

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori yang Terkait dengan Variabel Penelitian

1. Teori Atribusi

Teori atribusi adalah teori yang dikemukakan oleh Harold Kelley (1972) yang menjelaskan apa yang memotivasi seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau memutuskan untuk melakukannya dengan cara tertentu. Menurut Fritz Heider pada tahun 1958 dalam Pratomo (2015) menyampaikan tentang teori atribusi bahwa faktor internal (kualitas pribadi seperti kemampuan, pengetahuan, dan sebagainya) serta kekuatan eksternal (atribut lingkungan seperti aturan dan cuaca) keduanya dapat mempengaruhi perilaku manusia. Sementara itu, Arfan & Ishak (2005) mendefinisikan teori atribusi sebagai tindakan menafsirkan suatu peristiwa, alasan atau penyebab perilaku seseorang dalam kaitannya dengan kejadian disekitarnya dan memahami alasan melakukannya. Ada tiga faktor yaitu konsensus, konsistensi, dan kekhasan yang dievaluasi orang ketika menarik penilaian tentang suatu Tindakan atau perbuatan yang disebabkan oleh karakter dalam diri (disposisi) atau sumber kekuatan di luar diri. Dengan adanya teori atribusi diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menangani masalah yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

2. Pajak

a) Pengertian Pajak

Sesuai dengan Pasal 1 Ayat 1 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang perubahan ketiga atas Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, pajak didefinisikan Pajak adalah kontribusi wajib kepada negara yang terutang oleh orang pribadi atau badan yang bersifat memaksa berdasarkan Undang-Undang, dengan tidak mendapatkan imbalan secara langsung dan digunakan untuk keperluan negara bagi sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Menurut Prof Dr. Rochmat Soemitro, S.H dalam buku Mardiasmo (2011:1), "Pajak adalah iuran rakyat kepada kas Negara berdasarkan Undang- undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontra Prestasi) yang

langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum”.

Sedangkan menurut S.I Djajadiningrat dalam Resmi (2019:1) menyatakan bahwa “Pajak sebagai suatu kewajiban menyerahkan sebagian dari kekayaan ke kas negara yang disebabkan oleh suatu keadaan, kejadian dan perbuatan yang memberikan kedudukan tertentu, tetapi bukan sebagai hukuman, menurut peraturan yang ditetapkan pemerintah serta dapat dipaksakan, tetapi tidak ada jasa timbal balik dari negara secara langsung untuk memelihara kesejahteraan secara umum.”

N. J. Feldman dalam Resmi (2019:1) menyatakan bahwa. “Pajak adalah prestasi yang dipaksakan sepihak oleh dan terutang kepada penguasa (menurut norma-norma yang ditetapkannya secara umum), tanpa adanya kontraprestasi, dan semata-mata digunakan untuk menutup pengeluaran umum.”

Dengan menggunakan definisi tersebut sebagai panduan, dapat dikatakan bahwa pajak adalah pembayaran yang dilakukan oleh individu kepada negara dengan imbalan layanan yang diberikan secara tidak langsung (sering) oleh pemerintah. Kontribusi ini digunakan untuk mendukung biaya administrasi dan untuk mengelola lingkungan sosial ekonomi. Dengan memanfaatkan surat-surat yang dipaksakan dan disita, pemerintah dapat memaksa wajib pajak untuk membayar utangnya. Wajib pajak yang lalai atau melanggar hukum dapat menghadapi denda atau hukuman penjara sebagai sanksi.

b) Fungsi Pajak

Karena pajak adalah sumber uang negara yang digunakan untuk membayar semua pengeluaran, termasuk pengeluaran pembangunan, mereka memainkan peran penting dalam kehidupan negara, terutama dalam pelaksanaan pembangunan (Direktorat Jenderal Pajak, 2014). Pada situs resmi Direktorat Jenderal Pajak (pajak.go.id) menyebutkan bahwa, pajak memiliki fungsi sebagai berikut:

1) Fungsi Mengatur (*Regulerend*)

Pemerintah dapat mengendalikan pertumbuhan ekonomi melalui perpajakan. Pajak, dengan peran pengaturannya, dapat digunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Misalnya, banyak jenis keringanan pajak yang tersedia untuk mendorong investasi domestik dan internasional. Pemerintah mengenakan biaya impor yang besar dan kuat pada barang-barang asing untuk melindungi produsen dalam negeri.

2) Fungsi Stabilitas

Pemerintah menerima dana melalui pajak untuk menerapkan kebijakan stabilitas harga dalam rangka mencegah inflasi. Ini dapat dicapai, antara lain, dengan mengendalikan pergerakan uang di masyarakat, mengumpulkan pajak, dan menggunakan pajak secara efektif dan efisien. Hal ini digunakan untuk menjaga stabilitas nilai tukar rupiah dan menjaga agar efisit perdagangan tidak semakin melebar.

3) Fungsi Redistribusi Pendapatan

Pajak yang dipungut negara akan digunakan untuk membayar semua kepentingan publik, termasuk penciptaan lapangan kerja baru, yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan masyarakat.

c) Ciri-Ciri Pajak

Menurut Resmi (2019) ciri-ciri pajak terdiri dari:

- 1) Pajak dipungut berdasarkan atau dengan kekuatan undang-undang serta aturan pelaksanaannya.
- 2) Dalam pembayaran pajak tidak dapat ditunjukkan adanya kontraprestasi individual oleh pemerintah.
- 3) Pajak dipungut oleh negara, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.
- 4) Pajak diperuntukkan bagi pengeluaran-pengeluaran pemerintah yang bila dari pemasukannya masih dapat surplus, digunakan untuk membiayai *public investment*.

d) Jenis-Jenis Pajak

Menurut Putra (2017), terdapat jenis-jenis pajak yang dapat dilihat dari siapa menanggung pajak, lembaga yang memungut dan sifatnya. Jenis pajak tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1) Berdasarkan sifat yang menanggung

Pajak diklasifikasikan sebagai langsung atau tidak langsung tergantung pada pihak yang diasuransikan. Pajak langsung adalah pajak yang dikenakan pada seseorang atau organisasi bisnis secara teratur sesuai dengan peraturan pajak. Wajib Pajak menanggung beban pajak langsung, Pajak tidak langsung dikenakan atas tindakan atau peristiwa.

2) Berdasarkan lembaga pemungut

Menurut lembaga pemungut, pajak diklasifikasikan sebagai pajak negara atas pajak negara (Pemerintah Pusat) dan pajak daerah (Pemerintah Daerah). Pajak negara adalah pungutan yang dipungut oleh pemerintah pusat. Pajak penghasilan, pajak tambahan atas nilai produk dan jasa dari pajak penjualan barang mewah adalah contoh pajak negara. Sedangkan pajak daerah dipungut oleh pemerintah daerah untuk membiayai rumah tangganya, baik oleh daerah tingkat I maupun oleh pemerintah daerah.

3) Jenis pajak berdasarkan sifatnya

Pajak diklasifikasikan menjadi dua jenis: pajak subjektif dan pajak objektif. Pajak subjektif adalah pajak yang didasarkan pada topik pajak (Wajib Pajak). Pajak penghasilan, misalnya, dan pajak bumi dan bangunan. Padahal Pajak Objektif adalah pajak yang dipungut berdasarkan objeknya tanpa memperhatikan wajib pajak, seperti pajak penjualan dan cukai.

e) Jenis Pajak di Indonesia

Menurut Murifal (2019) jenis pajak di Indonesia terdiri atas:

1) Pajak Penghasilan (PPh)

Pajak penghasilan (PPh) adalah pajak yang dipungut atas penghasilan yang dipungut oleh wajib pajak baik dari Indonesia maupun luar negeri. Penghasilan bisnis, gaji, hadiah, honorer, dan sebagainya adalah contoh pendapatan yang dipermasalahkan. Dasar hukum dari PPh adalah Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 mengenai Pajak Penghasilan.

