



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PELATIHAN  
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
SEKRETARIAT PENGADILAN PAJAK KEMENTERIAN  
KEUANGAN**



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

**ZUL ASHARI  
NIM: 55112110308**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2017**



**PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN PELATIHAN  
PEGAWAI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA  
SEKRETARIAT PENGADILAN PAJAK KEMENTERIAN  
KEUANGAN**

**TESIS**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan  
Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen**

UNIVERSITAS  
**MERCU BUANA**

**ZUL ASHARI  
NIM: 55112110308**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MERCU BUANA  
2017**

## LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan

Bentuk Tesis : Riset Bisnis

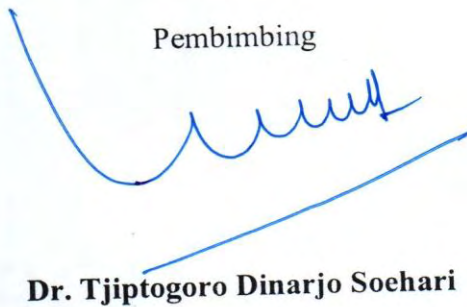
Nama : Zul Ashari

NIM : 55112110308

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal : 20 Juni 2017

Pembimbing



**Dr. Tjiptogoro Dinarjo Soehari**

Direktur Pascasarjana



**Prof. Dr. Didik. J. Rachbini**

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. Aty Herawati, M.Si**

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan

Bentuk Tesis : Riset Bisnis

Nama : Zul Ashari

NIM : 55112110308

Program : Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen

Tanggal : 20 Juni 2017

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 20 Juni 2017



Zul Ashari

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT serta atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan“.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana Jakarta. Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis menyampaikan terimakasih kepada semua pihak yang secara langsung dan tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terimakasih kepada :

1. Dr. Tjiptogoro Dinarjo Soehari selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan.
2. Dr. Anik Herminigsih, M.Si selaku Penguji pada Seminar Proposal yang dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 20 April 2017
3. Dr. Anik Herminigsih, M.Si selaku Penguji pada Ujian Tesis pada sidang Tesis hari Selasa tanggal 20 Juni 2017.

4. Dr. Farida Elmi, MM selaku Sekretaris Program Studi Magister Management dan selaku Ketua Siding Tesis hari Selasa tanggal 20 Juni 2017.

Tak lupa penulis berterimakasih kepada Ketua Program Studi Magister Manajemen Dr. Aty Herawati, M.Si. Demikian juga penulis menyampaikan terimakasih kepada seluruh dosen dan staff administrasi Prodi Magister Manajemen, termasuk rekan-rekan mahasiswa yang telah menaruh simpati dan bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulis juga tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada segenap pimpinan dan pegawai pada Sekretariat Pengadilan Pajak yang telah memberikan kemudahan bagi penulis dalam penyusunan Tesis ini dan bersedia meluangkan waktu untuk menjawab kuesioner. Akhirnya penulis mengucapkan terimakasih kepada keluarga yang dengan penuh kasih sayang dan kesabarannya mendorong penulis untuk menyelesaikan karya ilmiah ini.



Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
<i>ABSTRACT</i> .....	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi, Perumusan dan Batasan Masalah.....	14
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	16
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	17
<b>BAB II : DESKRIPSI ORGANISASI</b>	
2.1 Sejarah Pengadilan Pajak.....	18
2.2 Lingkup Bidang Organisasi.....	18
2.3 Sumber Daya.....	21
2.4 Tantangan Bisnis dan Organisasi.....	23

	2.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis.....	23
<b>BAB III</b>	<b>: KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS</b>	
	3.1 Kajian Teori.....	35
	3.2 Penelitian Terdahulu.....	52
	3.3 Kerangka Pemikiran.....	61
	3.4 Hipotesis.....	62
<b>BAB IV</b>	<b>: METODE PENELITIAN</b>	
	4.1 Desain Penelitian.....	63
	4.2 Lokasi Penelitian.....	64
	4.3 Teknik Pengambilan Sampling.....	64
	4.4 Variabel Penelitian.....	65
	4.5 Populasi dan Sample Penelitian.....	68
	4.6 Jenis dan Sumber Data.....	69
	4.7 Teknik Pengumpulan Data.....	69
	4.8 Teknik Analisis Data.....	70
<b>BAB V</b>	<b>: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	5.1 Karakteristik Responden.....	80
	5.2 Hasil Penelitian.....	84
	5.3 Uji Instrumen.....	86
	5.4 Uji Asumsi Klasik.....	90
	5.5 Analisis.....	95



