

## PENELITIAN TERDAHULU

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<p>Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Kabupaten Seruyan Provinsi Kalimantan Tengah</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Addeli dan Hardi Warsono</p> <p><b>Tahun :</b> 2019</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik</p>	<p>Penelitian kualitatif dengan menggunakan Model Implementasi Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai di Kabupaten Seruyan dengan menggunakan <i>Teori George C. Edward III</i> yang melihat proses implementasi melalui Komunikasi, Sumber Daya, Disposisi dan Struktur Organisasi serta isi kebijakan.</p>	<p>Menunjukkan Bahwa Masih Banyak Pegawai Yang Belum Memahami Dan Mengetahui Tentang Penilaian Kinerja Dan Tidak Adanya Pengawasan Yang Dilakukan Menyebabkan Implementasi Peraturan Pemerintah tersebut Tidak Berjalan Sesuai Dengan Peraturan.</p>
2.	<p>Pengaruh Penilaian Kinerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Pajak Area Kota Pangkalpinang)</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Surya Nugraha, Reniati, dan Diki</p> <p><b>Tahun :</b> 2021</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis</p>	<p>Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik <i>purposive sampling</i>, teknik analisis data analisis regresi linier berganda.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini : (1) penilaian kinerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, (2) kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dan (3) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.</p>
3.	<p>Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pada Pegawai Puskesmas</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> P. Ayu Asri Wulandari Dan I W. Bagia</p> <p><b>Tahun :</b> 2020</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b></p>	<p>Desain penelitian kuantitatif kasual dengan jenis data primer yang dikumpulkan melalui metode kuisisioner. Perolehan analisis data menggunakan analisis regresi linier sederhana.</p>	<p>Hasil menunjukkan : bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada puskesmas seririt iii. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik variabel motivasi kerja itu diterapkan maka semakin meningkat pula efektivitas dari variabel kinerja.</p>

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis		Motivasi kerja memiliki peranan dalam mempengaruhi kinerja pegawai menuju lebih baik dan searah, yaitu jika motivasi kerja naik maka kinerja pun akan meningkat, sebaliknya jika motivasi kerja turun maka kinerja pun akan mengalami penurunan.
4.	<p>Pengaruh Kompensasi, Motivasi Dan Disiplin Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makasar</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Nuraisyah, Salim Basalamah, Dan Latief</p> <p><b>Tahun :</b> 2022</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> <i>Journal Of Management Science (JMAS)</i></p>	Menggunakan penelitian kuantitatif, teknik penarikan dilakukan dengan teknik slovin. Metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskripsi. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dideskripsikan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk mengetahui nilai mean. Uji kualitas data ini terdiri dari uji reliabilitas dan uji validitas.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel, yakni: Kompensasi, Motivasi dan Disiplin, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makassar Sedang secara parsial ditemukan bahwa faktor kompensasi yang memiliki pengaruh atau kontribusi yang dominan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kesyahbandaran Utama Makassar.
5.	<p>Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Sukidi dan Farid Wajdi</p> <p><b>Tahun :</b> 2017</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> Jurnal Manajemen Dayasaing</p>	Penelitian ini termasuk jenis penelitian kuantitatif. Sampel dalam penelitian berjumlah 60 orang yang diambil menggunakan teknik sampling jenuh. Pengumpulan data menggunakan metode angket. Penelitian ini menggunakan analisis jalur.	Hasil analisis menunjukkan bahwa jalur langsung kepuasan kerja berpengaruh paling kuat terhadap kinerja pegawai yang ditunjukkan dengan memiliki koefisien regresi pengaruh paling tinggi (dominan).
6.	Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap	Penelitian ini menggunakan	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa 1)