2) Pajak Pertambahan Nilai (PPN)

PPN adalah pungutan atas jual beli barang dan jasa oleh wajib pajak orang pribadi atau wajib pajak usaha yang telah memenuhi syarat sebagai Pengusaha Kena Pajak (PKP). Oleh karena itu, Merchant/Penjual wajib mengumpulkan, menyetor, dan melaporkan PPN. Konsumen Akhir, di sisi lain, adalah orang yang diharuskan membayar PPN.

3) Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM)

Menurut undang-undang Indonesia, Pajak Penjualan atas Produk Mewah (PPnBM) adalah pajak yang dikenakan atas barang mewah yang diproduksi

atau diimpor oleh produsen (pengusaha) sebagai bagian dari operasi bisnis atau pekerjaan mereka.

4) Bea Meterai

Bea Meterai adalah pajak atas surat-surat yang terutang sejak dokumen ditandatangani oleh pihak yang berkepentingan, atau dokumen tersebut disiapkan atau disajikan kepada pihak lain apabila dokumen tersebut hanya dibuat oleh satu pihak, sesuai dengan Undang-Undang Bea Meterai Nomor 10 Tahun 2020.

f) SPT dan *e-filing*

e-Filing atau *Electronic Filing* adalah metode penyampaian Surat Pemberitahuan (SPT) perpajakan secara elektronik yang dilakukan secara *online* dan *real time* melalui internet pada *website* Direktorat Jenderal Pajak (www.pajak.go.id) atau mitra yang ditunjuk oleh Direktur Jenderal Pajak. Oleh karenanya, fasilitas *e-filing* memfasilitasi prosedur pengisian bagi pengguna dan mendorong pengguna untuk menggunakan fasilitas tersebut karena mereka menganggapnya sederhana dan merasa puas dengannya (Ginting & Marlina, 2017).

Terdapat 2 jenis SPT yang dapat dilaporkan melalui *e-filing* pajak yaitu SPT Tahunan dan SPT Masa, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) SPT Tahunan adalah surat yang digunakan para Wajib Pajak untuk melaporkan segala bentuk perhitungan dan pembayaran pajak, baik objek pajak maupun bukan pajak. Selain itu, SPT dapat digunakan untuk melaporkan harta dan kewajiban sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan pajak. SPT Tahunan memiliki 2 jenis yaitu SPT Tahunan Pribadi dan SPT Tahunan Badan.
- 2) SPT Masa dapat dikategorikan menjadi 2 jenis, yakni: SPT Masa PPh dan SPT Masa PPN.
 - a) SPT Masa PPh adalah dokumen yang digunakan untuk melaporkan pajak yang dipungut dari hasil pendapatan ekonomi wajib pajak dan akan dilaporkan pada setiap masa pajak (setiap bulan). Dalam SPT Masa PPh terdapat 6 jenis pajak penghasil yang dimana telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2008. 6 jenis SPT Masa PPh terdiri atas: SPT Masa PPh Pasal 21 dan 26 tentang

Pelaporan Pajak Penghasilan Karyawan Indonesia dan karyawan asing, SPT Masa PPh Pasal 22 tentang Pelaporan Pajak yang Dipungut Bendaharawan Pemerintah, SPT Masa PPh Pasal 23/26 sehubungan dengan pajak yang dipotong dari hasil transaksi terkait dengan aset selain dari transaksi tanah dan bangunan dan jasa, SPT ini diperuntukkan untuk transaksi wajib pajak Indonesia dan/atau dengan orang asing atau Badan Usaha Tetap Milik Asing, SPT Masa PPh Pasal 25 terkait dengan angsuran bulanan, SPT Masa PPh Pasal 4 ayat (2) terkait dengan pajak yang dipotong dari penghasilan yang dipotong dari bunga deposito dan tabungan lainnya, dan SPT Masa PPh Pasal 15 tentang pelaporan pajak yang berhubungan dengan Norma Perhitungan Khusus untuk golongan Wajib Pajak tertentu.

Dijelaskan juga bahwa ada beberapa jenis pajak penghasilan yang wajib menggunakan layanan *e-filing*, diantaranya adalah SPT Masa PPh Pasal 21 dan PPh Pasal 26. Sedangkan jenis pajak yang tidak wajib menggunakan *e-filing* diantaranya adalah SPT Masa PPh 25 nihil, SPT Masa PPh 25 kurang bayar, SPT Masa 21 nihil, SPT Masa 26 nihil SPT Masa PPh atau PPhBM.

SPT menjadi sarana bagi warga negara yang sudah ber-NPWP untuk melaporkan dan mempertanggungjawabkan perhitungan jumlah pajak selama setahun terakhir sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2007 tentang Syarat dan Ketentuan Umum terkait Tata Cara Perpajakan.

Sesuai dengan amanat dari peraturan perundang-undangan tata cara perpajakan, disebutkan bahwa setiap wajib pajak wajib mengisi SPT dengan benar, lengkap dan jelas serta ditandatangani dan disampaikan ke kantor DJP. Adapun sistem perpajakan di Indonesia menganut *self assessment* yang artinya sistem perpajakan memberikan kepercayaan penuh bagi wajib pajak untuk menghitung serta menyetor dan melaporkan pajaknya secara mandiri. Namun, ada juga alasan mengapa wajib pajak harus melaporkan SPT Tahunan dikarenakan adanya kemungkinan perhitungan PPh di Satu Tahun Pajak Berbeda, seperti yang dikatakan oleh Staf Ahli Menteri Keuangan Bidang Pengawasan Pajak, Nufansa Wirasakti bahwa pelaporan perlu dilakukan karena ada kemungkinan seorang pekerja memiliki lebih dari satu sumber pendapatan.

Menurut situs DJP, pelaporan SPT melalui sistem pengisian elektronik atau *e-filing* memberikan keuntungan sebagai berikut bagi wajib pajak:

- 1) Pengiriman SPT lebih cepat sebab dapat dilakukan dimana saja dan kapan saja selama memiliki akses atau jaringan internet yang terhubung.
- 2) Mengakses situs DJP gratis sehingga wajib pajak tidak perlu mengeluarkan biaya dalam pelaporan SPTnya.
- 3) Dengan teknologi yang memadai, perhitungan yang dilakukan akan lebih cepat dan akurat.
- 4) Data yang diserahkan oleh Wajib Pajak lengkap karena ada pemeriksaan pengisian SPT.
- 5) Melaporkan SPT menggunakan layanan *online* yang telah disediakan DJP akan meminimalkan penggunaan kertas yang mana akan lebih ramah lingkungan.
- 6) Keamanan data terlindungi.

3. Relawan Pajak

Pelaporan pajak merupakan tahapan yang sering dilewati karena kesalahpahaman seperti keyakinan bahwa pelaporan tidak diperlukan jika sudah membayar pajak, hambatan bagi wajib pajak untuk melaporkan pajak, yang kini bisa dilakukan secara online, dan penerapan denda nominal yang relatif kecil.

Alhasil, DJP memperkenalkan inovasi baru yaitu program Relawan Pajak. Dimana DJP bekerja sama dengan perguruan tinggi untuk mendirikan Tax Center sehingga nantinya dapat menghasilkan Relawan Pajak di masing-masing Tax Center di perguruan tinggi untuk meningkatkan kesadaran pajak, sebagaimana tertuang dalam Nota Kesepahaman Menteri Keuangan dengan Menristekdikti Nomor MoU-4/MK.03/2016 dan Nomor 7/M/NK/2016.

