



**PENGARUH DIKLAT, MOTIVASI KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIL PADA SEKRETARIAT PENGADILAN PAJAK**



55113120169

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2015**



**PENGARUH DIKLAT, MOTIVASI KERJA DAN
KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI
SIPIL PADA SEKRETARIAT PENGADILAN PAJAK**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2015**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Diklat, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Pengadilan Pajak Jakarta.

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : F r e d d y

NIM : 55112120169

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Desember 2015



Pembimbing

Dr. Harries Madistriyanto., MM.

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. Didik J. Rachbini

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen**

Dr. Augustina Kurniasih.,ME

PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Diklat, Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Pengadilan Pajak. Jakarta.

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : F r e d d y

NIM : 55112120169

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Desember 2015

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen 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 kebenarannya.

Jakarta, 29 Desember 2015



F r e d d y

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang atas ijin-Nya penulis dapat menyelesaikan tesis ini, sebagai salah satu persyaratan akhir dalam menempuh studi pada Program Magister Manajemen Universitas Mercubuana.

Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak, terutama kepada :

1. Bapak Dr. Harries Madistriyanto., MM., Pembimbing yang memberikan wawasan pengetahuan, semangat dan kemudahan bagi penulis.
2. Bapak Dr. Arissetyanto Nugroho MM. Rektor Universitas Mercu Buana Jakarta
3. Ibu Dr. Augustina Kurniasih., ME., Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta.
4. Semua Dosen dan Staf Pengajar Program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana Jakarta, yang membantu mempercepat proses penulisan tesis ini.
5. Isteri tercinta Siska Kartika Sari dan anakku Muhammad Fadli Fahrezi dan Felisya Rahma Zafira yang selalu memberikan spirit dan inspirasi untuk segera menyelesaikan penulisan ini.

6. Semua pihak yang tidak mungkin dapat penulis sebutkan satu persatu, dimana telah membantu sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Terakhir, penulis mengharapkan saran dan masukan demi sempurnanya tesis ini.

Jakarta, Desember 2015

Penulis



DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i>	i
ABSTRAK.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii

BAB I PENDAHULUAN

 UNIVERSITAS MERCU BUANA	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Perumusan dan Batasan Masalah	16
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	16
1.2.2 Rumusan Masalah	18
1.2.3 Pembatasan Masalah	18
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	19
1.3.1 Maksud Penelitian.....	19
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	19
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian.....	19
1.4.1 Manfaat Penelitian.....	19
1.4.2 Kegunaan Penelitian.....	20

BAB II DESKRIPSI SEKRETARIAT PENGADILAN PAJAK

2.1 Sejarah Pengadilan Pajak	21
2.2 Lingkup Bidang Pelayanan.....	21
2.3 Sumber Daya Manusia	24
2.4 Tantangan Bisnis.....	25
2.5 Proses/Kegiatan Fungsi Bisnis	25



**BAB III KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN
HIPOTESIS**

3.1 Kajian Teori.....	32
3.1.1 Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)	32
3.1.2 Motivasi Kerja.....	66
3.1.3 Kepemimpinan	76
3.1.4 Kinerja	96
3.2 Penelitian Terdahulu	106
3.3 Kerangka Pemikiran.....	109
3.4 Hipotesis.....	118

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Jenis Penelitian.....	120
4.2 Variabel Penelitian	120
4.3 Definisi Operasional Variabel	126
4.4 Populasi dan Sampel Penelitian	130
4.5 Jenis dan Sumber Data	131
4.6 Teknik Pengumpulan Data	131
4.7 Teknik Analisis Data.....	132
4.7.1 Analisis Deskriptif	132
4.7.2 Analisis Statistik.....	132
4.7.3 Pengujian Instrumen Variabel	132
4.7.4 Uji Asumsi Klasik.....	134
4.7.5 Analisis Regresi Linier Berganda.....	136
4.7.6 Uji Korelasi Antar Dimensi.....	137

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden	139
5.2 Deskripsi Statistik Jawaban Responden	142
5.2.1 Deskripsi Statistik Variabel Diklat (X1).....	143
5.2.2 Deskripsi Statistik Variabel Motivasi Kerja (X2).....	143
5.2.3 Deskripsi Statistik Variabel Kepemimpinan(X3)	144
5.2.4 Deskripsi Statistik Variabel Kinerja Pegawai (Y)	145
5.3 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian	146
5.3.1 Hasil Uji Validitas	146
5.3.2 Uji Reliabilitas Variabel Penelitian.....	150
5.4 Hasil Pengujian Asumsi Klasik	151
5.4.1 Hasil Pengujian Normalitas Data	151
5.4.2 Uji Multikolinearitas	152
5.4.3 Uji Heterokedastisitas.....	153
5.5 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis	154
5.5.1 Koefisien Regresi	154
5.5.2 Koefisien Regresi	155
5.5.3 Uji t.....	155
5.5.4 Uji F Simultan.....	156
5.6 Uji Korelasi antar Dimensi	156
5.7 Pembahasan.....	158
5.7.1 Pengaruh Positif dan Signifikan Diklat terhadap Kinerja Pegawai	158

