

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Globalisasi tengah berlangsung dan terus menjadi tren di seluruh dunia. Negara terus menerus melakukan berbagai inovasi, baik di ranah publik maupun ranah privat, untuk menyeimbangkan tuntutan dunia. Selain itu, globalisasi juga memiliki dampak pada tingkat konsumsi individu. Dengan naiknya permintaan barang dan jasa, semakin banyak ide-ide baru dalam berbisnis.

Dengan adanya ide bisnis baru, semakin terbuka pula kesempatan memberikan lapangan kerja. Permasalahan baru juga muncul, yaitu bagaimana merekrut sumber daya manusia yang kompeten untuk memenuhi posisi di lapangan kerja. Untuk itu lah diperlukan ilmu manajemen sumber daya manusia. Ilmu manajemen sumber daya manusia tidak hanya memuat ilmu cara bagaimana mendapatkan sumber daya manusia yang unggul, ilmu manajemen sumber daya manusia juga mencakup ilmu perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, kompensasi, evaluasi kinerja, hubungan perburuhan, dan keselamatan dan kesehatan kerja.

Ilmu manajemen sumber daya manusia tidak hanya harus dikuasai oleh para pelaku bisnis, tetapi juga pemerintah. Pemerintahan harus dijalankan oleh sumber daya manusia yang terbaik karena dengan menggunakan manajemen sumber daya manusia yang baik, pemerintahan dapat dijalankan dengan terukur dan terarah. Sebagai contoh, di Kementerian Keuangan, para pegawai dituntut untuk memberikan kinerja yang terbaik dan berperilaku sesuai kode etik PNS karena sebagai punggawa keuangan di Kementerian Keuangan berarti harus dapat menjaga dan mengamankan keuangan negara. Para manajer sumber daya manusia harus mempelajari cara-cara yang efektif guna mempertahankan pegawai yang berkualitas ini.

Selain upaya mempertahankan pegawai yang berkualitas, para manajer sumber daya manusia bertugas untuk mengawasi kinerja para pegawai. Kinerja sumber daya manusia di Kementerian Keuangan setiap tahunnya memiliki target yang terukur dan ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Besaran kinerja organisasi yang dihasilkan ini berkaitan erat dengan besaran kompensasi yang akan diterima setiap tahunnya. Untuk itu, dalam hal peningkatan kinerja, diperlukan upaya-upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada. Organisasi diwajibkan untuk menyediakan pelatihan kepada setiap pegawai. Pelatihan ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi para pegawai, sehingga dapat memberikan kinerja yang semakin baik dan membantu pengembangan karier pegawai. Sistem kompensasi yang menarik pun harus diatur sedemikian rupa untuk mengurangi tingkat *turn over* pegawai serta untuk menarik para calon pegawai pada saat seleksi penerimaan pegawai.

## 1.2 Masalah Penelitian

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, dapat diidentifikasi permasalahan sebagai berikut:

1. Organisasi memberikan pelatihan yang kurang signifikan terhadap tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai.
2. Kurangnya keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya.
3. Besaran kompensasi yang diterima pegawai ada yang tidak sesuai dengan banyaknya pekerjaan yang diberikan.
4. Kualitas kinerja pegawai tidak merata.
5. Beban kerja yang tidak sesuai dengan keterampilan yang dimiliki pegawai.

### 1.2.2 Pembatasan Masalah

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi penilaian kinerja pegawai. Di antaranya adalah faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Dengan adanya keterbatasan penulis, maka penelitian ini akan dibatasi pada faktor organisasi, yaitu Kompensasi dan Pelatihan Kerja.

### 1.2.3 Perumusan Masalah

1. Seberapa besar kompensasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak?
2. Seberapa besar pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak?
3. Seberapa besar kompensasi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pelatihan kerja terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi dan pelatihan kerja secara simultan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.

### 1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi organisasi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi Pimpinan Sekretariat Pengadilan Pajak dan Pimpinan Kementerian Keuangan pada khususnya terkait pengelolaan besaran kompensasi untuk pegawai dan pengadaan

program pelatihan yang tepat guna bagi pegawai untuk menunjang kualitas kinerja pegawai.

## 2. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan penulis akan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan besaran kompensasi, kegunaan pelatihan kerja, dan kualitas kinerja pegawai.

## 3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang bermanfaat dan berguna bagi semua pembaca terkait kompensasi, pelatihan kerja, dan kinerja pegawai.

### 1.4 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, dan tinjauan pustaka, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut:

1. Program kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.
2. Program pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.
3. Program kompensasi dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibuat dengan susunan sebagai berikut:

## BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis mengemukakan informasi tentang latar belakang masalah, masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, hipotesis, dan sistematika penulisan.

## BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini penulis menjelaskan mengenai teori-teori yang yang berhubungan dengan kompensasi, pelatihan kerja, dan kinerja pegawai.

## BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini penulis menjelaskan tentang metodologi penelitian, yang terdiri dari sumber data, variabel penelitian, teknik penarikan sampel, dan metode analisis data.

## BAB IV : DESKRIPSI, PENYAJIAN DATA, ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Pada bab ini penulis mengemukakan hasil data yang telah diolah, kemudian diinterpretasi, dan dikaitan dengan landasan teori. Bab ini berusaha menjawab permasalahan penelitian yang diungkapkan dalam bab pertama.

