

PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA

(Studi Pada Pemeriksa Pajak Di Kota Batam)

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**RIDHO EKA SAPUTRA
NIM. 145030401111060**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
MALANG**

2018

MOTTO

**ANDA MENGHALANGI IMPIAN ANDA KETIKA ANDA
MENGIZINKAN KETAKUTAN ANDA TUMBUH LEBIH
BESAR DARI KEYAKINAN ANDA**

**“Dan janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati,
sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang beriman”**

(QS. Ali Imran : 139)

“Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

“Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan”

(QS. Al-Insyirah : 5-6)

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja (Studi
Pada Pemeriksa Pajak Di Kota Batam)

Disusun oleh : Ridho Eka Saputra

NIM : 145030401111060

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Program Studi : Perpajakan

Malang, 18 Oktober 2018

Komisi Pembimbing

Ketua



Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si.,

NIP. 197211171998022001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan didepan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Senin,

Tanggal : 17 Desember 2018

Jam : 09.00 WIB

Skripsi atas nama : Ridho Eka Saputra

Judul : Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja
(Studi Pada Pemeriksa Pajak Di Kota Batam)

dan dinyatakan,

LULUS

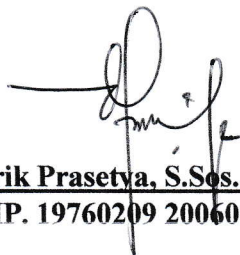
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si.,
NIP. 197211171998022001

Anggota



Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D.
NIP. 19760209 200604 1 001



Latifah Hanum, SE., MSA., Ak
NIP. 201405 840617 2 000

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis atau diterbitkan orang lain, melainkan kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata saya di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur yang jiplakan atau mengcopy, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 17 Oktober 2018



Ridho Eka Saputra

CURRICULUM VITAE

Data Pribadi

Nama : Ridho Eka Saputra
Tempat, Tanggal Lahir : Jambi, 04 Juli 1996
Agama : Islam
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Alamat : Perum HPM Blok E No.15, Kel. Buliang
Kec. Batu Aji. Kota Batam, Kepulauan Riau.
Telepon : 082169512989
Email : ridhoekasaputra@gmail.com



PENDIDIKAN FORMAL

1. 2002 – 2008 : SD Negeri 02 Batu Aji Batam
2. 2008 – 2011 : SMP Negeri 03 Sekupang Batam
3. 2011 – 2014 : SMA Negeri 01 Sekupang Batam
4. 2014 – 2018 : Perpajakan, Universitas Brawijaya

PENGALAMAN ORGANISASI

1. 2014-2015 : PTM Universitas Brawijaya
2. 2014-2015 : Staf Penelitian RSC FIA UB
3. 2015-2016 : Himpunana Mahasiswa Perpajakan

PENGALAMAN MAGANG

1. 2017 : Bagian Keuangan Bidang Perpajakan
PT Semen Padang, Padang Sumatera Barat

RINGKASAN

Ridho Eka Saputra, 2018, **Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja (Studi Pada Pemeriksa Pajak di Kota Batam)**, Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si., 153 Hal + xv

Penelitian ini dilakukan atas dasar adanya perbedaan hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh setiap pemeriksa pajak. Hal tersebut didasari oleh berbedanya level kompetensi yang dimiliki oleh pemeriksa pajak untuk menghasilkan suatu pekerjaan. Pelatihan yang diberikan kepada pemeriksa pajak bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dari pemeriksa pajak. Kompetensi yang dihasilkan dari pelatihan akan bermanfaat bagi pemeriksa pajak dalam melakukan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dapat berpengaruh terhadap kompetensi dan kinerja pemeriksa pajak.

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini merupakan pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam dengan jumlah total 51 petugas dengan menggunakan sampel jenuh. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pemeriksa pajak yang bertugas di Batam. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa pajak di Kota Batam. Variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pemeriksa pajak di Kota Batam. Variabel kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa pajak di Kota Batam.