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<p>Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Ujang Asep Saefullah</p> <p><b>Tahun :</b> 2021</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> <i>Technomedia journal</i></p>	<p>pendekatan metode explanatory survey untuk menjelaskan Hubungan kausal antara system penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja dengan penambahan pengembangan karir dan kompensasi sebagai variabel intervening yang diuraikan melalui pengujian hipotesis.</p>	<p>Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, 3) Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.</p>
7.	<p>Analisis Pengaruh Kompensasi Atau Reward Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Ramayana Lestari Sentosa Tbk)</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Dhea Rama Putri, Putri Ramadhani, Desi Swastika, Serli Nirwasi, dan Ira Irna</p> <p><b>Tahun :</b> 2021</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> <i>Research Accounting Journal</i></p>	<p>Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif. Penelitian kuantitatif dengan data yang diperlukan data primer dan data sekunder. Dalam pengumpulan datanya melalui penelitian pustaka (Library Research) dan penelitian lapangan (Field Research).</p>	<p>PT Ramayana Lestari memiliki efek kompensasi terhadap kinerja karyawan Sentosa adalah sebesar 9,93%, dan sisanya dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel lain. Dari model regresi yang dihasilkan terlihat bahwa jika kompensasi meningkat sebesar 1 satuan maka kinerja akan meningkat sebesar 0,270. Jadi apakah penghargaan atau reward yang diberikan oleh organisasi telah mendapat tanggapan positif atau negatif di bawah pengaruh budaya organisasi.</p>
8.	<p>Pengaruh Kompensasi Dan Promosi Jabatan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Ending sugiarti, Mukrodi, dan I Nyoman Marayasa</p> <p><b>Tahun :</b> 2022</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b></p>	<p>Metode yang digunakan adalah explanatory research, dan pengujian hipotesis. Dengan teknik survei, kuesioner disebarkan dengan skala likert. Teknik penentuan sampel menggunakan sampling jenuh dengan jumlah 50 responden.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketaatan seorang karyawan dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh besarnya kompensasi dan penghargaan kerja (berupa karir). Secara statistik menunjukkan tingkat hubungan yang positif, baik secara parsial</p>

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION : Economic, Accounting, Management and Business</i>		maupun simultan. Hal ini menegaskan bahwa kedisiplinan lahir karena banyak faktor, salah satunya adalah mendapatkan gaji yang layak dan diberikan posisi yang lebih baik.
9.	<p>The Impact Of Compensation, Motivation And Job Satisfaction On Employee Performance In The Company: A Review Literature</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Sutrisno, Herdiyanti, Muhammad Asir, Muhammad Yusuf dan Rian Ardianto</p> <p><b>Tahun :</b> 2022</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> <i>Management Studies and Entrepreneurship Journal</i></p>	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang berupa studi kepustakaan atau Library Research. Jenis penelitian ini untuk mengkaji suatu teori dengan membandingkan beberapa teori yang ada dalam literatur atau hasil penelitian terdahulu yang tertuang dalam artikel-artikel ilmiah yang sesuai dengan bidang manajemen sumber daya manusia. Semua artikel ilmiah yang dikutip bersumber dari pencarian data literatur Mendeley dan google scholar.	Hasil penelitian menunjukkan kompensasi yang diberikan pimpinan terhadap karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan di perusahaan; Motivasi yang diberikan pimpinan pada karyawan berpengaruh nyata pada kualitas kinerja karyawan; Kepuasan karyawan dalam bekerja berpengaruh nyata pada kualitas kinerja karyawan.
10.	<p>Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bank Tabungan Negara (Persero), Tbk. Kantor Cabang Manado</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Lidya Octafia Rumere. Riane Johnly Pio, dan JohnyRevo Elia Tampi</p> <p><b>Tahun :</b> 2016</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b></p>	Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan alat analisis korelasi dan regresi sederhana, untuk menguji tingkat hubungan dan pengaruh yang terjadi antara variabel kompensasi dengan kinerja karyawan.	Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berhubungan dengan kinerja karyawan yang dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi sebesar 0,619. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kompensasi sebesar 61,9%, dan terdapat 38,1% ditentukan oleh faktor lain.

