nomor 10 Tahun 2025 yang mencabut beberapa ketentuan sebelumnya.

Melihat kompleksitas implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai, peneliti tertarik untuk mengkaji bagaimana kebijakan tersebut melalui program Manajemen Bandung Kinerja (MangBagja) di BKPSDM Kota Bandung, serta sejauh mana capaian program ini sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Untuk itu, penelitian ini menggunakan pendekatan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn sebagai alat analisis. Model ini dipilih karena menyediakan kerangka evaluatif yang komprehensif dalam memahami dinamika pelaksanaan kebijakan publik, terutama yang melibatkan banyak aktor dan variabel kontekstual.

Pendekatan Van Meter dan Van Horn menitikberatkan pada enam variabel utama yang saling memengaruhi dalam proses implementasi, yaitu: (1) standar dan sasaran kebijakan, (2) sumber daya, (3) komunikasi antarorganisasi, (4) karakteristik agen pelaksana, (5) kondisi sosial, ekonomi, dan politik, serta (6) disposisi pelaksana (Meter dan Horn, dalam Mulyadi, 2012:72). Keenam variabel tersebut menjadi landasan analitis untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan program Manajemen Bandung Kinerja (MangBagja) di BKPSDM Kota Bandung dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya di lapangan.

Berbagai fenomena empiris yang telah diuraikan sebelumnya menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai di BKPSDM Kota Bandung tidak hanya

ditentukan oleh keberadaan regulasi dan sistem penilaian berbasis elektronik, tetapi juga dipengaruhi oleh dinamika implementasi di tingkat organisasi dan pelaksana. Fenomena empiris tersebut menunjukkan adanya beberapa permasalahan dalam implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai di BKPSDM Kota Bandung, yaitu:

1. **Standar dan Tujuan Kebijakan.** Secara normatif, kebijakan penilaian kinerja pegawai di Kota Bandung telah memiliki standar dan tujuan yang jelas sebagaimana tertuang dalam Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 10 Tahun 2025, yaitu mendorong objektivitas, akuntabilitas, dan peningkatan profesionalitas ASN. Namun demikian, dalam praktik implementasi, indikator keberhasilan yang digunakan masih didominasi oleh ukuran administratif dan kuantitatif, seperti persentase pegawai dengan kategori kinerja “baik” dan keterpenuhan laporan aktivitas. Hal ini berpotensi menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian antara tujuan kebijakan yang bersifat substantif dengan indikator operasional yang lebih menekankan kepatuhan terhadap sistem dan prosedur.
2. **Sumber Daya.** Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, baik sumber daya manusia, waktu, maupun kapasitas teknis. Beban tugas BKPSDM yang luas sebagai pengelola manajemen ASN Kota Bandung, termasuk fungsi penilaian kinerja, disiplin, dan penghargaan, berpotensi membatasi ruang untuk melakukan pembinaan kinerja secara mendalam. Selain itu, ketergantungan pada sistem elektronik MangBagja menuntut kesiapan sumber daya teknologi dan kemampuan pengguna yang memadai, yang dalam praktiknya masih menghadapi berbagai kendala teknis dan adaptasi.
3. **Karakteristik Organisasi Pelaksana.** BKPSDM sebagai organisasi pelaksana kebijakan memiliki karakteristik birokrasi formal dan hierarkis dengan prosedur kerja yang ketat. Karakteristik ini di satu sisi mendukung keteraturan pelaksanaan kebijakan, namun di sisi lain berpotensi mendorong implementasi yang berorientasi pada pemenuhan administrasi dan pelaporan, dibandingkan pada pengelolaan kinerja secara reflektif dan berorientasi perbaikan berkelanjutan.
4. **Disposisi atau Sikap Pelaksana.** Sikap dan persepsi pelaksana kebijakan, baik pejabat penilai maupun pegawai yang dinilai, turut memengaruhi implementasi

penilaian kinerja. Keterkaitan langsung antara hasil penilaian kinerja dengan pemberian TPP dapat mendorong kepatuhan terhadap sistem, tetapi juga berpotensi menimbulkan sikap formalistik, kecenderungan penilaian aman, serta resistensi terhadap penilaian yang dianggap merugikan. Kondisi ini dapat memengaruhi objektivitas dan kualitas penilaian kinerja yang dihasilkan.