## BAB V : PENUTUP

Pada bab ini penulis mengemukakan kesimpulan berisi jawaban ringkas atas perumusan masalah penelitian, sedangkan saran berisi masukan bagi organisasi dan bagi peneliti yang tertarik menyelidiki topik ini lebih lanjut.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### 2.1 Landasan Teori

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2012). Selain itu, Sofyandi (2009), juga mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu, *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*, dalam setiap aktivitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Manajemen sumber daya manusia, dalam hal penulisan ini, disebut manajemen pegawai negeri sipil, yaitu pengelolaan pegawai negeri sipil untuk menghasilkan pegawai negeri yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme. Manajemen pegawai negeri sipil sangat diperlukan di kantor Sekretariat Pengadilan Pajak untuk

menunjang pelaksanaan tugas pelayanan publik, pemerintahan, dan pembangunan tertentu yang baik dan terukur.

## 2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.1.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah istilah kontemporer yang digunakan untuk menggambarkan pengelolaan dan pengembangan karyawan dalam sebuah organisasi. Istilah Manajemen SDM Juga sering di sebut dengan manajemen personalia atau talenta. MSDM melibatkan mengawasi semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia organisasi. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia berfokus pada sejumlah bidang utama, termasuk merekrut staff, kompensasi dan keuntungan, pelatihan dan pembelajaran, hubungan buruh dan karyawan, serta pengembangan organisasi.

Mangkunegara (2007:2) mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan *Melayu S.P. Hasibuan (2003 : 10)* mengartikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien,

untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

#### 2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan untuk mencapai produktivitas perusahaan itu sendiri. Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan maka harus di kelola agar SDM yang di miliki dapat berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan.

Beberapa tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain:

##### 1. Mengatasi semua masalah karyawan

Salah satu tugas seorang manajer SDM adalah mengatasi seluruh permasalahan karyawan seperti gaji, rencana pensiun, pelatihan, kenaikan jabatan. Selain itu tugas dari manajemen SDM adalah menyelesaikan konflik antara karyawan atau antara karyawan dengan atasan mereka.

##### 2. Mendapatkan Karyawan atau tenaga kerja baru

Tim Manajemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk merekrut karyawan potensial serta mengawasi proses perekrutan. Selain itu tugas Manajemen SDM adalah memberikan orientasi kerja kepada karyawan baru.

##### 3. Meningkatkan semangat kerja karyawan

Tujuan dari MSDM selanjutnya adalah mendorong semangat kerja karyawan untuk berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan dengan melakukan yang terbaik. Oleh sebab itu mereka harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan penghargaan kepada karyawan terbaik.

#### 4. Mengelola proses pemutusan hubungan kerja (PHK)

Salah satu tugas tim manajemen SDM adalah mengelola proses PHK karyawan. Jika karyawan berhenti, diberhentikan atau dipecat maka tim MSDM harus memastikan bahwa proses tersebut dilakukan secara legal.

### 2.1.2 Kompensasi

#### 2.1.2.1 Definisi Kompensasi

Definisi kompensasi menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Martoyo (2007), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees*, baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).
- b. Menurut Sastrohadiwiryono (2015), kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- c. Menurut Rivai dan Sagala (2011), kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan seluruh bentuk balas jasa yang diterima oleh tenaga kerja dari pemberi kerja atas hasil sumbangan tenaga dan pikiran yang diberikan untuk kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### 2.1.2.2 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial kemudian dibagi lagi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Berikut jenis-jenis kompensasi finansial:

- a. Kompensasi langsung

Kompensasi langsung adalah penghargaan atau upah yang dibayar secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Sejalan dengan pengertian itu, upah atau gaji diartikan juga sebagai pembayaran dalam bentuk uang secara tunai atau berupa natura yang diperoleh pekerja untuk pelaksanaan pekerjaannya. Kompensasi langsung disebut juga upah dasar yakni upah atau gaji tetap yang diterima seorang pekerja dalam bentuk upah bulanan atau upah mingguan atau upah setiap jam dalam bekerja.

Termasuk jenis kompensasi langsung adalah bayaran pokok, insentif, bonus, dan tunjangan.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan atau manfaat lainnya bagi para pekerja di luar gaji atau upah tetap, dapat berupa uang atau barang. Dengan kata lain kompensasi tidak langsung adalah program pemberian penghargaan atau ganjaran dengan variasi yang luas, sebagai bagian keuntungan organisasi. Di samping contoh di atas dalam variasi yang luas itu dapat pula berupa pemberian jaminan kesehatan, liburan, cuti, dan tunjangan hari raya.

Selain kompensasi finansial, terdapat pula kompensasi finansial yang terdiri dari:

a. Pekerjaan

Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri dan aktualisasi.

b. Lingkungan kerja

Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi, kondisi kerja yang mendukung, dan pembagian kerja.