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Jurnal Administrasi Bisnis		
11.	<p>Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Indria Hangga Rani dan Mega Mayasari</p> <p><b>Tahun :</b> 2015</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis</p>	<p>Penelitian ini menggunakan analisis regresi sederhana dan uji interaksi atau atau Moderated Regression Analysis (MRA). Populasi dalam penelitian ini meliputi karyawan tetap perusahaan manufaktur di Batam pada Industri Elektronik. Sampel penelitian berjumlah 146 karyawan, dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner.</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang diberikan penilaian kinerja oleh atasannya membuat kinerja karyawan tersebut semakin tinggi. Hasil selanjutnya adalah variabel motivasi bukan merupakan variabel moderasi dalam hubungan antara penilaian kinerja dan kinerja karyawan.</p>
12.	<p>Sistem Pendukung Keputusan Penilaian Kinerja Pegawai Kontrak Di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhanbatu Menggunakan Metode ARAS (<i>Additive Ratio Assessment</i>)</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Rita Sari Siregar</p> <p><b>Tahun :</b> 2022</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> KOMIK (Konferensi Nasional Teknologi Informasi dan Komputer)</p>	<p>Menggunakan metode ARAS (<i>Additive Ratio Assessment</i>) untuk perangkian kriteria secara konsep.</p>	<p>Dari hasil penelitian, analisa dan pembahasan penulis dapat merumuskan beberapa kesimpulan untuk menunjang dalam pengambilan keputusan. Metode Aras adalah metode yang baik dan dapat membantu menyelesaikan masalah dalam pengambilan keputusan dari beberapa alternatif yang diambil dengan kriteria pertimbangan bahan dengan hasil yang akurat.</p>
13.	<p>Pembelajaran Inovatif untuk Menanamkan Nilai-Nilai Karakter pada Siswa Sekolah Dasar (SD) di Namlea Kabupaten Buru (Studi Meta-Sintesis)</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Musyawir</p>	<p>Metode yang digunakan adalah meta-sintesis, yang diawali dengan memformulasikan pertanyaan penelitian (<i>formulating the review question</i>), melakukan pencarian literatur</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian ditemukan beberapa strategi dan media pembelajaran inovatif yang dapat digunakan untuk menanamkan nilai-nilai karakter pada siswa</p>

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<p><b>Tahun :</b> 2022</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> Prosiding Seminar Nasional Pendidikan, Bahasa, Sastra, Seni, Dan Budaya (Materandrau)</p>	<p><i>systematic review (conducting a systematic literature search)</i>, melakukan skrining dan seleksi artikel penelitian yang cocok (<i>screening and selecting appropriate research articles</i>), melakukan analisis dan sintesis temuan-temuan kualitatif (<i>analyzing and synthesizing qualitative findings</i>), memberlakukan kendali mutu (<i>maintaining quality control</i>), dan menyusun laporan akhir (<i>presenting findings</i>)</p>	<p>Sekolah Dasar (SD) di Namlea Kabupaten Buru, antara lain strategi PPR, Bermain Peran, TGT, ARCS, dan Simulasi. Sedangkan media pembelajaran alternatif yang dapat digunakan adalah: media cerita, media flash, media komik, dan media cincin.</p>
14.	<p>Manajemen Krisis dalam Public Relations : Analisis <i>Meta-Sintesis</i> Aktivisme Online</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Andi Nirmalasari</p> <p><b>Tahun :</b> 2020</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik</p>	<p>Melalui metode analisis <i>meta-sintesis, systematic review</i> ini mengupas konsep aktivisme online dari beberapa jurnal yang berbeda dan mengelaborasi hasil kajian tersebut dengan teori dan konsep kehumasan dalam manajemen krisis.</p>	<p>Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa aktivisme online tidak hanya beroperasi secara virtual saja tetapi juga secara virtual-aktual. Konsep manajemen yang tepat sasaran dapat mengatasi permasalahan aktivisme online tersebut. Maka kontekstual ini merekomendasi 6 (enam) langkah konkrit mengatasi krisis yang dimunculkan oleh aktivisme online, diantaranya yakni integrasi kekuatan media sosial dalam strategi komunikasi, diwujudkan dalam dialog online yang lebih personal, menjadikan naskah media massa sebagai rekan andalan dalam menghadapi krisis,</p>

