



**HUBUNGAN PELATIHAN DENGAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR  
WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA BARAT III**

Skripsi

Dibuat Oleh:

Tomy Haryadi  
0211 13 429

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS PAKUAN  
BOGOR  
2017**

**HUBUNGAN PELATIHAN DENGAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR  
WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA BARAT III**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi  
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan  
Bogor

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Program Studi,

(Herdiyana, SE., MM.)

**HUBUNGAN PELATIHAN DENGAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR  
WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA BARAT III**

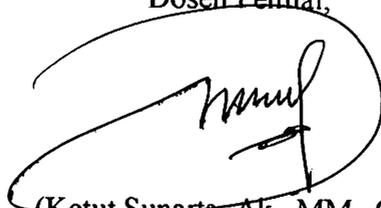
Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus  
Pada Hari : Sabtu, Tanggal : 28 Oktober 2017

Tomy Haryadi  
0211 13 429

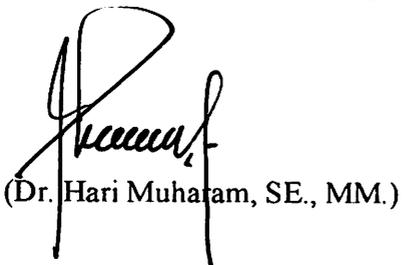
Menyetujui

Dosen Penilai,



(Ketut Sunarta, Ak., MM., CA.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Dr. Hari Muharam, SE., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Angka Priatna, SE., MM.)

## ABSTRAK

Tomy Haryadi, NPM 021113429. Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi. Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan Judul "Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III". Di bawah Bimbingan Ketua Komisi Pembimbing Hari Muharam dan anggota Komisi Pembimbing Angka Priatna. Tahun 2017.

Latar belakang penelitian ini adalah bagaimana kinerja pegawai ataupun juga organisasi masih ada yang belum mencapai target di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III, karena pelatihan yang dilakukan belum semaksimal mungkin.

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan yang positif antara pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III. Penelitian ini ditujukan juga untuk mengetahui dan menganalisis pelatihan dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

Penelitian mengenai hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III dengan jenis penelitian kuantitatif korelasional menggunakan data primer dan data sekunder, dengan metode wawancara dan penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada 32 responden di bagian umum kepegawaian. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis koefisien korelasi rank spearman, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis koefisien korelasi yang diolah dengan menggunakan program SPSS 22.

Hasil yang didapat dari analisis koefisien korelasi rank spearman diperoleh nilai  $r = 0,742$  yang artinya bahwa hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai berada di interval ke-4 yaitu memiliki hubungan yang kuat. Hasil yang didapat dari analisis koefisien determinasi diperoleh nilai  $KD = 55,06\%$ , hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar  $55,06\%$  dan untuk hasil yang didapat dari uji hipotesis koefisien korelasi diperoleh nilai  $t \text{ hitung} = 6,060$  dan  $t \text{ tabel} = 1,697$  dimana  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$  ( $6,060 > 1,697$ ), maka  $H_a$  diterima sedangkan  $H_o$  ditolak jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

*Kata kunci : Pelatihan, Kinerja Pegawai*

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena berkat Rahmat dan Karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarganya, para sahabatnya hingga kepada umatnya hingga akhir zaman. Penulisan skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Pakuan Bogor. Judul yang penulis ajukan adalah “Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III”.

Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak, khususnya dukungan moril maupun materil serta doa dari kedua orang tua penulis yaitu Bapak Tabrani dan Ibu Sumarni. Penulis juga ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., C.A. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Herdiyana, SE., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen S1 Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Dr. Hari Muharam, SE., M.M. selaku ketua komisi pembimbing.
4. Bapak Angka Priatna, SE., M.M. selaku anggota komisi pembimbing.
5. Seluruh staf pengajar dan seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
6. Kakak-kakakku, terutama Tedi Hidayat yang selalu membantu dan memberikan dukungannya untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Imam Ibadullah dan Bapak Imammahdi Biasa Anoraga selaku pembimbing di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.
8. Para staf pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III yang mendukung dan membantu.
9. Teman-teman seperjuangan kelas K angkatan 2013/2014.
10. Teman-teman dan berbagai pihak lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungannya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, mengingat keterbatasan pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu penulis mengharapkan tanggapan dan saran yang sifatnya positif dan membangun untuk menyempurnakan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna bagi pihak-pihak yang membutuhkan, umumnya bagi para pembaca.

Bogor, November 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

	Hal
<b>JUDUL</b> .....	i
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>ABSTRAK</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah .....	5
1.2.1 Identifikasi Masalah .....	5
1.2.2 Perumusan Masalah .....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian .....	5
1.3.1 Maksud Penelitian .....	5
1.3.2 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Kegunaan Penelitian .....	6
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	9
2.2 Pelatihan .....	10
2.2.1 Pengertian Pelatihan .....	10
2.2.2 Tujuan Pelatihan .....	11
2.2.3 Manfaat Pelatihan .....	12
2.2.4 Jenis-jenis Pelatihan .....	13
2.2.5 Metode Pelatihan .....	14
2.2.6 Indikator Pelatihan .....	16
2.3 Kinerja .....	17
2.3.1 Pengertian Kinerja .....	17
2.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	18
2.3.3 Penilaian Kinerja .....	19
2.3.4 Indikator Kinerja .....	21
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran .....	22
2.4.1 Penelitian Sebelumnya .....	22
2.4.2 Kerangka Pemikiran .....	24

2.5 Hipotesis Penelitian .....	26
--------------------------------	----

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian .....	27
3.2 Objek Penelitian, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian .....	27
3.2.1 Objek Penelitian .....	27
3.2.2 Unit Analisis .....	27
3.2.3 Lokasi Penelitian .....	27
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian .....	27
3.4 Operasionalisasi Variabel .....	28
3.5 Metode Penarikan Sampel .....	29
3.6 Metode Pengumpulan Data .....	30
3.6.1 Uji Validitas .....	30
3.6.2 Uji Reliabilitas .....	35
3.7 Metode Analisis Data .....	39
3.7.1 Koefisien Korelasi .....	39
3.7.2 Koefisien Determinasi .....	39
3.7.3 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi .....	39

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	41
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III .....	41
4.1.2 Kegiatan Usaha .....	42
4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas .....	42
4.2 Profil Responden .....	46
4.3 Pembahasan .....	50
4.3.1 Pelatihan di Kanwil DJP Jawa Barat III .....	50
4.3.2 Kinerja Pegawai di Kanwil DJP Jawa Barat III .....	63
4.3.3 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai di Kanwil DJP ....	73

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	76
5.2 Saran .....	76

### **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR TABEL

	Hal
Tabel 1 Nilai Kinerja Organisasi .....	3
Tabel 2 Penelitian Sebelumnya .....	22
Tabel 3 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai .....	28
Tabel 4 Skala Likert.....	30
Tabel 5 Indeks Korelasi .....	31
Tabel 6 Hasil Uji Validitas Pelatihan .....	32
Tabel 7 Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai .....	34
Tabel 8 Kriteria Uji Reliabilitas .....	36
Tabel 9 Uji Reliabilitas Variabel Pelatihan .....	36
Tabel 10 Reliability Statistics .....	37
Tabel 11 Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai .....	38
Tabel 12 Reliability Statistics .....	38
Tabel 13 Kriteria Korelasi Rank Spearman .....	39
Tabel 14 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
Tabel 15 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	47
Tabel 16 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	48
Tabel 17 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	49
Tabel 18 Jawaban “Pelatihan bertujuan untuk memberikan pengetahuan” .....	51
Tabel 19 Jawaban “Tujuan pelatihan dapat meningkatkan kinerja” .....	51
Tabel 20 Jawaban “Tujuan pelatihan dapat meningkatkan pencapaian hasil” .....	52
Tabel 21 Jawaban “Mendapatkan manfaat dalam meningkatkan keterampilan” ...	52
Tabel 22 Jawaban “Pelatihan diselenggarakan sesuai standar perusahaan” .....	53
Tabel 23 Jawaban “Sasaran pelatihan dimengerti oleh peserta/pelatih” .....	53
Tabel 24 Jawaban “Dapat mencapai sasaran yang jelas dan bermanfaat” .....	54
Tabel 25 Jawaban “Sasaran pelatihan dapat dicapai peserta” .....	54
Tabel 26 Jawaban “Pelatih dalam menyampaikan materi mudah dimengerti” .....	55
Tabel 27 Jawaban “Pelatih merupakan orang ahli dalam bidangnya” .....	55
Tabel 28 Jawaban “Pelatih memahami kebutuhan keterampilan peserta” .....	56
Tabel 29 Jawaban “Pelatih mampu mengefektifkan waktu” .....	56
Tabel 30 Jawaban “Materi pelatihan mudah dimengerti peserta” .....	57

Tabel 31 Jawaban “Materi harus update/terbaru agar memahami kondisi” .....	57
Tabel 32 Jawaban “Materi pelatihan harus berguna dalam pekerjaan” .....	58
Tabel 33 Jawaban “Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan” ....	58
Tabel 34 Jawaban “Metode pelatihan yang digunakan mudah dimengerti” .....	59
Tabel 35 Jawaban “Metode pelatihan efektif terhadap tujuan” .....	59
Tabel 36 Jawaban “Metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif” .....	60
Tabel 37 Jawaban “Peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan” ...	60
Tabel 38 Jawaban “Peserta diwajibkan mengikuti pelatihan sesuai jadwal” .....	61
Tabel 39 Jawaban “Setelah pelatihan, menyelesaikan pekerjaan dengan tepat” ...	61
Tabel 40 Analisa hasil distribusi frekuensi pelatihan .....	62
Tabel 41 Jawaban “Pegawai mengikuti arahan yang ditentukan” .....	63
Tabel 42 Jawaban “Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti” .....	64
Tabel 43 Jawaban “Pegawai mengurangi kesalahan dalam pekerjaan” .....	64
Tabel 44 Jawaban “Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan” .....	65
Tabel 45 Jawaban “Pegawai mampu menyelesaikan tugas tambahan” .....	65
Tabel 46 Jawaban “Pegawai mampu melampaui target yang ditetapkan” .....	66
Tabel 47 Jawaban “Pegawai melakukan tugas hingga selesai” .....	66
Tabel 48 Jawaban “Hasil kerja pegawai sesuai dengan target” .....	67
Tabel 49 Jawaban “Pegawai mampu melakukan pekerjaan sesuai tujuan” .....	67
Tabel 50 Jawaban “Pegawai mampu melakukan pekerjaan yang dibebankan .....	68
Tabel 51 Jawaban “Konsisten dalam melakukan pekerjaan” .....	68
Tabel 52 Jawaban “Mampu menguasai teknologi yang menunjang pekerjaan” ....	69
Tabel 53 Jawaban “Mampu melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab” .....	69
Tabel 54 Jawaban “Pegawai memeriksa kembali pekerjaannya” .....	70
Tabel 55 Jawaban “Pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik”	70
Tabel 56 Jawaban “Menyelesaikan pekerjaan dengan SOP” .....	71
Tabel 57 Analisa hasil distribusi frekuensi kinerja pegawai .....	72
Tabel 58 Pelatihan dengan kinerja pegawai .....	73
Tabel 59 Nilai interval koefisien .....	73

## **DAFTAR GAMBAR**

	<b>Hal</b>
Gambar 1 Konstelasi Penelitian .....	25
Gambar 2 Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi .....	40
Gambar 3 Struktur Organisasi .....	43
Gambar 4 Jenis Kelamin Responden .....	47
Gambar 5 Usia Responden .....	48
Gambar 6 Lama Kerja Responden.....	49
Gambar 7 Pendidikan Terakhir Responden .....	50
Gambar 8 Histogram Pelatihan .....	62
Gambar 9 Histogram Kinerja Pegawai .....	72

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1**    **Surat Keterangan Riset**
- Lampiran 2**    **Kuesioner**
- Lampiran 3**    **Jawaban Responden “Pelatihan”**
- Lampiran 4**    **Jawaban Responden “Kinerja Pegawai”**
- Lampiran 5**    **Jadwal Penelitian**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sejalan dengan situasi dan kondisi yang terjadi pada saat ini, suatu perusahaan dalam mencapai keberhasilannya pasti mempunyai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu untuk memenuhi keinginan dari perusahaan tersebut yang bergantung pada para pegawainya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan, keberadaan sumber daya manusia di dalamnya memegang peranan yang sangat penting. Manusia dalam melaksanakan pekerjaannya melibatkan fisik dan mental secara kuat. Setiap perusahaan pun harus menyadari berhasil atau tidaknya tugas dan fungsi yang dilaksanakan tergantung pada faktor sumber daya manusia. Suatu perusahaan yang ingin melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik, maka harus berusaha untuk merubah para pegawainya agar mempunyai kinerja yang baik.

Di dalam sebuah perusahaan pastinya memiliki karyawan yang beragam kemampuan dan kapabilitasnya, hal tersebut yang akan menentukan perusahaan akan berjalan sesuai dengan apa yang sudah direncanakan atau tidak. Perusahaan akan lebih maju bila karyawannya bekerja keras demi perusahaan, tapi tidak semua karyawan dapat melakukan hal tersebut. Ada saja hambatan dari beberapa karyawan yang kurang serius dalam bekerja dan tidak menyukai perlakuan yang diberikan oleh perusahaan. Dalam pengembangan sumber daya manusia sebuah perusahaan banyak cara yang ditempuh guna meningkatkan kualitas sumber daya manusia, salah satunya melalui proses pelaksanaan pelatihan. Pelatihan ini bertujuan untuk menambah pengetahuan dan keterampilan pegawai dalam meningkatkan mutu kerja, selain itu juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karena apabila karyawan diberikan pelatihan tentu akan meningkatkan kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan itu sendiri dan akan meminimalisir terjadinya tingkat kesalahan yang dilakukan ataupun meminimalisir kerugian bagi perusahaan.

Pelatihan yaitu merupakan proses untuk pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja (Simamora, 2006:273). Dimana pelatihan merupakan tanggung jawab manajer dalam mengembangkan karyawan, pelatihan dapat membantu karyawan untuk tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Secara umum pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan hasil kerja karyawan, manfaat lainnya yaitu semakin terampilnya karyawan akan mengurangi penggunaan biaya pada pekerjaannya. Dengan demikian akan berpengaruh secara langsung pada peningkatan produktivitas. Pada awalnya pelatihan karyawan hanya diperuntukkan kepada tenaga-tenaga operasional agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial. Para manajer perusahaan menyadari betapa pentingnya pelatihan

untuk dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Untuk karyawan lama, pelatihan digunakan sebagai bahan dasar peningkatan maupun perpindahan pekerjaan. Biasanya pekerjaan yang lebih tinggi akan menuntut tanggung jawab yang lebih besar, sehingga mengharuskan karyawan mengikuti pelatihan. Demikian pula perpindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang setingkat, perlu dilakukan pemahaman tentang pekerjaan tersebut melalui pelatihan karyawan. Tanpa pelatihan sulit bagi seorang karyawan dapat mengenal dengan baik pada pekerjaan barunya. Oleh karena itu dapat dinyatakan bahwa pelatihan akan menguntungkan pada pihak karyawan dan perusahaan. Menurut Barry; “pelatihan dapat terlaksana disebabkan oleh banyak hal seperti perubahan staf, perubahan teknologi, perubahan pekerjaan, perubahan peraturan hukum, perkembangan ekonomi, pola baru pekerjaan, tekanan pasar, kebijakan sosial, aspirasi pegawai, variasi kinerja dan kesamaan dalam kesempatan”.

Menurut Simamora (2006:278) pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas, mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima, membentuk sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan, sumber daya manusia, mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja serta membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka. Sedangkan kinerja menurut Hasibuan (2010:94) merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan atas kecakapan, pengalaman, kepuasan serta waktu. Disisi lain, para pegawai berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan kinerjanya.

Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor: PMK 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III ini mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan. Jumlah pegawai di Kanwil DJP Jawa Barat III ini berjumlah sekitar 100 orang. Sebagai bagian dalam upaya memberikan informasi yang terbaru perpajakan dan pengembangan kapasitas pegawai pajak. Subbagian Kepegawaian Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III selalu aktif memberikan In House Training/Bimbingan Teknis dan Sosialisasi (pelatihan) kepada seluruh pegawai di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III. Pada Tahun 2016, Subbagian Kepegawaian telah menyelenggarakan In House Training/Bimbingan Teknis dan Sosialisasi, adapun In House Training atau pelatihan yang diberikan yaitu Pembahasan penghargaan kinerja pegawai, ICV satu jiwa, IHT, e-performance, SKP, NKP, disiplin pegawai dan seputar masalah kepegawaian serta pembahasan penghargaan kinerja pegawai pada jabatan tertentu. Berikut ini tabel data kinerja organisasi :

**Tabel 1**  
**Nilai Kinerja Organisasi**  
**Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III**  
**s/d Triwulan IV Tahun 2016**

Kode	Sasaran strategis / indikator kinerja	Target	Realisasi	Bobot Tertimbang	Indeks Capaian
Stakeholder Perspective 25,00%					17,19%
1	Penerimaan Pajak Negara yang Optimal				68,76%
1a-N	Persentase realisasi penerimaan pajak	100,00%	82,24%	50,00%	82,24%
1b-N	Persentase realisasi penerimaan extra effort	100,00%	55,27%	50,00%	55,27%
Customer Perspective 15,00%					55,27%
2	Penentuan layanan publik				
2a-N	Persentase realisasi e-Filling	100,00%	99,62%	100,00%	99,62%
3	Kepatuhan wajib pajak yang tertinggi				93,98%
3a-N	Persentase tingkat kepatuhan formal wajib pajak	75,00%	50,97%	100,00%	67,96%
3b-N	Persentase tingkat kepatuhan pembayaran wajib pajak dan OP non-karyawan	30,00%	40,72%	50,00%	120,00%
Internal Proses Perspective 30,00%					29,93%
4	Peningkatan efektivitas pelayanan dan penyuluhan				113,43%
4a-N	Tingkat efektivitas pelayanan, penyuluhan dan kehumasan persentase tindak	73,00%	80,75%	70,00%	110,67%
4b-N	Lanjut pengaduan pelayanan perpajakan	75,00%	100,00%	30,00%	120,00%
5	Peningkatan ekstensifikasi				109,09%
5a-N	Rata – rata realisasi waktu penyelesaian keberatan	11,00%	10,00%	100,00%	109,01%
6	Peningkatan ekstensifikasi perpajakan				81,39%
6a-N	Persentase jumlah WP baru hasil ekstensifikasi yang melakukan pembayaran	100,00%	81,39%	100,00%	81,39%
7	Peningkatan pengawasan wajib pajak				112,79%
7a-N	Persentase himbauan SPT Tahunan yang selesai ditindaklanjuti	100,00%	141,88%	50,00%	120,00%

7b-N	Himbauan SPT Masa yang selesai ditindaklanjuti	100,00%	141,88%	50,00%	105,57%
8	Peningkatan efektivitas pemeriksaan				118,54%
8a-N	Audit Coverage Ratio	100,00%	155,17%	50,00%	120,00%
8b-N	Persentase SKP yang tidak diajukan keberatan	85,00%	99,52%	50,00%	117,08%
9	Peningkatan efektivitas penyidikan dan penagihan				60,00%
9a-N	Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (p21)	100,00%	0,00%	50,00%	0,00%
9b-N	Persentase penagihan aktif dengan penyanderaan	100,00%	300,00%	100,00%	120,00%
10	Peningkatan kehandalan data				103,00%
10a-N	Persentase pengolahan SPT Tahunan PPh tepat waktu	85,00%	87,64%	100,00%	103,00%
Learning & Growth Perspective 30,00%					32,96%
11	SDM yang Kompetitif				120,00%
11a-N	Persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat	55,00%	99,11%	100,00%	120,00%
12	Organisasi yang kondusif				92,97%
12a-N	Persentase Mitigasi resiko yang selesai di jalankan	20,00%	30,00%	50,00%	113,33%
13	Pengolahan anggaran yang optimal				92,97%
13a-N	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95,00%	88,32%	100%	92,97%
Nilai Kinerja					94,60%

Sumber: Buku Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III 2016

Berdasarkan pada Tabel 1 dapat dilihat bahwa masih ada indikator kinerja yang tidak mencapai target seperti pada penerimaan pajak negara yang optimal yang hanya sebesar 68,76%, persentase realisasi penerimaan extra effort yang hanya sebesar 55,27%, kemudian pada persentase tingkat kepatuhan formal wajib pajak yang hanya mencapai 67,96%, peningkatan efektivitas penyidikan & penagihan hanya sebesar 60,00% dan persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (p21) sebesar 0,00%. Dalam menciptakan peningkatan kinerja pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III, nampaknya masih terdapat kendala yang dihadapi sehingga sulit untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan, seperti kurang memahami pentingnya pelatihan, kurang serius dalam menjalankan pelatihan yang dilakukan oleh instansi. Dimana pelatihan yang bertujuan untuk meningkatkan hasil kerja, meningkatkan gairah dan semangat kerja pegawai. Pelatihan mempersoalkan bagaimana caranya mendorong semangat dan gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan seluruh

dan keterampilan yang mereka miliki untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pengelolaan serta pendayagunaan sumber daya manusia tersebut dilakukan agar dapat membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Pencapaian tersebut dapat dicapai apabila pegawai yang ada dalam perusahaan tersebut bekerja secara optimal yang diukur melalui kinerja. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dalam organisasi pemerintahan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III”**.

## **1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1.2.1. Identifikasi Masalah**

Diketahui bahwa perusahaan akan berhasil melaksanakan program-program yang dibuatnya apabila orang yang bekerja dalam perusahaan itu dapat melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Pelatihan sangat diperlukan karena dapat membuat para pegawai meningkatkan kinerjanya dan turut serta meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan dalam sudut pandang manajemen dapat diposisikan sebagai sumber daya utama dalam upaya mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Maka untuk mencapai target yang diharapkan program pelatihan harus ditingkatkan.

### **1.2.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan pelatihan yang dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III?
2. Bagaimana kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III?
3. Bagaimana hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III?

## **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.3.1. Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian ini dilakukan yaitu untuk memperoleh data maupun informasi yang berkaitan dengan pelatihan dan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III. Sebagai bahan masukan untuk perusahaan dan juga untuk meningkatkan kinerja pegawai di Kanwil DJP Jawa Barat III.

### **1.3.2. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pelatihan yang dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.
3. Untuk mengetahui hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

1. Kegunaan Teoritis :

- a) Bagi penulis

penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, untuk menambah wawasan, ilmu dan pengetahuan, serta informasi mengenai manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pelatihan dan kinerja pegawai.

- b) Bagi pembaca

diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu sumber informasi pengetahuan maupun sebagai bahan referensi untuk penelitian berikutnya dan bahan perbandingan bagi pembaca yang berminat mempelajarinya.

2. Kegunaan Praktis

hasil penelitian ini dapat memberikan masukan yang bermanfaat serta gambaran dalam mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya mengenai pentingnya tentang pelatihan pegawai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu penerapan secara tepat dan efektif dalam proses rekrutmen, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personel yang dimiliki sebuah organisasi untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya. Ada beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli, diantaranya :

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

(Hasibuan, 2010:10)

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peran tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan.

(M. Yani, 2012:01)

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

(T. Hani Handoko, 2014:12)

Manajemen sumber daya manusia yaitu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan dan penilaian.

(Sedarmayanti, 2013:13)

*“The process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns”.*

(Gary Dessler, 2015:36)

Berdasarkan berbagai pemahaman manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengertian manajemen sumber daya

manusia adalah suatu proses atau kegiatan dalam merencanakan dan mengelola sumber daya manusia agar dapat menjalankan dan membantu terwujudnya tujuan dan sasaran dari individu, organisasi atau perusahaan yang sudah ditetapkan agar dapat berjalan dengan baik.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2010:21) meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi.

#### **3. Pengarahan**

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### **4. Pengendalian**

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

#### **5. Pengadaan**

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### **6. Pengembangan**

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan bekerja masa kini maupun masa depan.

#### **7. Kompensasi**

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### **8. Pengintegrasian**

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

#### 9. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut M. Yani (2012:04) diantaranya :

##### 1. Fungsi perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan sumber daya manusia organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

##### 2. Fungsi pengadaan (*Procurement*)

Fungsi pengadaan merupakan fungsi manajemen sumber daya dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah sumber daya manusia yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*).

##### 3. Fungsi pengembangan (*Development*)

Fungsi pengembangan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.

##### 4. Fungsi kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada sumber daya manusia sebagai imbal jasa yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.

##### 5. Fungsi pengintegrasian (*Integration*)

Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan sumber daya manusia, sehingga akan dapat tercipta kerjasama yang saling menguntungkan.

##### 6. Fungsi pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas sumber daya manusia agar tercipta hubungan jangka panjang.

### 2.1.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara

yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sofyandi (2008) dikategorikan pada empat jenis, diantaranya :

1. Tujuan Organisasional  
Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan Fungsional  
Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Tujuan Sosial  
Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.
4. Tujuan Personal  
Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

Sedangkan menurut Cushway (dalam Sutrisno, 2015) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

## **2.2 Pelatihan**

### **2.2.1 Pengertian Pelatihan**

Suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kinerja perusahaan tentunya membutuhkan pegawai yang berkualitas, dimana pegawai merupakan sumber daya manusia yang menjadi faktor utama dalam mempertahankan kelanjutan suatu perusahaan. Untuk itu sangat perlu diperhatikan masalah-masalah yang

berkaitan dengan kinerja karyawan termasuk memberikan pelatihan kepada para pegawainya. Pengertian pelatihan pun akan dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang guna memberi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan para pembelajar untuk dapat melaksanakan pekerjaan mereka pada saat ini.

(Mondy, 2008:210)

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

(Sjafri Mangkuprawira, 2010)

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek daripada teori.

(Sedarmayanti, 2013:164)

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur sistematis perubahan perilaku para pegawai dalam satu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasi.

(Ambar T. Sulistiyani & Rosidah, 2003:175)

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya lebih efektif dan efisien. Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya.

(Sofyandi, 2008:113)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, disimpulkan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran atau pendidikan terhadap pegawainya dengan memberikan keahlian tertentu agar para pegawai dapat semakin terampil, dapat melaksanakan kewajibannya dengan baik dan untuk meningkatkan kompetensi.

### **2.2.2 Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan menurut Sedarmayanti (2013:170) adalah sebagai berikut :

1. Tujuan umum pelatihan
  - a) Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
  - b) Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.

- c) Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).
- 2. Tujuan khusus pelatihan
  - a) Kualitas
  - b) Produktivitas kerja
  - c) Mutu perencanaan tenaga kerja
  - d) Semangat/moral
  - e) Balas jasa tidak langsung
  - f) Kesehatan dan keselamatan kerja
  - g) Cegah kedaluarsa pengetahuan dan keterampilan
  - h) Pengembangan diri

### 2.2.3 Manfaat Pelatihan

Beberapa manfaat dari pelatihan menurut Simamora (2006), diantaranya :

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Sedangkan manfaat pelatihan yang dikemukakan oleh M.J. Tessin dalam Jimmy L (2014:214) yaitu :

1. Bagi Organisasi
  - Memperbaiki pengetahuan tentang jabatan dan keterampilan.
  - Memperbaiki moral kerja, mengenail tujuan organisasi
  - Membuat citra terhadap organisasi lebih baik.
  - Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
  - Membantu pegawai untuk bisa menyesuaikan diri dengan perubahan.
  - Membantu menangani konflik sehingga mencegah stres dan tensi tinggi.
  - Membantu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
2. Bagi Individu
  - Membantu individu untuk dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik.
  - Internalisasi dan operasionalisasi motivasi kerja, prestasi, tumbuh, tanggung jawab dan kemajuan.
  - Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri.
  - Membantu untuk mengurangi rasa takut dalam menghadapi tugas-tugas baru.
  - Menurut peter principle, makin tinggi rasa ketidakmampuan pada diri seseorang, orang tersebut cenderung menjadi takut. Oleh karena itu perlu diadakan pelatihan.

### 3. Bagi bagian Kepegawaian

- Memperbaiki komunikasi antar kelompok dengan individu.
- Dimengertinya kebijakan organisasi, aturan-aturan dan sebagainya.
- Membangun rasa keterdekatan dalam kelompok.
- Menciptakan organisasi sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan hidup didalamnya.

#### 2.2.4 Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip oleh M. Yani (2012:83), pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yang meliputi :

- a) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin; dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
- b) Pelatihan pekerjaan/teknis; memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
- c) Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah; dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi, serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- d) Pelatihan perkembangan dan inovatif; menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

Menurut Simamora (2006:278), ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan, diantaranya :

#### 1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana; kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

#### 2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

#### 3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.

#### 4. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan kerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

## 5. Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreatifitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebasmungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya kelaikan.

### 2.2.5 Metode Pelatihan

Menurut Andrew E. Sikukula dalam Mangkunegara (2011:52) metode pelatihan adalah sebagai berikut :

#### 1. *On The Job* (pada pekerjaan)

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis dilakukan. Karyawan mempelajari jobnya dengan mengamati perilaku karyawan lain yang sedang bekerja. Aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format.

#### 2. *Vestibule* (balai)

Suatu *vestibule* adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi karyawan baru yang akan menduduki suatu job. Metode ini sangat cocok untuk banyak peserta (karyawan baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan waktu yang sama.

#### 3. Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaannya atau bagaimana suatu yang akan dikerjakan.

#### 4. Simulasi

Simulasi adalah suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas.

#### 5. *Apprenticeship* (magang)

Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) perajin atau pertukangan.

#### 6. Metode Ruang Kelas

Metode ruang kelas merupakan metode training yang dilakukan didalam kelas, walaupun dapat pula dilakukan di area pekerjaan.

Sedangkan menurut Mondy (2008) metode-metode pelatihan adalah sebagai berikut :

- **Arahan Instruktur**

Metode arahan instruktur (*instructor-led*) merupakan salah satu metode pelatihan yang efektif untuk berbagai jenis pelatihan dan pengembangan. Salah satu manfaat pelatihan dan pengembangan dengan arahan instruktur adalah bahwa si instruktur bisa menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu relatif singkat.

- **Studi Kasus**

Studi kasus (*case study*) adalah metode pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada *trainee* untuk mempelajari informasi yang diberikan dalam sebuah kasus dan mengambil keputusan berdasarkan hal tersebut.

- **Pemodelan Perilaku**  
Pemodelan perilaku (*behavior modeling*) adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan seseorang untuk belajar dengan meniru atau mereplikasi perilaku orang-orang lainnya untuk menunjukkan kepada para manajer cara menangani berbagai situasi.
- **Permainan Peran**  
Permainan peran (*role-playing*) adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana para peserta diminta untuk merespon permasalahan-permasalahan khusus yang mungkin muncul dalam pekerjaan mereka dengan meniru situasi-situasi dunia nyata.
- **Permainan Bisnis**  
Permainan bisnis (*business games*) adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller* atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu.
- ***In-Basket Training***  
*In-basket training* adalah metode pelatihan dimana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan e-mail, memo, laporan dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.
- ***On-The-Job Training***  
*On-the-job training* adalah metode pelatihan dan pengembangan informal yang memungkinkan seorang karyawan untuk mempelajari tugas-tugas dalam pekerjaan dengan mengerjakannya secara nyata.
- **Rotasi Pekerjaan**  
Rotasi pekerjaan (*job rotation*) adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.
- **Magang**  
Magang (*internship*) adalah metode rekrutmen yang biasanya melibatkan para mahasiswa perguruan tinggi yang membagi waktu mereka antara mengikuti kuliah dan bekerja untuk sebuah organisasi. Magang sebagai metode pelatihan dan pengembangan memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik bisnis.
- **Pelatihan Pemula**  
Pelatihan pemula (*apprenticeship training*) adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on-the-job training*.