5. **Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Implementasi.** Implementasi kebijakan penilaian kinerja melibatkan interaksi antara BKPSDM dengan berbagai perangkat daerah sebagai pengguna sistem. Kebutuhan sosialisasi, asistensi, dan *coaching clinic* yang terus berulang dalam dokumen Renja menunjukkan bahwa komunikasi kebijakan dan pemahaman teknis belum sepenuhnya merata. Ketidaksamaan pemahaman terkait standar penilaian, mekanisme validasi, dan penggunaan hasil penilaian berpotensi memunculkan variasi implementasi antarunit kerja.
6. **Kondisi Lingkungan Sosial, Ekonomi, dan Politik.** Lingkungan birokrasi yang menuntut stabilitas kinerja, akuntabilitas formal, serta sensitivitas terhadap penilaian yang berdampak pada kesejahteraan pegawai turut memengaruhi implementasi kebijakan. Budaya organisasi yang cenderung menghindari konflik dan tekanan untuk menjaga capaian kinerja yang tinggi dapat memengaruhi praktik penilaian kinerja di lapangan, sehingga penilaian lebih diarahkan pada pemenuhan target formal dibandingkan pada upaya perbaikan kinerja secara substantif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Metode ini dipilih karena penelitian berupaya memahami dan menggambarkan secara mendalam proses implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Bandung melalui sistem MangBagja. Pendekatan kualitatif memberikan ruang bagi peneliti untuk menelaah dinamika kebijakan secara kontekstual, terutama yang berkaitan dengan pemahaman

pelaksana, hubungan antaraktor, kendala sistem, mekanisme validasi, serta pengaruh budaya birokrasi terhadap objektivitas penilaian kinerja.

Objek penelitian adalah implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Bandung. Lokus penelitian berada pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Bandung, khususnya pada bidang yang menangani penilaian kinerja aparatur dan penghargaan. Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu pihak-pihak yang dinilai memahami dan terlibat langsung dalam implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai. Informan tersebut meliputi Kepala Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan, Subbidang atau Kelompok Substansi Penilaian dan Evaluasi Kinerja, serta pegawai sebagai pengguna sistem MangBagja.

Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap regulasi, dokumen perencanaan, laporan kinerja, pedoman teknis, dan dokumen pendukung implementasi MangBagja. Dokumen yang digunakan antara lain Renstra BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024-2026, Renja BKPSDM Tahun 2024, LKIP BKPSDM Tahun 2023 dan 2024, Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 10 Tahun 2025, Panduan Entry SKP MangBagja Tahun 2024, serta materi sosialisasi pengelolaan kinerja melalui MangBagja.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif berdasarkan model Miles dan Huberman, yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik, yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, temuan dokumentasi, serta data pendukung dari regulasi dan dokumen kinerja organisasi. Kerangka analisis menggunakan model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn sebagai alat untuk membaca keberhasilan dan kendala implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai.

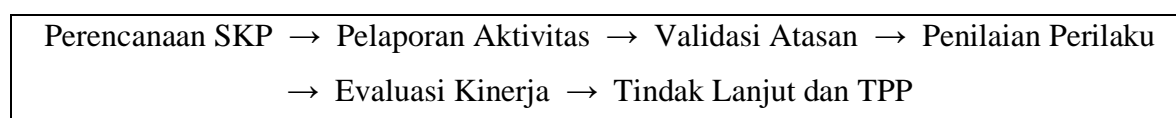
HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai pada BKPSDM Kota Bandung

Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Bandung dilaksanakan melalui sistem Manajemen Bandung Kinerja atau MangBagja. Sistem ini menjadi instrumen utama dalam menghubungkan kebijakan penilaian kinerja dengan praktik kerja harian pegawai. Berdasarkan dokumen Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 10 Tahun 2025, MangBagja digunakan dalam mekanisme penilaian kinerja pegawai secara elektronik. Penilaian kinerja mencakup penyusunan SKP, pelaporan aktivitas, penilaian perilaku kerja, Instruksi Khusus Pimpinan, validasi oleh atasan langsung, dan evaluasi kinerja secara periodik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah berjalan secara formal, prosedural, dan berbasis sistem digital. Proses penilaian dimulai dari penyusunan SKP tahunan dan triwulanan, pelaporan aktivitas harian, validasi aktivitas oleh atasan, penilaian perilaku kerja, pemberian umpan balik, hingga evaluasi kinerja. Dengan demikian, kebijakan penilaian kinerja di BKPSDM Kota Bandung telah memiliki perangkat implementasi yang cukup lengkap. Regulasi tersedia, sistem digital digunakan, aktor pelaksana memiliki pembagian peran, dan hasil penilaian dikaitkan dengan TPP.