5.6 Pembahasan Penelitian.....	102
<b>BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan.....	105
6.2 Saran.....	105
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>111</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....</b>	<b>117</b>



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Struktur Organisasi Sekretariat Pengadilan Pajak.....	22
Gambar 2.2	Proses Banding dengan Acara Cepat.....	28
Gambar 2.3	Proses Gugatan dengan Acara Cepat.....	28
Gambar 2.4	Proses Banding dengan Acara Biasa.....	31
Gambar 2.5	Proses Gugatan dengan Acara Biasa.....	31
Gambar 2.6	Proses Peninjauan Kembali.....	32
Gambar 2.7	Skema Peninjauan Kembali.....	33
Gambar 3.1	Kerangka Pemikiran.....	65
Gambar 5.1	Uji Normalitas Grafik Normal P-P Plot.....	98
Gambar 5.2	Uji Normalitas Data <i>Regression Standarized Residual</i> .....	99
Gambar 5.3	Uji Heteroskedastisitas.....	102



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penyelesaian Sengketa Pajak Pengadilan Pajak tahun 2010-2015.....	4
Tabel 1.2	Target dan Realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) tahun 2015.....	6
Tabel 1.3	Pra Penelitian Kinerja Pegawai di Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan.....	9
Tabel 1.4	Pra Penelitian Motivasi Kerja di Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan.....	10
Tabel 1.5	Pra Penelitian Pelatihan di Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan.....	13
Tabel 2.1	Klasifikasi Pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak Berdasarkan Jabatan per 31 Desember 2015.....	21
Tabel 2.2	Klasifikasi Pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak Berdasarkan Pangkat dan Golongan per 31 Desember 2015.....	22
Tabel 3.1	Dimensi Kinerja.....	36
Tabel 3.2	Dimensi Motivasi Kerja.....	43
Tabel 3.3	Dimensi Pelatihan.....	52
Tabel 3.4	Penelitian Terdahulu.....	55
Tabel 4.1	Operasionalisasi Variabel.....	65
Tabel 5.1	Jenis Kelamin Responden di Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2017.....	81

Tabel 5.2	Usia Responden di Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2017.....	81
Tabel 5.3	Pendidikan Terakhir Responden di Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2017.....	82
Tabel 5.4	Masa Kerja (Tahun) Responden di Sekretariat Pengadilan Pajak Kementerian Keuangan Republik Indonesia tahun 2017.....	83
Tabel 5.5	<i>Descriptive Statistics</i> .....	84
Tabel 5.6	Validitas Butir Pernyataan Motivasi.....	85
Tabel 5.7	Validitas Butir Pernyataan Pelatihan.....	86
Tabel 5.8	Validitas Butir Pernyataan Kinerja Pegawai.....	86
Tabel 5.9	<i>Reliability Statistics</i> .....	89
Tabel 5.10	Hasil Uji Normalitas <i>One-Sample Kosmogorov-Smirnov Test</i> .....	93
Tabel 5.11	Uji Multikolinieritas.....	94
Tabel 5.12	Uji F Simultan.....	96
Tabel 5.13	Koefisien Determinan.....	97
Tabel 5.14	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	98
Tabel 5.15	Uji T Parsial.....	99
Tabel 5.16	Matrik Korelasi Antar Dimensi.....	101
Tabel 5.17	Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi.....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Variabel Motivasi Kerja.....	122
Lampiran 2. Kuesioner Variabel Pelatihan.....	123
Lampiran 3. Kuesioner Variabel Kinerja Pegawai.....	124
Lampiran 4. Data Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Motivasi Kerja.....	125
Lampiran 5. Data Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Pelatihan.....	126
Lampiran 6. Data Distribusi Jawaban Responden atas Variabel Kinerja Pegawai.....	127