### 2.2.6 Indikator Pelatihan

Menurut TB. Sjafri Mangkuprawira (2010:136), beberapa indikator pelatihan yang dijelaskan adalah sebagai berikut :

1. Tujuan: meningkatkan keterampilan dan pencapaian hasil.
2. Sasaran: pencapaian sasaran yang jelas dan bermanfaat.
3. Instruktur: menyampaikan materi dengan baik dan menguasai materi.
4. Materi: penyampaian materi sesuai dengan tujuan dan materi pelatihan dipahami peserta pelatihan.
5. Metode: kesesuaian materi dengan kemampuan peserta.
6. Peserta Pelatihan: kefokusannya peserta dan pemahaman peserta mengenai tujuan pelatihan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:64), yaitu :

1. Peserta Pelatihan  
Peserta pelatihan adalah karyawan perusahaan yang memenuhi kualifikasi persyaratan sebagai berikut, karyawan tetap yang menduduki jabatan, kepala bagian, kepala sub bagian atau karyawan staff yang mendapat rekomendasi pimpinan perusahaan.
2. Pelatih/Instruktur  
Pelatih atau instruktur yang akan memberi materi pelatihan harus memenuhi kualifikasi, menguasai materi dan metode yang disampaikan.
3. Materi Pelatihan  
Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan harus update agar peserta dapat memahami masalah yang terjadi pada kondisi sekarang.
4. Waktu Pelatihan  
Banyaknya sesi materi pelatihan yang terdiri dari sesi materi, sesi pembukaan dan penutup pelatihan kerja.

Menurut Veithzal Rivai (2009:226) indikator dalam melakukan pelatihan itu diantaranya adalah :

- a) Infrastruktur.
- b) Peserta Pelatihan.
- c) Materi (bahan).
- d) Metode Pelatihan.
- e) Tujuan Pelatihan.
- f) Lingkungan yang menunjang Pelatihan.

Pelatihan diartikan sebagai peningkatan kapasitas sumber daya manusia agar menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan

bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik. Pelatihan memiliki beberapa indikator seperti yang dijelaskan diatas, peneliti mengambil indikator yang dikemukakan oleh TB. Sjafri Mangkuprawira (2010:136) yaitu : tujuan, sasaran, instruktur, materi, metode dan peserta pelatihan.

## 2.3 Kinerja

### 2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang, namun secara umum dapat dilihat konsep kinerja tersebut dalam dua pengertian yaitu kinerja sebagai suatu konsep perilaku dan kinerja sebagai konsep hasil kerja ataupun prestasi kerja yang dicapai dan dihasilkan oleh orang atau kelompok orang sesuai dengan perannya masing-masing dalam suatu organisasi berdasarkan satuan waktu atau ukuran tertentu. Adapun beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, diantaranya :

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

(Lijan Poltak Sinambela dkk, 2016)

Kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

(Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:67)

Kinerja merupakan proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para karyawan, tim dan akhirnya organisasi.

(Mondy, 2008:256)

Kinerja adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan pegawai mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, output, kemampuan, jangka waktu output, kehadiran ditempat kerja dan sikap.

(Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78)

Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan semuanya persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*).

(Wilson Bangun, 2012:230)

Berdasarkan pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### 2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Wirawan (2009:7) yang mempengaruhi kinerja ada tiga faktor yaitu :

1. Faktor internal karyawan  
Faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan misalnya bakat, sifat pribadi serta keadaan fisik dan kejiwaan. Sementara faktor-faktor yang diperoleh misalnya pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
2. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi  
Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Manajer organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi  
Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antarlain :

- a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja).
- b. Pendidikan.
- c. Keterampilan.
- d. Manajemen kepemimpinan.
- e. Tingkat penghasilan.
- f. Gaji dan kesehatan.
- g. Jaminan sosial.
- h. Iklim kerja.
- i. Sarana dan prasarana.
- j. Teknologi dan
- k. Kesempatan berprestasi.

Menurut Simanjuntak (2005) kinerja dipengaruhi oleh :

- 1) Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.
- 2) Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi dan teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial dan keamanan kerja).
- 3) Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

### 2.3.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada di dalam suatu organisasi. Penilaian kinerja menurut beberapa ahli yaitu :

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

(Wilson Bangun, 2012:231)

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugasnya.

(Veithzal Rivai, 2009:549)

Penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin organisasi secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

(Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:69)

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya..

(Mondy, 2008)

Penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya.

(M. Yani, 2012:118)

Murphy, dkk dalam Rivai dan Ahmad F.M. Basri, menggambarkan tiga tujuan penilaian kinerja yang mempengaruhi penilaian, antara lain :

- a. Tujuan penilaian yang langsung mempengaruhi penilaian.
- b. Tujuan penilaian yang tidak langsung mempengaruhi penilaian, melalui proses kognitif dasar, termasuk observasi, *encoding* dan pemanggilan.
- c. Tujuan penilaian yang dapat memengaruhi dimana penilai memasukkan informasi perilaku yang dinilai ketika membuat *judgement* tentang kinerjanya.

Berikut ini tujuan dari penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2013:264), yaitu :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Menurut Rivai (2006), kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Posisi tawar  
Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan pegawainya.
2. Perbaikan kinerja  
Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
3. Penyesuaian kompensasi  
Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian ganti rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan gajinya.
4. Keputusan penempatan  
Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kerja.
5. Pelatihan dan pengembangan  
Kinerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian juga kinerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan. Manfaat penilaian kinerja dirasakan baik oleh pimpinan termasuk pemilik perusahaan maupun karyawan atau personel yang dinilai.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:123) dalam penilaian kinerja ada macam-macam metodenya, antara lain :

1. *Rating scales*, metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari terendah sampai tertinggi.
2. *Checklist*, metode ini penilai harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

3. *Paired comparison method*, dalam metode ini semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.
4. *Alternation ranking method*, penilaian kinerja dengan metode ini adalah mengurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling buruk.
5. *Critical incident method*, dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak bisa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan review dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.
6. *Narrative forms*, adalah metode yang memungkinkan penilai memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.
7. *Behaviourally Anchored Rating Scale (BARS)*, yaitu metode yang menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale.
8. *Management by objective (MBO)*, dalam MBO standar dan kriteria-kriteria penilaian ditentukan oleh pekerjaan bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.
9. *360 degree*, apabila umumnya penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman kerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses untuk mengevaluasi perilaku, baik dari masing-masing individu maupun sesuai kelompok dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Bagi perusahaan penilaian kinerja sangat berguna untuk menentukan kebijakan-kebijakan yang baru.

#### **2.3.4 Indikator Kinerja**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75) indikator untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut :

1. **Kualitas**  
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengajarkan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. **Kuantitas**  
Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. **Pelaksanaan Tugas**  
Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. **Tanggung Jawab**  
Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Sedangkan menurut Wilson Bangun (2012:234) indikator kinerja terdiri dari :

1. Jumlah pekerjaan
2. Kualitas pekerjaan
3. Ketepatan waktu
4. Kehadiran
5. Kemampuan kerjasama

Menurut Wirawan (2009:166) indikator dari kinerja meliputi :

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Keterampilan kerja
4. Disiplin kerja
5. Integritas
6. Tanggung jawab

Kinerja adalah suatu hasil atau prestasi kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atau karyawan dalam menjalankan tugas atau tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dari beberapa penjelasan indikator kinerja diatas, peneliti menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75) yaitu: kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

## 2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

### 2.4.1 Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Nama Peneliti	Variabel	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Rendy Prastya Arifianto (Universitas Sahid Jakarta)	X: Pelatihan Y: Kinerja karyawan	Diperoleh nilai koefisien Rank Spearman sebesar 0,073, bahwa korelasi sangat lemah dan mempunyai hubungan dapat diabaikan. Kontribusi variabel pelatihan mempunyai hubungan dengan variabel kinerja sebesar 0,54%	Perbedaan penelitian terletak pada tempat penelitian, hasil penelitian dan metode penelitiannya.

			sedangkan sisanya 99,46% merupakan faktor lain seperti gaji, bonus dan insentif. Dalam uji hipotesa dikemukakan bahwa nilai thitung $< t_{tabel} = 0,68 < 1,664$ , berarti tidak ada hubungan yang positif antara variabel pelatihan (X) dan variabel kinerja karyawan (Y).	
2	Eli Yulianti (Universitas Mulawarman)	X: Pelatihan Y: Kinerja karyawan	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diketahui dari nilai regresi linear sederhana sebesar 0,603 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,665 dalam kategori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan dan nilai koefisien determinasi 44,2% yang artinya variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 44,2% terhadap variabel	Perbedaan penelitian terletak pada tempat penelitian, hasil penelitian dan metode penelitiannya. Dimana metode yang digunakan adalah metode kuantitatif pendekatan asosiatif.

			kinerja karyawan, sisanya 55,8% ditentukan atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam penelitian.	
--	--	--	---	--

#### 2.4.2 Kerangka Pemikiran

Pelatihan merupakan salah satu unsur penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kinerja perusahaan tentunya membutuhkan pegawai yang berkualitas. Untuk itu sangat perlu diperhatikan masalah-masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan termasuk memberikan pelatihan kepada para pegawainya. Menurut Rivai dan Sagala (2009), pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pelatihan yang baik akan memberikan hasil yang baik juga untuk kinerja perusahaan. Untuk mendapatkan hasil dari program pelatihan yang baik, perusahaan harus mempunyai metode yang tepat, instruktur yang ahli dalam bidangnya untuk membimbing dan mengajarkan kepada peserta pelatihan bagaimana pekerjaan dapat diselesaikan secara efisien, fasilitas dan sarana pelatihan juga harus terpenuhi secara lengkap agar mempermudah karyawan untuk memahami materi maupun praktek simulasi yang diberikan oleh instruktur. Bahwa pelatihan berkaitan erat untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan rencana yang sesuai maka pelatihan tersebut dapat meningkatkan mutu dan kualitas kinerja karyawan.

Adapun indikator yang digunakan dalam pelatihan menurut TB. Sjafri Mangkuprawira (2010:136), yaitu :

1. Tujuan: meningkatkan keterampilan dan pencapaian hasil.
2. Sasaran: pencapaian sasaran yang jelas dan bermanfaat.
3. Instruktur: menyampaikan materi dengan baik dan menguasai materi.
4. Materi: penyampaian materi sesuai dengan tujuan dan materi pelatihan dipahami peserta pelatihan.
5. Metode: kesesuaian materi dengan kemampuan peserta.
6. Peserta Pelatihan: kefokusannya dan pemahaman peserta mengenai tujuan pelatihan.

Menurut Veithzal Rivai (2008) kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2011:75), terdiri dari :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang pegawai mengajarkan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

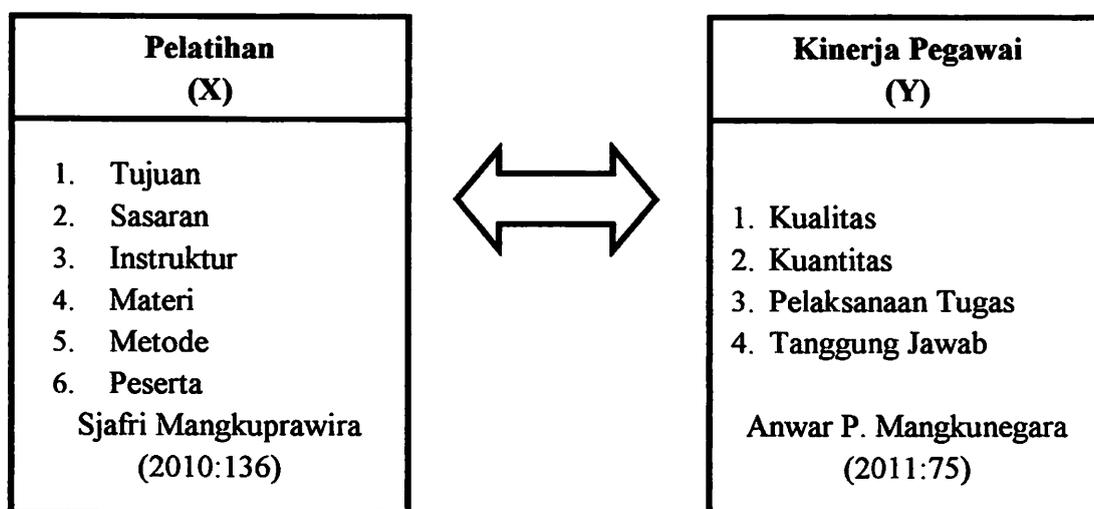
4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Maka dengan dilakukannya penelitian ini dapat mengetahui hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III. Ditetapkan bahwa pelatihan sebagai variabel X dengan kinerja pegawai sebagai variabel Y.

Berdasarkan kajian teori yang dikemukakan, maka dapat disusun konstelasi penelitian sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Konstelasi Penelitian**



## **2.5 Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang ada. Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat diperoleh hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Diduga pelaksanaan pelatihan yang dilakukan di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III cukup baik.
2. Diduga kinerja pegawai di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III cukup baik.
3. Diduga terdapat hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai di Kanwil Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif korelasional untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

#### **3.2. Objek Penelitian, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian**

##### **3.2.1 Objek Penelitian**

Adapun yang menjadi objek pada penelitian ini yaitu pelatihan sebagai variabel bebas sedangkan kinerja sebagai variabel terikat. Dari objek penelitian diatas maka akan dianalisis mengenai hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

##### **3.2.2 Unit Analisis**

Dalam penelitian ini unit analisis yang digunakan berupa individual, yaitu data yang diperoleh dari respon setiap individu. Individu yang dimaksud disini adalah pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III pada bagian umum kepegawaian yang berjumlah 32 orang.

##### **3.2.3 Lokasi Penelitian**

Penelitian dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III yang beralamat di Gedung Herbarium Bogoriense Lantai 3, Jalan Ir. H. Djuanda No.22 Bogor 16122.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Jenis data yang diteliti adalah data kualitatif yang merupakan data primer diperoleh melalui kuesioner dari jawaban setiap responden yang dipilih. Sedangkan untuk sumber data yang digunakan dalam penelitian ada dua diantaranya :

1. **Data Primer**

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli. Dalam penelitian data primer diperoleh dari hasil wawancara dan memberikan kuesioner kepada pegawai.

2. **Data sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari buku referensi, internet, hasil penelitian terdahulu dan data yang didapatkan dari instansi terkait.

### 3.4 Operasionalisasi Variabel

Variabel independent (bebas) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab, dalam penelitian ini yang menjadi variabel independent adalah pelatihan sedangkan variabel dependent (terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat, dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependent adalah kinerja pegawai.

**Tabel 3**  
**Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai**

Variabel	Indikator	Dimensi	Skala
Pelatihan	1. Tujuan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bertujuan memberikan pengetahuan.</li> <li>- Bertujuan meningkatkan kinerja.</li> <li>- Meningkatkan pencapaian hasil yang diinginkan.</li> <li>- Mendapatkan manfaat dalam meningkatkan keterampilan.</li> </ul>	Ordinal
	2. Sasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diselenggarakan sesuai standar yang ditetapkan.</li> <li>- Sasaran pelatihan dapat dimengerti.</li> <li>- Dapat mencapai sasaran yang jelas dan bermanfaat.</li> <li>- Sasaran dapat dicapai peserta.</li> </ul>	Ordinal
	3. Instruktur/ pelatih	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menyampaikan materi mudah untuk dimengerti.</li> <li>- Merupakan orang yang ahli dalam bidangnya.</li> <li>- Memahami kebutuhan keterampilan para peserta.</li> <li>- Mampu mengefektifkan waktu menyampaikan materi.</li> </ul>	Ordinal
	4. Materi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materi mudah dimengerti peserta.</li> <li>- Materi harus terbaru agar memahami kondisi sekarang.</li> <li>- Materi berguna dalam pekerjaan.</li> <li>- Materi dapat meningkatkan pengetahuan.</li> </ul>	Ordinal
	5. Metode	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metode pelatihan mudah dimengerti.</li> <li>- Metode efektif terhadap tujuan pelatihan.</li> <li>- Metode terbaru yang efektif digunakan.</li> <li>- Metode harus sesuai dengan kemampuan.</li> </ul>	Ordinal
	6. Peserta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peserta mempersiapkan diri.</li> <li>- Peserta berpartisipasi aktif.</li> <li>- Peserta diwajibkan mengikuti</li> </ul>	Ordinal

		<p>pelatihan sesuai jadwal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Setelah mengikuti pelatihan, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat.</li> </ul>	
Kinerja	1. Kualitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pegawai mengikuti arahan.</li> <li>- Pegawai bekerja dengan teliti.</li> <li>- Pegawai mengurangi kesalahan dalam bekerja.</li> <li>- Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan.</li> </ul>	Ordinal
	2. Kuantitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan.</li> <li>- Mampu melampaui target yang sudah ditetapkan.</li> <li>- Melakukan tugas hingga selesai.</li> <li>- Hasil kerja sesuai dengan target.</li> </ul>	Ordinal
	3. Pelaksanaan Tugas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mampu bekerja sesuai tujuan.</li> <li>- Mampu melakukan pekerjaan yang dibebankan.</li> <li>- Konsisten dalam bekerja.</li> <li>- Mampu menguasai teknologi yang menunjang pekerjaan.</li> </ul>	Ordinal
	4. Tanggung Jawab	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bekerja dengan tanggung jawab.</li> <li>- Memeriksa kembali pekerjaannya.</li> <li>- Pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik.</li> <li>- Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP.</li> </ul>	Ordinal

### 3.5 Metode Penarikan Sampel

Menurut Sugiyono (2013:90) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai pada bagian umum kepegawaian yang berjumlah 32 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah *probability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih. *Probability sampling* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*, dimana sampel metode ini dilakukan secara acak dan sederhana. Dengan metode ini sampel dipilih langsung dari populasi dan besar peluang bagi setiap anggota populasi untuk menjadi sampel sama besar.