Gambar 2. Alur Umum Penilaian Kinerja Pegawai melalui MangBagja



Sumber: Diolah peneliti dari Perwal Bandung Nomor 10 Tahun 2025 dan Panduan Entry SKP MangBagja Tahun 2024.

Untuk menjelaskan implementasi tersebut secara lebih sistematis, pembahasan berikut menggunakan enam variabel implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn.

a. Standar dan Sasaran Kebijakan

Standar dan sasaran kebijakan penilaian kinerja pegawai di BKPSDM Kota Bandung telah memiliki dasar yang jelas. Pada tingkat nasional, kebijakan mengacu pada PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. Pada

tingkat daerah, kebijakan mengacu pada Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 10 Tahun 2025 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai. Regulasi tersebut menegaskan bahwa pengelolaan kinerja pegawai meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pembinaan, penilaian, serta tindak lanjut hasil evaluasi kinerja.

Dalam sistem MangBagja, standar tersebut diterjemahkan ke dalam prosedur operasional seperti input SKP tahunan, SKP triwulanan, SKP tambahan, pelaporan aktivitas, validasi aktivitas, penilaian perilaku, dan dokumen evaluasi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa standar kebijakan telah diterjemahkan ke dalam alur sistem yang dapat diikuti oleh pegawai dan pejabat penilai. Namun, hasil wawancara menunjukkan bahwa belum semua pegawai memahami target kinerja tahunan dan triwulanan sebagai pedoman kerja. Sebagian pegawai masih melihat penilaian kinerja sebagai kewajiban pengisian sistem, bukan sebagai instrumen pengelolaan kinerja secara substantif.

b. Sumber Daya

Sumber daya menjadi faktor penting karena implementasi penilaian kinerja berbasis digital membutuhkan dukungan sumber daya manusia, kemampuan teknis, sarana prasarana, sistem informasi, serta dukungan teknologi. Dari sisi kompetensi, pelaksana inti di BKPSDM dinilai telah memahami regulasi dan mekanisme MangBagja. Pelaksana teknis juga memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan konsultasi dan pendampingan kepada perangkat daerah serta pegawai pengguna sistem.

Namun, jumlah sumber daya manusia pengelola masih menjadi hambatan. Informan penelitian menyampaikan bahwa layanan penilaian kinerja mencakup kurang lebih 15.000 pegawai. Dalam pembagian tugas internal, setiap pegawai pengelola melayani beberapa perangkat daerah. Kondisi ini menunjukkan adanya beban kerja yang cukup tinggi, terutama pada periode input aktivitas, validasi, pelaporan triwulanan, koreksi data, dan penyelesaian kendala teknis. Dari sisi teknologi, MangBagja telah mendukung proses penilaian secara elektronik, tetapi masih terdapat gangguan akses, server sibuk pada akhir bulan, serta kendala pengolahan nilai ketika terjadi perubahan jabatan.

c. Komunikasi Antarorganisasi dan Aktivitas Implementasi

Komunikasi kebijakan dilakukan melalui berbagai saluran, baik formal maupun informal. BKPSDM melakukan sosialisasi secara daring dan luring, menggunakan tatap muka, Zoom, pendampingan operator, surat edaran, grup WhatsApp, konsultasi langsung, serta admin perangkat daerah. Komunikasi tersebut bertujuan menyampaikan regulasi, prosedur input SKP, pelaporan aktivitas, validasi, penilaian perilaku, jadwal pelaporan, serta mekanisme penyelesaian kendala.