Kata Kunci : Pelatihan, Kompetensi, Kinerja, Pemeriksa Pajak

SUMMARY

Ridho Eka Saputra, 2018, *The Effect of Training on Competency and Performance (Study on Tax Auditor in Batam City)*, Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si., 153 Pages + xv

This research is done based on a difference of inspection result done by each of the tax inspector. The difference is based on the level of competency of each tax auditor to do their work. The training that given to the tax auditor is aim to increase the level of competency of each tax auditor. Competency that gained from training will be useful to the tax auditor to do their work. This shows that training could impact on level of competency and performance of tax auditor.

This research is classified into descriptive research with quantitative approach. Sample used in this research is a tax auditor that served in Batam City with total of 51 tax auditors and use saturation sampling method. Data collecting techniques used in this research is using questionnaire distributed to tax auditor that served in Batam City. Analysis techniques used in this research is using descriptive analysis and path analysis.

Purpose of this research to find the impact of training on level of competency and performance of tax auditor that served in Batam City. Results of this research shows that training variable have a significant effect on tax auditor performance in Batam City. Competency variable have a significant effect on tax auditor performance in Batam City.

Keywords : training, competency, performance, tax auditor

LEMBAR PERSEMBAHAN

**SKRIPSI INI SAYA DEDIKASIKAN UNTUK
AYAH, IBU, ADIK-ADIK SAYA
DAN SEMUA ORANG YANG TELAH MENDUKUNG
PERJUANGAN SAYA.**



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan menyusun tugas akhir yaitu skripsi, karena tanpa ridho-Nya peneliti tidak dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi merupakan salah satu hal prasyarat dalam memperoleh gelar Sarjana Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang.

Adapun tujuan dari penyusunan skripsi ini ditujukan untuk memberikan sumbangsih karya ilmiah yang nantinya dapat memperkaya ilmu pengetahuan yang telah ada. Dengan terselesaikannya penyusunan skripsi ini, peneliti menyadari bahwa pembuatannya tidak terlepas dari bantuan dan dorongan banyak pihak yang telah memberikan masukan-masukan kepada peneliti. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Saparila Worokinasih, S.Sos., M.Si., selaku Ketua Program Studi Perpajakan, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Hamidah Nayati Utami, S.Sos., M.Si., selaku dosen pembimbing peneliti yang telah meluangkan waktu, pikiran dan tenaganya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Kedua orang tua peneliti yaitu Bapak Darlismar, SE., dan Ibu Hayati, serta adik dari peneliti yaitu Bella Febrianti Saputri dan Mourin Annisa Putri

yang tidak pernah lelah untuk mengingatkan peneliti untuk menyelesaikan tugas akhir ini dan memberikan dukungan berupa do'a dan motivasi untuk peneliti.

5. Teman-teman seperjuangan Program Studi Perpajakan 2014 yang telah bersama-sama peneliti dalam proses menuntut ilmu dibidang perpajakan.
6. Teman seperantauan Batam dan teman kost kerpam42 yang telah memberikan dorongan dan motivasi kepada peneliti.
7. Semua pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu yang telah membantu selama proses penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, peneliti menyadari masih terdapat banyak kekurangan yang dibuat baik sengaja maupun tidak sengaja. Untuk itu, peneliti mohon maaf atas segala kekurangan tersebut dan tidak menutup diri terhadap segala saran dan kritik serta masukan yang bersifat konstruktif bagi diri peneliti.

Malang, 29 Oktober 2018

Peneliti

DAFTAR ISI

MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
LEMBAR PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Kontribusi Penelitian.....	11
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II.....	13
TINJAUAN PUSTAKA	13
A. Penelitian Terdahulu	13
B. Pelatihan.....	19
C. Kompetensi	26
D. Kinerja	33
E. Pajak.....	38
F. Pemeriksaan Pajak	41
G. Pengaruh Antar Variabel.....	48



H. Kerangka Pemikiran.....	51
I. Konsep dan Hipotesis.....	52
 BAB III	55
METODE PENELITIAN.....	55
A. Jenis Penelitian.....	55
B. Lokasi Penelitian.....	55
C. Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran.....	56
D. Populasi dan Sampel	62
E. Teknik Pengumpulan Data.....	63
F. Uji Instrumen Penelitian	65
G. Teknik Analisis Data.....	69
 BAB IV	74
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	74
A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	74
B. Gambaran Umum Responden	92
C. Hasil Analisis Data	96
D. Mendeteksi Pengaruh Mediasi / <i>Intervening</i>	114
E. Pengujian Hipotesis.....	115
F. Pembahasan.....	117
 BAB V.....	124
PENUTUP.....	124
A. Kesimpulan	124
B. Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA	126