### 2.1.2.3 Asas Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu alasan dan motivasi utama mengapa pegawai bekerja. Pegawai menggunakan pengerahuan, keterampilan, tenaga, waktu, serta komitmennya, bukan semata-mata ingin membaktikan atau mengabdikan diri kepada organisasi, melainkan ada tujuan lain yang ingin diraihinya, yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang dihasilkannya. Untuk itu, menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000), pemberian kompensasi harus memperhatikan asas-asas berikut:

#### a. Asas adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap pegawai. Asas adil akan menciptakan suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas pegawai yang lebih baik.

b. Asas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan faktor lain yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan kualitas karyawan tidak terhenti.

2.1.2.4 Fungsi dan Tujuan Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (2006) adalah sebagai berikut:

a. Pengalokasian SDM secara efisien

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif

Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa perusahaan akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Sementara itu, Wether dan Davis (1996) menjelaskan bahwa tujuan pemberian kompensasi yang efektif dipengaruhi oleh delapan faktor, yakni:

a. Memperoleh pegawai yang berkualifikasi

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan di pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

b. Mempertahankan pegawai yang ada

Pegawai dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayarandikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang samamendapatkan pembayaran sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerjasebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindaksebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana

kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian, dan tanggung jawab.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau teralurendah.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumberdaya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder dibandingkan tujuan-tujuan lain

#### 2.1.2.5 Indikator Kompensasi

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk pegawai. Hasibuan (2012:86) mengemukakan secara umum indikator kompensasi, yaitu:

- a. Gaji merupakan uang yang diberikan setiap bulan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya.
- b. Upah merupakan imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja.
- c. Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.
- d. Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya.
- e. Fasilitas merupakan sarana penunjang yang diberikan oleh organisasi.

### 2.1.3 Pelatihan Kerja

#### 2.1.3.1 Definisi Pelatihan Kerja

Para ahli mengemukakan pengertian pelatihan sebagai berikut:

- a. Chan (2010) menyatakan pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini.
- b. Roger dan Caple (2009) menyatakan pelatihan merupakan upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, maupun sikap

melalui pengalaman belajar dalam rangka meningkatkan efektivitas kinerja kegiatan atau berbagai kegiatan.

- c. Barbazette (2005) menyatakan, pada umumnya fungsi pelatihan dalam organisasi adalah mengembangkan pengetahuan dan keterampilan serta membentuk sikap yang akan memenuhi kebutuhan bisnis organisasi.

Berdasarkan beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah sebuah upaya yang sistematis dan terencana untuk mengubah atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, maupun sikap baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 2.1.3.2 Jenis-Jenis Pelatihan

Mathis dan Jackson (2012) mengelompokkan pelatihan menjadi beberapa jenis, antara lain:

- a. Pelatihan rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan bagi semua pegawai. Contohnya adalah orientasi pegawai baru.

- b. Pelatihan teknis

Pelatihan pekerjaan atau teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab mereka dengan baik, seperti pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, serta hubungan pelanggan.

c. Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah

Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi sertameningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, seperti komunikasi antarpribadi, keterampilan manajerial atau kepegawaian, dan pemecahan konflik.

d. Pelatihan perkembangan dan inovasi

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

Sedangkan Simamora (2006) mengelompokkan pelatihan menjadi beberapa jenis sebagai berikut:

a. Pelatihan keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering dijumpai 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.

b. Pelatihan ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberi para karyawan keahlian-

keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah.

c. Pelatihan lintas fungsional

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

d. Pelatihan tim

Pelatihan tim merupakan pelatihan bekerja sama yang terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

e. Pelatihan kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*creativity training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Hal ini berarti tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebasmungkin yang berdasar pada penilaian rasional, biaya, dan kelaikan.

### 2.1.3.3 Prinsip-prinsip Pelatihan

Pelatihan dilaksanakan dengan berpedoman pada sejumlah prinsip yang berkaitan. Manullang (2004:86) mengemukakan bahwa prinsip-prinsip pelatihan, yaitu:

a. *Individual difference*

Perencanaan dan pelaksanaan suatu pelatihan harus tetap mengingat adanya perbedaan perseorangan

pengikut pelatihan baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Sehingga pelatihan tersebut dapat memberikan hasil yang memuaskan.

b. *Relation to job analysis*

Spesifikasi pekerjaan untuk suatu jabatan tertentu biasanya menjelaskan pendidikan yang harus dimiliki calon pekerja untuk dapat melaksanakan tugas itu dengan berhasil. Oleh karena itu bahan yang diajarkan dalam pendidikan harus berhubungan dengan apa yang dinyatakan dalam spesifikasi pekerjaan.

c. *Motivation*

Orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas tertentu bila ada daya perangsangnya. Kenaikan upah atau kenaikan kedudukan adalah beberapa daya perangsang yang dapat digunakan untuk merangsang para pengikut pelatihan.

d. *Active participation*

Para pengikut pelatihan harus aktif ambil bagian dalam pembicaraan. Oleh karena itu pelatihan harus juga dapat memberikan kesempatan untuk bertukar pikiran dengan pelatih. Dengan demikian pengikut pelatihan turut aktif selama pelatihan berlangsung.

e. *Selection of trains*

Seleksi atau pemilihan calon pengikut pelatihan perlu dilakukan untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar. Pelatihan

sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan menunjukkan bakat untuk dapat mengikuti pelatihan dengan berhasil. Adanya seleksi juga merupakan perangsang.