Selain komunikasi langsung, BKPSDM juga menggunakan dokumen teknis sebagai media komunikasi kebijakan. Panduan Entry SKP MangBagja Tahun 2024 menjelaskan tahapan penggunaan sistem mulai dari akses aplikasi, input SKP tahunan, pemilihan format PermenPANRB Nomor 6 Tahun 2022, penyusunan SKP triwulan, SKP tambahan, lampiran SKP, dan ekspektasi perilaku. Namun, komunikasi belum sepenuhnya merata. Informan pegawai menyampaikan bahwa pelatihan khusus terkait MangBagja belum selalu diterima oleh semua pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi perlu diperkuat secara berkala agar pemahaman pegawai tidak hanya bergantung pada konsultasi ketika muncul masalah.

d. Karakteristik Badan Pelaksana

Karakteristik badan pelaksana dalam implementasi kebijakan ini terlihat dari struktur organisasi, pembagian peran, dukungan pimpinan, dan mekanisme koordinasi. Bidang Penilaian Kinerja Aparatur dan Penghargaan memiliki peran dalam kebijakan, monitoring, evaluasi, disiplin, dan penghargaan. Kelompok substansi atau ketua tim menangani operasional pengelolaan kinerja. Admin sistem menangani aspek teknis aplikasi. Pejabat penilai berperan dalam validasi dan penilaian, sedangkan pegawai menjadi pengguna sistem sekaligus objek penilaian.

Pembagian peran tersebut menunjukkan bahwa implementasi kebijakan telah didukung oleh struktur pelaksana yang relatif jelas. Dukungan pimpinan juga menjadi faktor penguat karena pimpinan dapat mendorong kepatuhan perangkat daerah, mempercepat penyelesaian masalah, dan mendukung pengembangan sistem. Meskipun demikian, koordinasi lintas bidang masih perlu diperkuat, terutama antara pengelola

substansi penilaian kinerja dan pengelola sistem informasi. Hal ini penting karena MangBagja merupakan kebijakan yang memadukan dimensi teknis dan substantif.

e. Kondisi Sosial, Ekonomi, dan Politik

Kondisi sosial, ekonomi, dan politik memengaruhi implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai. Dari sisi sosial, penerimaan pegawai terhadap MangBagja relatif positif karena sistem ini memudahkan pelaporan aktivitas dan mengurangi proses manual. Namun, relasi hierarkis antara atasan dan bawahan dapat memengaruhi objektivitas penilaian. Dalam budaya birokrasi, pejabat penilai dapat terdorong memberikan nilai yang relatif aman karena pertimbangan tidak enak, kasihan, atau ewuh pakewuh.

Dari sisi ekonomi, keterkaitan penilaian kinerja dengan Tambahan Penghasilan Pegawai menjadi faktor yang sangat memengaruhi perilaku pegawai. Di satu sisi, TPP mendorong pegawai lebih disiplin mengisi aktivitas dan memperhatikan pelaporan. Di sisi lain, keterkaitan tersebut berpotensi menimbulkan orientasi administratif, yaitu pegawai lebih fokus pada pemenuhan laporan daripada kualitas hasil kerja. Dari sisi politik birokrasi, kebijakan daerah juga sangat dipengaruhi perubahan regulasi pemerintah pusat. Setiap perubahan regulasi menuntut penyesuaian sistem, pedoman, dan sosialisasi ulang kepada pegawai serta perangkat daerah.

f. Sikap Pelaksana

Sikap pelaksana atau disposisi implementor menunjukkan bahwa pelaksana inti memiliki komitmen yang cukup baik dalam menjalankan kebijakan. Pegawai pengelola memahami tugasnya dalam pemeriksaan, validasi, evaluasi, dan pendampingan. Pegawai pengguna juga pada umumnya menerima penggunaan MangBagja karena sistem ini memudahkan pelaporan aktivitas dan berkaitan langsung dengan TPP.

Namun, sikap pelaksana belum sepenuhnya konsisten. Masih ditemukan keterlambatan input aktivitas, keterlambatan validasi, ketidaktelitian pelaporan, serta kecenderungan pelaporan yang hanya bertujuan menggugurkan kewajiban administratif. Selain itu, objektivitas pejabat penilai masih menjadi tantangan karena penilaian membutuhkan keberanian memberikan nilai sesuai bukti kinerja. Dengan demikian, disposisi implementor tidak hanya menyangkut penerimaan terhadap sistem, tetapi juga

komitmen untuk menjadikan penilaian kinerja sebagai alat manajemen ASN yang objektif dan substantif.