Relawan Pajak di Indonesia adalah asosiasi atau kelompok masyarakat yang memiliki keahlian pajak yang lebih tinggi dan melayani masyarakat dengan membantu wajib pajak dalam pengajuan SPT. Sedangkan peran Relawan Pajak adalah memberikan pelayanan langsung kepada wajib pajak (WP) berupa bantuan pemberian SPT tahunan melalui sistem e-filing. (Sukmawati, 2022).

Relawan Pajak adalah seorang yang secara sukarelawan menyumbangkan waktu, tenaga, pikiran dan keahliannya untuk berperan aktif dalam kegiatan edukasi perpajakan. Relawan pajak ini merupakan salah satu bentuk kegiatan edukasi pajak yang tercakup pada tema meningkatkan pengetahuan dan keterampilan perpajakan, sebagaimana tertuang dalam Pasal 1 angka 9 Peraturan Direktur Jenderal Pajak No.PER-12/PJ/2021 Tentang Edukasi Perpajakan.

Program relawan pajak dilakukan sesuai dengan Memorandum Resmi No. ND-1317/J.09/2019 dalam rangka mempromosikan partisipasi pihak ketiga dalam operasi perpanjangan pajak dan meningkatkan kepatuhan wajib pajak. Dalam hal ini program relawan pajak berfokus kepada mahasiswa dibawah naungan *tax center* atau program studi perpajakan (organisasi mitra) di seluruh Indonesia.

Tax Center atau organisasi mitra adalah suatu lembaga di suatu perguruan tinggi yang berfungsi sebagai pusat pengkajian, pendidikan, pelatihan dan sosialisasi perpajakan kepada lingkungan kampus, Wajib Pajak, serta masyarakat secara mandiri. *Tax Center* tersebut melaksanakan kegiatan relawan pajak yang dimulai dari publikasi, pendaftaran, pelatihan, hingga penyeleksian relawan pajak. Sementara itu, Kanwil DJP menyusun jadwal kegiatan pendayagunaan beserta tempat dan jumlah relawan yang dibutuhkan. Mahasiswa yang terpilih, harus mengikuti pelatihan. Setelah pelatihan, relawan pajak yang memenuhi syarat minimum akan diberikan tugas dalam mengedukasi langsung wajib pajak.

Relawan pajak akan membantu wajib pajak dalam memenuhi kewajiban perpajakannya, yaitu melaporkan SPT tahunan, dengan memberikan pendampingan (bimbingan) dalam pengisian SPT menggunakan *e-Filing* dan e-SPT bagi Wajib Pajak Orang Pribadi dengan penghasilan dari pemberi kerja, serta WP OP dengan penghasilan dari kegiatan usaha dan/atau pekerjaan bebas. Tujuan program relawan pajak adalah untuk meningkatkan keterlibatan pihak ketiga dalam melakukan kegiatan edukasi perpajakan dan asistensi SPT Tahunan dan mengatasi keterbatasan jumlah petugas pajak untuk memberikan edukasi kepada Wajib Pajak.

Adapun tugas dari relawan pajak terdiri atas 2 aspek. Aspek pertama adalah asistensi SPT Tahunan kepada Wajib Pajak Orang Pribadi dan Badan yang menggunakan formulir SPT Tahunan 1770 dan 1771 (PP 23 Tahun 2018), 1770S dan 1770SS yang melaporkan SPT menggunakan *e-filing*. Aspek kedua adalah

keterlibatan kegiatan sosial mandiri, yaitu ikut serta dalam penyampaian informasi atau materi perpajakan kepada Wajib Pajak sebagai narasumber atau pendamping narasumber sosialisasi.

Adapun tugas relawan pajak dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Memberikan edukasi pajak.
- b) Asistensi pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT) tahunan Pajak Penghasilan (PPh) orang pribadi, utamanya melalui *e-filing*.
- c) Asistensi pembayaran PPh kepada Wajib Pajak.
- d) Asistensi validasi Nomor Induk Kependudukan (NIK) sebagai Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP).

4. Pelatihan

a) Pengertian Pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah suatu proses untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu agar pegawai berkualitas dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan lebih baik sesuai dengan kemampuannya (Sahanggamu, 2014). Menurut Suparyadi (2015): “Pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran secara sistematis yang mencakup upaya meningkatkan keterampilan, penguasaan pengetahuan, dan mengubah perilaku guna meningkatkan kinerja karyawan”.

Hardjana (2001) menegaskan bahwa pelatihan adalah kegiatan pembelajaran yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pekerja dalam pekerjaan yang mereka lakukan. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek menggunakan proses yang sistematis dan terorganisir di mana karyawan mempelajari pengetahuan dan kemampuan teknis untuk tujuan yang terbatas (A. P. Mangkunegara & Prabu, 2003).

Kasmir (2016) mengungkapkan bahwa “Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya.”

Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pekerja untuk melakukan pekerjaannya secara lebih efisien dan efektif (Sofyandi, 2013). Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang mencakup proses pembelajaran dan peningkatan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dengan menggunakan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori (Rivai & Sagala, 2015).

Berdasarkan pengertian diatas, pelatihan merupakan suatu proses dalam mengajarkan secara sistematis keahlian tertentu untuk membekali karyawan agar mendapatkan keterampilan dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan efisien sesuai dengan apa yang diinginkan bersama. Efektivitas pelatihan harus didesain sebaik mungkin dengan mencakup pengalaman belajar, aktivitas-aktivitas yang terencana serta ideal untuk mewujudkan tujuan bersama baik kepentingan organisasi maupun kepentingan individual.

Dalam manajemen organisasi, pelatihan dianggap sebagai kegiatan yang paling sering dilakukan. Untuk membuat pekerja terampil, efektif, dan produktif, perusahaan yang baik harus menerapkan program pelatihan yang kuat untuk karyawannya. Dapat juga dikatakan bahwa pelatihan adalah kepuasan kerja karena pelatihan sering digambarkan sebagai simbolis untuk beberapa perusahaan yang beranggapan bahwa pelatihan adalah imbalan balik untuk kerja keras karyawannya.

b) Tujuan Pelatihan

Pelatihan adalah proses yang tidak pernah berakhir karena bahkan individual atau karyawan yang sudah terampil dalam melakukan tanggung jawabnya ketika bekerja, harus menerima pelatihan baru untuk mempertahankan keterampilan mereka atau untuk mempelajari metode baru maupun teknik kerja yang berbeda.

Penguasaan pengetahuan, pertumbuhan kemampuan, dan penyesuaian sikap dan perilaku merupakan 3 (tiga) komponen kunci pelatihan yang harus diwujudkan selama pelaksanaan pembelajaran. Perubahan sikap dan perilaku yang diperkirakan akan terjadi selama proses pembelajaran ini sangat penting karena membantu karyawan berkinerja lebih baik. Penguasaan pengetahuan dan peningkatan keterampilan tidak ada artinya jika sikap dan perilaku tidak berubah menjadi lebih baik (Suparyadi, 2015).

Pengembangan sumber daya manusia melibatkan pelatihan secara signifikan karena suatu organisasi hanya dapat berhasil dengan karyawan yang terlatih dan produktif serta efisien. Menurut Suparyadi (2015), pelatihan mengandung beberapa tujuan, yaitu:

1) Meningkatkan produktivitas

Karyawan yang telah menguasai informasi dan pemahaman serta bakat luar biasa dalam bidang pekerjaan mereka akan berkinerja lebih baik daripada mereka yang kurang atau tidak mahir dalam keterampilan yang diperlukan.

2) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi

Program pelatihan memberi karyawan informasi yang lebih maju dan mengajari mereka cara mengambil lebih banyak tanggung jawab atas pekerjaan mereka, yang akan meningkatkan kemampuan mereka untuk beroperasi secara efektif dan efisien serta meningkatkan daya saing perusahaan.