f. *Selection of trainer*

Tidak semua orang dapat menjadi pengajar yang baik. Jabatan pengajar perlu suatu kualifikasi tersendiri, oleh karenanya orang menganggap pula bahwa salah satu asas penting dari pelatihan adalah tersedianya tenaga pelatih yang berminat dan mempunyai kesanggupan untuk mengajar.

g. *Trainer's training*

Para pelatih dalam suatu pelatihan harus sudah mendapat pendidikan secara khusus untuk menjadi tenaga pelatih. Karena itu tidak semua orang yang menguasai dalam suatu bidang tertentu dapat mengajarkan kepandaiannya kepada orang lain.

h. *Training method*

Metode pelatihan harus cocok dengan pelatihan yang diberikan. Misalnya metode memberikan kuliah tidak tepat untuk para mandor. Karenanya dalam program pelatihan harus pula diperhatikan metode pendidikan yang bagaimana yang harus dianut dalam memberikan pelatihan.

i. *Principles of learning*

Orang akan lebih mudah menangkap pelajaran apabila didukung oleh pedoman tentang cara-cara belajar dengan cara efektif bagi

para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta pelatihan.

#### 2.1.3.4 Metode Pelatihan

Menurut Mondy (2008), metode-metode pelatihan adalah sebagai berikut:

a. Arahan instruktur

Metode arahan instruktur merupakan salah satu metode pelatihan yang efektif untuk berbagai jenis pelatihan dan pengembangan. Salah satu manfaat pelatihan dan pengembangan dengan arahan instruktur adalah bahwa instruktur dapat menyampaikan sejumlah besar informasi dalam waktu yang relatif singkat.

b. Studi kasus

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

c. Pemodelan perilaku

Pemodelan perilaku 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.

d. Permainan peran

Permainan peran 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.

e. Permainan bisnis

Permainan bisnis 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.

f. *In-Basket training*

*In-basket training* adalah metode pelatihan di mana para peserta diminta menyusun prioritas dan kemudian menangani sejumlah dokumen bisnis, pesan surel, memo, laporan, dan pesan telepon yang biasanya melewati meja seorang manajer.

g. *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.

h. Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah metode pelatihan dan pengembangan di mana karyawan berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya untuk memperluas pengalaman mereka.

i. Magang

Magang 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.

j. Pelatihan pemula

Pelatihan pemula adalah metode pelatihan yang mengkombinasikan instruksi di kelas dengan *on the job training*.

#### 2.1.3.5 Fungsi dan Tujuan Pelatihan

Pelatihan memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kinerja para peserta.
- b. Mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit.

- c. Mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yaitu tingkatan kepengawasan atau manajerial.
- d. Dapat membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik.
- e. Meningkatkan kemampuan di bidang kerjanya sehingga dapat mengurangi stres dan menambah rasa percaya diri.
- f. Sebagai proses penumbuhan intelektualitas sehingga kecemasan menghadapi perubahan di masa-masa mendatang dapat dikurangi.

Sedangkan tujuan dari diadakannya pelatihan oleh organisasi untuk para pegawainya menurut Sikula (2001) adalah sebagai berikut:

a. Produktivitas

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

b. Kualitas

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai, tetapi diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadi kesalahan dalam mengemban pekerjaan. Dengan demikian, kualitas *output* yang dihasilkan pegawai akan tetap terjaga bahkan meningkat.

c. Perencanaan kepegawaian

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi sehingga perencanaan pegawai dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Komponen penting

dalam perencanaan sumber daya manusia adalah kualitas dan kuantitas pegawai yang dibutuhkan perusahaan serta bagaimana cara untuk memperoleh pegawai tersebut.

d. Moral

Melalui pelatihan, kinerja pegawai diharapkan mampu meningkat sehingga berdampak pada peningkatan pendapatan atau penghasilan perusahaan tersebut. Dengan demikian, moral kerja pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap berbagai tugas yang diembannya akan semakin meningkat.

e. Kompensasi tidak langsung

Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu. Dengan mengikuti program tersebut, pegawai yang bersangkutan memiliki kesempatan lebih untuk dapat mengembangkan diri.

f. Keselamatan dan kesehatan

Merupakan langkah terbaik dalam mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja di perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan stabil bagi pegawai.

g. Pencegahan kadaluarsa

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai. Langkah ini diharapkan dapat mencegah pegawai dari sifat

kadaluarsa. Artinya, kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dapat menyesuaikan dengan perkembangan teknologi.

h. Perkembangan pribadi

Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya termasuk pribadinya.

#### 2.1.3.6 Evaluasi Pelatihan Kerja

Mathis dan Jackson (2012) menyatakan, evaluasi pelatihan digunakan untuk membandingkan hasil sesudah pelatihan pada tujuan yang diharapkan oleh manajer, pelatih, dan peserta pelatihan. Terlalu sering pelatihan dilakukan tanpa mengukur dan mengevaluasinya merupakan sebuah pemborosan karena pelatihan membutuhkan waktu dan biaya yang besar. Adapun evaluasi pelatihan digunakan untuk menilai hal-hal sebagai berikut:

a. Reaksi

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan melakukan wawancara atau memberikan kuesioner. Akan tetapi, reaksi segera hanya dapat mengukur seberapa banyak orang menyukai pelatihan tersebut daripada seberapa banyak manfaat yang diberikan.

b. Pembelajaran

Tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta latihan telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori, dan sikap.

c. Perilaku

Evaluasi perilaku setelah pelatihan berarti mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja dalam mengemban pekerjaan.

d. Hasil

Para pemberi kerja mengevaluasi hasil dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasional. Jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan data sebelum dan setelah pelatihan.