Tabel 2. Ringkasan Implementasi Berdasarkan Model Van Meter dan Van Horn

Dimensi	Temuan Utama
Standar dan sasaran kebijakan	Dasar regulasi jelas dan telah diterjemahkan dalam MangBagja, tetapi pemahaman target kinerja belum merata.
Sumber daya	Kompetensi pelaksana cukup baik, namun jumlah pengelola dan kapasitas sistem masih perlu diperkuat.
Komunikasi	Sosialisasi dan pendampingan dilakukan melalui berbagai saluran, tetapi perlu dibuat lebih rutin dan merata.
Karakteristik badan pelaksana	Pembagian peran dan dukungan pimpinan cukup jelas, namun koordinasi lintas bidang perlu diperkuat.
Kondisi sosial, ekonomi, dan politik	TPP mendorong kepatuhan, tetapi dapat menimbulkan orientasi administratif dan tekanan objektivitas.
Sikap pelaksana	Komitmen pelaksana cukup baik, namun masih ada keterlambatan, ketidaktelitian, dan kecenderungan formalitas.

Sumber: Diolah peneliti, 2026.

2. Hambatan dan Upaya Implementasi Kebijakan Penilaian Kinerja Pegawai

Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Bandung tidak terlepas dari berbagai hambatan. Hambatan tersebut dapat dikelompokkan ke dalam hambatan teknis, administratif, dan substantif. Ketiga jenis hambatan ini saling berkaitan karena sistem digital, perilaku pegawai, peran pejabat penilai, serta budaya birokrasi berinteraksi dalam proses penilaian kinerja.

1. Gangguan teknis sistem dan keterbatasan kapasitas aplikasi. MangBagja telah membantu proses penilaian kinerja menjadi lebih mudah dan terdokumentasi secara elektronik. Namun, sistem masih mengalami kendala pada waktu tertentu, terutama ketika banyak pengguna mengakses aplikasi secara bersamaan. Pegawai juga mengalami kesulitan mengisi aktivitas pada akhir bulan karena server sibuk. Selain itu, kesalahan pengolahan nilai dapat terjadi ketika terdapat pegawai yang mengalami perubahan jabatan.
2. Keterbatasan jumlah sumber daya manusia pengelola. Jumlah personel yang menangani penilaian dan evaluasi kinerja belum sepenuhnya sebanding dengan cakupan layanan. BKPSDM melayani kurang lebih 15.000 pegawai, sehingga beban kerja pengelola cukup besar, terutama saat periode input, validasi, koreksi data, konsultasi, dan penyelesaian keluhan.
3. Pemahaman pegawai yang belum merata. Sebagian pegawai belum sepenuhnya memahami target kinerja tahunan dan triwulanan sebagai pedoman kerja. Masih terdapat perbedaan pemahaman mengenai pengisian aktivitas, penyusunan indikator SKP, dan penilaian perilaku kerja. Hal ini menyebabkan penilaian kinerja berisiko dipahami sebagai kewajiban pengisian sistem, bukan instrumen pengelolaan kinerja.
4. Keterlambatan input, validasi, dan ketidaktepatan pelaporan. Keterlambatan input aktivitas dan validasi oleh pejabat penilai masih terjadi. Ketidaktepatan juga muncul dalam pelaporan kinerja triwulanan, khususnya ketika target dan realisasi tidak sesuai. Hambatan ini berpengaruh pada kualitas data kinerja yang menjadi dasar penilaian.
5. Objektivitas penilaian. Relasi atasan dan bawahan dapat memengaruhi objektivitas penilaian. Keterkaitan dengan TPP mendorong pegawai untuk memperoleh nilai maksimal, sedangkan pejabat penilai dapat terdorong memberikan nilai aman karena budaya ewuh pakewuh. Kondisi ini membuat hasil penilaian berpotensi kurang mampu membedakan kinerja pegawai secara nyata.
6. Kecenderungan formalitas administratif. MangBagja meningkatkan tertib pelaporan, tetapi keterkaitan dengan TPP dapat menggeser orientasi pegawai dari kualitas kinerja menjadi pemenuhan laporan. Pegawai dapat tertib mengisi aktivitas, namun

aktivitas yang dilaporkan belum tentu sepenuhnya mencerminkan kualitas dan kontribusi kerja.