3) Meningkatkan daya saing

Selain memiliki potensi untuk meningkatkan produksi, anggota staf yang terlatih dengan baik juga akan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efektif dan efisien, yang akan meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif melibatkan kemampuan untuk menghasilkan item yang memenuhi kebutuhan klien, dan bekerja secara efisien berarti menciptakan jumlah produk yang sama sambil membutuhkan lebih sedikit sumber daya dari karyawan tersebut.

c) Manfaat Pelatihan

Pelatihan yang memadai akan memberikan banyak manfaat baik bagi karyawan maupun perusahaannya. Penerapan pelatihan yang baik akan menjadikan individual seorang karyawan bekerja maksimal dan meningkatkan kualitas suatu perusahaan. Pelatihan adalah untuk meningkatkan kemahiran seseorang dalam berbagai keterampilan dan metode terkait pekerjaan yang terperinci dan rutin (Handoko, 2016).

Rivai dan Sagala (2010) menyatakan bahwa manfaat dari pelatihan dapat diklasifikasikan baik untuk perusahaan maupun individu, tetapi pada akhirnya keduanya akan mencapai visi, misi, tujuan perusahaan, dan tujuan individu yang sama, serta hubungan antara individu dan implementasi kebijakan perusahaan. Adapun manfaat pelatihan tersebut adalah:

1) Manfaat bagi karyawan

Program pelatihan dapat membantu karyawan mengatasi tekanan, meningkatkan kepuasan dan pengakuan kerja, membantu menghilangkan rasa takut ketika dihadapkan dengan tugas-tugas baru, membantu karyawan mendekati tujuan pribadi, dan membantu mereka membuat keputusan yang lebih efektif. Selama program pelatihan, karyawan tentunya mendapatkan bekal berupa pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, dan sikap.

2) Manfaat bagi Perusahaan

Program pelatihan dapat meningkatkan produktivitas dan profitabilitas, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja, membantu karyawan memahami tujuan perusahaan, meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan, meningkatkan rasa kepemilikan atas kompetensi dan pengetahuan perusahaan, dan membantu memecahkan masalah dengan mengambil keputusan yang lebih masuk akal.

Selain itu adapun manfaat pelatihan menurut Suparyadi (2015) yaitu meningkatkan kemandirian, meningkatkan motivasi, menumbuhkan rasa memiliki dan mengurangi keluarnya karyawan, diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Meningkatkan kemandirian

Pengetahuan dan kemampuan yang dikembangkan karyawan melalui pekerjaannya akan menunjukkan kemandiriannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya dan akan menunjukkan bahwa karyawan sudah terbiasa akan tugas yang ada, sehingga karyawan hanya akan membutuhkan sedikit arahan dari atasannya karena sudah menyadari apa yang perlu dilakukannya.

2) Meningkatkan Motivasi

Program pelatihan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan di tempat kerja. Hal itu disebabkan oleh dua faktor. Faktor pertama, pekerja akan lebih tenang dan menikmati aktivitasnya tanpa merasa terlalu tertekan jika sudah menguasai informasi dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya. Faktor kedua, pelatihan membuat karyawan merasa lebih dihargai oleh perusahaan akan kontribusi mereka kepada perusahaan, sehingga dengan semangat dan perasaan tersebut membangkitkan motivasi dalam diri untuk terus meningkatkan kinerjanya dalam melakukan pekerjaan.

3) Menumbuhkan rasa memiliki

Kesadaran akan pentingnya bagi perusahaan dan kontribusinya, serta pemahaman tentang tujuan yang diperoleh melalui pelatihan, dapat mendorong rasa tanggung jawab bersama di antara semua karyawan untuk masa depan organisasi atau perusahaan.

4) Mengurangi keluarnya karyawan

Karyawan merasa lebih nyaman di tempat kerja karena pelatihan yang mereka terima dalam mempelajari pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka. Karyawan jarang bekerja di bawah tekanan karena pengetahuan dan kemampuan di sektor pekerjaan mereka yang membuat mereka merasa nyaman di tempat kerja. Selain itu, kenyamanan dialami ketika perasaan dihargai oleh bisnis dan diakui atas kontribusi dan kehadirannya.

5) Meningkatkan laba perusahaan

Individu yang telah menerima pelatihan berkinerja lebih baik di tempat kerja daripada karyawan yang tidak terlatih yang tidak memiliki keahlian yang diperlukan. Karyawan yang telah menerima pelatihan akan memberikan barang dan layanan yang lebih memuaskan konsumen, mendapatkan pelanggan tetap dan keputusannya untuk melakukan pembelian lagi.

d) Dimensi-dimensi Pelatihan

Menurut Rae dalam Sofyandi (2013), dimensi program pelatihan yang efektif yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dapat diukur melalui:

- 1) Isi pelatihan, mengacu pada seberapa terkini pelatihan tersebut, seberapa relevan dan sejalannya dengan kebutuhan pelatihan.
- 2) Metode pelatihan, yaitu seberapa cocok metode pelatihan dengan materi pelajaran yang disampaikan dan seberapa cocok metode tersebut terhadap gaya belajar yang disukai peserta pelatihan.
- 3) Sikap dan keterampilan instruktur, yaitu apakah instruktur mampu berkomunikasi secara efektif dan memotivasi karyawan untuk semangat dalam melaksanakan tugas yang dipertanggungjawabkan olehnya.
- 4) Lama waktu pelatihan, yaitu menentukan seberapa cepat materi harus disampaikan dan butuh berapa banyak waktu yang dialokasikan dalam penyampaian materi selama program pelatihan berlangsung.

5) Fasilitas pelatihan, yaitu apakah instruktur memiliki kendali atas lokasi pelatihan, apakah fasilitas tersebut relevan dengan jenis pelatihan, dan apakah fasilitas yang diberikan memadai sehingga memuaskan selama program pelatihan berlangsung.

e) Faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan

Pelaksanaan dalam pelatihan memiliki beberapa faktor yang sangat berperan penting, diantaranya yaitu, metode, materi, instruktur, peserta, tujuan pelatihan dan lingkungan. Mangkunegara (2009) menjabarkan komponen-komponen yang berperan dalam suatu pelatihan dan pengembangan yaitu:

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas serta dapat diukur.
- 2) Pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- 3) Tujuan yang hendak dicapai harus disesuaikan dengan materi latihan dan pengembangan.
- 4) Kemampuan pegawai yang peserta harus sesuai dengan metode pelatihan dan pengembangan.
- 5) Peserta pelatihan dan pengembangan harus memenuhi kriteria atau persyaratan yang ditentukan.

5. Metode Pelatihan

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang dilakukan secara metodelis agar menghasilkan hasil belajar yang terbaik. Salah satu faktor krusial dalam proses pembelajaran untuk memaksimalkan pelatihan semacam hasil yang terbaik, yaitu metodologi pelatihan yang tepat (Suparyadi, 2015). Sedangkan menurut Swasto (2011), “Metode atau teknik-teknik pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, mengurangi absensi, perputaran, dan menghindarkan diri dari keusangan serta melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik”. Hal ini dapat dikatakan bahwa pentingnya pelatihan dilaksanakan menggunakan metode yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Ada banyak bentuk metode pelatihan yang berbeda, tetapi jelas tidak semua jenis metode pelatihan cukup atau sesuai untuk menyajikan semua materi pelatihan. Metode yang digunakan tentunya tergantung situasi perusahaan dan kondisi lapangan, maka dari itu perusahaan harus cermat memilih metode yang akan

digunakan agar tidak rugi diberbagai aspek seperti rugi waktu, tenaga dan biaya. Tentunya metode pelatihan yang digunakan diharapkan dapat membekali peserta pelatihan dengan ilmu pengetahuan baru, meningkatkan keterampilan peserta pelatihan. Menurut Bangun (2012), terdapat dua metode pelatihan yang dapat digunakan yaitu, *On the Job Training* dan *Off the Job Training*, yang dijabarkan sebagai berikut:

1) Metode pelatihan di tempat kerja (*on the job training*)

Menurut Bangun (2012) “metode *on the job training* adalah metode dimana para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung”. Sedangkan menurut Dessler (2015), metode *on the job training* memiliki arti yaitu meminta seseorang mempelajari suatu pekerjaan dengan benar-benar melakukannya. Metode pelatihan ini merupakan salah satu metode yang paling baik dalam memberikan keterampilan yang tinggi kepada karyawan yang diberikan pelatihan, karena para karyawan dilatih agar mereka melakukan pekerjaan yang dimana mereka digaji untuk hal itu (Suparyadi, 2015:206).

