**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI**

**KANWIL DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA BARAT I**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen

Pada Program Studi Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

**Oleh:**

**Selvyna Rosa Sentika**

**NPM: 188 020 049**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2019**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA SERTA IMPLIKASINYA PADA KINERJA PEGAWAI KANWIL DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA BARAT I**

**TESIS**

**Oleh:**

**Selvyna Rosa Sentika**

**NPM: 188 020 049**

Tesis ini telah memenuhi persyaratan karya tulis ilmiah yang disetujui oleh

Tim Pembimbing serta telah diujikan dalam Sidang Tugas Akhir Guna Memperoleh

Gelar Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Bandung, Oktober 2019

**Mengetahui,**

|  |  |
| --- | --- |
| **Pembimbing Utama****Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, M.S.** | **Pembimbing Pendamping****Dr. H. Heru Setiawan, SE., MM** |
| **Direktur PascaSarjana****Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, M.Si.**  | **Ketua Program Studi****Magister Manajemen****Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si., MM** |

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**Jl. Sumatra No. 41 Bandung 40117**

**P E R N Y A T A A N**

Dengan ini saya :

Nama : Selvyna Rosa Sentika

NPM : 188 020 049

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya, tesis ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (magister), baik di Universitas Pasundan maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penilaian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku.

 Bandung, Oktober 2019

Yang membuat pernyataan,

Selvyna Rosa Sentika

NPM. 188 020 049

**Abstrak**

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I merupakan induk Direktorat Jenderal Pajak di wilayah propinsi Jawa Barat. Berlokasi yang sama dengan ibu kota propinsi Jawa Barat menjadikan Kantor Wilayah DJP Jawa Barat I sebagai *centre of the activities* bagi berbagai kegiatan mulai dari kegiatan sosialisasi, kehumasan, kegiatan bimbingan teknis yang bertujuan untuk mensinergikan seluruh kegiatan demi tercapainya visi dan misi Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini membuat peneliti tertarik untuk meneliti permasalahan yang ada pada para pegawai di Kanwil DJP Jawa Barat I seperti pelatihan, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang terjadi di institusi ini. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai.

Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif dan verifikatif. Penelitian ini dilakukan di Kanwil DJP Jawa Barat I. Teknik pengambilan sampel dengan jumlah populasi 120 menggunakan rumus Slovin berjumlah 92 sampel. Pengumpulan data di lapangan dilaksanakan pada tahun 2019. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data yaitu data primer (observasi, wawancara, kuesioner) dan data sekunder (studi kepustakaan dan jurnal penelitian). Teknik analisis data menggunakan Analisis Jalur.

Berdasarkan hasil analisa, hipotesis dalam penelitian ini seluruhnya diterima, artinya seluruh variabel yang diajukan dalam penelitian ini yaitu pelatihan dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja mempunyai kontribusi terhadap kinerja pegawai.

**Kata kunci**: Pelatihan, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai

***Abstract***

*The Regional Office of the Directorate General of Tax West Java I is the part of the Directorate General of Taxes in the province of West Java. Located in the same location as the capital city of the province of West Java, West Java I Regional Tax Office is a center of the activities for various activities ranging from socialization, public relations, technical guidance activities aimed at synergizing all activities to achieve the vision and mission of the Directorate General of Taxes. This makes researchers interested in examining the problems that exist in the employees in West Java I Regional Tax Office such as training, work motivation, job satisfaction, and employee performance that occurs in this institution. The purpose of this study was to determine the effect of training and work motivation on job satisfaction and its implications on employee performance.*

1

*The research method used is descriptive and verification analysis. This research was conducted in the West Java I Regional Tax Office. The sampling technique with a population of 120 using the Slovin formula amounted to 92 samples. Data collection in the field was carried out in 2019. In this study, the authors used data collection methods namely primary data (observations, interviews, questionnaires) and secondary data (literature studies and research journals). Data analysis techniques using Path Analysis.*

*Based on the results of the analysis, all of the hypotheses in this study were accepted, meaning that all variables proposed in this study, namely training and work motivation for job satisfaction, have contributed to employee performance.*

***Keywords****: Training, Work Motivation, Job Satisfaction, and Employee Performance*

**KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberiksan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan Judul **“Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat I”**. Dengan selesainya penyusunan Tesis ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada Orang Tua saya **A.K. Sentika** dan **Djunariyawati** serta Suami **Nico Widhy Nurtanto** yang memberikan dukungannya dan terima kasih kepada **Prof. Dr. H. M. Sidik Priadana, M.S** selaku dosen pembimbing I dan **Dr. H. Heru Setiawan, SE.,MM** selaku dosen pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran guna memberikan bimbingan kepada penulis.

Penulis menyadari adanya keterbatasan pengetahuan dan kemampuan dalam merumuskan persoalan secara mendalam, sehingga Tesis ini memiliki banyak kekurangan. Atas segala kekurangan tersebut penulis mengharapkan adanya masukan dan saran yang dapat bermanfaat bagi penulis untuk memahami persoalan dengan lebih baik dalam rangka penyempurnaan Tesis ini.

Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. H. Eddy Yusup, Sp., M.Si., M.Kom sebagai Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Prof. Dr. H. M. Didi Turmudzi, M.Si sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
3. Dr. H. Yusuf Arifin, S.Si, MM sebagai Ketua Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
4. Dr. H. Undang Juju, SE., M.P sebagai Sekretaris Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung.
5. Para dosen dan staff yang telah memberikan ilmu dan bimbingan dalam proses belajar di Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung dan Universitas Andalas Padang.
6. Kepala Kanwil DJP Jawa Barat I dan seluruh pegawai yang telah memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam menyediakan data yang diperlukan dalam penulisan ini.
7. Rekan-rekan Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung dan Universitas Andalas Padang.

 Bandung, Oktober 2019

Penulis,

Selvyna Rosa Sentika

NPM: 188 020 049

**DAFTAR ISI**

**Halaman**

|  |  |
| --- | --- |
| **Lembar Judul Penelitian**  | i |
| **Lembar Pengesahan**  | ii |
| **Pernyataan Keaslian**  | iii |
| **Abstrak**  | iv |
| ***Abstract***  | v |
| **Kata Pengantar**  | vi |
| **Daftar Isi**  | viii |
| **Daftar Tabel**  | xiv |
| **Daftar Gambar**  | xviii |
| **BAB I**  | **PENDAHULUAN** |  |
|  | 1.1 | Latar Belakang Penelitian  | 1 |
|  | 1.2 | Identifikasi Masalah  | 12 |
|  | 1.3 | Rumusan Masalah  | 14 |
|  | 1.4 | Tujuan Penelitian  | 14 |
|  | 1.5 | Manfaat Penelitian  | 15 |
|  |  | 1.5.1 | Manfaat Teoritis  | 15 |
|  |  | 1.5.2 | Manfaat Praktis  | 15 |
| **BAB II** | **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS** |  |
|  | 2.1 | Kajian Pustaka  | 17 |
|  |  | 2.1.1 | Manajemen  | 17 |
|  |  | 2.1.2 | Organisasi  | 18 |
|  |  | 2.1.3 | Manajemen Sumber Daya Manusia  | 19 |
|  |  |  | 2.1.3.1 | Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia  | 20 |
|  |  |  | 2.1.3.2 | Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia  | 24 |
|  |  | 2.1.4 | Pelatihan  | 25 |
|  |  |  | 2.1.4.1 | Tujuan Pelatihan  | 25 |
|  |  |  | 2.1.4.2 | Manfaat Pelatihan  | 28 |
|  |  |  | 2.1.4.3 | Jenis-jenis Pelatihan  | 30 |
|  |  |  | 2.1.4.4 | Metode Pelatihan  | 31 |
|  |  |  | 2.1.4.5 | Tahapan-tahapan Penyusunan Pelatihan  | 31 |
|  |  |  | 2.1.4.6 | Evaluasi Pelatihan  | 34 |
|  |  |  | 2.1.4.7 | Dimensi dan indikator Pelatihan  | 34 |
|  |  | 2.1.5 | Motivasi Kerja  | 36 |
|  |  |  | 2.1.5.1 | Jenis Motivasi  | 36 |
|  |  |  | 2.1.5.2 | Teori Motivasi  | 37 |
|  |  |  | 2.1.5.3 | Bentuk-bentuk Motivasi  | 47 |
|  |  |  | 2.1.5.4 | Dimensi dan Indikator Motivasi  | 49 |
|  |  | 2.1.6 | Kepuasan Kerja  | 52 |
|  |  |  | 2.1.6.1 | Dampak Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja  | 54 |
|  |  |  | 2.1.6.2 | Teori Kepuasan Kerja  | 55 |
|  |  |  | 2.1.6.3 | Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja  | 59 |
|  |  | 2.1.7 | Kinerja Pegawai  | 62 |
|  |  |  | 2.1.7.1 | Penilaian Kinerja  | 62 |
|  |  |  | 2.17.2 | Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja  | 63 |
|  |  |  | 2.1.7.3 | Kinerja Pegawai Negeri Sipil  | 65 |
|  |  |  | 2.1.7.4 | Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai  | 68 |
|  |  | 2.1.8 | Penelitian Terdahulu  | 70 |
|  | 2.2 | Kerangka Pemikiran  | 78 |
|  |  | 2.2.1 | Hubungan Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja  | 78 |
|  |  | 2.2.2 | Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja  | 79 |
|  |  | 2.2.3 | Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja  | 80 |
|  |  | 2.2.4 | Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja  | 81 |
|  |  | 2.2.5 | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai  | 81 |
|  | 2.3 | Hipotesis  | 83 |
| **BAB III**  | **METODOLOGI PENELITIAN** |  |
|  | 3.1 | Tipe Penelitian  | 84 |
|  | 3.2 | Unit Observasi dan Lokasi  | 85 |
|  | 3.3 | Variabel Penelitian  | 85 |
|  |  | 3.3.1 | Definisi Variabel dan Pengukurannya  | 85 |
|  |  | 3.3.2 | Operasionalisasi Variabel  | 88 |
|  | 3.4 | Populasi dan Sampel  | 95 |
|  | 3.5 | Teknik Pengumpulan Data  | 98 |
|  |  | 3.5.1 | Prosedur Pengambilan Data  | 98 |
|  |  | 3.5.2 | Uji Validitas dan Realibilitas  | 100 |
|  | 3.6 | Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis  | 103 |
|  |  | 3.6.1 | Rancangan Analisis Data  | 103 |
|  |  | 3.6.2 | Pengujian Hipotesis  | 109 |
| **BAB IV** | **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN** |  |
|  | 4.1 | Hasil Penelitian  | 113 |
|  |  | 4.1.1 | Gambaran Umum Kanwil DJP Jawa Barat I  | 113 |
|  |  | 4.1.2 | Karakteristik Responden  | 119 |
|  |  | 4.1.3 | Pengujian Instrumen Penelitian  | 122 |
|  |  |  | 4.1.3.1 | Uji Validitas  | 122 |
|  |  |  | 4.1.3.2 | Uji Reliabilitas  | 128 |
|  |  | 4.1.4 | Hasil Analisis Deskriptif  | 129 |
|  |  |  | 4.1.4.1 | Pelatihan Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 130 |
|  |  |  | 4.1.4.2 | Motivasi Kerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 138 |
|  |  |  | 4.1.4.3 | Kepuasan Kerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 146 |
|  |  |  | 4.1.4.4 | Kinerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 154 |
|  |  | 4.1.5 | Hasil Analisis Verifikatif  | 166 |
|  |  |  | 4.1.5.1 | Hubungan antar Variabel Pelatihan dan Motivasi Kerja  | 166 |
|  |  |  | 4.1.5.2 | Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja secara Simultan  | 168 |
|  |  |  | 4.1.5.3 | Pengaruh Parsial Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja  | 172 |
|  |  |  | 4.1.5.4 | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai  | 172 |
|  |  |  | 4.1.5.5 | Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai  | 174 |
|  |  |  | 4.1.5.6 | Pengujian Hipotesis  | 175 |
|  | 4.2 | Pembahasan  | 181 |
|  |  | 4.2.1 | Pembahasan Analisa Deskriptif  | 182 |
|  |  | 4.2.2 | Pembahasan Analisa Verifikatif  | 190 |
|  |  |  |  |  |
| **BAB V** | **KESIMPULAN DAN SARAN** |  |
|  | 5.1 | Kesimpulan  | 193 |
|  | 5.2 | Saran  | 195 |
| **Daftar Pustaka**  | 200 |

**DAFTAR TABEL**

**Nomor Judul Halaman**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1.1 | Jumlah Pegawai Negeri Sipil menurut tingkat pendidikan dan jenis kelamin  | 2 |
| 1.2 | Penerimaan Pajak Nasional  | 5 |
| 1.3 | Penerimaan Pajak Kanwil DJP Jawa Barat I  | 5 |
| 1.4 | Kinerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 6 |
| 1.5 | Kepuasan Kerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 8 |
| 1.6 | Motivasi Kerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 9 |
| 1.7 | Pelatihan Pegawai Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 10 |
| 1.8 | Capaian Jamlat Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 11 |
| 2.1 | Penelitian Terdahulu  | 71 |
| 3.1 | Operasionalisasi Variabel  | 88 |
| 3.2 | Jumlah Populasi Berdasarkan Unit Kerja  | 97 |
| 3.3 | Skala Likert  | 100 |
| 4.1 | Jenis Kelamin Responden  | 119 |
| 4.2 | Usia Responden  | 120 |
| 4.3 | Tingkat Pendidikan Responden  | 120 |
| 4.4 | Masa Kerja Responden  | 121 |
| 4.5 | Uji Validitas Variabel Penelitian  | 123 |
| 4.6 | Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja  | 124 |
| 4.7 | Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja  | 125 |
| 4.8 | Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai  | 127 |
| 4.9 | Hasil Pengujian Reliabilitas  | 129 |
| 4.10 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Instruktur  | 131 |
| 4.11 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Peserta  | 132 |
| 4.12 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Metode  | 132 |
| 4.13 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Materi  | 133 |
| 4.14 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Tujuan  | 134 |
| 4.15 | Deskripsi Pelatihan Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 135 |
| 4.16 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kebutuhan Berprestasi  | 139 |
| 4.17 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kebutuhan Berafiliasi  | 140 |
| 4.18 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kebutuhan Berkuasa  | 141 |
| 4.19 | Deskripsi Motivasi Kerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 143 |
| 4.20 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Pekerjaan itu Sendiri  | 146 |
| 4.21 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Gaji dan Promosi  | 147 |
| 4.22 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kondisi Kerja  | 148 |
| 4.23 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Rekan Kerja dan Atasan  | 149 |
| 4.24 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan  | 150 |
| 4.25 | Deskripsi Kepuasan Kerja Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 151 |
| 4.26 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kualitas Hasil Pekerjaan  | 154 |
|  |  |  |
| 4.27 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kuantitas Hasil Pekerjaan  | 155 |
| 4.28 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Waktu  | 156 |
| 4.29 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Orientasi Pelayanan  | 157 |
| 4.30 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Kerja Sama  | 158 |
| 4.31 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Integritas  | 159 |
| 4.32 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Komitmen  | 160 |
| 4.33 | Tanggapan Responden Terhadap Dimensi Disiplin  | 161 |
| 4.34 | Deskripsi Kinerja Pegawai Pegawai Kanwil DJP Jawa Barat I  | 162 |
| 4.35 | Koefisien Korelasi Antar Variabel X1 dan X2  | 166 |
| 4.36 | Tabel Korelasi  | 167 |
| 4.37 | *Standardized Coefficient* Variabel X1 dan X2  | 168 |
| 4.38 | Nilai Koefisien Determinasi  | 169 |
| 4.39 | Besar Koefisien Jalur X1 dan X2 terhadap Y  | 170 |
| 4.40 | Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Pelatihan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)  | 171 |
| 4.41 | *Standardized Coefficient* Variabel Y  | 172 |
| 4.42 | Nilai Koefisien Determinasi  | 173 |
| 4.43 | Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung dari Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya pada Kinerja Pegawai  | 175 |
| 4.44 | Pengujian Parsial Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja  | 176 |
| 4.45 | Pengujian Parsial Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja  | 178 |
| 4.46 | Uji Hipotesis Simultan Variabel X1 dan X2 terhadap Y  | 179 |
| 4.47 | Pengujian Parsial Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai  | 180 |

**DAFTAR GAMBAR**

**Nomor Judul Halaman**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 2.1 | Paradigma Penelitian  | 82 |
| 3.1 | Struktur Analisis Jalur (*Path Analysis*) Pengaruh antar Variabel Penelitian  | 108 |
| 3.2 | Diagram Jalur dan Koefisien Jalur Pengaruh Pelatihan (X1) dan Motivasi Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)  | 109 |
| 3.3 | Diagram Jalur dan Koefisien Jalur Pengaruh Kepuasan Kerja (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z)  | 111 |
| 4.1 | Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak  | 118 |
| 4.2 | Garis Kontinum Variabel Pelatihan  | 137 |
| 4.3 | Garis Kontinum Variabel Motivasi Kerja  | 145 |
| 4.4 | Garis Kontinum Variabel Kepuasan Kerja  | 153 |
| 4.5 | Garis Kontinum Variabel Kinerja Pegawai  | 165 |
| 4.6 | Hubungan Antara Variabel Pelatihan dan Motivasi Kerja  | 167 |
| 4.7 | Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja  | 169 |
| 4.8 | Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai  | 174 |
| 4.9 | Model Analisis Jalur Secara Keseluruhan  | 174 |