### 3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dengan menggunakan beberapa cara antara lain :

#### 1. Wawancara

Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan Tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.

#### 2. Kuesioner (angket)

Metode pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian kepada responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian.

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Skala likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang. Skala likert untuk memberikan ukuran sikap seseorang dengan tingkat ordinal. Skala likert sering digunakan dalam penelitian survei dengan orang menyatakan sikap atau tanggapan lain sehubungan dengan kategori tingkat ordinal.

Setiap jawaban dihubungkan dengan bentuk pernyataan seperti tabel dibawah ini :

**Tabel 4**  
**Skala Likert**

Keterangan	Bobot
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Kurang Setuju (KS)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

#### 3.6.1 Uji Validitas

Berguna untuk mengetahui apakah alat tersebut valid. Valid artinya ketepatan mengukur sebuah variabel yang akan diukur. Jika ada butir pertanyaan kuesioner yang tidak valid maka butir pertanyaan tersebut dapat diganti atau dibuang.

Koefisien masing-masing item dalam kuesioner kemudian dibandingkan dengan nilai  $r_{tabel}$ . Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Setiap pernyataan dinyatakan valid apabila nilai  $r_{hitung} >$  dari  $r_{tabel}$ , dan apabila tidak valid  $r_{hitung} <$  dari  $r_{tabel}$ .

Rumus yang digunakan untuk uji validitas adalah rumus *product moment* sebagai berikut :

$$r_{hitung} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X) \cdot (\sum Y)}{\sqrt{\{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \cdot \{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Widiyanto (2013:183)

Keterangan :

- $r_{hitung}$  = koefisien korelasi  
 $n$  = jumlah data  
 $\sum X$  = jumlah skor variabel X  
 $\sum Y$  = jumlah skor variabel Y

Korelasi *product moment* dilambangkan ( $r$ ) dengan ketentuan nilai  $r$  tidak lebih dari  $(-1 \leq r \leq +1)$ .

Jika  $r = -1$  artinya korelasinya negatif sempurna

$r = 0$  artinya tidak ada korelasi

$r = 1$  artinya korelasinya sangat kuat

Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan, dapat digunakan pedoman seperti pada tabel berikut ini :

**Tabel 5**  
**Indeks Korelasi**

Interval	Tingkat Validitas
0,000 – 0,199	Sangat Lemah
0,200 – 0,399	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

Berikut hasil uji validitas dengan program SPSS dengan membandingkan *Correlated item-Total Correlation* dengan  $r$  tabel. Untuk mencari nilai  $r$  tabel dengan  $n=17$  digunakan tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=5\%$ ) sehingga nilai  $r$  tabel dapat diketahui sebesar 0,482.

1. Uji validitas variabel pelatihan dilakukan terhadap 6 indikator dengan 24 dimensi pelatihan yang menggunakan perhitungan komputer program SPSS 22. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka uji validitas instrumennya dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Validitas Pelatihan**

No	Indikator	Pernyataan	R Hitung	R Tabel	keterangan	Kesimpulan
1	Tujuan	Bertujuan memberikan pengetahuan	0,789	0,482	R tabel < R hitung	Valid
2		Bertujuan meningkatkan kinerja	0,789	0,482	R tabel < R hitung	Valid
3		Meningkatkan pencapaian hasil yang diinginkan	0,680	0,482	R tabel < R hitung	Valid
4		Mendapatkan manfaat dalam meningkatkan keterampilan	0,842	0,482	R tabel < R hitung	Valid
5	Sasaran	Diselenggarakan sesuai standar yang ditetapkan	0,813	0,482	R tabel < R hitung	Valid
6		Sasaran pelatihan dapat dimengerti	0,730	0,482	R tabel < R hitung	Valid
7		Dapat mencapai sasaran yg jelas dan bermanfaat	0,661	0,482	R tabel < R hitung	Valid
8		Sasaran dapat dicapai peserta	0,777	0,482	R tabel < R hitung	Valid
9	Instruktur/ pelatih	Menyampaikan materi mudah untuk dimengerti	0,698	0,482	R tabel < R hitung	Valid
10		Merupakan orang ahli dalam bidangnya	0,705	0,482	R tabel < R hitung	Valid
11		Memahami kebutuhan keterampilan para peserta	0,764	0,482	R tabel < R hitung	Valid
12		Mampu mengefektifkan waktu menyampaikan materi	0,777	0,482	R tabel < R hitung	Valid
13	Materi	Materi mudah dimengerti peserta	0,710	0,482	R tabel < R hitung	Valid

14		Materi harus terbaru agar memahami kondisi sekarang	0,767	0,482	R tabel < R hitung	Valid
15		Materi berguna dalam pekerjaan	0,661	0,482	R tabel < R hitung	Valid
16		Materi dapat meningkatkan pengetahuan	0,769	0,482	R tabel < R hitung	Valid
17	Metode	Metode pelatihan mudah dimengerti	0,753	0,482	R tabel < R hitung	Valid
18		Metode efektif terhadap tujuan pelatihan	0,753	0,482	R tabel < R hitung	Valid
19		Metode terbaru yang efektif digunakan	0,633	0,482	R tabel < R hitung	Valid
20		Metode harus sesuai dengan kemampuan	0,477	0,482	R tabel > R hitung	Tidak Valid
21	Peserta	Peserta mempersiapkan diri	0,659	0,482	R tabel < R hitung	Valid
22		Peserta berpartisipasi aktif	0,423	0,482	R tabel > R hitung	Tidak Valid
23		Peserta diwajibkan mengikuti pelatihan sesuai jadwal	0,742	0,482	R tabel < R hitung	Valid
24		Setelah mengikuti pelatihan, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat	0,600	0,482	R tabel < R hitung	Valid

Sumber: data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel hasil uji validitas pelatihan diatas, dengan kriteria R tabel 0,482 dari 24 soal pelatihan terdapat 22 soal yang sudah valid yaitu soal no 1-19, 21, 23-24 serta 2 soal yang tidak valid yaitu no 20 dan 22 dengan R hitung < R tabel 0,482.

2. Uji validitas variabel kinerja pegawai dilakukan terhadap 4 indikator kinerja dengan 16 dimensi yang menggunakan perhitungan komputer program SPSS 22. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka hasil uji validitas instrumennya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Pegawai**

No	Indikator	Pernyataan	R hitung	R tabel	Keterangan	Kesimpulan
1	Kualitas	Pegawai mengikuti arahan	0,523	0,482	R tabel < R hitung	Valid
2		Pegawai bekerja dengan teliti	0,531	0,482	R tabel < R hitung	Valid
3		Pegawai mengurangi kesalahan dalam bekerja	0,866	0,482	R tabel < R hitung	Valid
4		Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan	0,866	0,482	R tabel < R hitung	Valid
5	Kuantitas	Mampu menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan	0,688	0,482	R tabel < R hitung	Valid
6		Mampu melampaui target yang sudah ditetapkan	0,584	0,482	R tabel < R hitung	Valid
7		Melakukan tugas hingga selesai	0,866	0,482	R tabel < R hitung	Valid
8		Hasil kerja sesuai dengan target	0,730	0,482	R tabel < R hitung	Valid
9	Pelaksanaan tugas	Mampu bekerja sesuai tujuan	0,866	0,482	R tabel < R hitung	Valid
10		Mampu	0,758	0,482	R tabel < R	

		melakukan pekerjaan yang dibebankan			hitung	Valid
11		Konsisten dalam bekerja	0,636	0,482	R tabel < R hitung	Valid
12		Mampu menguasai teknologi yang menunjang pekerjaan	0,746	0,482	R tabel < R hitung	Valid
13	Tanggung jawab	Bekerja dengan tanggung jawab	0,622	0,482	R tabel < R hitung	Valid
14		Memeriksa kembali pekerjaannya	0,610	0,482	R tabel < R hitung	Valid
15		Pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik	0,747	0,482	R tabel < R hitung	Valid
16		Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP	0,675	0,482	R tabel < R hitung	Valid

Sumber: data primer diolah, 2017

Berdasarkan tabel hasil uji validitas kinerja pegawai diatas, dengan kriteria R tabel 0,482 dari 16 soal kinerja, semua soal tersebut dinyatakan valid.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Digunakan untuk mengetahui adanya konsistensi alat ukur dalam penggunaannya atau dengan kata lain alat ukur tersebut mempunyai hasil yang konsisten, mampu menunjukkan keakuratan dan kestabilan dalam menghasilkan suatu pengukuran apabila digunakan berkali-kali pada waktu yang berbeda.

Adapun untuk menguji reliabilitas dapat digunakan rumus *Alpha Cronbach* :

$$r_i = \frac{k}{(k - 1)} \left( 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Husein Umar (2008:58)

Keterangan :

- $r_i$  = nilai reliabilitas  
 $k$  = banyak butir pertanyaan  
 $\sigma t^2$  = varians total  
 $\sum \sigma b^2$  = jumlah varian butir

Kriteria penilaian terhadap koefisien *Alpha Cronbach* sebagai berikut :

**Tabel 8**  
**Kriteria Uji Reliabilitas**

No	Nilai $\alpha$	Keterangan
1	$\alpha < 0.6$	Kurang reliable
2	$0.6 < \alpha < 0.8$	Cukup reliable
3	$\alpha > 0.8$	Sangat reliable

1. Menguji reliabilitas instrument variabel pelatihan dapat dianalisis melalui perhitungan komputer program SPSS 22, maka diperoleh nilai Cronbach's Alpha, sebagai berikut :

**Tabel 9**  
**Uji Reliabilitas Variabel Pelatihan dengan SPSS**  
**Item-Total Statistik**

Variabel	Item pernyataan	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Pelatihan	Item 1	0,956	0,953	Reliabel
	Item 2	0,956	0,953	Reliabel
	Item 3	0,956	0,955	Reliabel
	Item 4	0,956	0,952	Reliabel
	Item 5	0,956	0,953	Reliabel
	Item 6	0,956	0,954	Reliabel
	Item 7	0,956	0,955	Reliabel
	Item 8	0,956	0,954	Reliabel
	Item 9	0,956	0,954	Reliabel
	Item 10	0,956	0,954	Reliabel

	Item 11	0,956	0,954	Reliabel
	Item 12	0,956	0,954	Reliabel
	Item 13	0,956	0,954	Reliabel
	Item 14	0,956	0,953	Reliabel
	Item 15	0,956	0,955	Reliabel
	Item 16	0,956	0,953	Reliabel
	Item 17	0,956	0,953	Reliabel
	Item 18	0,956	0,953	Reliabel
	Item 19	0,956	0,957	Reliabel
	Item 21	0,956	0,955	Reliabel
	Item 23	0,956	0,954	Reliabel
	Item 24	0,956	0,956	Reliabel

*Sumber data: output SPSS 22*

**Tabel 10**

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,956	22

*Sumber data: output SPSS 22*

Dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar  $0,956 > 0,8$  yang artinya instrument variabel pelatihan sangat reliabel atau sudah valid bahwa jawaban responden konsisten atau seragam.

2. Menguji reliabilitas instrument variabel kinerja pegawai dapat dianalisis melalui perhitungan komputer program SPSS 22, maka dapat diperoleh nilai Cronbach's Alpha, sebagai berikut :

**Tabel 11**  
**Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Pegawai dengan SPSS**  
**Item-Total Statistik**

Variabel	Item pernyataan	Cronbach' Alpha	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Keterangan
Kinerja Pegawai	Item 1	0,913	0,913	Reliabel
	Item 2	0,913	0,912	Reliabel
	Item 3	0,913	0,905	Relibel
	Item 4	0,913	0,905	Reliabel
	Item 5	0,913	0,908	Reliabel
	Item 6	0,913	0,914	Reliabel
	Item 7	0,913	0,905	Reliabel
	Item 8	0,913	0,906	Reliabel
	Item 9	0,913	0,905	Reliabel
	Item 10	0,913	0,905	Reliabel
	Item 11	0,913	0,912	Reliabel
	Item 12	0,913	0,905	Reliabel
	Item 13	0,913	0,912	Reliabel
	Item 14	0,913	0,910	Reliabel
	Item 15	0,913	0,906	Reliabel
	Item 16	0,913	0,908	Reliabel

*Sumber data: output SPSS 22*

**Tabel 12**  
**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,913	16

*Sumber data: output SPSS 22*

Dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha sebesar  $0.913 > 0.8$  yang artinya instrumen variabel kinerja pegawai sangat reliabel atau sudah valid bahwa jawaban responden konsisten atau seragam.

### 3.7 Metode Analisis Data

#### 3.7.1 Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi digunakan untuk menguji hipotesis asosiatif atau hubungan. Berikut rumus koefisien korelasi *rank spearman* :

$$rs = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

Widiyanto (2013:189)

Keterangan :

- $rs$  = koefisien korelasi *rank spearman*  
 $d^2$  = total kuadrat selisih antar rangking  
 $n$  = banyaknya data

Untuk memberikan penafsiran mengenai koefisien korelasi yang ditemukan besar atau kecil, maka dapat digunakan pedoman sebagai berikut :

**Tabel 13**

#### Kriteria Korelasi Rank Spearman

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,000 – 0,199	Sangat Lemah
0,200 – 0,399	Lemah
0,400 – 0,599	Sedang
0,600 – 0,799	Kuat
0,800 – 1,000	Sangat Kuat

#### 3.7.2 Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pelatihan dengan kinerja pegawai, menggunakan determinasi yaitu dengan rumus sebagai berikut :

$$KD = r^2 \times 100\%$$

Widiyanto (2013:197)

Keterangan :

- $KD$  = nilai koefisien determinasi  
 $r^2$  = koefisien korelasi

#### 3.7.3 Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Digunakan untuk mengetahui seberapa kuat hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai dan untuk membuktikan apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima

atau ditolak, maka perlu dilakukan uji hipotesis. Rumus yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Widiyanto (2013:186)

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah data

Menentukan Hipotesis Statistik

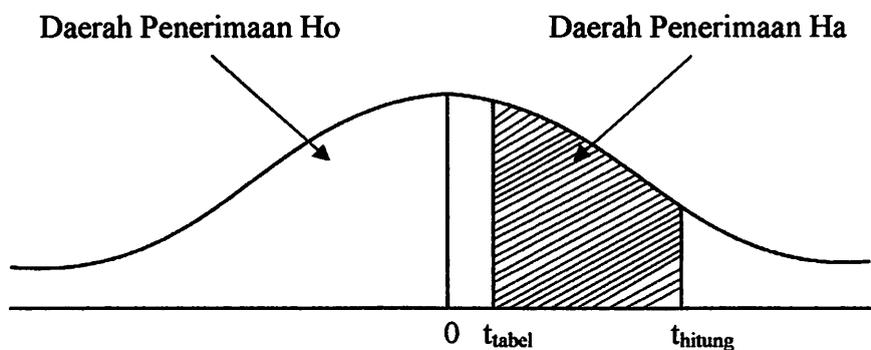
$H_0 (r < 0)$  : Tidak terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai di kanwil DJP Jawa Barat III.