Metode *on the job training* adalah sebuah metode untuk mempelajari, memperluas keterampilan dan meningkatkan produktivitas bagi karyawan yang menerima metode jenis ini. Metode ini juga yang paling banyak digunakan oleh perusahaan untuk melatih tenaga kerja karyawan baru maupun karyawan lama. Dengan menggunakan metode ini akan lebih praktis dan efisien dalam program pelatihan karena biaya pengeluaran lebih murah. Menurut Suparyadi (2015), ada 4 metode pelatihan yang dapat digunakan dalam melakukan *on the job training*, yaitu:

a) *Coaching*

Metode ini adalah metode yang menjadikan seorang ahli atau seorang instruktur atau seorang pelatih harus memberikan arahan kepada peserta atau bawahannya dalam melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Memberitahukan apa saja tugas yang seharusnya dikerjakan oleh bawahannya dengan baik.

b) *Demonstration*

Metode ini menyajikan materi pelatihan dengan cara diperagakan atau dipertunjukkan pada peserta pelatihan tentang suatu proses, situasi, dan benda tertentu, baik dengan sebenarnya ataupun tiruan. Tentunya dalam metode ini

instruktur yang menyapaikan materi mempertunjukkan atau memperagakan secara detail kepada peserta pelatihan.

c) *Job Rotation*

Merotasi atau memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Hal ini berguna agar karyawan dapat memperoleh pengalaman kerja yang lebih luas sehingga mereka dapat merasakan beberapa tipe pekerjaan yang berbeda dari biasanya.

d) *Project*

Metode digunakan dengan cara melibatkan karyawan dalam sebuah tim untuk mengerjakan suatu proyek sehingga karyawan lebih memiliki kebebasan dalam mengikuti aktivitas yang berbeda. Dalam metode ini memberikan tantangan kepada peserta pelatihan tentang menghadapi suatu masalah. Mereka akan dilatih merumuskan masalah apa yang sedang terjadi, mengumpulkan data, mengaplikasikan berbagai ilmu pengetahuan yang mereka miliki untuk membuat suatu hipotesis sehingga dalam mempraktikannya akan mencapai suatu produk yang nyata. Metode ini menjadi salah satu acuan dalam membantu meningkatkan kreativitas pada individual karyawan dan meningkatkan komunikasi antar karyawan.

2) Metode Pelatihan di luar tempat kerja (*Off the Job Training*)

Metode *off the job training* adalah sebuah metode pelatihan yang tidak dilakukan di dalam tempat kerja, melainkan di suatu tempat tertentu yang di desain untuk melaksanakan suatu pelatihan di luar tempat kerja, baik itu fasilitas yang digunakan milik perusahaan itu sendiri, maupun yang dimiliki oleh lembaga pelatihan lain (Suparyadi, 2015). Metode *off the job training* adalah kegiatan dimana pelaksanaan pelatihan yang diadakan dalam keadaan karyawan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan saja (Bangun, 2012). Sedangkan menurut Swasto (2011), “pelatihan *of the job training* atau biasa dikenal dengan pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan menggunakan teknik-teknik simulasi serta teknik presentasi informasi”.

Metode ini dipraktikan dengan membawa seorang ahli atau instruktur atau pelatih dari luar organisasi atau membawa para peserta pelatihan untuk mengikuti program pelatihan di luar organisasi. Metode ini memiliki keuntungan, yaitu

mengajarkan pengetahuan baru dan memberikan pandangan baru kepada peserta pelatihan dengan metode baru yang diajarkan oleh pelatih berbeda sehingga peserta pelatihan tidak mudah jenuh dengan metode yang hanya diterapkan oleh perusahaan. Namun dalam metode ini kelemahannya adalah pada biaya yang dikeluarkan akan relative besar dan kebanyakan perusahaan butuh mengenal pelatih dari luar organisasi lebih dalam agar mendapatkan pelatih yang sesuai sehingga proses dalam melaksanakan pelatihan membutuhkan waktu yang relative lebih lama.

Menurut Suparyadi (2015), metode dari *off the job training* atau metode pelatihan di luar tempat kerja ini memiliki beberapa macam bentuk dan tipe, yaitu:

a) *Lectures*

Menyampaikan informasi atau mengajarkan suatu objek tertentu dengan penyajian materi secara lisan. Metode ini biasa digunakan di pendidikan. Bentuk dari metode ini adalah dengan cara melibatkan dosen atau guru yang memberikan informasi tentang ilmu pengetahuan yang dimiliki kepada mahasiswa atau siswa yang diajarkannya. Metode ini walaupun sering digunakan, namun masih memiliki kelemahan yaitu praktik komunikasi yang terjadi hanya searah dan tidak melibatkan partisipasi peserta secara signifikan, sehingga tidak terjadi suatu komunikasi dua arah.

b) *Stimulation*

Stimulation atau stimulasi adalah aktivitas pelatihan dengan menempatkan para peserta pelatihan di lingkungan buatan yang mencerminkan kondisi kerja yang sesungguhnya dan diterapkan dalam area tugas atau situasional pelatihan dengan tujuan agar peserta mengantisipasi situasi tertentu serta tahu dalam menanggapi atau bertindak ketika dihadapkan oleh situasi tertentu.

c) *Role Playing*

Salah satu metode pelatihan tentang interaksi yang mencakup perilaku yang realistis dalam suatu situasi yang dibuat-buat atau khayalan. Metode ini menjadi salah satu metode yang efektif untuk meningkatkan keterampilan karyawan dengan memberikan memasukkan peserta pelatihan dalam sebuah tim dan memiliki peran berbeda dalam situasi tertentu sehingga dapat mengetahui bagaimana tindakan yang seharusnya peserta lakukan.

d) *Management game*

Metode ini adalah metode pelatihan stimulasi yang didesain serta diaplikasikan untuk aplikasi manajemen dimana para pembuat keputusan agar bertindak sebagai pemegang peran dalam membuat keputusan di lingkungan yang disimulasikan. Metode ini juga dikenal dengan *Business Game*.

e) *Vestibule training*

Metode pelatihan ini menerapkan pelatihan dimana peserta yang dilatih mempelajari desain yang serupa dengan lingkungan kerja yang sebenarnya. Metode ini biasanya digunakan apabila penggunaan peralatan simulasi memiliki risiko atau tidak memungkinkan dalam pembelajaran. Tentunya metode pelatihan ini memiliki suatu keuntungan yaitu peserta memiliki gambaran seperti apa pekerjaan yang sebenarnya dan bagaimana cara melakukan atau tindakan seperti apa yang tepat untuk menghadapi situasi kerja yang realistis.

f) *Experiential learning*

Prinsip dasar dari metode pelatihan ini adalah peserta pelatihan akan mempelajari materi pelatihan dari pelatih atau instruktur, baik dari segi keterampilan maupun pengetahuan melalui mengikuti praktikum secara langsung, sehingga peserta pelatihan yang mengikuti kegiatan atau program pelatihan ini akan memperoleh pengetahuan dan keterampilan praktis ataupun dari praktikum pemaparan materi pelatihan secara langsung dapat memotivasi para peserta pelatihan dalam mengembangkan kemampuan baru.

g) *Audio Visual*

Metode pelatihan ini didasarkan pada penggunaan peralatan visual (kamera, proyektor film, CD, dan DVD *Player*) dan aural (*microphone and tape recorder*) sebagai media utama. Karena metode ini menggabungkan indera pendengaran dan penglihatan peserta pelatihan, metode ini biasanya digunakan di sebuah ruangan untuk meningkatkan pemahaman peserta.

h) *Case Study*

Metode ini biasanya digunakan dengan peserta pelatihan ditingkat manajemen, dimana para peserta diharapkan untuk melakukan analisis mendalam agar menghasilkan jawaban atau menyelesaikan suatu kasus atau masalah tertentu baik masalah yang nyata adanya ataupun hanya sumber stimulasi.