#### 2.1.3.7 Indikator Pelatihan Kerja

Rivai (2009), menyebutkan beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengukur penelitian adalah sebagai berikut:

a. Materi Pelatihan

Merupakan mutu dari baik atau buruknya materi yang digunakan instruktur di dalam melakukan pelatihan kerja.

b. Metode pelatihan

Merupakan keefektifan suatu cara atau metode yang di gunakan manajemen dalam penyiapan materi pelatihan.

c. Instruktur pelatihan

Merupakan kemampuan dari instruktur dalam penyampaian materi pelatihan menggunakan metode yang ada.

d. Peserta Pelatihan

Agar program pelatihan dapat mencapai sasaran hendaknya para peserta dipilih yang benar-benar “siap dilatih” artinya mereka tenaga kerja yang diikuti sertakan dalam pelatihan adalah mereka yang secara mental telah dipersiapkan untuk mengikuti program tersebut.

e. Sarana Pelatihan

Sarana pendukung evaluasi pelatihan dimaksudkan untuk mengukur kelebihan suatu program, kelengkapan, dan kondisi yang merupakan umpan balik untuk menilai atau menghasilkan output yang sesuai.

## 2.1.4 Kinerja

### 2.1.4.1 Definisi Kinerja

Beberapa pengertian kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut:

- a. Mangkunegara (2009) mengartikan kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

- b. Henry Simamora (1995) mengartikan kinerja karyawan sebagai tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.
- c. Wirawan (2009) menyebutkan bahwa kinerja adalah singkatan dari kinertika energi kerja yang diartikan dari bahasa Inggris, yaitu *performance*. Kinerja adalah suatu keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- d. Amstrong dan Baron (1998) mengartikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan secara kualitas dan atau kuantitas dalam melaksanakan tugas yang diperoleh dari fungsi dan indikator suatu pekerjaan sesuai dengan tujuan organisasi.

Kinerja pegawai terdiri dari sejumlah kriteria. Schuler dan Jackson (2010) menyatakan tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja, antara lain:

- a. Sifat

Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan

berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian.

b. Perilaku

Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini sangat penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antarpersonal pegawai.

c. Hasil

Kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan.

#### 2.1.4.2 Faktor Kinerja

Henry Simamora dalam Prabu Mangkunegara (2007:14) menyampaikan bahwa tingkat kinerja dan perilaku kerja yang diberikan oleh seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa variabel sebagai berikut:

a. Variabel individu

Variabel individu diantaranya adalah kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi. Sub variabel kemampuan dan keahlian merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja. Sedangkan variabel geografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

b. Variabel psikologis

Variabel psikologis diantaranya adalah persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel geografis. Variabel psikologis merupakan variabel yang kompleks dan sulit diukur serta sukar mencapai kesepakatan karena seseorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang dan ketrampilan berbeda satu dengan lainnya.

c. Variabel organisasi

Variabel organisasi diantaranya adalah sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur, dan desain pekerjaan. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku kinerja individu yang digolongkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Misalnya, sub variabel imbalan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

Mangkunegoro (2002) menyebutkan dua faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja, yaitu:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan riil. Sebagai contoh, yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pelajaran sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai supaya terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya. Jika mereka bersikap negative (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

2.1.4.3 Standar Kinerja

Menurut Wilson (2012), standar kinerja merupakan tingkat yang diharapkan dari suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding atas tujuan atau targer yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Standar kinerja memiliki fungsi antara lain:

- a. Sebagai tolok ukur untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai.
- b. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih kerja untuk mencapai standar, hal ini berarti perlu dikaitkan dengan imbalan dalam sistem kompensasi.
- c. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Menurut Abdullah (2014), agar dapat dijadikan sebagai tolok ukur, standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan antara lain:

- a. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
- b. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
- c. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
- d. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
- e. Dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
- f. Memberikan tantangan kepada karyawan.
- g. Realistis
- h. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
- i. Dapat diukur.

- j. Konsisten
- k. Adil
- l. Memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

#### 2.1.4.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tingkat keberhasilan pegawai dalam mengemban tugasnya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja. Pegawai yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan pegawai yang produktivitas kerjanya tinggi, begitupun sebaliknya. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting untuk mengetahui level kinerja pegawai. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil.

Penilaian kinerja memiliki banyak tujuan. Werther dan Davis (1996) menyatakan, penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan, di antaranya:

- a. Peningkatan kinerja

Memungkinkan pemimpin dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kerjanya.

- b. Penyesuaian kompensasi

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi dan sebaliknya.

- f. Proses perekrutan pegawai  
Memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang digunakan oleh perusahaan.
- g. Ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan  
Membantu menjelaskan kesalahan yang terjadi dalam manajemen sumber daya manusia.
- h. Kesempatan pegawai yang sama  
Menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif.
- i. Tantangan eksternal  
Membantu mengobservasi faktor eksternal yang memengaruhi kinerja pegawai.
- j. Umpan balik  
Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepegawaian dan pegawai itu sendiri.