$H_a (r > 0)$  : Terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai di kanwil DJP Jawa Barat III.

Mencari t tabel dengan menggunakan nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = n-2$ .

Kriteria terima atau tolak  $H_0$  :

- Terima  $H_0$  dan tolak  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  artinya tidak terdapat hubungan nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai.
- Tolak  $H_0$  dan terima  $H_a$  jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  artinya terdapat hubungan nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai.



**Gambar 2**  
**Kurva Hasil Pengujian Hipotesis Korelasi**

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Kantor Wilayah DJP Jawa Barat III**

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III merupakan salah satu unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan. Kanwil DJP Jawa Barat III saat terbentuk pertama kali berlokasi di Jalan KH. Soleh Iskandar No.88 Kelurahan Cibadak, Kecamatan Tanah Sareal, Bogor. Kanwil menempati sebuah gedung sewaan seluas +/-4.423 m<sup>2</sup> dengan 4 lantai dan 1 lantai basement. Kemudian, per tanggal 1 Agustus 2016, Kanwil DJP Jawa Barat III berpindah kantor ke Museum Etnobotani Bogor, Gedung Herbarium Bogoriense Jalan Ir. H. Djuanda No.22 Bogor. Di gedung baru tersebut, Kanwil hanya menempati lantai 3 dan 4.

Kanwil ini dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan nomor: PMK 206.2/PMK.01/2014 tanggal 17 Oktober 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Kanwil DJP Jawa Barat III merupakan pecahan dari Kanwil DJP Jawa Barat II, dengan wilayah kerja meliputi wilayah administratif Kota Bogor, Kabupaten Bogor, Kota Depok dan Kota Bekasi. Pemecahan Kanwil dilakukan mengingat luasnya wilayah kerja dan jumlah wajib pajak. Sebelum pemecahan jumlah wajib pajak yang harus diawasi adalah sebanyak 3,842,267 WP di lingkup 8 kabupaten dan 4 kota pada 17 kantor pelayanan pajak, sedangkan sekarang hanya meliputi 3 kota madya dan 1 kabupaten pada 10 kantor pelayanan pajak.

Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan, pembinaan kepada kepala kantor sebagai unit vertikal pada Direktorat Jenderal Pajak yang merupakan satu kesatuan tidak terpisahkan di dalam Kementerian Keuangan dilaksanakan sesuai amanat BAB I Pasal 5 yaitu “koordinasi, pelaksanaan tugas, pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kementerian Keuangan”. Pasal ini menunjukkan jiwa pengelolaan organisasi melalui pembinaan vertikal dari pimpinan hingga unit vertikal paling bawah. Pembinaan dan komunikasi yang baik pada seluruh unit vertikal akan membantu Direktorat Jenderal Pajak dalam melaksanakan tugas dan fungsi, khususnya dalam mengamankan penerimaan pajak. Bentuk pembinaan internal di dalam internal Kementerian Keuangan tertuang dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 214/PMK.01/2011 tentang Penegakan Disiplin Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pembinaan merupakan bentuk komunikasi organisasi dalam melakukan monitoring dan evaluasi secara berjenjang dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya,

unit vertikal Direktorat Jenderal Pajak membutuhkan bimbingan, masukan, evaluasi sehingga kegiatan yang dilaksanakan unit kerja sesuai dengan ketentuan dan mengurangi timbulnya risiko yang berdampak buruk.

Visi dan Misi Kanwil DJP Jawa Barat III mengikuti Visi dan Misi Direktorat Jenderal Pajak, yaitu :

- Visi :

Menjadi institusi penghimpun penerimaan negara yang terbaik demi menjamin kedaulatan dan kemandirian negara.

- Misi :

Menjamin penyelenggaraan negara yang berdaulat dan mandiri dengan :

1. Mengumpulkan penerimaan berdasarkan kepatuhan pajak sukarela yang tinggi dan penegakan hukum yang adil;
2. Pelayanan berbasis teknologi modern untuk kemudahan pemenuhan kewajiban perpajakan;
3. Aparatur pajak yang berintegritas, kompeten dan profesional;
4. Kompensasi yang kompetitif berbasis sistem manajemen kinerja.

#### **4.1.2 Kegiatan Usaha**

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III merupakan kantor pemerintahan yang bergerak di bidang perpajakan. Kanwil DJP Jawa Barat III ini mempunyai tugas antara lain :

melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, analisis, evaluasi, penjabaran kebijakan serta pelaksanaan tugas di bidang perpajakan berdasarkan peraturan perundang-undangan.

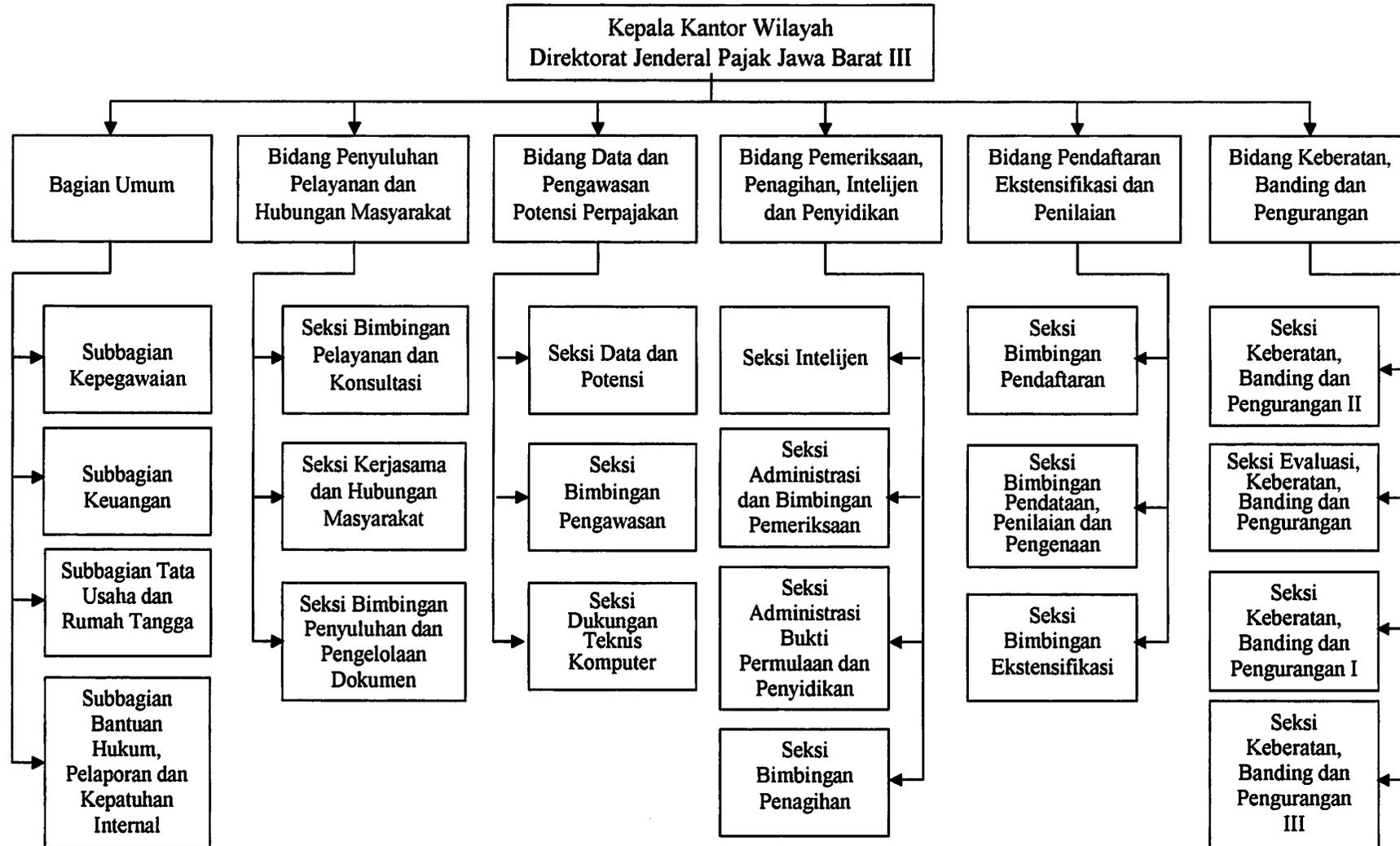
Sedangkan tujuannya memberikan pembinaan terhadap unit vertikal atau kantor pelayanan pajak adalah sebagai berikut :

1. Membentuk sikap dan perilaku para pegawai sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Keuangan;
2. Melakukan koordinasi pelaksanaan tugas antar unit kerja;
3. Melakukan pengawasan terhadap para pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
4. Memberikan masukan dan dukungan terhadap unit kerja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya;
5. Melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan tugas dan pekerjaan para pegawai;
6. Merumuskan solusi atas berbagai kendala yang dihadapi unit kerja.

#### **4.1.3 Struktur Organisasi dan Uraian Tugas**

Pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III memiliki tugas sesuai jabatannya masing-masing, adapun struktur organisasi dan uraian tugasnya adalah sebagai berikut :

**Gambar 3**  
**Struktur Organisasi**



Sumber: Kanwil DJP Jawa Barat III

### **Uraian Tugas :**

1. **Kepala Kantor wilayah DJP**  
Melaksanakan koordinasi pelaksanaan tugas serta pembinaan dan pemberian dukungan administrasi kepada semua unsur di lingkungan Kanwil DJP dan mengkoordinasi penyusunan rencana kerja kantor sebagai bahan penyusunan rencana strategi kantor wilayah.
2. **Bagian Umum**  
Bagian umum memiliki tugas melaksanakan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga dan bantuan hukum.
  - a) Subbagian kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian dan pemantauan penerapan kode etik serta administrasi jabatan fungsional.
  - b) Subbagian keuangan mempunyai tugas melakukan urusan keuangan.
  - c) Subbagian tata usaha dan rumah tangga mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, rumah tangga, kesejahteraan dan perlengkapan.
  - d) Subbagian bantuan hukum dan pelaporan mempunyai tugas menyiapkan bahan dan administrasi bantuan hukum atas kasus yang diproses pada Peradilan Umum dan Tata Usaha Negara, penyusunan laporan, menyiapkan bahan penyusunan rencana strategik dan laporan akuntabilitas.
3. **Bidang Penyuluhan Pelayanan dan Hubungan Masyarakat**  
Bidang ini berfungsi dalam bimbingan dan pemantauan pelayanan perpajakan; bimbingan dan pemantauan penyuluhan perpajakan; pelaksanaan hubungan pelayanan masyarakat; pelaksanaan pelayanan dan penyuluhan perpajakan; pelaksanaan penyeragaman penafsiran ketentuan perpajakan; pemeliharaan dan pemutakhiran website; pengelolaan pengaduan wajib pajak mengenai pelayanan dan teknis perpajakan; pemutakhiran panduan informasi perpajakan.
  - a) Seksi Bimbingan Pelayanan dan Konsultasi mempunyai tugas melakukan bimbingan pelayanan perpajakan, evaluasi atas pelayanan perpajakan, urusan penyeragaman penafsiran ketentuan perpajakan serta pengelolaan pengaduan wajib pajak mengenai pelayanan dan teknis perpajakan sedangkan dari konsultasi memberikan bimbingan teknis konsultasi dan teknis intensifikasi, serta bimbingan dan pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pemenuhan kewajiban perpajakan.
  - b) Seksi Kerjasama dan Hubungan Pelayanan Masyarakat mempunyai tugas melaksanakan bimbingan dan menyiapkan kerjasama di bidang perpajakan serta melakukan urusan hubungan masyarakat meliputi penyampaian informasi, peningkatan citra, pengoperasian dan pemeliharaan layanan interaktif (call center) serta urusan kerjasama perpajakan.

- c) **Seksi Bimbingan Penyuluhan dan Pengelolaan Dokumen**  
Seksi Bimbingan Penyuluhan mempunyai tugas melakukan bimbingan dan bantuan penyuluhan, pemeliharaan dan pemutakhiran website, serta pemutakhiran panduan informasi perpajakan.
4. **Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan**  
Mempunyai tugas yaitu pengumpulan, pencarian, penerimaan, pengolahan, menginput data atau alat keterangan, penyajian informasi, melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan data atau alat keterangan dan mengawasi potensi perpajakan baik itu sebuah perusahaan ataupun instansi maupun milik perseorangan.
- a) **Seksi Data dan Potensi** mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, penerimaan, pengolahan data dan atau alat keterangan, penyajian informasi, melakukan pengawasan terhadap pemanfaatan data dan atau alat keterangan, melakukan bimbingan ekstensifikasi WP serta melakukan pemantauan, penelaahan, penatausahaan, dan rekonsiliasi penerimaan perpajakan.
  - b) **Seksi Bimbingan Pengawasan** bertugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan wajib pajak, bimbingan /himbauan wajib pajak.
  - c) **Seksi Dukungan Teknis Komputer** mempunyai tugas melakukan pemberian dukungan teknis operasional komputer, pemeliharaan dan perbaikan jaringan komputer dan program aplikasi, pembuatan back-up data, serta pemantauan, pemeliharaan dan perbaikan aplikasi e-SPT dan e-Filing.
5. **Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen dan Penyidikan**  
Bidang Pemeriksaan, Penagihan, Intelijen dan Penyidikan mempunyai tugas yaitu melaksanakan fungsi dan tugas di bidang pemeriksaan, penagihan, intelijen dan penyidikan di bidang perpajakan.
- a) **Seksi Bimbingan Pemeriksaan** mempunyai tugas melakukan bimbingan teknis dan administrasi pemeriksaan, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis pemeriksaan, dan penelaahan hasil pelaksanaan pekerjaan.
  - b) **Seksi Administrasi Penyidikan** mempunyai tugas melakukan urusan administrasi penyidikan termasuk pemeriksaan bukti permulaan tindak pidana di bidang perpajakan, serta pemantauan hasil pelaksanaan pemeriksaan bukti permulaan dan penyidikan.
  - c) **Seksi Bimbingan Penagihan** mempunyai tugas melakukan bimbingan teknis dan administrasi penagihan, pemantauan pelaksanaan kebijakan teknis penagihan, dan bantuan pelaksanaan penagihan pajak.
6. **Bidang Pendaftaran Ekstensifikasi dan Penilaian**  
Memiliki tugas mengumpulkan dan menyalurkan data perpajakan hasil kerjasama dengan pihak luar; melaksanakan bimbingan pendataan dan penilaian; melaksanakan bimbingan dan pemantauan pengenaan.

- a) Seksi Bimbingan Pendataan dan Penilaian melaksanakan bimbingan pendataan dan penilaian termasuk proses klasifikasi nilai jual objek pajak serta menjaga keseimbangan klasifikasi nilai jual objek pajak antar wilayah sedangkan Seksi Bimbingan Pengenaan melaksanakan bimbingan dan pemantauan pengenaan PBB dan BPHTB
  - b) Seksi Ekstensifikasi Perpajakan mempunyai tugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, penilaian objek pajak dalam rangka ekstensifikasi.
7. Bidang Keberatan, Banding dan Pengurangan  
Bidang Keberatan, Banding dan Pengurangan mempunyai tugas memberikan permohonan keberatan, penyelesaian keberatan yang diajukan oleh wajib pajak.
- a) Seksi Pengurangan, Keberatan dan Banding II bertugas melakukan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Ketetapan Pajak, pengurangan/pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, proses banding dan proses gugatan serta Peninjauan Kembali Wajib Pajak sektor perdagangan dan jasa.
  - b) Seksi Pengurangan, Keberatan dan Banding I bertugas melakukan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Ketetapan Pajak, pengurangan/pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, proses banding dan proses gugatan serta Peninjauan Kembali WP sektor industri.
  - c) Seksi Pengurangan, Keberatan dan Banding III bertugas melakukan urusan penyelesaian keberatan, pembetulan Ketetapan Pajak, pengurangan/pembatalan ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan sanksi administrasi, proses banding dan proses gugatan serta Peninjauan Kembali PBB dan BPHTB.