7. Perubahan regulasi pemerintah pusat. Kebijakan penilaian kinerja daerah harus menyesuaikan perubahan regulasi nasional. Setiap perubahan ketentuan menuntut penyesuaian sistem, penyusunan pedoman, sosialisasi ulang, dan perubahan kebiasaan kerja pegawai.

Untuk menanggulangi hambatan tersebut, BKPSDM Kota Bandung melakukan beberapa upaya strategis. Upaya tersebut tidak hanya bersifat teknis untuk menjaga keberlangsungan sistem, tetapi juga administratif dan substantif untuk meningkatkan kualitas penilaian kinerja.

1. Koordinasi teknis dengan pengelola sistem dan IT BKPSDM. Koordinasi dilakukan ketika terjadi gangguan sistem, kendala akses, kesalahan data, atau masalah pengolahan nilai. Upaya ini penting karena stabilitas sistem menjadi syarat utama kelancaran penilaian kinerja.
2. Sosialisasi dan pendampingan teknis berkelanjutan. BKPSDM melakukan sosialisasi melalui tatap muka, daring, surat edaran, grup WhatsApp, pendampingan operator, dan konsultasi langsung. Pendampingan teknis juga dilakukan melalui penyelia yang melayani perangkat daerah sesuai pembagian tugas.
3. Penguatan dialog kinerja. Dialog kinerja dilakukan untuk menyamakan pemahaman antara atasan dan bawahan mengenai target, indikator, ekspektasi hasil kerja, perilaku kerja, dukungan sumber daya, serta konsekuensi kinerja. Dialog ini penting agar SKP menjadi pedoman kerja, bukan sekadar dokumen administratif.
4. Monitoring dan evaluasi berkala. Monitoring dan evaluasi dilakukan untuk mengendalikan keterlambatan input, keterlambatan validasi, ketidaksesuaian target dan realisasi, serta kesalahan pengisian data. Evaluasi berkala juga menjadi dasar pembinaan perangkat daerah dan pegawai.
5. Layanan konsultasi dan mekanisme keberatan. BKPSDM membuka layanan konsultasi untuk menangani pertanyaan dan keluhan. Untuk kasus tertentu, perangkat daerah dapat bersurat kepada BKPSDM untuk membuka kembali sistem atau menyelesaikan masalah penilaian sesuai prosedur yang berlaku.

6. Penguatan objektivitas pejabat penilai. Pejabat penilai perlu memperoleh pedoman penilaian yang lebih jelas agar penilaian tidak dipengaruhi oleh kedekatan personal atau budaya ewuh pakewuh. Pedoman tersebut perlu memperjelas bukti kinerja, kriteria rating, standar perilaku, dan mekanisme umpan balik.
7. Penerapan reward and punishment melalui TPP. Keterkaitan penilaian kinerja dengan TPP digunakan sebagai instrumen pengendalian kepatuhan. Namun, mekanisme ini perlu diarahkan agar tidak hanya mendorong input aktivitas, tetapi juga meningkatkan kualitas kerja.
8. Penyempurnaan sistem MangBagja. Sistem perlu terus dikembangkan agar lebih stabil, mudah digunakan, terintegrasi, dan sesuai dengan pekerjaan faktual pegawai. Pengembangan fitur perlu mempertimbangkan masukan dari pegawai, pejabat penilai, admin perangkat daerah, dan pengelola kinerja.
9. Penyesuaian terhadap regulasi pemerintah pusat. Setiap perubahan regulasi perlu ditindaklanjuti dengan penyesuaian sistem, sosialisasi, pembinaan, dan pendampingan agar implementasi kebijakan tetap memiliki legitimasi hukum dan dapat dipahami oleh pengguna.

Secara keseluruhan, implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Bandung berada pada fase penguatan dari digitalisasi administrasi menuju manajemen kinerja yang lebih substantif. MangBagja telah berhasil membangun tertib pelaporan dan mempermudah proses penilaian. Namun, kualitas implementasi masih perlu diperkuat agar sistem tidak hanya menghasilkan data administratif, tetapi juga menghasilkan penilaian yang objektif, akurat, dan dapat digunakan sebagai dasar pembinaan serta pengambilan keputusan manajemen ASN.

KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai pada BKPSDM Kota Bandung telah berjalan cukup baik secara regulatif, kelembagaan, dan administratif. Kebijakan telah memiliki dasar hukum, mekanisme pelaksanaan, sistem digital, pembagian peran, serta dukungan kelembagaan yang memadai.