#### 2.1.4.5 Indikator Kinerja

Untuk mengukur kinerja karyawan secara individual ada beberapa indikator yang digunakan. Menurut Robbins (2006) ada enam indikator, yaitu:

- a. Kualitas  
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

f. Komitmen kerja

Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

#### 2.1.4.6 Penilaian Kinerja di Lingkup Sekretariat Pengadilan Pajak

Penilaian kinerja di lingkup Sekretariat Pengadilan Pajak berdasarkan pada peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh Pemerintah secara umum dan Kementerian Keuangan secara khusus, antara lain:

- a. Keputusan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- b. Keputusan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 291/KMK.01/2017 Tentang Penilaian Kinerja Berdasarkan Kualitas Kontrak Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan; Penilaian kinerja berdasarkan pada Kontrak Kinerja yang dibuat dan ditetapkan bersama oleh pegawai dan atasan langsung pegawai yang bersangkutan, dengan mengacu pada target yang ditentukan oleh kepala pusat dalam hal ini Menteri Keuangan. Tujuan Penilaian Kinerja bagi Pegawai sebagaimana dituangkan dalam Lampiran Keputusan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor 467/KMK.01/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan, Bab I butir C adalah sebagai berikut:
  - a. Menjadi dasar penataan pegawai;
  - b. Menjadi dasar pertimbangan pemberian penghargaan bagi pegawai;
  - c. Mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif;
  - d. Mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada unit kerja;
  - e. Membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan;
  - f. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai;

- g. Mengembangkan budaya kerja yang efektif, menghargai kualitas proses bisnis dan kualitas pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi optimal.

Penilaian kinerja di lingkup Kementerian Keuangan adalah penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode monitoring. Output dari penilaian kinerja berupa Nilai Kinerja Organisasi, Nilai Kinerja Pegawai dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai. Nilai Kinerja Pegawai dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai didapat dari Realisasi Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan hasil perhitungan data realisasi berdasarkan formula dalam manual IKU.

Nilai kerja pegawai (NKP) digunakan untuk menilai prestasi kerja pegawai Kementerian Keuangan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011. Status indeks capaian kinerja untuk NKP sesuai KMK Nomor 467/KMK.01/2014 dibagi dalam kategori sebagai berikut:

- a. Hijau =  $100 \leq X \leq 120$  = Memenuhi ekspektasi
- b. Kuning =  $80 \leq X < 100$  = Belum memenuhi ekspektasi
- c. Merah =  $X < 80$  = Tidak memenuhi ekspektasi

dimana indikator tersebut sebagai penentuan jumlah tingkat kompensasi (tunjangan) yang akan diterima oleh pegawai. Besaran kompensasi setiap tahunnya ditetapkan oleh Menteri Keuangan.



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### 3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Organisasi yang akan diteliti oleh penulis dalam penelitian ini adalah Kantor Sekretariat Pengadilan Pajak yang berlokasi di Jakarta. Waktu penelitian akan dilangsungkan selama bulan Desember 2019 sampai dengan Februari 2020.

#### 3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

##### 3.2.1 Populasi Penelitian

Menurut Sugiyono (2011), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jumlah pegawai tetap Kantor Sekretariat Pengadilan Pajak dalam penelitian ini dipusatkan pada pegawai bagian Administrasi Peninjauan Kembali dan Dokumentasi (APKD) sebanyak 52 orang pegawai.

### 3.2.2 Sampel Penelitian

Sugiyono (2008) menjelaskan bahwa sampel memiliki arti suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi. Jika populasi tersebut besar, sehingga para peneliti tentunya tidak memungkinkan untuk mempelajari keseluruhan yang terdapat pada populasi tersebut beberapa kendala yang akan dihadapi di antaranya seperti keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka dalam hal ini perlu menggunakan sampel yang di ambil dari populasi itu. Kemudian, apa yang dipelajari dari sampel tersebut maka akan mendapatkan kesimpulan yang nantinya diberlakukan untuk populasi. Oleh karena itu sampel yang di dapatkan dari Populasi memang harus benar-benar representatif.

Menurut Gay LR dan Diehl PL (1992), semakin besar sampel yang diambil maka semakin mempresntatifkan bentuk dan karakter populasi serta lebih dapat untuk digeneralisir. Meskipun demikian, ukuran pasti sampel yang akan diambil sangat bergantung pada jenis penelitian. Penelitian ini bersifat deskriptif, maka ukuran sampel yang diambil adalah seluruh total populasi

Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh. Disebut sampel jenuh karena semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

### 3.3 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah subyek dari mana data dapat diperoleh.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua sumber data, yaitu:

a. Data primer

Yaitu data yang diperoleh penulis secara langsung atau dari tangan pertama.

Dalam penelitian ini penulis mendapat data primer dari responden, yaitu para pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.

b. Data sekunder

Yaitu data yang diperoleh penulis dari data-data yang sudah ada. Data sekunder yang dipakai pada penelitian ini berupa bukti, catatan atau laporan historis yang sudah diarsipkan pada Sekretariat Pengadilan Pajak. Data sekunder juga dapat berupa artikel, literatur, dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan penulis.