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			memperhatikan kecepatan dan ketepatan waktu dalam memperbaharui informasi secara online, menguasai kampanye tagar, serta bekerja sama dengan publik dan organisasi yang memiliki kesamaan visi.
15.	<p>Evaluasi Pelatihan Persipan Talent Development Program (Level Basic) Bagi Pegawai Direktorat Jenderal Pajak</p> <p><b>Nama Peneliti :</b> Herru Widiatmanti</p> <p><b>Tahun :</b> 2021</p> <p><b>Jurnal Penelitian :</b> Jurnal Pendidikan</p>	<p>Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan dokumentasi, pengamatan, <i>focus group discussion</i>, dan wawancara mendalam</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian terdapat ketidakpuasan terkait dengan komitmen pimpinan tingkatan menengah untuk membimbing dan mengawasi proyek-proyek yang dilakukan talent, maka pemangku kepentingan perlu melakukan tindakan evaluasi untuk lebih memperhatikan Talent Pool yang tepat, menentukan program yang lebih intensif dan menambah kuantitas program.</p>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Pedoman Wawancara Terstruktur

#### PEDOMAN WAWANCARA TERSTRUKTUR

Tanggal:

Jabatan :

Responden yth,

Saya, Agnes Anita Carolina, adalah Mahasiswa Magister Administrasi Publik, Universitas Esa Unggul. Saat ini saya melakukan penelitian tentang “**Analisis Dampak Kebijakan Pengelolaan Kinerja Di KPP Madya Jakarta Barat Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai**”. Saya mengharapkan kesediaan bapak/ibu untuk menjawab pertanyaan setiap butir wawancara terstruktur dibawah ini. Setiap informasi yang diperoleh akan bersifat rahasia dan hanya dapat digunakan untuk kepentingan penelitian. Atas kehadiran bapak/ibu saya ucapkan banyak terima kasih.

#### HASIL WAWANCARA

1. Bagaimana pendapat anda tentang penggunaan distribusi normal dalam sistem pemeringkatan?
  - **Kepala Kantor:** seharusnya tidak perlu ada SABCD, kita gak bisa kaku memaksa harus ada pegawai yang dinilai D, harus dikorbankan padahal berkinerja baik, karena tidak semua bisa dinilai SAB, mau tidak mau harus ada yang C atau D, menjadi tidak fair karena akan mempengaruhi *take home pay* pegawai tersebut, kesempatan promosi atau beasiswa hanya diperuntukkan hanya untuk pegawai yang bernilai S
  - **Kepala Seksi Pengawasan I :** Saya berpendapat bahwa sistem pemeringkatan yang masih mengikuti aturan distribusi normal, di mana nilai S harus mencapai persentase tertentu dan ada keharusan untuk memiliki nilai D sebagai yang terburuk di satu kantor, tidaklah tepat. Namun, pemeringkatan masih bisa digunakan dengan baik jika sistem distribusinya diubah menjadi distribusi t-Statistic atau t-Score. Dalam sistem ini, nilai D dapat dianggap sebagai *punishment* sebesar 15%, sementara nilai S dapat dianggap sebagai *reward* sebesar 15%.
  - **Kepala Seksi Pengawasan II :** Hal yang perlu diperhatikan adalah bahwa target utama Kantor Pajak adalah meningkatkan penerimaan dan kepatuhan wajib pajak. Jika target tersebut terpenuhi, seharusnya tidak ada pegawai yang mendapatkan nilai C dan D. Nilai S sebagai yang terbaik sebaiknya diberikan hanya kepada pegawai yang sudah waktunya untuk promosi jabatan berdasarkan pangkat dan jabatan, atau kepada mereka yang sudah cukup lama bekerja di suatu kantor sehingga layak untuk mutasi.
2. Bagaimana pengaruh sistem pemeringkatan terhadap motivasi anda dalam bekerja?
  - **AR 1:** Saya tidak merasa sistem pemeringkatan mempengaruhi motivasi saya. Sebagai pegawai baru yang mutasi, mayoritas dari kami mendapatkan nilai D karena dianggap sebagai "anak baru", padahal saat berada di kantor sebelumnya (KPP Pratama) kami mendapatkan nilai S sebagai pengakuan atas kinerja kami.