Melalui MangBagja, proses penilaian kinerja dilakukan mulai dari penyusunan SKP, pelaporan aktivitas, validasi oleh atasan, penilaian perilaku, pemberian umpan balik, hingga evaluasi kinerja secara periodik. Namun, implementasi tersebut belum sepenuhnya optimal secara substantif karena masih terdapat kesenjangan antara tertib administrasi dan kualitas penilaian kinerja yang benar-benar mencerminkan produktivitas serta kontribusi pegawai.

Berdasarkan enam variabel Van Meter dan Van Horn, standar dan sasaran kebijakan sudah tersedia dengan jelas, tetapi pemahaman pegawai terhadap target dan indikator kinerja belum sepenuhnya merata. Sumber daya pelaksana cukup memahami regulasi dan sistem, tetapi jumlah personel pengelola serta kapasitas teknologi masih perlu diperkuat. Komunikasi kebijakan telah dilakukan melalui berbagai saluran, tetapi perlu dibuat lebih rutin dan merata. Karakteristik badan pelaksana cukup mendukung melalui pembagian peran dan dukungan pimpinan, namun koordinasi lintas bidang masih perlu ditingkatkan. Kondisi sosial, ekonomi, dan politik memperlihatkan bahwa TPP mendorong kepatuhan, tetapi juga berpotensi menimbulkan orientasi administratif dan tekanan objektivitas. Sikap pelaksana pada umumnya mendukung, namun kedisiplinan, ketelitian, dan objektivitas masih perlu diperkuat.

Hambatan implementasi kebijakan terdiri atas hambatan teknis, administratif, dan substantif. Hambatan teknis meliputi gangguan sistem, server sibuk, kendala data, dan kebutuhan pengembangan fitur. Hambatan administratif meliputi keterlambatan input, keterlambatan validasi, ketidaktelitian pelaporan, dan ketidaksesuaian target dengan realisasi. Hambatan substantif meliputi belum meratanya pemahaman pegawai, objektivitas penilaian yang dipengaruhi relasi atasan-bawahan, budaya ewuh pakewuh, serta kecenderungan penilaian kinerja menjadi formalitas yang berkaitan dengan TPP.

Sebagai tindak lanjut, BKPSDM Kota Bandung perlu memperkuat sosialisasi dan pelatihan MangBagja secara berkala, meningkatkan kapasitas sumber daya manusia pengelola, memperkuat stabilitas dan integrasi sistem, menyempurnakan pilihan aktivitas agar sesuai dengan pekerjaan faktual pegawai, serta menyusun pedoman teknis penilaian bagi pejabat penilai. Selain itu, dialog kinerja antara atasan dan bawahan perlu diperkuat sejak penyusunan SKP hingga evaluasi hasil kerja. Monitoring dan evaluasi juga perlu

diarahkan tidak hanya pada kepatuhan input, tetapi pada kualitas aktivitas, bukti kinerja, objektivitas penilaian, dan tindak lanjut hasil evaluasi.

Dengan berbagai penguatan tersebut, penilaian kinerja melalui MangBagja diharapkan tidak hanya menjadi instrumen digitalisasi administrasi, tetapi benar-benar menjadi alat manajemen kinerja aparatur yang objektif, efektif, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU :

- Abidin, Said Zainal, (2006), *Kebijakan Publik*, Jakarta : Suara Bebas
- Abdoellah, Awan Y. & Rusfiana, Yudi. (2016). *Teori & Analisis Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago, IL: Chicago Business Press.
- Anderson, J. (1975). *Public Policy Making*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta : Rineka Cipta
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). London: Kogan Page.
- Bungin, Burhan. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Prenadamedia.
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Creswell, J.W. (1994), *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, London: SAGE Publications
- Creswell, J.W. (1998). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among Five Traditions*. London: Sage Publications
- Creswell, J.W. (2009), “*Research Design Pendekatan Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*”, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Dwidjowijoto, Nugroho, R., Wrihatnolo, & R, R. (2007). *Manajemen Pemberdayaan: Sebuah Pengantar dan Panduan Untuk Pemberdayaan Masyarakat*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Dye, Thomas R., (1987). *Understanding Public Policy*. Prentice Hall, New Jersey
- Goffin, Malcolm, Ann O'M Bowman, James P Lester & Laurence J.O'Toole, Jr, (1990), *Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation*, London: Scott, Foresman and Company
- Grindle, Merilee S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. New Jersey : Princeton University Press.