### 3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan sebagai acuan dalam memecahkan masalah yang diteliti, penulis menggunakan beberapa metode pengumpulan data, antara lain:

a. Kuesioner

Metode ini adalah teknik pengumpulan data secara tidak langsung. Instrumen atau alat pengumpulan datanya disebut angket berisi sejumlah pertanyaan-pertanyaan yang harus dijawab oleh responden sesuai dengan persepsinya. Bentuk pertanyaan yang disiapkan berbentuk tertutup mengenai dampak besaran kompensasi dan pelatihan kerja dalam kualitas kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak. Hasil angket kemudian diolah sebagai data untuk penelitian ini. Adapun skala yang digunakan dalam kuesioner ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009 : 134). Sewaktu menanggapi pertanyaan dalam skala Likert, responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari pilihan yang tersedia. Kuesioner dalam penelitian ini disediakan lima pilihan skala seperti berikut:

- 1 = sangat tidak setuju
- 2 = tidak setuju
- 3 = netral
- 4 = setuju
- 5 = sangat setuju

#### b. Observasi

Pengamatan atau observasi adalah aktivitas terhadap suatu proses atau objek dengan maksud merasakan dan kemudian memahami pengetahuan dari sebuah fenomena berdasarkan pengetahuan dan gagasan yang sudah diketahui sebelumnya, untuk mendapatkan informasi-informasi yang dibutuhkan untuk melanjutkan suatu penelitian. Metode ini dilakukan dengan cara pengamatan dan pencatatan secara sistematis masalah-masalah yang diteliti. Teknik ini ditujukan untuk mempelajari perilaku pegawai dan proses kerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak.

#### c. Studi Pustaka

Studi kepustakaan adalah kegiatan untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang menjadi obyek penelitian. Informasi tersebut dapat diperoleh dari buku-buku, karya ilmiah, tesis, disertasi, ensiklopedia, internet, dan sumber-sumber lain. Metode ini dilakukan dengan cara mengolah data yang telah diperoleh yang terkait dengan data pelatihan kerja dan kinerja pegawai Sekretariat Pengadilan Pajak, serta menyesuaikan literatur yang didapat dari bangku kuliah serta buku-buku dari perpustakaan.

### 3.5 Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2011:61), variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang

ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel dalam penelitian ini adalah kompensasi, pelatihan kerja, dan kinerja pegawai. Variabel tersebut dikelompokkan menjadi dua jenis variabel sebagai berikut:

a. Variabel bebas (*Independent variable*)

Menurut Sugiyono (2011:61), variabel *independent* (bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel *dependent* (terikat). Variabel bebas (X) yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kompensasi (X1) dan Pelatihan Kerja (X2).

b. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Menurut Sugiyono (2011:61), variabel *dependent* (terikat) merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat (Y) yang diteliti dalam penelitian ini adalah Kinerja (Y).

### 3.6 Instrumen Penelitian

Sesuai dengan judul penelitian Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai, maka dapat disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1

## Instrumen Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Kompensasi	Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2002:54), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaji</li> <li>2. Upah</li> <li>3. Insentif</li> <li>4. Tunjangan</li> <li>5. Fasilitas</li> </ol>
Pelatihan	Menurut Rivai dan Sagala (2011:212), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Materi Pelatihan</li> <li>2. Metode Pelatihan</li> <li>3. Instruktur Pelatihan</li> <li>4. Sarana Pelatihan</li> </ol>
Kinerja	Menurut Robbins (2008), kinerja didefinisikan sebagai suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas</li> <li>2. Kuantitas</li> <li>3. Ketepatan Waktu</li> <li>4. Efektivitas</li> <li>5. Kemandirian</li> <li>6. Komitmen</li> </ol>

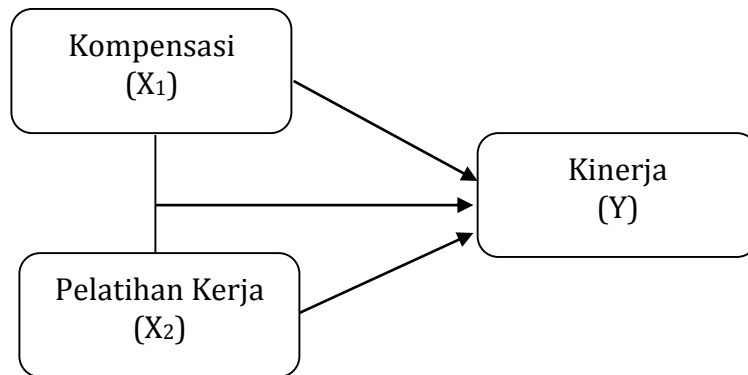
Sumber : Data kajian pustaka yang diolah

### 3.7 Desain Penelitian

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1

## Desain Penelitian



Sumber: Data kajian pustaka yang diolah

### 3.8 Teknik Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner

##### 1. Uji Validitas

Uji validitas adalah sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu instrumen pengukur (tes) dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu tes dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukur secara tepat atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut (Azwar, 1987:173). Pengujian validitas memiliki kriteria untuk perhitungan agar tiap butir dapat dikatakan valid. Instrument dikatakan valid jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dengan level of significant 5% dan memiliki nilai positif.