6. Materi Pelatihan

Pemilihan materi sangat penting dalam menunjang kinerja peserta sehingga pemilihan materi yang akan disampaikan haruslah tepat dan juga mempertimbangkan banyak hal salah satunya yaitu tujuan yang hendak dicapai oleh peserta harus sesuai dengan apa yang mereka kehendaki. Istilah materi pelatihan mengacu pada materi instruksional atau materi yang akan dibagikan kepada peserta pelatihan. Luasnya informasi yang ditawarkan tentunya akan meningkatkan pengetahuan peserta, begitu juga sebaliknya (Kasmir, 2016).

Menurut Mangkunegara (2013) “Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.” Sedangkan menurut Bangun (2012), “Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya, misalnya dari materi yang sudah ada dan pengalaman pelatih”.

Menurut gagasan yang disajikan di atas, materi pelatihan memainkan peran penting dalam memastikan efektivitas proses pelatihan. Perusahaan harus menyederhanakan materi pelatih sehingga peserta pelatihan dapat memahaminya. Tentunya pelatih atau instruktur harus mampu mengklasifikasikan materi pelatihan sesuai dengan tingkat keahlian peserta pelatihan dengan mempertimbangkan latar belakang dan jenjang pendidikan mereka. Materi dengan tingkat kesulitan yang cukup tinggi umumnya akan diberikan kepada peserta dengan pendidikan tinggi, sedangkan materi dengan tingkat kesulitan yang cukup rendah umumnya akan diberikan kepada orang dengan pendidikan rendah. Tujuan mempelajari keterampilan baru, menguasai pengetahuan yang ada, dan mengalami perubahan perilaku yang diharapkan dalam suatu program pelatihan akan dipenuhi dengan materi pelatihan yang merupakan hasil dari perencanaan dan persiapan yang matang dan sejalan dengan yang telah diarahkan. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan yang tepat untuk melaksanakan proses pelatihan dengan lebih efektif dan mendapatkan hasil terbaik.

A. P. Mangkunegara & Prabu (2009) menjelaskan bahwa “materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai”. Materi pelatihan tentunya harus secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.

Adapun poin penting yang harus diperhatikan dalam Menyusun materi pelatihan, yaitu:

a) Mengetahui permasalahan yang dihadapi karyawan

Kenali masalah yang memengaruhi motivasi atau kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Informasi ini dapat diperoleh melalui wawancara langsung dengan karyawan, sehingga mudah untuk mengembangkan masalah yang dihadapi dan memasukkannya ke dalam rencana atau poin penting untuk membuat materi latihan.

b) Membuat materi pelatihan secara singkat dan jelas

Jika materi pelatihan terlalu panjang dan memakan waktu lama, pelatihan akan membosankan dan jenuh bagi peserta pelatihan. Selain itu, materi pelatihan yang panjang akan mempersulit peserta untuk memahami poin sebenarnya dari pemaparan materi tersebut.

c) Mempertimbangkan durasi pemberian materi pelatihan

Materi pelatihan yang disampaikan tentunya harus dipertimbangkan dalam berbagai aspek terutama mempertimbangkan durasi atau jam untuk menyampaikan materi. Sehingga materi yang disampaikan sesuai dengan jalannya kegiatan pelatihan dan dengan materi yang efisien serta efektif lebih mudah untuk diresapi oleh peserta pelatihan.

d) Materi merupakan keinginan perusahaan dan karyawan

Pelatihan yang baik adalah dengan mempertimbangkan tujuan atau keinginan baik bagi perusahaan ataupun karyawan. Tentunya jika hanya mementingkan sebelah pihak maka pihak yang lain akan mendapatkan kerugian. Contohnya, jika hanya keinginan perusahaan yang dituju, maka karyawan akan menjadi tidak semangat menerapkan materi tersebut dalam bekerja. Sehingga, materi pelatihan yang baik adalah dengan memenuhi keinginan karyawan dan perusahaan sehingga memiliki tujuan yang sama.

Mc Gehee dalam Mangkunegara (2009) mengatakan bahwa terdapat prinsip-prinsip dalam menyusun materi pelatihan yaitu:

1) Materi pelatihan diberikan secara bertahap dan sistematis berdasarkan tahapan-tahapan.

- 2) Tahapan-tahapan dalam menyampaikan materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Penyampaian materi mampu memotivasi peserta dan memberikan respon yang berhubungan dengan materi pelatihan.
- 4) Adanya penguat (*reinforcement*) dalam membangkitkan respon yang positif dari peserta latihan.
- 5) Menerapkan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Dari pernyataan diatas, materi merupakan hal penting dalam pelatihan sebab materi yang disampaikan adalah suatu kebutuhan dan pendidikan yang harus disesuaikan dengan pekerjaan atau tugas agar tujuan dari diadakannya pelatihan tersebut dapat terealisasi.

7. Instruktur Pelatihan

Instruktur dalam pelatihan memiliki peran yang penting dalam keberlangsungan kemajuan para peserta pelatihan. Instruktur atau pelatih adalah seorang atau sekelompok tim yang memberikan latihan atau pendidikan terhadap para karyawan. Instruktur atau pelatih akan mengajarkan dari proses awal sampai selesai dengan praktik secara langsung. Instruktur yang baik mampu menjalankan pelatihan secara efisien dan efektif. Menurut Hamalik (2005), para pelatih memiliki peran penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itu sebabnya perlu pemilihan pelatih yang berkualitas dan professional.

Menurut Hasibuan (2005:74), instruktur atau pelatih yang baik, harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

a) *Teaching Skills*

Pelatih atau instruktur mampu mendidik atau mengajarkan dan memimbing para peserta.

b) *Communication Skills*

Pelatih atau instruktur memiliki kemampuan dalam menggunakan bahasa yang efektif ketika menyampaikan informasi baik dalam lisan maupun tertulis.

c) *Personality Authority*

Pelatih atau instruktur memiliki kewibawaan yang baik kepada kesan peserta pelatihan.

d) *Social Skills*

Pelatih atau instruktur harus berjiwa sosial tinggi seperti menolong, objektif, dan rasa menghargai antar pendapat dan anak didik dengan dirinya, agar dapat dipercaya oleh peserta pelatihan.

e) *Technical Competent*

Pelatih atau instruktur harus memiliki kemampuan teknis, cakap dalam teoritis dan cepat dalam mengambil keputusan.

f) *Stabilitas Emosi*

Pelatih atau instruktur harus memiliki perasaan yang stabil, sifat yang dewasa dan terbuka, tidak asal menghakimi atau memberikan nilai cuma-cuma kepada anak didiknya.

Pelatih atau instruktur harus dapat menguasai kemampuan baik materi maupun metode agar penyampaian materi yang akan diterima oleh peserta pelatihan tersampaikan dengan baik dan peserta dapat mengaplikasikannya di bagian pekerjaannya.