- Henry, Nicholas. (1988). *Administrasi Negara dan Masalah-masalah Kenegaraan*. Terjemahan: Luciana D. Lontoh. Jakarta: Rajawali.
- Jenkins, W.I. (1978). *Policy Analysis*. Martin Robertson: Oxford.
- Jones, Charles O. (1970). *An Introduction to the Study of Public Policy*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Keban, T. Yeremias. (2004). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta
- Lindblom, Charles Edward. (1968). *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs. N.J: Prentice Hall.
- Miles, M.B & Huberman A.M. (1984), *Analisis Data Kualitatif*. Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi. 1992. Jakarta : Penerbit Universitas Indonesia.
- Moleong, Lexy. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Jakarta: Remaja Rosda Karya.
- Moynihan, D. P. (2008). *The dynamics of performance management: Constructing information and reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Mulyadi, Deddy (2016). *Studi Kebijakan Publik dan Pelayanan Publik*. Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Nugroho, D, Riant. (2004). *Kebijakan Publik untuk Negara-Negara Berkembang*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo
- Pasolong, Harbani, (2007), *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung
- Putra, Fadillah. (2001). *Paradigma Kritis dalam Studi Kebijakan Publik Perubahan dan Inovasi Kebijakan Publik dan Ruang Partisipasi Masyarakat dalam Proses Kebijakan Publik*. Yogyakarta:Pustaka Pelajar.
- Rakhmat, J. (2004). *Metode Penelitian Komunikasi*. Bandung: Rosdakarya
- Satibi, Iwan. (2011). *Teknik Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Bandung: Ceplas
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Sellang, K. (2016). *Administrasi dan Pelayanan Publik Antara Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta: Penerbit Ombak
- Sondang P. Siagian. (1985), *Administrasi Pembangunan*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suprayogo, I dan Tobroni. (2001). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- Tangkilisan, Hesel Nogi (2003). *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI
- Weibel, A., Osterloh, M., & Rost, K. (2010). Pay for performance in the public sector: Benefits and (hidden) costs. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(2), 387–412.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Winarno, B (2012). *Kebijakan publik : teori, proses, dan studi kasus*. Yogyakarta: Center For Academic Publishing Service (CAPS)

B. ARTIKEL DAN DOKUMEN PENELITIAN:

- Arianto, A., & Megawati, M. (2025). Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik*, X(X),
- Golman, R., & Bhatia, S. (2012). *Performance evaluation inflation and compression* (Working paper). Carnegie Mellon University.
- Hanif, I. I., Rudiana, & Taryana, A. (2024). Pelaksanaan program Manajemen Bandung Kinerja (Mang Bagja) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pemerintah Kota Bandung. *Janitra: Jurnal Administrasi Pemerintahan*, 4(2), 347–357.
- Marlian, M., & Sari, D. (2020). Implementasi kebijakan Sabilulungan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai (SASIKAP) di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bandung. *Jurnal Administrasi Pemerintahan*, X(X), 208–227.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Boston, MA: Pearson Education.
- Sholehah, P. I. (2019). *Implementasi kebijakan penilaian kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kota Bandung: Studi kasus pada Dinas Tenaga Kerja Kota Bandung* (Thesis, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung).
- Wilson, Woodrow. (1887). *The study of Administration*. Political Science Quarterly, Vol 2. No. 2.
- Van Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance management in the public sector* (2nd ed.). London: Routledge.

C. PERATURAN & DOKUMEN :

- Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Jakarta: Kementerian PANRB.*
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Jakarta.*
- Peraturan Wali Kota Bandung Nomor 10 Tahun 2025 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai. Kota Bandung.*
- Rencana Kerja (Renja) Perubahan BKPSDM Kota Bandung Tahun 2023. Kota Bandung.*
- Rencana Kerja (Renja) BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024. Kota Bandung.*
- Rencana Strategis (Renstra) BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024–2026. Kota Bandung.*
- Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) BKPSDM Kota Bandung Tahun 2024. Kota Bandung.*