Pemindahan ke KPP Madya seharusnya sebagai kompensasi, namun penilaian kembali yang diberikan membuat kami merasa tidak adil.

- **AR 2:** Sistem pemeringkatan tidak terlalu berpengaruh pada motivasi saya, kecuali saat ada rekan kerja di atas saya yang memiliki kinerja yang kurang baik. Hal itu membuat saya merasa kesal dan agak terganggu, tetapi secara umum sistem pemeringkatan tidak memiliki dampak yang signifikan pada motivasi saya dalam bekerja
3. Bagaimana pendapat saudara tentang sistem pemeringkatan di kantor ini?
    - **AR 1:** menurut saya, sistem pemeringkatan di kantor ini terindikasi adanya tiga masalah, yaitu senioritas yang menjadi faktor penentu, adanya diskriminasi, dan kecenderungan subjektivitas dalam penilaian.
    - **AR 2:** saya tidak pernah membaca aturan secara langsung, tetapi saya mengetahui tentang sistem pemeringkatan ini melalui pembahasan antar teman dan sistem. Bahwa akan mendapat nilai D karena status sebagai anak baru, dan saya pernah membaca aturan terkait sistem pemeringkatan dan sudah memahaminya aturan tersebut.
  4. Apakah saudara merasa sistem pemeringkatan ini adil dan transparan? Mengapa?
    - **AR 2:** saya merasa bahwa pelaksanaan kebijakan pemeringkatan ini kurang transparan, sehingga sulit bagi saya untuk menentukan apakah sistem ini adil atau tidak dalam penerapannya.
  5. Bagaimana atasan saudara memberikan pemahaman terkait kebijakan sistem pemeringkatan?
    - **Kepala seksi pengawasan 1:** Atasan hanya menginformasikan nilai kita melalui Aplikasi Kepegawaian Sikka. Namun, ada ketidaknyamanan dan ketidakadilan dalam sistem ini. Saya merasa perlu perbarui sistem ini karena penilaian ulang yang diterapkan saat mutasi membuat proses penilaian tidak adil dan tidak nyaman. Saya juga tidak mengetahui aspek dan dasar penilaian, dan tidak ada ruang untuk mengajukan keberatan terhadap penilaian tersebut.
    - **AR 1:** saya tidak mengetahui aspek dan dasar penilaian, karena bawahan hanya mengetahui nilai mereka melalui aplikasi Sikka (Aplikasi Kepegawaian), dan itu pun diunggah di tahun mendatang. Tidak ada ruang untuk mengajukan keberatan atas penilaian tersebut.
  6. Apakah sistem pemeringkatan kinerja ini memberikan panduan yang jelas tentang harapan perusahaan terhadap kinerja anda?
    - **AR 1:** sistem pemeringkatan tidak mencerminkan kinerja secara adil. Faktor senioritas dan kedekatan berpengaruh besar dalam penilaian. Sistem ini tidak mempengaruhi perkembangan karir karena lebih ditentukan oleh pangkat. Hanya dengan pangkat tertentu kita dapat diusulkan untuk promosi. Penghargaan hanya berupa kenaikan gaji, sementara hukuman jelas jika mendapat nilai C dan D. Saran saya untuk kedepannya menetapkan standar dan kriteria terukur untuk meminimalisir subjektivitas dalam proses pemeringkatan.