#### 4.2 Profil Responden

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik kuesioner dengan cara menyebarkan kuesioner kepada para pegawai Kantor wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III. Untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan melibatkan 32 pegawai sebagai sampel penelitian. Berikut ini adalah karakteristik responden :

1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

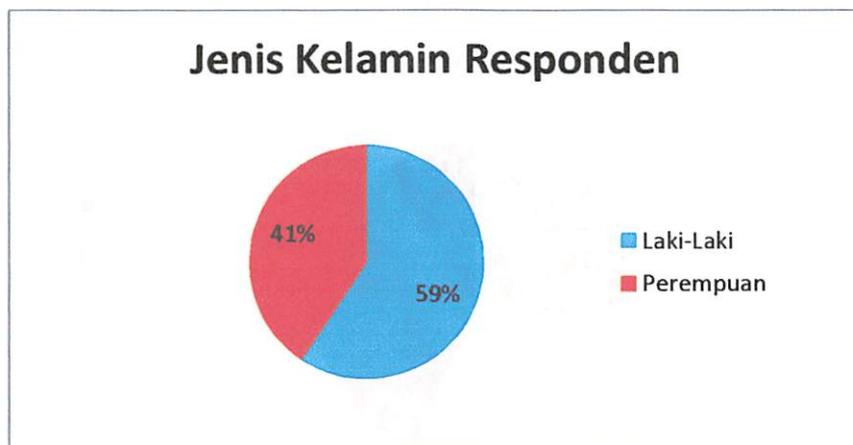
**Tabel 14**

**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Tanggapan Responden	
	Orang	%
Laki-Laki	19	59
Perempuan	13	41
Jumlah	32	100

*Sumber: data primer kuesioner*

Gambar 4



Berdasarkan data diatas, bahwa responden berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 19 orang (59%) dan responden berjenis kelamin perempuan yaitu sebanyak 13 orang (41%) sehingga diketahui bahwa mayoritas pegawai bagian umum kepegawaian di Kanwil DJP Jawa Barat III pada penelitian ini didominasi oleh laki-laki.

## 2) Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

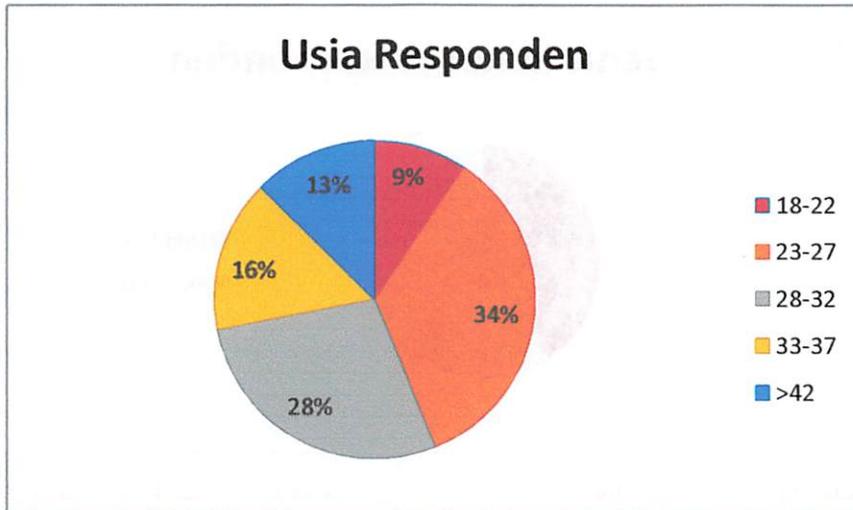
Tabel 15

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Tanggapan Responden	
	Jumlah Responden	%
18-22	3	9,4
23-27	11	34,4
28-32	9	28,1
33-37	5	15,6
38-42	-	-
dias 42	4	12,5
Jumlah	32	100

*Sumber: data primer kuesioner*

Gambar 5



Berdasarkan data diatas, bahwa responden yang berusia antara 23-27 tahun yaitu sebanyak 11 orang (34%), lalu usia antara 28-32 tahun sebanyak 9 orang (28%), selebihnya berusia antara 18-22 tahun sebanyak 3 orang (9%), berusia antara 33-37 tahun sebanyak 5 orang (16%) dan diatas usia 42 tahun sebanyak 4 orang (13%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas jumlah usia responden adalah 23-27 tahun dengan jumlah 11 pegawai (34%).

### 3) Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

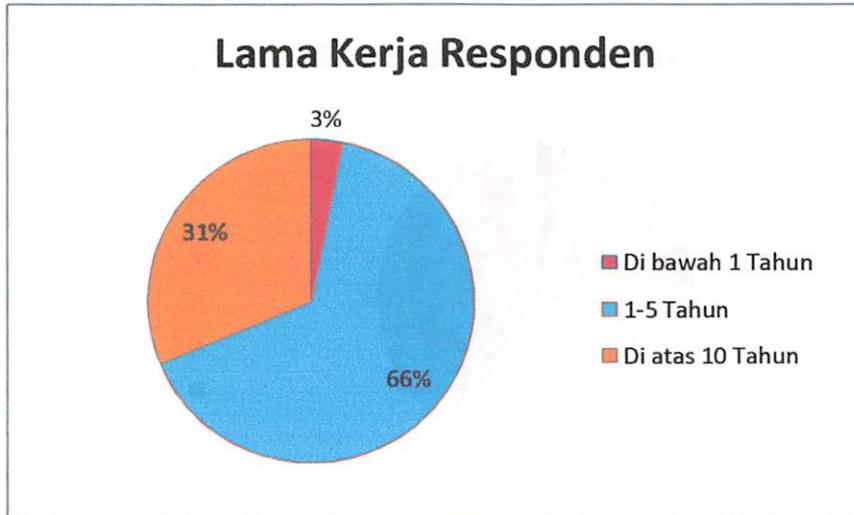
Tabel 16

#### Karakteristik Reponden Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
Dibawah 1 Tahun	1	3,1
1-5 Tahun	21	65,6
5-10 Tahun	0	-
Diatas 10 Tahun	10	31,3
Jumlah	32	100

*Sumber: Data primer kuesioner*

Gambar 6



Berdasarkan data diatas, bahwa responden dengan masa kerja terlama adalah antara 1-5 tahun sebanyak 21 orang (66%), kemudian diatas 10 tahun sebanyak 10 orang (31%) dan sisanya dibawah 1 tahun yaitu sebanyak 1 orang (3%). Diketahui bahwa mayoritas responden mempunyai masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun.

#### 4) Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

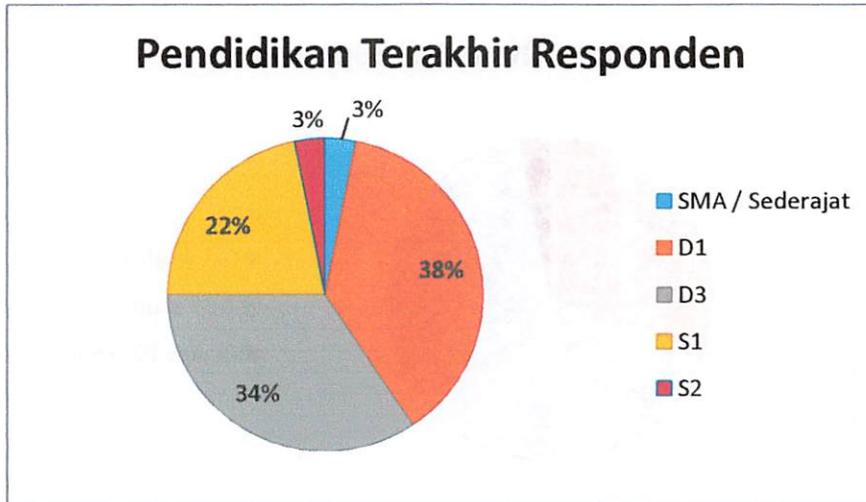
Tabel 17

##### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMA/ Sederajat	1	3,1
D1	12	37,5
D3	11	34,4
S1	7	21,9
S2	1	3,1
Jumlah	32	100

*Sumber: data primer kuesioner*

Gambar 7



Berdasarkan data diatas, bahwa responden terbanyak adalah pegawai yang berpendidikan terakhir D1 sebanyak 12 orang (38%), lalu yang kedua terbanyak yaitu D3 sebanyak 11 orang (34%), S1 sebanyak 7 orang (22%), sedangkan sisanya adalah berpendidikan terakhir SMA/Sederajat dan S2 yang masing-masing sebanyak 1 orang (3%). Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan dari responden adalah D1 yang berjumlah 12 orang (38%).

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pelatihan di Kanwil DJP Jawa Barat III

Pelatihan merupakan salah satu faktor dalam menjamin tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, pelatihan digunakan untuk memotivasi pegawai agar lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila pelatihan yang telah diberikan kepada pegawainya diterapkan dengan baik maka kinerja dari pegawai tersebut dan kinerja perusahaan pun akan meningkat.

Berikut adalah penilaian terhadap pelatihan dengan kinerja pegawai pada kanwil DJP Jawa Barat III. Penilaian terhadap variabel pelatihan terdiri dari 24 dimensi yang berasal dari 6 indikator pelatihan, diantaranya: tujuan, sasaran, instruktur/pelatih, materi, metode dan peserta yang dinilai jawaban responden menggunakan analisis frekuensi yang dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut :

## 1. Tujuan

Tabel 18

**Jawaban “Pelatihan bertujuan untuk memberikan pengetahuan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	24	96	75
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	136	100

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator tujuan melalui pernyataan pelatihan bertujuan untuk memberikan pengetahuan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 75% (24 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang). Dimana para responden setuju jika pelatihan yang dilaksanakan dapat memberikan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaannya.

Tabel 19

**Jawaban “Tujuan pelatihan dapat meningkatkan kinerja”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	9	45	28,1
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	137	100

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator tujuan melalui pernyataan tujuan pelatihan dapat meningkatkan kinerja, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% (23 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 28,1% (9 orang). Diketahui bahwa para responden setuju jika pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan kinerja dari para pegawai.

**Tabel 20**  
**Jawaban “Tujuan pelatihan dapat meningkatkan pencapaian hasil”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	10	50	31,3
Setuju	4	22	88	68,7
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	138	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas, mengenai pelatihan dengan indikator tujuan melalui pernyataan tujuan pelatihan dapat meningkatkan pencapaian hasil, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 68,7% (22 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 31,3% (10 orang). Jadi para responden setuju jika tujuan pelatihan yang diberikan dapat meningkatkan pencapaian hasil para pegawai.

**Tabel 21**  
**Jawaban “Mendapatkan manfaat dalam meningkatkan keterampilan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	55	34,4
Setuju	4	20	80	62,5
Kurang Setuju	3	1	3	3,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	138	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator tujuan melalui pernyataan mendapatkan manfaat dalam meningkatkan keterampilan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 62,5% (20 orang), memilih sangat setuju sebesar 34,4% (11 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,1% (1 orang).

Dapat disimpulkan bahwa indikator dari tujuan yang paling tinggi atau dominan dari semua pernyataan adalah pelatihan yang dilakukan bertujuan untuk memberikan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan, sebesar 75% atau 24 dari 32 orang.

## 2. Sasaran

**Tabel 22**  
**Jawaban ‘Pelatihan diselenggarakan sesuai standar perusahaan’**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	1	3	3,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	135	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator sasaran melalui pernyataan pelatihan diselenggarakan sesuai standar perusahaan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% (23 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,1% (1 orang). Bahwa para responden setuju jika pelatihan yang diselenggarakan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan.

**Tabel 23**  
**Jawaban “Sasaran pelatihan dimengerti oleh peserta/pelatih”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	13	65	40,7
Setuju	4	18	72	56,2
Kurang Setuju	3	1	3	3,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	140	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator sasaran melalui pernyataan sasaran pelatihan dimengerti oleh peserta/pelatih, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 56,2% (18 orang), memilih sangat setuju sebesar 40,7% (13 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,1%. Diketahui bahwa sasaran pelatihan yang diberikan dapat dimengerti oleh peserta maupun instruktur pelatih disetujui oleh para responden.

**Tabel 24**  
**Jawaban “Dapat mencapai sasaran yang jelas dan bermanfaat”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	24	96	75
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	136	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator sasaran melalui pernyataan dapat mencapai sasaran yang jelas dan bermanfaat, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 75% (24 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 25% (8orang). Dimana responden menyetujui bahwa pelatihan diharapkan dapat mencapai sasaran yang jelas dan bermanfaat.

**Tabel 25**  
**Jawaban “Sasaran pelatihan dapat dicapai peserta”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	18,75
Setuju	4	26	104	81,25
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator sasaran melalui pernyataan sasaran pelatihan dapat dicapai peserta, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 81,25% (26 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 18,75% (6 orang). Bahwa responden setuju jika sasaran pelatihan dapat dicapai oleh para peserta.

Dari semua indikator sasaran yang ada, disimpulkan bahwa pernyataan sasaran pelatihan dapat dicapai oleh para peserta adalah pernyataan yang paling dominan atau tinggi dibandingkan pernyataan-pernyataan yang lainnya dengan persentase sebesar 81,25%.

## 3. Instruktur/Pelatih

Tabel 26

**Jawaban “Pelatih dalam menyampaikan materi mudah dimengerti”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	22	88	68,75
Kurang Setuju	3	2	6	6,25
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator instruktur/pelatih melalui pernyataan pelatih dalam menyampaikan materi mudah dimengerti, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 68,75% (22 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,25%. Dimana responden yang diteliti setuju dengan pernyataan pelatih dalam menyampikan materi mudah untuk dimengerti.

Tabel 27

**Jawaban “Pelatih merupakan orang yang ahli dalam bidangnya”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	43,75
Setuju	4	18	72	56,25
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	142	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator instruktur/pelatih melalui pernyataan pelatih merupakan orang yang ahli dalam bidangnya, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 56,25% (18 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 43,75% (14 orang). Bahwa para responden menyetujui pernyataan jika pelatih merupakan orang yang ahli dalam bidangnya.

**Tabel 36****Jawaban “Metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	2	3,1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator metode melalui pernyataan metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% (23 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih tidak setuju 3,1% (1 orang). Mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif untuk digunakan dalam pelaksanaan pelatihan.

Diketahui bahwa pernyataan mengenai metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif untuk digunakan dan metode pelatihan yang dilakukan efektif terhadap tujuan pelatihan mendapatkan nilai paling dominan dan tinggi dengan persentase masing-masing sebesar 71,9%.

## 6. Peserta

**Tabel 37****Jawaban “Peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	15,6
Setuju	4	27	108	84,4
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator peserta melalui pernyataan peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 84,4% (27 orang) dan

## 3. Instruktur/Pelatih

Tabel 26

## Jawaban “Pelatih dalam menyampaikan materi mudah dimengerti”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	22	88	68,75
Kurang Setuju	3	2	6	6,25
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator instruktur/pelatih melalui pernyataan pelatih dalam menyampaikan materi mudah dimengerti, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 68,75% (22 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,25%. Dimana responden yang diteliti setuju dengan pernyataan pelatih dalam menyampikan materi mudah untuk dimengerti.

Tabel 27

## Jawaban “Pelatih merupakan orang yang ahli dalam bidangnya”

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	14	70	43,75
Setuju	4	18	72	56,25
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	142	100

Sumber: hasil pengolahan kuesioner

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator instruktur/pelatih melalui pernyataan pelatih merupakan orang yang ahli dalam bidangnya, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 56,25% (18 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 43,75% (14 orang). Bahwa para responden menyetujui pernyataan jika pelatih merupakan orang yang ahli dalam bidangnya.

**Tabel 28**  
**Jawaban “Pelatih memahami kebutuhan keterampilan peserta”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	37,5
Setuju	4	18	72	56,25
Kurang Setuju	3	2	6	6,25
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	138	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator instruktur/pelatih melalui pernyataan pelatih memahami kebutuhan keterampilan peserta, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 56,25% (18 orang), memilih sangat setuju sebesar 37,5% (12 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,25% (2 orang). Diketahui bahwa responden yang setuju untuk pelatih memahami kebutuhan keterampilan para peserta pelatihan mendapatkan persentase terbanyak.

**Tabel 29**  
**Jawaban “Pelatih mampu mengefektifkan waktu”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	21,9
Setuju	4	25	100	78,1
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	135	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator instruktur/pelatih melalui pernyataan pelatih mampu mengefektifkan waktu, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 78,1% (25 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 21,9% (7 orang). Dimana responden setuju jika pelatih mampu mengefektifkan waktu dalam menyampaikan materi dalam pelaksanaan pelatihan.

Disimpulkan bahwa pernyataan paling tinggi atau dominan dari indikator instruktur/pelatih yaitu pernyataan mengenai pelatih mampu mengefektifkan waktu dalam menyampaikan materi dengan persentase sebesar 78,1% atau 25 orang.

## 4. Materi

**Tabel 30**  
**Jawaban “Materi pelatihan mudah dimengerti peserta”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	21,9
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	2	6	6,2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator materi melalui pernyataan materi pelatihan mudah dimengerti peserta, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% (23 orang), memilih sangat setuju sebesar 21,9% (7 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,2% (2 orang). Bahwa pernyataan tentang materi pelatihan mudah untuk dimengerti oleh para peserta pelatihan disetujui dalam pelaksanaan pelatihan.

**Tabel 31**  
**Jawaban “Materi harus update/terbaru agar memahami kondisi”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	55	34,4
Setuju	4	20	80	62,5
Kurang Setuju	3	1	3	3,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	138	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator materi melalui pernyataan materi harus update/terbaru agar memahami kondisi, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 62,5% (20 orang), memilih sangat setuju sebesar 34,4% (11 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,1% (1 orang). Dimana para responden setuju jika materi pelatihan harus update/terbaru agar memahami kondisi yang sekarang.

**Tabel 32**  
**Jawaban “Materi pelatihan harus berguna dalam pekerjaan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	37,5
Setuju	4	20	80	62,5
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	140	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator materi melalui pernyataan materi pelatihan harus berguna dalam pekerjaan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 62,5% (20 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 37,5% (12 orang). Pernyataan tentang materi pelatihan harus berguna dalam pekerjaan disetujui oleh para responden.

**Tabel 33**  
**Jawaban “Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	12	60	37,5
Setuju	4	20	80	62,5
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	140	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator materi melalui pernyataan materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 62,5% (20 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 37,5% (12 orang). Diketahui para responden setuju dengan pernyataan bahwa materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan dengan persentase 62,5%.

Dari semua pernyataan-pernyataan yang ada dalam indikator materi, diketahui materi pelatihan mudah untuk dimengerti oleh para peserta pelatihan memiliki skor pling tinggi atau dominan daibandingkan yang lainnya dengan persentase sebesar 71,9%

## 5. Metode

**Tabel 34**  
**Jawaban “Metode pelatihan yang digunakan mudah dimengerti”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	22	88	68,75
Kurang Setuju	3	2	6	6,25
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator metode melalui pernyataan metode pelatihan yang digunakan mudah dimengerti, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 68,75% (22 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,25% (2 orang). Pilihan setuju dari pernyataan metode pelatihan yang digunakan mudah dimengerti dipilih oleh para responden dengan perolehan 68,75%.

**Tabel 35**  
**Jawaban “Metode pelatihan efektif terhadap tujuan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	21,9
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	2	6	6,2
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator metode melalui pernyataan metode pelatihan efektif terhadap tujuan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% (23 orang), memilih sangat setuju sebesar 21,9% (7 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,2% (2 orang). Dimana responden memilih setuju untuk pernyataan metode pelatihan yang dilakukan efektif terhadap tujuan pelatihan dengan persentase 71,9% sebanyak 23 dari 32 orang.

**Tabel 36**  
**Jawaban “Metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	2	3,1
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator metode melalui pernyataan metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% (23 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih tidak setuju 3,1% (1 orang). Mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif untuk digunakan dalam pelaksanaan pelatihan.

Diketahui bahwa pernyataan mengenai metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif untuk digunakan dan metode pelatihan yang dilakukan efektif terhadap tujuan pelatihan mendapatkan nilai paling dominan dan tinggi dengan persentase masing-masing sebesar 71,9%.

#### 6. Peserta

**Tabel 37**  
**Jawaban “Peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	15,6
Setuju	4	27	108	84,4
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator peserta melalui pernyataan peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 84,4% (27 orang) dan

memilih sangat setuju sebesar 15,6% (5 orang). Dimana mayoritas responden menyetujui bahwa peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan dengan persentase sebesar 84,4% dengan jumlah 27 orang dari 32 orang responden.

**Tabel 38**

**Jawaban “Peserta diwajibkan mengikuti pelatihan sesuai jadwal”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	11	55	34,4
Setuju	4	21	84	65,6
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	139	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator peserta melalui pernyataan peserta diwajibkan mengikuti pelatihan sesuai jadwal, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 65,6% (21 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 34,4% (11 orang). Bahwa peserta pelatihan diwajibkan mengikuti pelatihan sesuai jadwal yang telah ditentukan mendapatkan jawaban setuju dari para responden.

**Tabel 39**

**Jawaban “Setelah pelatihan, dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	1	3	3,1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	135	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai pelatihan dengan indikator peserta melalui pernyataan setelah pelatihan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% memilih sangat setuju sebesar 25% dan memilih kurang setuju sebesar 3,1%.

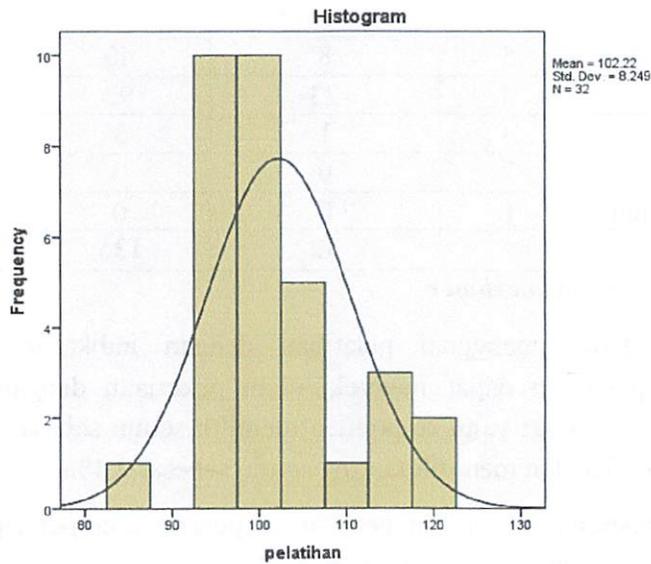
Dimana mayoritas responden memilih pernyataan peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan dengan persentase sebesar 84,4%.

**Tabel 40**  
**Analisa Hasil Distribusi Frekuensi Pelatihan**  
**Statistics**

pelatihan		
N	Valid	32
	Missing	0
Mean		102.22
Std. Error of Mean		1.458
Median		100.50 <sup>a</sup>
Mode		96
Std. Deviation		8.249
Variance		68.047
Skewness		.815
Std. Error of Skewness		.414
Kurtosis		.426
Std. Error of Kurtosis		.809
Range		35
Minimum		85
Maximum		120
Sum		3271

Sumber: output SPSS 22

**Gambar 8**  
**Histogram Pelatihan**



Perbandingan skor teoritik dan skor empirik pada variabel pelatihan (X) :

$$\text{Skor Teoritik: } X = \frac{(1)(22)+5(22)}{2} = 66$$

Maka skor empirik sebesar 102,22 sedangkan skor teoritik sebesar 66, dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrument variabel pelatihan (X) yaitu ( $102,22 > 66$ ) artinya sangat baik.

#### 4.3.2 Kinerja Pegawai di Kanwil DJP Jawa Barat III

Kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh para pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan atau tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Berikut ini merupakan penilaian terhadap variabel kinerja pegawai. Dimana penilaian terhadap variabel kinerja pegawai terdiri dari 16 dimensi yang berasal dari 4 indikator kinerja pegawai, antarlain: kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dinilai jawaban responden menggunakan analisis frekuensi yang dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut :

##### 1. Kualitas

**Tabel 41**  
**Jawaban “Pegawai mengikuti arahan yang ditentukan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	18,75
Setuju	4	25	100	78,125
Kurang Setuju	3	1	3	3,125
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kualitas melalui pernyataan pegawai mengikuti arahan yang ditentukan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 78,125% (25 orang), memilih sangat setuju sebesar 18,75% (6 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,125% (1 orang). Dimana responden setuju dengan pernyataan pegawai mengikuti arahan yang ditentukan dalam pelaksanaan pelatihan.

**Tabel 42**  
**Jawaban “Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	21,9
Setuju	4	25	100	78,1
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	135	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kualitas melalui pernyataan pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 78,1% (25 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 21,9% (7 orang). Bahwa pernyataan mengenai pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti disetujui oleh para responden.

**Tabel 43**  
**Jawaban “Pegawai mengurangi kesalahan dalam pekerjaan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	4	20	12,5
Setuju	4	28	112	87,5
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	132	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kualitas melalui pernyataan pegawai mengurangi kesalahan dalam pekerjaan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 87,5% (28 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 12,5% (4 orang). Diketahui bahwa para responden setuju dengan pernyataan pegawai mengurangi kesalahan dalam melakukan pekerjaan.

**Tabel 44**  
**Jawaban "Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan"**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	15,6
Setuju	4	27	108	84,4
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kualitas melalui pernyataan hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 84,4% (27 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 15,6% (5 orang). Para responden setuju dengan jawaban hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan perusahaan dalam pelaksanaan pelatihan.

Dapat disimpulkan bahwa dari indikator kualitas yang memiliki skor paling tinggi dan dominan adalah pernyataan pegawai mengurangi kesalahan dalam melakukan pekerjaan dengan persentase sebesar 87,5%.

## 2. Kuantitas

**Tabel 45**  
**Jawaban "Pegawai mampu menyelesaikan tugas tambahan"**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	15,6
Setuju	4	24	96	75
Kurang Setuju	3	3	9	9,4
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	130	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kuantitas melalui pernyataan pegawai mampu menyelesaikan tugas tambahan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 75% (24 orang), memilih sangat setuju sebesar 15,6% (5 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 9,4% (3 orang).

Dimana responden setuju dengan pernyataan bahwa pegawai mampu menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan setelah pelaksanaan pelatihan selesai.

**Tabel 46**  
**Jawaban “Pegawai mampu melampaui target yang ditetapkan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	22	88	68,75
Kurang Setuju	3	2	6	6,25
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kuantitas melalui pernyataan pegawai mampu melampaui target yang ditetapkan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 68,75% (22 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,25% (2 orang). Diketahui dalam pernyataan pegawai mampu melampaui target yang sudah ditetapkan perusahaan disetujui oleh responden.

**Tabel 47**  
**Jawaban “Pegawai melakukan tugas hingga selesai”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	18,75
Setuju	4	26	104	81,25
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	134	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kuantitas melalui pernyataan pegawai melakukan tugas hingga selesai, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 81,25% (26 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 18,75% (6 orang). Dimana pernyataan mengenai pegawai melakukan tugas hingga selesai dapat disetujui oleh para responden.

**Tabel 48**  
**Jawaban “Hasil kerja pegawai sesuai dengan target”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	18,75
Setuju	4	25	100	78,125
Kurang Setuju	3	1	3	3,125
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator kuantitas melalui pernyataan hasil kerja pegawai sesuai dengan target, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 78,125% (25 orang), memilih sangat setuju sebesar 18,75% (6 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,125% (1 orang). Responden setuju mengenai pernyataan mengenai hasil kerja pegawai sesuai target setelah pelaksanaan pelatihan.

Dapat disimpulkan bahwa dari indikator kualitas nilai atau skor yang paling dominan atau paling tinggi adalah pernyataan mengenai pegawai melakukan tugas hingga selesai dengan capaian persentase sebesar 81,25%.

### 3. Pelaksanaan Tugas

**Tabel 49**  
**Jawaban “Pegawai mampu melakukan pekerjaan sesuai tujuan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	15,6
Setuju	4	27	108	84,4
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator pelaksanaan tugas melalui pernyataan pegawai mampu melakukan pekerjaan sesuai tujuan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 84,4% (27 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 15,6% (5 orang). Mayoritas responden setuju dengan

pernyataan mengenai pegawai mampu melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

**Tabel 50**  
**Jawaban “Pegawai mampu melakukan pekerjaan yang dibebankan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	15,625
Setuju	4	26	104	81,25
Kurang Setuju	3	1	3	3,125
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	132	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator pelaksanaan tugas melalui pernyataan pegawai mampu melakukan pekerjaan yang dibebankan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 81,25% (26 orang), memilih sangat setuju sebesar 15,625% (5 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,125% (1 orang). Bahwa responden setuju dengan jawaban pegawai mampu melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

**Tabel 51**  
**Jawaban “Konsisten dalam melakukan pekerjaan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	18,75
Setuju	4	24	96	75
Kurang Setuju	3	2	6	6,25
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	132	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator pelaksanaan tugas melalui pernyataan konsisten dalam melakukan pekerjaan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 75% (24 orang), memilih sangat setuju sebesar 18,75% (6 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,25% (2 orang). Dimana responden setuju mengenai pernyataan bahwa pegawai konsisten dalam melakukan pekerjaan yang telah disesuaikan oleh perusahaan.

**Tabel 52**  
**Jawaban “Mampu menguasai teknologi yang menunjang pekerjaan”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	6	30	18,75
Setuju	4	24	96	75
Kurang Setuju	3	2	6	6,25
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	132	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator pelaksanaan tugas melalui pernyataan mampu menguasai teknologi yang menunjang pekerjaan, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 75%, memilih sangat setuju sebesar 18,75% (24 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 6,25% (6 orang). Para responden setuju mengenai anggapan bahwa pegawai mampu menguasai teknologi yang menunjang pekerjaannya.

#### 4. Tanggung Jawab

**Tabel 53**  
**Jawaban “Mampu melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	23	92	71,9
Kurang Setuju	3	1	3	3,1
Tidak Setuju	2	0	0	2
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	135	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator tanggung jawab melalui pernyataan mampu melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 71,9% (23 orang), memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang) dan memilih kurang setuju sebesar 3,1% (1 orang). Dimana para responden setuju bahwa pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.

**Tabel 54**  
**Jawaban “Pegawai memeriksa kembali pekerjaannya”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	8	40	25
Setuju	4	24	96	75
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	136	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator tanggung jawab melalui pernyataan pegawai memeriksa kembali pekerjaannya, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 75% (24 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 25% (8 orang). Bahwa responden setuju dengan anggapan pegawai memeriksa kembali pekerjaannya setelah selesai dikerjakan.

**Tabel 55**  
**Jawaban “Pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	5	25	15,6
Setuju	4	27	108	84,4
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	133	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator tanggung jawab melalui pernyataan pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 84,4% (27 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 15,6% (5 orang). Dimana responden setuju dengan pernyataan bahwa pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik.

**Tabel 56**  
**Jawaban “Menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP”**

Keterangan	Skor	Jumlah Responden (orang)	Skor Total	Persentase (%)
Sangat Setuju	5	7	35	21,9
Setuju	4	25	100	78,1
Kurang Setuju	3	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Jumlah		32	135	100

*Sumber: hasil pengolahan kuesioner*

Berdasarkan tabel diatas mengenai kinerja pegawai dengan indikator tanggung jawab melalui pernyataan menyelesaikan pekerjaan sesuai SOP, dari 32 responden persentase tertinggi yaitu responden memilih setuju sebesar 78,1% (25 orang) dan memilih sangat setuju sebesar 21,9% (7 orang). Para responden setuju dengan pernyataan mengenai pegawai menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP yang diterapkan.

Dapat diketahui bahwa dari semua indikator tentang tanggung jawab pernyataan mengenai pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik oleh para pegawainya merupakan pernyataan yang skornya paling tinggi atau dominan dibandingkan pernyataan yang lainnya, dengan persentase mencapai 84,4%.

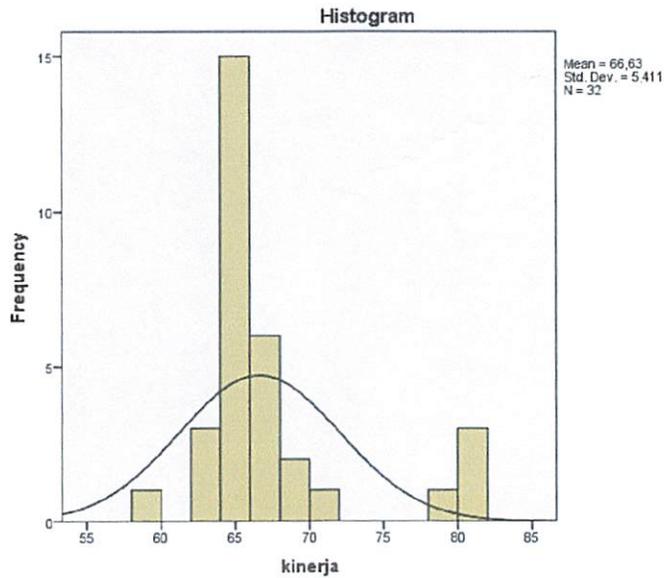
**Tabel 57**  
**Analisa Hasil Distribusi Frekuensi Kinerja Pegawai**  
**Statistics**

kinerja pegawai

N	Valid	32
	Missing	0
Mean		66,63
Std. Error of Mean		,956
Median		64,73 <sup>a</sup>
Mode		64
Std. Deviation		5,411
Variance		29,274
Skewness		1,789
Std. Error of Skewness		,414
Kurtosis		2,370
Std. Error of Kurtosis		,809
Range		21
Minimum		59
Maximum		80
Sum		2132

Sumber: output SPSS 22

**Gambar 9**  
**Histogram Kinerja Pegawai**



Perbandingan skor teoritik dan skor empirik pada variabel kinerja karyawan (Y) :

$$\text{Skor Teoritik: } \mathcal{X} = \frac{(1)(16)+5(16)}{2} = 48$$

Maka skor empirik sebesar 66,63 sedangkan skor teoritik sebesar 48, dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pernyataan pada instrument variabel kinerja pegawai (Y) yaitu ( $66,63 > 48$ ) artinya relatif baik.

#### 4.3.3 Hubungan Pelatihan dengan Kinerja Pegawai di Kanwil DJP Jawa Barat III

##### 1. Analisis Koefisien Korelasi *Rank Spearman*

Berikut ini akan dilakukan analisis koefisien korelasi *rank spearman* menggunakan SPSS 22 untuk mengetahui hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai di Kanwil DJP.

**Tabel 58**  
**Pelatihan dengan Kinerja Pegawai**

			pelatihan	kinerja
Spearman's rho	pelatihan	Correlation Coefficient	1,000	,742**
		Sig. (1-tailed)	.	,000
		N	32	32
	kinerja	Correlation Coefficient	,742**	1,000
		Sig. (1-tailed)	,000	.
		N	32	32

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan SPSS 22, dapat diketahui bahwa dari korelasi antara pelatihan dengan kinerja pegawai didapat nilai koefisien rank spearman sebesar 0,742. Artinya, bahwa hubungan pelatihan dengan kinerja pegawai berada di interval ke-4 yaitu kuat atau adanya hubungan yang nyata dari kedua variabel.

**Tabel 59**  
**Nilai Interval Koefisien**

Interval Nilai	Persentase	Keterangan
0.000 – 0.199		Sangat Lemah
0.200 – 0.399		Lemah
0.400 – 0.599		Sedang
0.600 – 0.799	0,742	Kuat
0.800 – 1.000		Sangat Kuat

## 2. Analisis Koefisien Determinasi

$$\begin{aligned} \text{KD} &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,742^2 \times 100\% \\ \text{KD} &= 55,06\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan diatas, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi  $\text{KD} = 55,06\%$ , hal ini menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar  $55,06\%$  sedangkan sisanya sebesar  $44,94\%$  dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar dari pelatihan.

## 3. Uji Hipotesis Koefisien Korelasi

Untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai dan untuk membuktikan apakah hipotesis yang dibuat dapat diterima atau ditolak, maka perlu dilakukan uji hipotesis.

### a. Menentukan t hitung

Untuk mencari t hitung digunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned} t \text{ hitung} &= \frac{0,742 \cdot \sqrt{32-2}}{\sqrt{1-0,742^2}} \\ &= \frac{4,06}{0,670} \\ &= 6,060 \end{aligned}$$

### b. Hipotesis Statistik

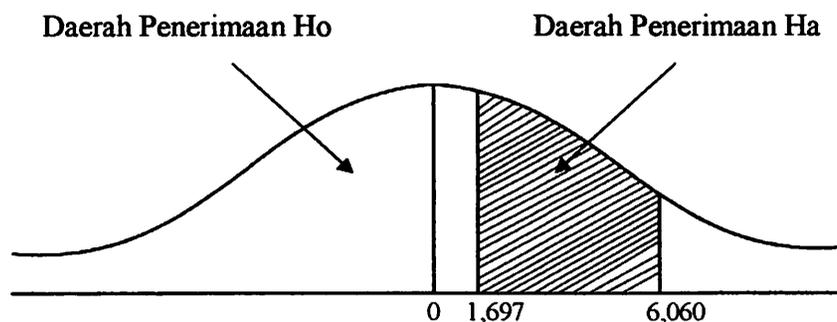
$H_0 (r < 0)$  : Tidak terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai di kanwil DJP Jawa Barat III.

$H_a (r > 0)$  : Terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai di kanwil DJP Jawa Barat III.

### c. Menentukan t tabel

Nilai tabel diperoleh dari tabel t dengan menggunakan nilai  $\alpha = 0,05$  dan  $df = n-2$  atau  $32-2 = 30$ , maka dapat diperoleh t tabel sebesar  $1,697$ .

### d. Kurva



e. **Kesimpulan**

Nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel ( $6,060 > 1,697$ ) maka  $H_a$  diterima  $H_o$  ditolak, jadi dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut ini :

1. Dapat diketahui berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan skor rata-rata empirik mencapai 102,22 sedangkan skor teoritik sebesar 66, dengan nilai  $102,22 > 66$  maka dapat diartikan bahwa rata-rata jawaban responden atas pertanyaan pada instrumen variabel pelatihan (X) adalah sangat baik.
2. Dapat diketahui berdasarkan hasil pengolahan data menunjukkan skor rata-rata empirik sebesar 66,63 sedangkan skor rata-rata teoritik sebesar 48, dengan nilai  $66,63 > 48$  maka rata-rata jawaban responden atas pertanyaan pada instrumen variabel kinerja pegawai (Y) adalah relatif baik.
3. Terdapat hubungan yang nyata atau positif antara pelatihan dengan kinerja pegawai di Kanwil DJP, terlihat berdasarkan hasil berikut ini :
  - Hasil analisis koefisien korelasi Rank Spearman diperoleh hasil  $r_s = 0,742$ , yang menunjukkan hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai mempunyai hubungan yang kuat atau adanya hubungan yang nyata.
  - Hasil analisis koefisien determinasi diperoleh nilai sebesar 55,06% yang menunjukkan bahwa pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sedangkan sisanya sebesar 44,94% dijelaskan oleh faktor lain.
  - Hasil uji hipotesis koefisien korelasi menunjukkan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $6,060 > 1,697$ , yang artinya  $H_a$  diterima  $H_o$  ditolak. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dengan kinerja pegawai di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Barat III.

#### **5.2 Saran**

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis yang telah diketahui, maka penulis memberikan saran yang mungkin dapat berguna, agar menjadi bahan masukan dan pertimbangan bagi kanwil DJP Jawa Barat III diantaranya :

1. Pelaksanaan pelatihan yang dilakukan di kanwil DJP sejauh ini sangat baik namun harus lebih ditingkatkan lagi agar semakin baik kinerja dari para pegawai, kepada para peserta pelatihan pun agar memanfaatkan program pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan dengan sebaik mungkin agar menambah ilmu, wawasan dan pengetahuannya juga meningkatkan kinerja.
2. Kinerja dari para pegawai di lingkungan kanwil DJP relatif baik namun dapat lebih ditingkatkan lagi dalam melakukan pekerjaannya agar kinerja dari organisasi maupun perusahaan semakin meningkat.
3. Bahwa adanya hubungan antara pelatihan dengan kinerja pegawai di kanwil DJP ini, pegawai agar diberikan motivasi lebih untuk dapat meningkatkan kinerjanya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anwar Prabu Mangkunegara, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Dewi Hanggraeni, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Dian Wijayanto, 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gary Dessler, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan Malayu, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman Sofyandi, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Husein Umar, 2008. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ike Kusdyah Rachmawati, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI.
- John Suprihanto, 2014. *Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Lijan Poltak Sinambela, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- M. Yani, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Malayu S. P Hasibuan, 2009. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Malayu S. P Hasibuan, 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Mangkuprawira, T. B. Sjafri, 2010. *Manajemen SDM Strategik*. Jakarta: PT. Ghalia Indonesia.
- Mikha A. Widiyanto, 2013. *Statistika Terapan: Konsep & Aplikasi SPSS*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mondy R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terj. Edisi kesepuluh jilid I. Jakarta: Erlangga.

- Roberts L. Mathis and John H. Jackson, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Sedarmayanti, 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE:YKPN
- Sugiyono, 2013. *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta
- Simanjuntak, 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sutrisno Edy, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- T. Hani Handoko, 2014. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, BPFE. Yogyakarta.
- Veithzal, Rivai, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wilson Bangun, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Wirawan, 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.

# LAMPIRAN



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA

DIREKTORAT JENDERAL PAJAK

KANTOR WILAYAH DJP JAWA BARAT III

GEDUNG HERBARIUM BOGORIENSE LT 3 DAN 4 JALAN Ir H. JUANDA NO 22 BOGOR

TELEPON (0251) 8387650, FAKSIMILE (0251) 8386801 SITUS www.pajak.go.id

LAYANAN INFORMASI DAN KELUHAN KRING PAJAK (021) 1500200,

EMAIL pengaduan@pajak.go.id informasi@pajak.go.id

Nomor : S-59/WPJ.33/BD.05/2017

Sifat : Segera

Hal : Pemberian Izin Riset

28 Februari 2017

Yth. Wakil Dekan Bidang Akademik  
Universitas Pakuan  
Jl Pakuan P.O BOX 452  
Bogor

Sehubungan dengan surat dari Wakil Dekan Bidang Akademik Universitas Pakuan Nomor: 144/WD.1/FE-UP/II/2017 tanggal 18 Februari 2017 hal Permohonan Riset yang diterima Kanwil DJP Jawa Barat III tanggal 23 Februari 2017 atas nama :

No	Nama / NIM	L/P	Jurusan	Judul Penelitian
1.	Tomy Haryadi / 021113429	L	S1 / Manajemen	Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Pegawai Di Kanwil DJP Jawa Barat III

dengan ini Kanwil DJP Jawa Barat III memberikan izin untuk membantu memberikan kesempatan Riset yang digunakan untuk keperluan akademis yang tidak untuk dipublikasikan dan tidak menyangkut rahasia jabatan/negara sebagaimana diatur dalam ketentuan Pasal 34 UU KUP.

Demikian, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.



Tembusan :  
Kepala Kanwil DJP Jawa Barat III

KP:BD.05/0501



## KUESIONER PENELITIAN

### HUBUNGAN PELATIHAN DENGAN KINERJA PEGAWAI DI KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAWA BARAT III

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penelitian yang saya susun saat ini, maka saya meminta kesediaan dan kerjasamanya dari Bapak/Ibu untuk berpartisipasi dalam penelitian sebagai responden dari kuesioner ini. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya karena tidak akan mempengaruhi pekerjaan Bapak/Ibu.

#### Petunjuk Pengisian Kuesioner

1. Mohon diberi tanda checklist ( $\checkmark$ ) pada kolom jawaban yang dianggap paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Pendapat Anda dinyatakan dalam skala 1 s/d 5, yang bermakna:

Sangat Tidak Setuju (STS)	= 1
Tidak Setuju (TS)	= 2
Kurang Setuju (KS)	= 3
Setuju (ST)	= 4
Sangat Setuju (SS)	= 5

2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban.
3. Setelah menjawab kuesioner ini, mohon Bapak/Ibu berikan kepada yang menyerahkan kuesioner.
4. Terima Kasih atas kesediaan dan partisipasi dari Bapak/Ibu.

#### Identitas Responden

Jenis Kelamin : ( ) Laki-laki ; ( ) Perempuan  
Usia : Tahun  
Bagian :  
Lama Bekerja :  
Pendidikan Terakhir :

### Pelatihan Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	ST	SS
<b>1. Tujuan</b>						
1	Pelatihan tersebut bertujuan untuk memberikan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan.					
2	Tujuan pelatihan dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.					
3	Tujuan pelatihan dapat meningkatkan pencapaian hasil yang diinginkan.					
4	Mendapatkan manfaat pelatihan yang diikuti dalam meningkatkan keterampilan.					
<b>2. Sasaran</b>						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Pelatihan diselenggarakan sesuai standar yang telah ditetapkan perusahaan.					
2	Sasaran pelatihan dimengerti oleh peserta maupun instruktur pelatih.					
3	Pelatihan diharapkan dapat mencapai sasaran yang jelas dan bermanfaat.					
4	Sasaran pelatihan dapat dicapai oleh para peserta pelatihan.					
<b>3. Instruktur/Pelatih</b>						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Pelatih dalam menyampaikan materi mudah untuk dimengerti.					
2	Pelatih merupakan orang yang ahli dalam bidangnya.					
3	Pelatih memahami kebutuhan keterampilan para peserta pelatihan.					
4	Pelatih mampu mengefektifkan waktu dalam menyampaikan materi.					

4. Materi						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Materi pelatihan mudah untuk dimengerti oleh para peserta pelatihan.					
2	Materi pelatihan harus update/terbaru agar memahami kondisi yang sekarang.					
3	Materi pelatihan harus berguna dalam pekerjaan.					
4	Materi yang diberikan dapat meningkatkan pengetahuan para peserta.					
5. Metode						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Metode pelatihan yang digunakan mudah untuk dimengerti.					
2	Metode pelatihan yang dilakukan efektif terhadap tujuan pelatihan.					
3	Metode pelatihan adalah metode terbaru yang efektif untuk digunakan.					
4	Metode pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kemampuan peserta.					
6. Peserta						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Peserta mempersiapkan diri dalam pelaksanaan pelatihan.					
2	Peserta berpartisipasi aktif dalam pelaksanaan pelatihan.					
3	Peserta pelatihan diwajibkan mengikuti pelatihan sesuai jadwal yang telah ditetapkan.					
4	Setelah mengikuti pelatihan, pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat.					

### Kinerja Pegawai

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	KS	ST	SS
<b>1. Kualitas</b>						
1	Pegawai mengikuti arahan yang ditentukan.					
2	Pegawai melakukan pekerjaan dengan teliti.					
3	Pegawai mengurangi kesalahan dalam melakukan pekerjaan.					
4	Hasil kerja sesuai standar yang ditetapkan.					
<b>2. Kuantitas</b>						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Pegawai mampu menyelesaikan tugas tambahan yang diberikan.					
2	Pegawai mampu melampaui target yang sudah ditetapkan.					
3	Pegawai melakukan tugas hingga selesai.					
4	Hasil kerja pegawai sesuai dengan target.					
<b>3. Pelaksanaan Tugas</b>						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Pegawai mampu melakukan pekerjaan sesuai tujuan yang ditetapkan.					
2	Pegawai mampu melakukan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.					
3	Konsisten dalam melakukan pekerjaan yang telah disesuaikan.					
4	Mampu menguasai teknologi yang menunjang pekerjaan.					
<b>4. Tanggung Jawab</b>						
		STS	TS	KS	ST	SS
1	Pegawai mampu melakukan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab.					
2	Pegawai memeriksa kembali pekerjaannya.					
3	Pekerjaan yang diberikan mampu diselesaikan dengan baik.					
4	Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan SOP.					



### Jawaban Responden “Kinerja Pegawai”

No	Pernyataan																Total Skor
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	68
2	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	63
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	66
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	67
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	68
10	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	62
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
15	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	64
16	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	59
17	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	66
18	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	66
19	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	66
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80
23	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
24	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
26	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	79
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
28	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	70
29	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	65
30	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	67
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64
32	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	65
<b>Jumlah</b>	<b>133</b>	<b>135</b>	<b>132</b>	<b>133</b>	<b>130</b>	<b>134</b>	<b>134</b>	<b>133</b>	<b>133</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>132</b>	<b>135</b>	<b>136</b>	<b>133</b>	<b>135</b>	<b>2132</b>