5.7.2 Pengaruh Positif dan Signifikan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	161
5.7.3 Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai	162
5.7.4 Terdapat Pengaruh Positif dan Signifikan Diklat, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan secara Bersama terhadap Kinerja Pegawai	163
5.8 Hasil Korelasi antar Dimensi.....	164



BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan..... 167

6.2 Saran 168

DAFTAR PUSTAKA 171

LAMPIRAN 177

DAFTAR RIWAYAT HIDUP..... 213



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	:	Pengukuran Hasil Kinerja Pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak (2014).....	4
Tabel 1.2	:	Pelatihan Pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak	6
Tabel 1.3	:	Hasil <i>pre test</i> dan <i>post test</i> 10 Peserta pada Diklat Panitera Pengadilan Pajak Tahun 2012	8
Tabel 1.4	:	Motivasi dan Semangat Kerja Pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak	11
Tabel 1.5	:	Persepsi Pegawai Tentang Kepemimpinan pada Sekretariat Pengadilan Pajak	14
Tabel 2.1	:	Jenjang Pendidikan Hakim	24
Tabel 2.2	:	Jenjang Pendidikan Pegawai	24
Tabel 3.1	:	Penelitian Terdahulu	106
Tabel 4.1	:	Operasional Variabel Penelitian.....	128
Tabel 4.2	:	Matrik Korelasi antar Dimensi Variabel	138
Tabel 5. 1	:	Deskripsi Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	139
Tabel 5.2	:	Deskripsi Data Responden Berdasarkan Masa Kerja	140
Tabel 5.3	:	Deskripsi Data Responden Berdasarkan Usia.....	141
Tabel 5.4	:	Deskripsi Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir ...	142
Tabel 5.5	:	Statistik Deskriptif Variabel Diklat (X1).....	143

Tabel 5.6	:	Statistik Deskriptif Variabel Motivasi Kerja (X2)	144
Tabel 5.7	:	Statistik Deskriptif Variabel Kepemimpinan(X3)	145
Tabel 5.8	:	Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y)	146
Tabel 5.9	:	Hasil Uji Instrumen Variabel Diklat (X1)	147
Tabel 5.10	:	Hasil Uji Instrumen Variabel Motivasi Kerja (X2)	148
Tabel 5.11	:	Hasil Uji Instrumen Variabel Kepemimpinan (X3).....	149
Tabel 5.12	:	Hasil Uji Instrumen Variabel Kinerja (Y)	149
Tabel 5.13	:	Rangkuman Hasil Analisis Uji Reliabilitas	150
Tabel 5.14	:	Hasil Analisis Uji Multikolinearitas	153



Tabel 5.15 : Hasil Pengujian Pengaruh Diklat, Motivasi Kerja dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Pengadilan

Pajak 154

Tabel 5.16 : Nilai Korelasi antar Dimensi Variabel 156



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	:	Struktur Organisasi Sekretariat Pengadilan Pajak	23
Gambar 2.2	:	Proses Banding dengan Acara Biasa.....	29
Gambar 2.3	:	Proses Banding dengan Acara Cepat.....	30
Gambar 2.4	:	Proses Peninjauan Kembali	31
Gambar 3.1	:	Hierarki Kebutuhan Maslow.....	69
Gambar 3.2	:	Kerangka Pemikiran.....	118
Gambar 5.1	:	Normal P-Plot	151
Gambar 5.2	:	Hasil Uji Heteroskedastisitas	153



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian Sebelum Uji Instrumen	177
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian Setelah Uji Instrumen	182
Lampiran 3 Data Uji Instrumen.....	187
Lampiran 4 Hasil Uji Instrumen.....	191
Lampiran 5 Sebaran Data Variabel Penelitian	199
Lampiran 6 Statistik Deskriptif.....	203
Lampiran 7 Uji Hipotesis	205
Lampiran 8 Uji Korelasi Antar Dimensi	207
Lampiran 9 Daftar nilai tabel	208