DAFTAR TABEL

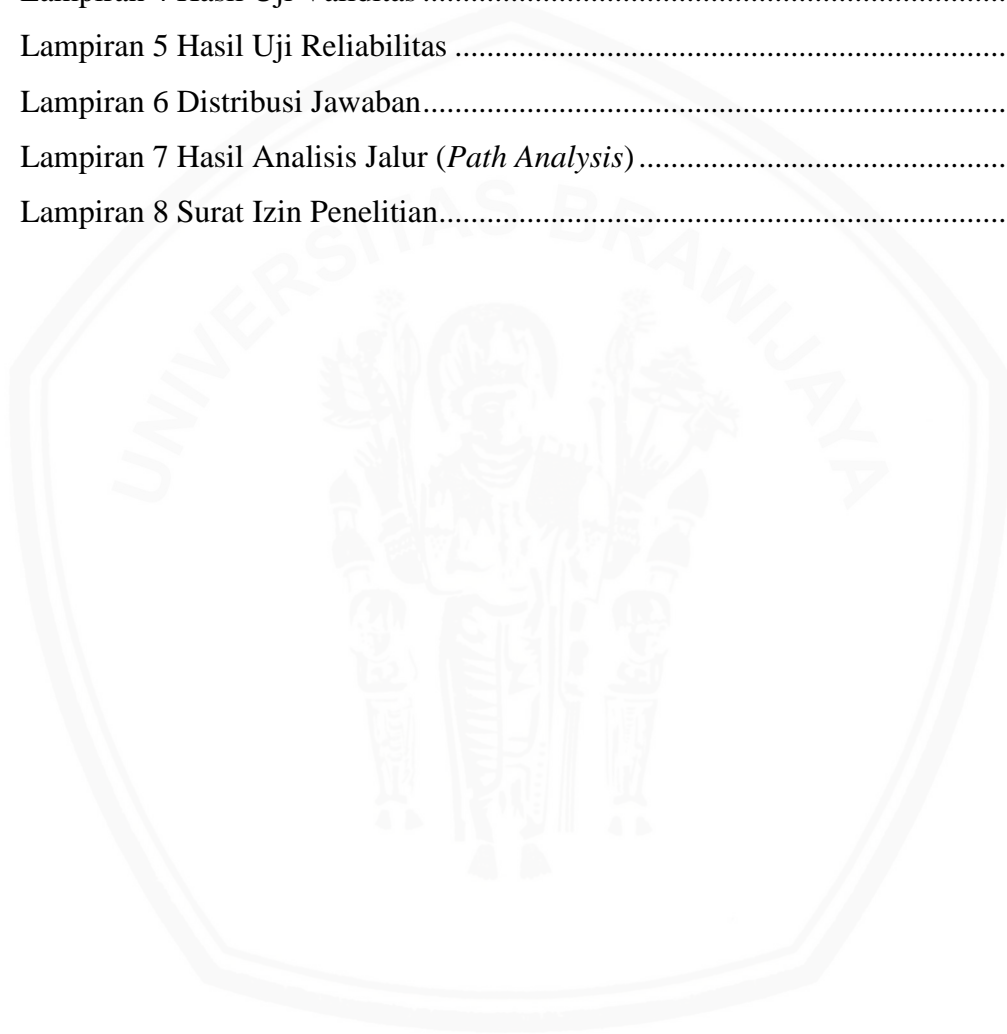
No	Judul	Halaman
Tabel 1	Realisasi Penerimaan Negara Indonesia	2
Tabel 2	Penelitian Terdahulu	16
Tabel 3	Variabel, Indikator dan Item	58
Tabel 4	Kriteria dan Skor Penilaian Skala Likert	61
Tabel 5	Kerangka Sampling.....	62
Tabel 6	Hasil Uji Validitas.....	67
Tabel 7	Hasil Uji Reliabilitas.....	68
Tabel 8	Persebaran Kuesioner.....	93
Tabel 9	Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	93
Tabel 10	Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	94
Tabel 11	Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	94
Tabel 12	Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	95
Tabel 13	Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan (X1).....	96
Tabel 14	Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi (Y1)	101
Tabel 15	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y2).....	105
Tabel 16	Hasil Analisis Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kompetensi (Y1)....	110
Tabel 17	Hasil Analisis Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2)	111
Tabel 18	Pengaruh Kompetensi (Y1) terhadap Kinerja (Y2)	112
Tabel 19	Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2) melalui Kompetensi (Y1)	113
Tabel 20	Hasil <i>Goodness of Fit Model</i>	115
Tabel 21	Hasil Uji Parsial (Uji t)	116

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
Gambar 1	Langkah-Langkah Pelatihan & Pengembangan	23
Gambar 2	Tingkatan Kompetensi	31
Gambar 3	Model Kerangka Berfikir	51
Gambar 4	Model Konsep	53
Gambar 5	Model Hipotesis	54
Gambar 6	Pola Hubungan Antar Variabel (Diagram Analisis Jalur).....	71
Gambar 7	Bagan Struktur Organisasi KPP Madya Batam.....	76
Gambar 8	Bagan Struktur Organisasi KPP Pratama Batam Utara.....	80
Gambar 9	Bagan Struktur Organisasi KPP Pratama Batam Selatan.....	84
Gambar 10	Analisis Jalur Path.....	113

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner.....	130
Lampiran 2 Gambaran Umum Responden.....	135
Lampiran 3 Hasil Kuesioner	137
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas	141
Lampiran 5 Hasil Uji Reliabilitas	147
Lampiran 6 Distribusi Jawaban.....	148
Lampiran 7 Hasil Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>).....	157
Lampiran 8 Surat Izin Penelitian.....	158



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pajak memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah negara, tanpa pajak kehidupan berbangsa dan bernegara tidak bisa berjalan secara baik. Tidak bisa dipungkiri bahwa salah satu penopang pendapatan nasional yaitu berasal dari penerimaan pajak yang merupakan penyumbang terbesar dari seluruh penerimaan negara. Pembangunan infrastruktur, biaya kesehatan, biaya pendidikan, subsidi Bahan Bakar Minyak (BBM), hingga pembayaran para pegawai negara dan pembangunan fasilitas publik sebagian besar dibiayai dari pajak. Pajak menjalankan fungsinya sebagai Fungsi *budgetair* disebut dengan fungsi utama pajak atau fungsi fiskal, yaitu dipergunakan sebagai alat untuk memasukan dana secara optimal ke kas negara berdasarkan undang-undang yang berlaku (Pohan, 2014:9). Berdasarkan fungsi ini pemerintah melakukan pemungutan dana dari penduduknya untuk memenuhi kepentingan negara.

Penegakan fungsi *budgetair* dilakukan pemerintah dengan cara melakukan penyempurnaan regulasi perpajakan dari berbagai jenis pajak, melakukan intensifikasi dan ekstensifikasi dalam pemungutan pajak hingga pengenaan sanksi perpajakan. Bagi Wajib Pajak yang tidak memenuhi kewajiban perpajakan maka akan dikenakan sanksi pidana. Pembayaran pajak merupakan perwujudan dari kewajiban kenegaraan dan peran serta wajib pajak untuk secara langsung dan bersama-sama melaksanakan kewajiban perpajakan untuk pembiayaan negara dan

pembangunan nasional. Kontribusi pajak terhadap penerimaan negara Indonesia sangat signifikan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1 Realisasi Penerimaan Negara Indonesia

Tahun Anggaran	Penerimaan Dalam Negeri	Penerimaan Perpajakan	Persentase Penerimaan Pajak
2011	1.205.346,0	873.874,0	72.49%
2012	1.332.322,9	980.518,1	73.59%
2013	1.432.058,6	1.077.306,7	75.22%
2014	1.545.456,3	1.146.865,8	74.20%
2015	1.496.047,33	1.240.418,86	82.91%
2016	1.546.946,6	1.284.970,1	83.06%
2017	1.732.952	1.472.709,9	84.98%

Sumber : www.bps.go.id, 2018

Persentase data pada tabel 1 diatas, dapat dilihat bahwa kontribusi penerimaan pajak terhadap jumlah seluruh penerimaan negara sangat besar. Dari tahun 2011 hingga 2017 persentasinya selalu naik dari 72.49% sampai 84.98%. Artinya ketergantungan pemerintah terhadap penerimaan pajak sebagai tulang punggung sumber keuangan negara terbesar untuk pembiayaan APBN ialah signifikan. Pajak dijadikan sebagai pembiayaan pembangunan nasional dan belum bisa digantikan oleh sumber lain.

Direktorat Jenderal Pajak melakukan perubahan sistem pemungutan dalam rangka modernisasi perpajakan, melakukan restrukturisasi organisasi, penyempurnaan proses bisnis melalui pemanfaatan teknologi komunikasi dan

informasi, serta penyempurnaan manajemen sumber daya manusia (pandiangan, 2008:7). Definisi pajak memiliki banyak pandangan yang berbeda-beda dari para ahli, tetapi pada hakikatnya mempunyai tujuan dan maksud yang sama. Menurut Soemitro dalam (Mardiasmo, 2011:1) pajak adalah iuran rakyat kepada kas negara berdasarkan undang-undang (yang dapat dipaksakan) dengan tiada mendapat jasa timbal (kontraprestasi) yang langsung dapat ditunjukkan dan yang digunakan untuk membayar pengeluaran umum.

Semenjak reformasi perpajakan pada 1984, sistem perpajakan Indonesia telah berubah dari *official assessment system* menjadi *self assessment system*. Perubahan sistem tersebut telah memberikan suasana baru menuju suatu sistem perpajakan yang lebih sehat yang memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada Wajib Pajak untuk menghitung, memperhitungkan dan membayar sendiri pajak yang terhutang serta melaporkan kewajiban perpajakannya melalui Surat Pemberitahuan (SPT) ke Direktorat Jenderal Pajak. Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Pajak melakukan fungsinya untuk memberikan pelayanan dan pembinaan terhadap Wajib Pajak agar dapat memenuhi kewajiban perpajakannya (Pohan, 2014:95). Untuk mengawasi kepercayaan itu maka dilakukan pemeriksaan pajak untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan untuk tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan (Sumarsan, 2013:215).

James dan Alley dalam (Simanjuntak dan Mukhlis 2012:84) mengatakan bahwa tujuan utama tindakan pemeriksaan ini merupakan tercapainya penerimaan pajak yang optimal, yakni berimbangnya tingkat penerimaan pajak aktual (*actual*

revenue) dengan penerimaan pajak potensial. Maksudnya yaitu tidak ada selisih antara penerimaan aktual dengan penerimaan potensial atau disebut *tax gap*. *Tax gap* mencerminkan tingkat kepatuhan membayar pajak. Kepatuhan membayar pajak adalah kesediaan memenuhi kewajiban perpajakannya sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku tanpa perlu diadakannya pemeriksaan, investigasi, peringatan ataupun ancaman dan penerapan sanksi. Artinya penerimaan pajak aktual dengan penerimaan pajak potensial akan seimbang apabila semua Wajib Pajak membayar pajak dan taat terhadap aturan perpajakan.

Kepercayaan kepada Wajib Pajak melalui penerapan *self assessment system* ini akan berhasil apabila kondisi kepatuhan secara sukarela terbentuk. Keadaan yang ditemui di Indonesia menunjukkan tingkat kepatuhan Wajib Pajak masih rendah, hal ini dapat dilihat dari *tax ratio* Indonesia masih rendah yaitu berada pada level 10,8% untuk tahun 2017 (www.pajak.go.id, 2018). Langkah antisipasi yang tepat dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk meningkatkan kepatuhan Wajib Pajak adalah dengan meningkatkan pengawasan melalui pemeriksaan pajak, diharapkan berdampak dalam peningkatan kepatuhan Wajib Pajak (Firdaus:2009).

Kepatuhan pajak berkaitan dengan istilah baku yang sudah tidak asing lagi dalam bidang perpajakan, yakni *tax avoidance* dan *tax evasion*. Perbedaan dari kedua istilah ini terletak pada aspek legalitasnya. *Tax avoidance* terkait dengan wajib pajak secara legal berupaya untuk mengurangi kewajibannya karena ada kelemahan sistem perpajakan atau tidak ada aturan yang mengatur dalam ketentuan perpajakan (*loop holes*), sedangkan *tax evasion* terkait dengan

melanggar undang-undang dengan maksud melepaskan diri dari pajak (Sumarsan, 2013:215).

Kenyataannya pajak aktual tidak seimbang dengan penerimaan pajak potensial. Untuk mencapai penerimaan pajak tersebut diperlukannya pemeriksaan pajak oleh pemeriksa pajak sehingga timbul sanksi hukum sesuai dengan peraturan perundang-undangan perpajakan yang berlaku. Tujuan pemeriksaan pajak adalah menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dalam rangka memberikan kepastian hukum, keadilan dan pembinaan kepada wajib pajak (Mardiasmo, 2011:53). Berdasarkan pengertian di atas maka pemeriksa pajak diberikan wewenang oleh undang-undang untuk melakukan tindakan pengujian apakah Wajib Pajak telah menyampaikan Surat Pemberitahuan (SPT) sesuai dengan kewajiban pajak yang seharusnya dibayar (Sumarsan, 2013:215).

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 184/PMK.03/2015 tentang Tata Cara Pemeriksaan, Pemeriksa pajak adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak atau tenaga ahli yang ditunjuk oleh Direktur Jenderal Pajak, yang diberi tugas, wewenang, dan tanggung jawab untuk melaksanakan pemeriksaan. Aparat pelaksanaan Direktorat Jenderal Pajak dilapangan adalah Kantor Pelayanan Pajak yang mempunyai auditor-auditor khusus dalam fungsional perpajakan. Tanggung jawab pemeriksa pajak adalah melakukan audit terhadap para Wajib Pajak tertentu untuk menilai apakah telah memenuhi ketentuan perpajakan.

Dewasa ini pemeriksa pajak menjadi sorotan bagi semua kalangan, karena peranannya sangat penting dalam melakukan *auditing* laporan keuangan Wajib

Pajak. Pengusaha dan pakar ekonomi meragukan standar *knowledge* maupun kompetensi pemeriksa pajak dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam suatu pemeriksaan yang dilakukan oleh pemeriksa pajak, hasil dari tim yang satu dengan tim yang lain bisa timbul perbedaan yang signifikan, padahal jika dilihat dari landasan hukum maupun prosedur yang harus dilakukan menggunakan sistem yang sama (www.bppk.kemenkeu.go.id, 2018). Saat ini Direktorat Jenderal Pajak khususnya pada Direktorat Kepatuhan Internal dan Direktorat Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur sedang melakukan analisis kompetensi para pemeriksa pajak baik di Kantor Pelayanan Pajak Pratama, Kantor Pelayanan Pajak Madya, maupun Kantor Pelayanan Pajak Khusus sehingga didapat data tentang pemeriksa pajak yang sudah terstandar maupun pemeriksa pajak yang masih memerlukan tambahan kompetensi.

Hal ini juga dapat dilihat dari ruang lingkup pemeriksaan pajak yang dibuat oleh Direktorat Jenderal Pajak tahun 2017 tertuang dalam SE-11/PJ/2017 tentang rencana, strategi dan pengukuran kinerja pemeriksaan tahun 2017. SE-11/PJ/2017 digunakan untuk dijadikan pedoman bagi Direktur Pemeriksaan dan Penagihan, Kepala Kantor Wilayah DJP, dan Unit Pelaksana Pemeriksaan dalam meningkatkan pemeriksaan yang efektif melalui suatu rencana, strategi dan pengukuran kinerja pemeriksaan sehingga dapat meningkatkan penerimaan dari pemeriksaan dan memberikan efek penggentar dalam rangka mewujudkan kepatuhan wajib pajak secara berkelanjutan.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Batam, Kantor Pelayanan Pajak Batam Utara dan Kantor Pelayanan Pajak Batam Selatan adalah KPP yang

melaksanakan fungsi pemeriksaan dalam mengemban setiap tugasnya untuk jenis Pajak Penghasilan, Pajak Pertambahan Nilai, Pajak Penjualan atas Barang Mewah dan pajak tidak langsung lainnya. Tingginya target penerimaan pajak yang dibebankan pada Kota Batam pada tahun 2017 menyebabkan KPP Madya Batam, KPP Batam Utara dan KPP Batam Selatan harus bekerja ekstra agar dapat mencapai target. Target penerimaan pajak yang ditetapkan sebesar Rp 5,67 Triliun untuk periode tahun 2017. Target ini mengalami peningkatan sebesar 30% dari tahun 2016 yang senilai Rp 4 Triliun (www.ddtc.co.id, 2017).