8. Kinerja

Kinerja pekerja sangat diperlukan dalam menentukan kualitas dan kemampuan individual saat bekerja di bidang pekerjaannya. Kemampuan individual ini merupakan wujud dari pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Menurut Robbin (2008) kinerja karyawan adalah banyaknya usaha yang dikeluarkan oleh individual dalam memberi tenaga dengan jumlah tertentu kepada pekerjaannya. Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diarahkan (A. A. A. P. Mangkunegara, 2011).

Menurut Wibowo (2012) bahwa “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan dan memberikan kontribusi ekonomi.” Kinerja merupakan perilaku nyata yang dihadirkan oleh setiap individu sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sutiadi (2003) menyatakan bahwa kinerja adalah “Suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan

kepadannya berdasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja yaitu, individu (kemampuan kerja), usaha kerja (keinginan untuk bekerja), dan dukungan organisasional (kesempatan untuk bekerja).

Rivai (2016) menjelaskan bahwa terdapat enam dimensi dalam menentukan kinerja seseorang, yaitu:

a) Kemampuan atas pekerjaan

Seorang individu dapat melaksanakan tugas yang diarahkan atau yang diberikan kepadanya atau yang dipercayakan dapat dipertanggungjawabkan olehnya karena menguasai kemampuan di bidang pekerjaan itu.

b) Kuantitas kecepatan menyelesaikan tugas

Banyaknya pekerja yang mampu menyelesaikan tugas pekerjaannya menjadi target yang harus ditetapkan untuk tiap karyawan.

c) Ketelitian/Keakuratan

Seorang individu atau peserta atau karyawan memiliki kecermatan, kerapihan, kebenaran dan kecakapan dalam bekerja sehingga hasil kerja dari tugas yang diberikan memberikan dampak positif bagi perusahaan.

d) Loyalitas

Seorang individu tau karyawan yang memiliki jiwa bertanggung jawab tinggi akan tugas yang telah diberikan kepadanya pasti akan mengutamakan tugasnya terlebih dahulu untuk kepentingan perusahaan. Mereka akan menggunakan waktu yang teratur atau menjadwalkan kepentingannya baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan demi kemajuan perusahaan dalam menyelesaikan tugasnya tepat waktu.

e) Inisiatif

Inisiatif dalam diri seorang individu tau karyawan dalam memperbaiki hasil kerja, kemampuan serta meningkatkan hasil kerja untuk kepentingan perusahaan, baik diminta maupun tidak oleh perusahaan.

f) Kerjasama

Kemampuan seorang individu tau karyawan dalam menjalin hubungan baik dengan rekan kerjanya baik di dalam perusahaan ataupun di luar perusahaan dalam

melaksanakan tugas, Bersedia memberikan atau menerima pendapat kepada orang lain.

Dari uraian pengertian yang telah dikemukakan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan arahan yang diberikan kepadanya.

B. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Metode Pelatihan dan Kinerja

Program pelatihan yang akan dilaksanakan harus memiliki metode-metode dasar. Metode yang digunakan dalam pelatihan harus memiliki tujuan serta sasaran yang ingin dicapai. Menurut Ruky (2006) "Metode pelatihan adalah cara atau teknik bagaimana sebuah program pelatihan yang dirancang dengan baik dilaksanakan". Hasil yang sesuai dan teratur dalam mencapai tujuan pelatihan yang akan didapatkan ketika menerapkan pemilihan metode pelatihan yang tepat.

Metode pelatihan merupakan komponen dalam pelaksanaan pelatihan yang perlu diperhatikan. Memilih metode pelatihan yang sesuai dengan rencana dari perusahaan atau organisasi yang mendukung tercapainya efektivitas pelaksanaan pelatihan serta membantu dalam meningkatkan kinerja dari relawan pajak. Dalam penelitian yang dilakukan Murnidayanti (2018) menyatakan bahwa metode pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja relawan pajak. Metode pelatihan yang digunakan dalam pelatihan dirasa masih kurang sesuai dengan tujuan pelatihan. Tetapi, dalam penelitian yang dilakukan Wulandari (2020) metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Materi Pelatihan dan Kinerja

Pelaksanaan pelatihan dapat mencapai suatu tujuan yang ditargetkan ketika dalam pelatihan, materi yang akan disampaikan telah disesuaikan dan tersaji sesuai kebutuhan. Materi yang sistematis dan sesuai mengikuti tahapan-tahapan akan memudahkan pelatihan menunjang keberhasilan.

Jenis pelatihan yang diprioritaskan oleh perusahaan untuk karyawannya harus menyesuaikan dengan tujuan dari pelatihan yang terlaksana. Sehingga pelatihan yang dilaksanakan akan berlangsung efisien serta efektif (A. A. A. P.

Mangkunegara, 2009:51). Penelitian yang dilakukan Murnidayanti (2018) menyatakan bahwa materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan. Materi pelatihan yang disampaikan mampu meningkatkan kemampuan kerja relawan pajak. Sedangkan menurut Aprilia & Rani (2020) materi pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja relawan pajak.

3. Instruktur Pelatihan dan Kinerja

Instruktur pelatihan berpengaruh untuk bertumbuh dan memotivasi semangat para peserta pelatihan atau relawan pajak. Instruktur yang baik adalah yang mampu menguasai materi-materi yang akan disampaikan dengan metode yang tepat, menarik bagi para peserta pelatihan, efektif dan efisien. Menurut Hamalik (2005) “Pelatih atau instruktur memegang peranan penting terhadap kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Itu sebabnya perlu dipilih pelatih yang ahli dan berkualifikasi profesional”. Maka dari itu meningkatkan kemampuan para peserta sangat diperlukan kontribusi yang besar dari instruktur yang menguasai materi.

Menurut Murnidayanti (2018) dalam penelitiannya menyatakan bahwa instruktur pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan relawan pajak. Faktor kurang berpengaruhnya terhadap peningkatan kemampuan kerja relawan pajak karena Instruktur pelatihan kurang memenuhi kriteria yang sesuai dalam pelaksanaan pelatihan. Sedangkan menurut Wulandari (2020) instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

C. Hasil Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan materi pelatihan, metode pelatihan, dan instruktur pelatihan ataupun pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, yang dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar untuk mendukung hipotesis.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Scheilla Aprilia Murnidayanti (2018)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Kemampuan Kerja Relawan Pajak (Studi Pada Relawan Pajak Fakultas Ilmu	Materi Pelatihan (X_1), Materi Pelatihan (X_2), Instruktur Pelatihan (X_3),	a. Metode pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja relawan pajak.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Administrasi Universitas Brawijaya tahun 2018)	Kemampuan Kerja Relawan Pajak (Y)	<ul style="list-style-type: none"> b. Materi pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan relawan pajak c. Instruktur pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kemampuan kerja relawan pajak.
2.	E. Elizar, H. Tanjung (2018)	Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai	Pelatihan (X_1), Kompetensi (X_2), Lingkungan Kerja (X_3), Kinerja Pegawai (Y)	a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel pelatihan mempengaruhi kinerja pegawai Penanggulangan Bencana Daerah Kabupaten Deli Serdang.
3.	Arviana Wulandari (2020)	Pengaruh Instruktur Pelatihan, Peserta Pelatihan, Materi Pelatihan, Metode Pelatihan dan Tujuan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Instruktur Pelatihan (X_1), Peserta Pelatihan (X_2), Materi Pelatihan (X_3), Tujuan Pelatihan (X_4), Kinerja Karyawan (Y)	<ul style="list-style-type: none"> a. Hasil yang dapat diberikan oleh penulis bahwa variabel instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. b. Variabel peserta pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. c. Tidak terdapat pengaruh antara variabel materi pelatihan terhadap kinerja karyawan. d. Terdapat pengaruh signifikan antara variabel metode pelatihan dengan kinerja karyawan e. Variabel tujuan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4.	Raharjo, Rangga Puger Hamid, Djahmur Prasetya, Arik (2014)	Pengaruh Pelatihan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Balai Besar	Pelatihan (X) terhadap Motivasi Kerja (Y_1) dan Kinerja Pegawai (Y_2)	a. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh penting terhadap kinerja pegawai.