## 2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah serangkaian pengukuran atau serangkaian alat ukur yang memiliki konsistensi jika pengukuran yang dilakukan dengan alat ukur itu dilakukan secara berulang. Reliabilitas tes, merupakan tingkat konsistensi suatu tes untuk mengukur sejauh mana tes dapat dipercaya untuk menghasilkan skor yang konsisten, relatif tidak berubah meskipun diteskan pada situasi yang berbeda (Sugiono, 2005). Penelitian ini mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach's Alpha. Suatu konstruk atau variable dikatakan reliable jika memberikan hasil Cronbach's Alpha  $> 0,60$ .

### 3.8.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah sampel yang digunakan mempunyai distribusi normal atau tidak. Dalam model regresi linier, asumsi ini ditunjukkan oleh nilai error yang berdistribusi normal. Model regresi linier yang baik adalah model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal, sehingga layak dilakukan pengujian secara statistik. Uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov dalam program SPSS dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 5% atau 0,05. Jika asumsi ini dilanggar, maka uji statistik menjadi tidak valid (Ghozali, 2015).

## 2. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Pengujian multikolinearitas adalah pengujian yang mempunyai tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel independen. Efek dari multikolinearitas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen. Untuk menemukan ada atau tidaknya multikolinearitas dalam model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Tolerance mengukur variabilitas variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerancerendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena  $VIF = 1/\text{tolerance}$ ) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang umum dipakai adalah nilai tolerance 0,10 atau sama dengan nilai VIF diatas 10 (Ghozali, 2015).

## 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2005:105), uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari

residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas.

Dasar analisisnya adalah sebagai berikut :

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Uji ini biasanya digunakan sebagai prasyarat dalam analisis korelasi atau regresi linear. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan Test for Linearity dengan pada taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (Linearity) kurang dari 0,05.

#### 4.8.3 Uji Analisis Regresi

##### 1. Analisis regresi berganda

Merupakan teknik untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + \epsilon$$

Keterangan:

Y = Variabel dependen yaitu Kinerja Pegawai

X1 = Variabel independen yaitu Kompensasi

X2 = Variabel independen yaitu Pelatihan Kerja

a = Konstanta (nilai Y' apabila X1, X2.....Xn = 0)

b = Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

$\epsilon$  = Nilai residu

## 2. Uji korelasi parsial

Uji korelasi parsial merupakan suatu metode pengukuran keeratan hubungan (korelasi) antara variabel bebas dan variabel tak bebas dengan mengontrol salah satu variabel bebas untuk melihat korelasi natural antara variabel yang tidak terkontrol. Menurut Sugiyono (2010), pedoman untuk memberikan interpretasi serta analisis bagi koefisien korelasi adalah sebagai berikut:

0,00 - 0,199 = sangat rendah

0,20 - 0,3999 = rendah

0,40 - 0,5999 = sedang

0,60 - 0,799 = kuat

0,80 - 1,000 = sangat kuat

## 3. Koefisien determinasi

Menurut Ghozali (2013: 97), koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi

variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai satu. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

#### 3.8.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk memperoleh regresi berganda yang terbaik. Model regresi yang diajukan perlu diuji hipotesisnya dengan pengujian berikut:

##### 1. Uji t

Uji t dikenal dengan uji parsial, yaitu untuk menguji bagaimana pengaruh masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri terhadap variabel terikat. Uji ini dapat dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel atau dengan melihat kolom signifikansi pada masing-masing t hitung.

Perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$H_0 : b_1 = 0$  artinya variabel Kompensasi ( $X_1$ ) tidak ada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

$H_a : b_1 \neq 0$  artinya variabel Kompensasi ( $X_1$ ) ada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

$H_0 : b_2 = 0$  artinya variabel Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) tidak ada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

$H_a : b_2 \neq 0$  artinya variabel Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) ada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Kriteria pengambilan keputusan pada pengujian ini adalah:

- a. Apabila  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel atau nilai signifikansi  $<$   $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya secara parsial ada pengaruh nyata antara Kompensasi ( $X_1$ ) dan Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).
- b. Apabila  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel atau nilai signifikansi  $>$   $\alpha$  (0,05) maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya secara parsial tidak ada pengaruh nyata antara Kompensasi ( $X_1$ ) dan Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

## 2. Uji F

Uji F dikenal dengan Uji serentak atau uji Model/Uji Anova, yaitu uji untuk melihat bagaimana pengaruh semua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Uji F juga digunakan untuk menguji apakah model regresi yang dibuat signifikan atau non signifikan.

Perumusan hipotesis dalam pengujian ini adalah sebagai berikut:

- a.  $H_0 : b_1 : b_2 = 0$  artinya variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) secara simultan tidak ada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).
- b.  $H_a : b_1 \neq b_2 \neq 0$  artinya variabel Kompensasi ( $X_1$ ), Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) secara simultan ada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).

Kriteria pengambilan keputusan pada pengujian ini adalah:

- a. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai signifikansi  $< \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya secara parsial ada pengaruh nyata antara Kompensasi ( $X_1$ ) dan Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).
- b. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai signifikansi  $> \alpha (0,05)$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, artinya secara parsial tidak ada pengaruh nyata antara Kompensasi ( $X_1$ ) dan Pelatihan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ).