



**KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK  
WILAYAH JAKARTA KHUSUS**

**TESIS**

**BOBBY YANDOKO DWI SAPUTRA  
1210921090**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MAGISTER MANAJEMEN  
2017**



**KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL PAJAK  
STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK  
WILAYAH JAKARTA KHUSUS**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Master  
Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**BOBBY YANDOKO DWI SAPUTRA  
1210921090**

**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN” JAKARTA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
MAGISTER MANAJEMEN  
2017**

## PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Bobby Yandoko Dwi Saputra

NIM : 1210921090

Tanggal : 18 Juli 2017

Bila mana di kemudian dan ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 18 Juli 2017

Yang Menyatakan,



Bobby Yandoko Dwi Saputra

## **PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai civitas akademik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Bobby Yandoko Dwi Saputra

NIM : 1210921090

Program Studi : Magister Manajemen

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

### **Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Jakarta Khusus**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 18 Juli 2017

Yang Menyatakan,



Bobby Yandoko Dwi Saputra

## PENGESAHAN

Tesis diajukan oleh :

Nama : Bobby Yandoko Dwi Saputra  
NPM : 1210921090  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT JENDERAL  
PAJAK STUDI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK  
WILAYAH JAKARTA KHUSUS

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Penguji dan Pembimbing serta telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta.

Dr. Prasetyo Hadi, SE, MM, CFMP  
Ketua Penguji

Dr. H.M. Aris Munandar, MPA  
Penguji I (Pembimbing I)

Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE, M.Si  
Penguji II (Pembimbing II)



Dr. Prasetyo Hadi, SE, MM, CFMP  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Jubaedah, SE, MM  
Ketua Jurusan Manajemen

Ditetapkan di : Jakarta  
Tanggal Ujian : 18 Juli 2017

# **Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Pajak Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Jakarta Khusus**

Oleh

**Bobby Yandoko Dwi Saputra**

## **Abstrak**

Beberapa tahun ini target penerimaan negara dari sektor pajak tidak tercapai, salah satu sebab tidak tercapainya target penerimaan pajak karena belum maksimalnya kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak. Kementerian Keuangan memiliki nilai-nilai yang terdiri dari integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan. Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh nilai Kementerian Keuangan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Populasi dalam penelitian ini adalah para pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Jakarta Khusus. Ukuran sampel yang diambil sebanyak 176 orang, dengan metode *stratified random sampling* yang ditentukan dengan rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur dengan metode analisis PLS (*Partial Least Square*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung nilai Kementerian Keuangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 0,514. Pengaruh tidak langsung nilai Kementerian Keuangan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0,138. Oleh karena itu pengaruh langsung memiliki pengaruh yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Kepuasan kerja merupakan variabel antara (*intervening*) nilai Kementerian Keuangan dengan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak.

**Kata Kunci:** nilai Kementerian Keuangan, kepuasan kerja, kinerja pegawai.

# ***Employee Performance Directorate General Of Taxes Study In Tax Service Office Special Jakarta Area***

**By**

**Bobby Yandoko Dwi Saputra**

## ***Abstract***

*In recent years, the target of state revenue from the tax sector has not been reached, one of the reasons is the unfulfilled tax revenue target due to the lack of employee performance of the Directorate General of Taxes. The Ministry of Finance has values consisting of integrity, professionalism, synergy, service and perfection. Job satisfaction is a person's feelings toward his work. The purpose of this study is to determine the effect of the value of the Ministry of Finance on the performance of employees of the Directorate General of Taxes mediated by job satisfaction.*

*The population in this study are the employees at the Tax Service Office Special Jakarta Area. Size of the sample taken as many as 176 people, with stratified random sampling method determined by the Slovin formula. Data collection was done through questionnaires. The analysis technique used is path analysis with PLS analysis method (Partial Least Square).*

*The results showed that the direct effect of the Ministry of Finance has a positive and significant effect on employee performance of 0,514. The indirect effect of the Ministry of Finance on the performance of employees through job satisfaction of 0.138. Therefore direct influence has a greater influence than indirect influence. Job satisfaction is the variable between (intervening) the value of the Ministry of Finance with Directorate General of Taxes Employee Performance*

***Keywords:*** *value of the Ministry of Finance, job satisfaction, employee performance*

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia serta berkat-Nya sehingga tesis ini berhasil diselesaikan. Judul yang dipilih dalam penelitian ini adalah kinerja pegawai Direktorat Jenderal Pajak studi pada Kantor Pelayanan Pajak Wilayah Jakarta Khusus. Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Prof. Dr. Ir. Eddy S. Siradj, M.Sc.Eng, Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, dan Bapak Dr. Prasetyo Hadi, SE, MM, CFMP, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, juga kepada Dr. Jubaedah, SE, MM, Ketua Jurusan Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, kepada Dr. Sri Mulyantini, SE, MM, Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Bapak Dr. H. M. Aris Munandar, MPA, sebagai dosen pembimbing pertama, serta Ibu Dr. Alfatih S. Manggabarani, SE, M.Si sebagai dosen pembimbing kedua yang telah banyak memberikan saran yang sangat bermanfaat.

Di samping itu, ucapan terima kasih juga disampaikan kepada Para Dosen Pengajar Program Pascasarjana Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta yang telah mendukung dalam penyusunan penelitian ini, istri Fita Malahayati dan anak-anakku tercinta Mischa Sultana Salwa dan Fibby Nasyitha Nayyara serta keluarga yang tidak henti-hentinya memberikan penulis semangat dan doa. Penulis juga sampaikan terima kasih kepada Staf Sekretariat yang telah berbaik hati membantu penulis selama dalam proses perkuliahan sampai pembuatan penelitian ini selesai serta teman-teman yang telah membantu dalam penulisan tesis ini.

Jakarta, Juni 2017

Bobby Yandoko Dwi Saputra



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xiii</b>

### **BAB I PENYAJIAN MASALAH PENELITIAN**

I.1	Latar Belakang Masalah.....	1
I.2	Pembatasan Masalah.....	6
I.3	Perumusan Masalah.....	6
I.4	Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

II.1	Hasil-Hasil Penelitian Yang Relevan.....	8
II.2	Teori Yang Mendukung.....	11
II.2.1	Budaya dan Nilai Organisasi.....	11
II.2.2	Pengertian Nilai.....	12
II.2.3	Nilai-nilai Kementerian Keuangan.....	14
II.2.4	Penerapan Nilai-nilai Kementerian Keuangan.....	19
II.2.5	Struktur Organisasi.....	22
II.2.6	Kementerian Keuangan.....	22
II.2.7	Direktorat Jenderal Pajak.....	25
II.2.8	Teori-teori Tentang Kepuasan Kerja.....	30
II.2.9	Kinerja Pegawai.....	35
II.3	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	41
II.4	Rumusan Hipotesis.....	42

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

III.1	Tempat dan Waktu Penelitian.....	44
III.2	Desain Penelitian.....	44
III.3	Teknik Penentuan Populasi dan Sampel.....	45
III.4	Teknik Pengumpulan Data.....	47
III.5	Definisi Konseptual dan Definisi Operasional.....	47
III.5.1	Definisi Konseptual.....	47
III.5.2	Definisi Operasional.....	48
III.5.3	Pengukuran Variabel.....	50
III.6	Teknik Analisis dan Pengujian Hipotesis.....	50

III.6.1	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	50
III.6.2	Pengujian Hipotesis.....	52
III.6.2.1	Partial Least Square (PLS) .....	52
III.6.2.2	Kegunaan Metode PLS.....	52
III.6.2.3	Cara Kerja PLS.....	52
III.6.2.4	Langkah-Langkah PLS.....	53
III.6.2.5	Koefisien Determinasi (Uji R <sup>2</sup> ) .....	60
III.7	Kerangka Model Penelitian.....	60

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

IV.1	Deskripsi Responden.....	61
IV.1.1	Jenis Kelamin Responden .....	61
IV.1.2	Usia Responden.....	61
IV.1.3	Tingkat Pendidikan .....	62
IV.1.4	Golongan Responden .....	62
IV.1.5	Masa Kerja Responden.....	63
IV.2	Uji Kualitas Data.....	63
IV.2.1	Model Pengukuran (Outer Model) .....	64
IV.2.2	Uji Validitas Konvergen .....	65
IV.2.3	Uji Validitas Diskriminan .....	66
IV.2.4	Uji Reliabilitas PLS.....	67
IV.3	Uji Hipotesis.....	67
IV.3.1	Model Struktural (Inner Model).....	67
IV.3.2	R Square .....	67
IV.3.3	Q Square.....	67
IV.3.4	Koefisien Jalur (Path Coefficients.....	68
IV.3.5	Uji t-Statistik .....	69
IV.4	Pembahasan .....	71
IV.4.1	Hubungan Nilai-Nilai Kemenkeu Dengan Kinerja Pegawai.....	71
IV.4.2	Hubungan Nilai-Nilai Kemenkeu Dengan Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh kepuasan Kerja .....	72
IV.5	Keterbatasan Penelitian .....	73

#### **BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL DAN SARAN**

V.1	Kesimpulan.....	74
V.2	Implikasi Manajerial .....	74
V.3	Saran.....	75

#### **DAFTAR PUSTAKA .....**

#### **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Perbandingan Target dan Penerimaan Pajak.....	3
Gambar 2	Hubungan Budaya dan Nilai Organisasi.....	11
Gambar 3	Struktur Organisasi Kementerian Keuangan.....	24
Gambar 4	Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Pajak.....	28
Gambar 5	Kerangka Pemikiran Penelitian.....	42
Gambar 6	Desain Penelitian.....	46
Gambar 7	Langkah-langkah PLS.....	55
Gambar 8	Kerangka Model Penelitian.....	62
Gambar 9	Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	67
Gambar 10	Koefisien Jalur ( <i>Path Coeffisients</i> ).....	72

## DAFTAR TABEL

Tabel 1	Indeks Capaian Kinerja .....	40
Tabel 2	Bobot Komponen Nilai Kinerja Pegawai (NKP) .....	41
Tabel 3	Kriteria Nilai Kinerja Pegawai (NKP).....	41
Tabel 4	Distribusi Populasi.....	47
Tabel 5	Skala Pengukuran Model Lingkert Scale .....	48
Tabel 6	Definisi Operasional Penelitian .....	50
Tabel 7	Tingkat Reliabilitas Berdasarkan Nilai Alpha Cronbach ( ) .....	53
Tabel 8	Jenis Kelamin Responden.....	63
Tabel 9	Usia Responden .....	64
Tabel 10	Tingkat Pendidikan Responden .....	64
Tabel 11	Golongan Pegawai Responden .....	65
Tabel 12	Masa Kerja Responden .....	66
Tabel 13	Uji Validitas Konvergen .....	67
Tabel 14	Uji Validitas Diskriminan.....	68
Tabel 15	Uji Reabilitas : Composite Reliability.....	69
Tabel 16	Uji Reabilitas : Cronbach's Alpha.....	69
Tabel 17	R Square .....	70
Tabel 18	Koefisien Jalur (Path Coefficients .....	71
Tabel 19	Uji t Statistik.....	72
Tabel 20	Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung .....	73

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Calculate Logaritma
Lampiran 3	Boostrapping