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
		Pelatihan Pertanian (BBPP)		b. Motivasi atasan terhadap pegawai dilakukan dengan berbagai cara melalui peningkatan gaji pegawai, komunikasi langsung atasan dengan bawahan maupun menciptakan lingkungan yang baik.
5.	Triasmoko, Denny Mukzam, Moch Djudi	Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Penelitian pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri)	Metode Pelatihan (X ₁), Materi Pelatihan (X ₂), dan Instruktur Pelatihan (X ₃), terhadap Kinerja	<p>a. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel metode pelatihan dengan kinerja karyawan.</p> <p>b. Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel Materi Pelatihan (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)</p> <p>c. Terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Instruktur Pelatihan (X₃) terhadap kinerja karyawan (Y)</p>
6.	Aprilia, Ayu Rani, Puspita (2020)	Pengaruh Metode Pelatihan, Instruktur Pelatihan, Materi Pelatihan Dan Kompetensi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Relawan Pajak (Studi Empiris pada Relawan Pajak 2019 Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Selatan II)	Metode Pelatihan (X ₁), Instruktur Pelatihan (X ₂), Materi Pelatihan (X ₃), Kompetensi Kerja (X ₄), terhadap Prestasi	<p>a. Variabel metode pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja relawan pajak.</p> <p>b. Variabel instruktur pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja relawan pajak.</p> <p>c. Variabel materi pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja relawan pajak.</p> <p>d. Variabel kompetensi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap prestasi kerja relawan pajak.</p>

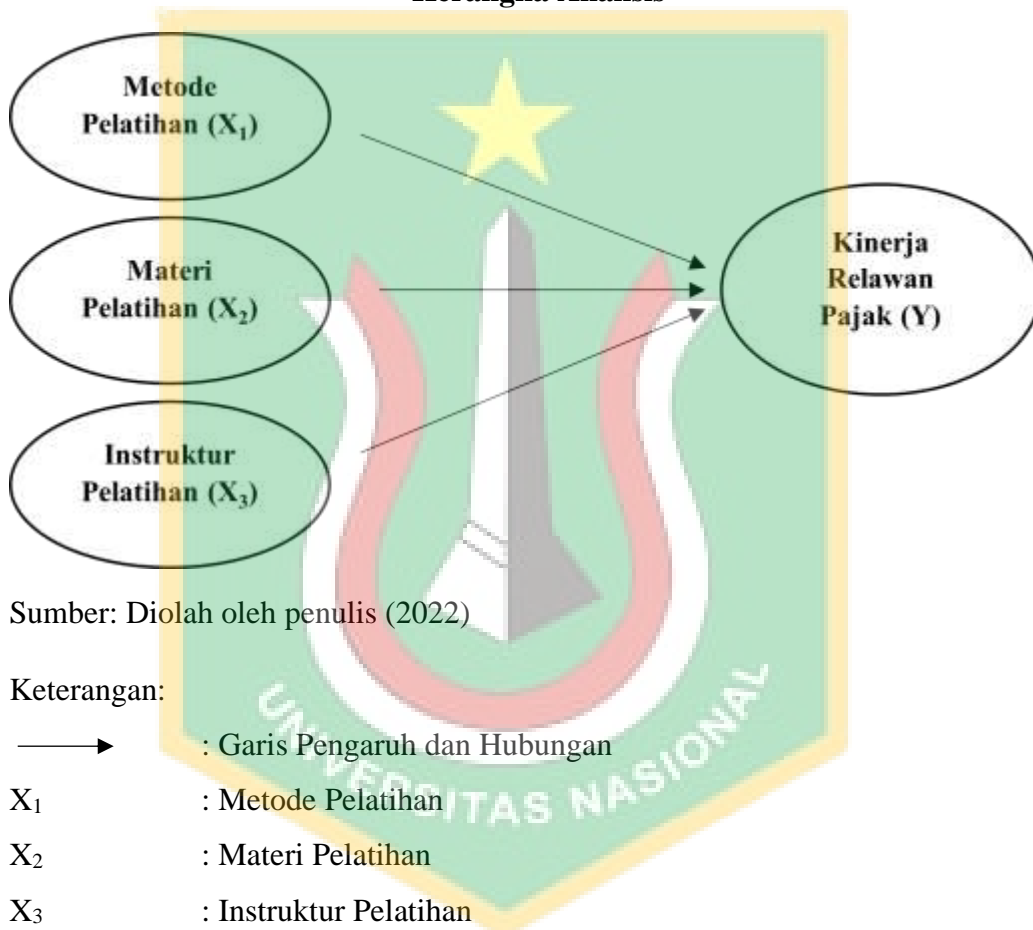
Sumber: diolah oleh penulis, 2022

D. Kerangka Analisis

Kerangka analisis penelitian merupakan konsep pada penelitian yang saling berhubungan dari variabel satu dengan lainnya bisa terkoneksi detail dan sistematis. Hal ini dilakukan agar penelitian lebih teratur dan mudah untuk dipahami. Adapun kerangka analisis yang digunakan oleh peneliti atas penelitian tersebut dalam penggambaran sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Analisis



Sumber: Diolah oleh penulis (2022)

Keterangan:

- : Garis Pengaruh dan Hubungan
- X₁ : Metode Pelatihan
- X₂ : Materi Pelatihan
- X₃ : Instruktur Pelatihan
- Y : Kinerja Relawan Pajak

E. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan yang sifatnya masih sementara terhadap suatu masalah yang sebabnya masih harus dibuktikan kebenarannya terlebih dahulu melalui langkah-langkah ilmiah penelitian. Menurut Sugiyono (2012) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian yang telah dinyatakan dalam

bentuk kalimat pertanyaan. Adapun berdasarkan kerangka analisis, maka didapatkan hipotesis oleh penulis sebagai berikut:

1. Pengaruh Metode Pelatihan Terhadap Kinerja Relawan Pajak

Pelaksanaan pelatihan yang didasari oleh metode-metode pelatihan harus memiliki tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Dengan pemilihan metode yang tepat, pelaksanaan pelatihan akan memberikan dampak positif yang berpengaruh bagi rencana dan tujuan dari pelatihan tersebut.

Metode pelatihan yang diperhatikan khusus dalam sebuah organisasi atau perusahaan akan mendukung tercapainya sebuah efektivitas serta meningkatkan kinerja dari relawan pajak. Menurut Wulandari (2020) mendapatkan hasil bahwa secara parsial metode pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₁ = Metode pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja relawan pajak

2. Pengaruh Materi Pelatihan Terhadap Kinerja Relawan Pajak

Pelaksanaan pelatihan yang berhasil mencapai suatu tujuan program pelatihan itu terlaksana adalah dengan menerapkan materi pelatihan sistematis dan sesuai dengan pelatihan agar tercapai suatu pelatihan yang efisien dan efektif. Hal ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Murnidayanti (2018) bahwa materi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₂ = Materi pelatihan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja relawan pajak

3. Pengaruh Instruktur Pelatihan Terhadap Kinerja Relawan Pajak

Pelaksanaan pelatihan yang memadai membutuhkan seorang pelatih yang memiliki kualifikasi tinggi agar peserta dapat bertumbuh serta termotivasi dalam program pelatihan. Instruktur pelatihan yang baik mampu menguasai materi-materi yang akan disampaikan dengan metode yang tepat, menarik bagi para peserta pelatihan agar tidak mudah bosan, efektif dan efisien. Menurut Wulandari (2020) instruktur pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

H₃ = Instruktur pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja Relawan Pajak