- **AR 2:** kriteria penilaian yang jelas diperlukan agar pegawai dapat meningkatkan kinerja mereka.
  - **Fungsional Pemeriksa:** Standar pemeringkatan tidak berdasarkan kinerja yang terukur, sehingga sulit untuk mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai tingkat pemeringkatan tertentu. Apakah ini merupakan undian atau pemeringkatan yang jelas? Aturan dalam perusahaan swasta tidak dapat diterapkan dengan baik dalam lingkungan birokrasi. Sistem pemeringkatan di sektor swasta memberikan reward langsung seperti kenaikan jabatan, sementara di dalam birokrasi, promosi jabatan terkendala oleh pangkat.
7. Apakah anda memiliki saran atau rekomendasi lain terkait sistem pemeringkatan kinerja yang dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai?
- **Kepala Kantor :** tidak semua dari mereka yang memenuhi syarat penilaian SABCD, maka aturan tersebut harus dimodifikasi, diberikan fleksibilitas, tidak mengikat bahwasannya harus diisi, hapuskan distribusi paksa, bebaskanlah mana yang terisi sesuai dengan kriteria dan standar masing-masing pegawai sesuai dengan beban kerjanya.
  - **AR 1:** Sistem distribusi normal harus dihapuskan, penilaian lebih objektif lagi.
  - **Kepala Seksi:** menurut saya, pegawai yang bertugas di Kantor Pusat, Kantor Wilayah, KPP Madya, dan KPP Khusus seharusnya diberikan penilaian yang sama rata-rata berdasarkan SAB. Penilaian dengan nilai C dan D hanya seharusnya diberikan ketika memang terdapat pegawai yang berkinerja anomali
  - **AR 2 :** Penilaian lebih transparan lagi dan dikomunikasikan ke pegawai. Reward atau penghargaan yang lebih jelas dapat memberikan insentif yang lebih positif dan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja.
8. Bagaimana Pengaruh Pemeringkatan dalam karir Saudara?
- **Fungsional Penyuluh :** Kalau karir personal aku belum merasa ada hubungan korelasi yang jelas, maksudnya gini aku terakhir sebelum mutasi ke KPP Madya dapat nilai B, nah ada juga teman yang dapat nilai A berharap pindah ke KPP Madya tetapi tetap di KPP Pratama, atau teman yang mendapat nilai D dipindah ke KPP Khusus. Kemudian saat naik jabatan dari penyuluh pertama ke penyuluh muda, itu sepenuhnya berdasarkan hasil uji kompetensi, tidak mempertimbangkan pemeringkatan, jadi untuk karir secara personal belum ada pengaruh seperti nya
  - **AR 1 :** Sistem pemeringkatan kinerja bagi saya tidak mempengaruhi perkembangan karir, karena di ASN ini pengembangan karir dipengaruhi pangkat sebagai syarat utama
  - **AR 2 :** Sistem Pemeringkatan mempengaruhi pola mutasi juga, yang mendapat nilai C atau D bisa saja dimutasikan jauh dari homebase sehingga secara tidak langsung penempatan mempengaruhi penerimaan pegawai (pembelian tiket, jauh dari keluarga, bayar sewa rumah, dll)
9. Bagaimana Organisasi dapat meningkatkan sistem pemeringkatan kinerja agar lebih mendukung kepuasan kerja pegawai?

- **Kepala Seksi Pengawasan I** : Sebaiknya satu kantor diusulkan yang mendapatkan nilai S dibatasi 5 orang pegawai, dengan kriteria sudah saatnya promosi jabatan (syarat pangkat sudah terpenuhi), mau mengikuti program tugas belajar, sudah saatnya mutasi karena sudah terlalu lama di satu unit kerja.
- **Fungsional Pemeriksa** : Saran saya untuk yang mendapatkan nilai S sebaiknya diberikan tunjangan tambahan, yang mendapat nilai selain S , tunjangan kinerja tidak dipotong, berikanlah reward bagi yang layak mendapat reward, tetapi yang tidak mendapat reward, jangan diberikan punishment

10. Bagaimana harapan pegawai terhadap pimpinan terkait kebijakan pemeringkatan?

- **AR 1** : pimpinan akan memberikan kesempatan pengembangan yang sesuai. Ini bisa berupa pelatihan, pendidikan lanjutan, atau tugas proyek yang menantang
- **AR 2** : pimpinan memiliki komunikasi yang terbuka dan teratur mengenai sistem pemeringkatan dan proses evaluasi kinerja. Ini akan membantu menghindari ketidakjelasan dan mengurangi kekhawatiran pegawai.
- **Fungsional** : berharap pimpinan menyediakan penjelasan yang jelas mengenai kriteria penilaian yang digunakan. Setiap pegawai harus dinilai berdasarkan kinerja objektif dan kriteria yang jelas, tanpa adanya preferensi atau bias yang tidak adil.

## Lampiran 2

E-Riset: Tanda Terima Permohonan Izin Riset

e-Riset : Tanda Terima Permohonan Izin Riset - AGNES ANITA C... <https://emaildjp/owa/#viewmodel=ReadMessageItem&ItemID=A...>

**e-Riset : Tanda Terima Permohonan Izin Riset**

**edukasi@pajak.go.id**

Rabu 14/06/2023 15:27

Kepada:AGNES ANITA CAROLINA <agnes.anitacarolina@pajak.go.id>;

Tingkat  
Kepentingan:Tinggi



**KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**  
**DIREKTORAT JENDERAL PAJAK**  
**DIREKTORAT PENYULUHAN, PELAYANAN, DAN HUBUNGAN MASYARAKAT**  
JALAN JENDERAL GATOT SUBROTO KAY. 40-42, JAKARTA 12190, KOTAK POS 124  
TELEPON (021) 5250208, 5251509; FAKSIMILE (021) 5736088; SITUS [www.pajak.go.id](http://www.pajak.go.id)  
LAYANAN INFORMASI DAN PENGADUAN KRING PAJAK (021) 1500200  
EMAIL [pengaduan@pajak.go.id](mailto:pengaduan@pajak.go.id), [informasi@pajak.go.id](mailto:informasi@pajak.go.id)

---

**TANDA TERIMA PERMOHONAN IZIN RISET**

Nomor	: 01682-2023
Tanggal	: 14 Juni 2023
Nama	: Agnes Anita Carolina
NIM	: 20210105009
Kategori riset	: Gelar-S2
Jurusan	: Administrasi Publik
Fakultas	: Ekonomi Dan Bisnis
Perguruan Tinggi	: Universitas Esa Unggul
Judul Riset	: Implementasi Kebijakan Sistem Pemingkatan Pegawai Di Kpp Madya Jakarta Barat
Izin yang diminta	: <ul style="list-style-type: none"><li>• Permohonan Kuisisioner.</li><li>• Permohonan Wawancara.</li></ul>

Terima kasih, kami telah menerima permohonan Anda Gunakan nomor layanan di atas untuk memantau proses penyelesaian permohonan Anda melalui [www.edukasi.pajak.go.id](http://www.edukasi.pajak.go.id)



*Terima kasih atas perhatian Saudara dengan telah memilih tema perpajakan sebagai tema penelitian. Semoga hal ini dapat membantu meningkatkan kesadaran perpajakan masyarakat Indonesia di masa mendatang.*

Lampiran 3  
Surat Izin Penelitian



Universitas  
**Esa Unggul**  
Program Pascasarjana  
Nomor : 003/Esa Unggul/Pasca-Eks/MAP/IV/2023  
Lampiran : -  
Perihal : Penelitian & Pengumpulan data

Kepada Yth  
Kepala Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat  
Di  
Tempat

---

Dengan hormat

Bersama surat ini kami sampaikan bahwa mahasiswa kami bermaksud melakukan penelitian di Instansi yang Bapak/Ibu pimpin :

Nama	: Agnes Anita Carolina
Nim	: 20210105009
Program Studi	: Magister Administrasi Publik
Judul Tesis	: Implementasi Kebijakan Sistem Pemingkatan Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Jakarta Barat

Kami mohon kiranya mahasiswa tersebut diterima dan diberikan ijin untuk melakukan penelitian (Pengumpulan Data) guna menyusun Tugas Akhir (Tesis) sebagai persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Administrasi publik (MAP) di Universitas Esa Unggul .

Demikian surat ini kami sampaikan ,atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih

Jakarta , 6 April 2023  
Program Pascasarjana Universitas Esa Unggul

Dr. Maya Puspita Dewi, S.Sos., M.Si  
Ketua Program Studi Magister Administrasi publik