Realisasi target pemeriksaan pajak KPP Madya Batam pada tahun 2017 sebesar 37,7% dari Rp 333.153.480.000. Realisasi target pemeriksaan pajak KPP Pratama Batam Utara pada tahun 2017 sebesar 7,8% dari Rp 40.612.551.000. Realisasi target pemeriksaan pajak KPP Pratama Batam Selatan pada tahun 2017 sebesar 1,8% dari Rp 45.340.795.000. Pencapaian dari ketiga KPP tersebut masih jauh dari target pemeriksaan pajak yang diharapkan.

Hal tersebut menjadikan KPP Madya Batam, KPP Batam Utara dan KPP Batam Selatan fokus untuk mencapai realisasi penerimaan pajak. Banyak faktor yang dapat dijadikan pemacu untuk merealisasikan target pajak yang sudah ditentukan salah satunya dengan mengoptimalkan pemeriksaan pajak. Dasar hukum pemeriksaan pajak diatur dalam Undang-Undang Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 pasal 1 angka 25, yaitu pemeriksaan adalah serangkaian kegiatan menghimpun dan mengolah data, keterangan dan/atau bukti yang dilaksanakan secara objektif dan profesional

berdasarkan suatu standar pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan/atau untuk tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan. Khususnya dalam hal ini ialah pemeriksa pajak yang menjadi sorotan agar kompetensi dan kinerja dapat ditingkatkan dan semakin baik serta nantinya dapat membantu target penerimaan pajak.

Kinerja merupakan skor yang didapat dari gambaran hasil kerja yang dilakukan seseorang atau dengan kata lain kinerja adalah untuk kerja seseorang terkait dengan tugas apa yang diemban oleh seseorang yang merupakan tanggung jawab profesionalnya atau melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan (Wibowo, 2007:7). Kinerja akan dipengaruhi oleh kompetensi, kompetensi adalah merupakan tingkat kemampuan dalam menerapkan atau menggunakan pengetahuan, keahlian, kemampuan, perilaku dan karakteristik personal secara sukses dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang bersifat spesifik, kritis, yang dilaksanakan sesuai dengan peran mereka tanpa mengorbankan pertimbangan-pertimbangan etika dan moral (Saleh *dkk*, 2013:15). Pemeriksa pajak yang berkompeten dapat dihasilkan dari suatu pelatihan teknis perpajakan yang mendalam.

Menurut Werner dan DeSimone dalam (Wahjono, 2015:75) pelatihan ialah untuk memperbaiki penguasaan pengetahuan, keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Standar umum pemeriksa pajak harus telah mendapat pendidikan teknis yang cukup dan memiliki keterampilan sebagai pemeriksa pajak. Pemeriksa pajak dalam menjalankan tugasnya harus bekerja dengan jujur,

bertanggung jawab, penuh pengertian, sopan dan objektif serta wajib menghindarkan diri dari perbuatan tercela. Pendapat dan simpulan pemeriksa pajak harus didasarkan pada bukti yang kuat dan berkaitan serta berlandaskan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan (Suharsono, 2015: 105).

Pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh organisasi serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai, kenyataan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur (Rivai, 2015:170). Bagi pemeriksa pajak tingkat ahli memberikan kemampuan audit dan analisis fungsional pemeriksa dalam menghadapi kasus pemeriksaan yang diatur secara khusus. Materi yang disampaikan dalam pelatihan terdiri dari materi pokok dan materi penunjang. Materi pokok yaitu Aspek Hukum Pemeriksaan, Tahapan Pemeriksaan Pajak Lanjutan, Metode dan Teknik Pemeriksaan Lanjutan, Tindak Pidana di Bidang Perpajakan, Kapita Selektta Pemeriksaan Pajak, Aset Tracing, Bukti Pemeriksaan dan Alat Bukti Pengadilan Pajak, Psikologi Pemeriksaan harus disampaikan secara berurutan (*sequence*) yang telah ditentukan sesuai dengan urutan tersebut yang merupakan pembentuk Pengetahuan (*Knowledge*) dan Keterampilan (*Skill*) (www.bppk.kemenkeu.go.id, 2017). Pada penelitian ini variabel pelatihan yang digunakan karena peneliti ingin melihat seberapa besar upaya Direktorat Jenderal Pajak dalam memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pemeriksa pajak.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas dan mengingat pentingnya aspek kinerja pemeriksa pajak dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab

pengawasan atau pemeriksaan dalam penerapan *self assessment system* di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan tentang pelatihan, kompetensi dan kinerja pemeriksa pajak. Oleh sebab itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI DAN KINERJA (Studi Pada Pemeriksa Pajak Di Kota Batam)**”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian yang akan di bahas adalah sebagai berikut :

1. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap kinerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kompetensi.
2. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh pelatihan terhadap kinerja.
3. Untuk mengetahui dan menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap kinerja.

D. Kontribusi Penelitian

1. Aspek Akademis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan pemikiran dan menambah ilmu pengetahuan dalam hal kompetensi dan kinerja pada pemeriksa pajak. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan bahan perbandingan dengan penelitian sebelumnya.

2. Aspek Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat membantu pemerintah dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja pada pemeriksa pajak. Hasil dari penelitian ini diharapkan berguna bagi pemerintah sebagai sarana informasi dan pertimbangan untuk mengevaluasi para pemeriksa pajak dalam hal kompetensi dan kinerja untuk membantu pengawasan dan pencapaian penerimaan pajak khususnya di KPP yang akan diteliti.

E. Sistematika Pembahasan

Skripsi ini terdiri dari 5 (lima) bab yang saling berhubungan antara bab satu dengan bab yang lainnya dan disusun secara terperinci dan sistematis. Agar lebih mudah dalam memahami materi yang ada di dalam penelitian ini, sistematika penulisan penelitian ini dapat dilihat sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti, rumusan masalah yang berkaitan dengan penelitian, tujuan penelitian yang

merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian, kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini dan sistematika pembahasan yang memuat secara singkat isi dari tiap-tiap bab yang dipaparkan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang menguraikan teori-teori yang digunakan dan konsep-konsep yang relevan dengan topik penelitian, terutama yang mendukung perumusan hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan bagaimana penelitian skripsi dilakukan antara lain dengan menentukan jenis penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrument data dan analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi penyajian data yang diperoleh dari hasil penelitian, selanjutnya dianalisis dan diinterpretasikan, dengan memaparkan hasil perlakuan data dalam tahap analisis tertentu, diinterpretasikan sesuai dengan konsep dan teori yang dipakai untuk mencapai tujuan penelitian.

BAB V : PENUTUP

Bab ini sebagai akhir penulisan penelitian, menjelaskan tentang kesimpulan dari hasil analisis penelitian dan saran-saran kepada instansi terkait.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian Mayentina (2015)

Judul penelitian yaitu Pengaruh Pelatihan Teknis Perpajakan, Akuntabilitas Dan Perencanaan Pemeriksaan Pajak Terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak Studi Pada Pemeriksa Pajak Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Malang. Jenis penelitian ini adalah penelitian explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel sebanyak 37 pemeriksa pajak dengan teknik sampel jenuh. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh pelatihan teknis perpajakan, akuntabilitas, dan perencanaan pemeriksaan pajak terhadap kinerja pemeriksa pajak. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan teknis perpajakan, akuntabilitas, perencanaan pemeriksaan pajak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemeriksa pajak.

2. Penelitian Sunu (2013)

Judul penelitian yaitu Pengaruh Kompetensi, Independensi, Pemahaman Sistem Informasi Akuntansi Dan Kinerja Auditor BPK. Pengambilan sampel sebanyak 43 auditor BPK RI Perwakilan Provinsi Bali dengan menggunakan

metode jenuh. Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dengan melihat koefisien determinasi, nilai statistik F dan statistik t.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh Kompetensi, Independensi dan Pemahaman Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Auditor. Sebagai ujung tombak pelaksanaan pengawasan keuangan negara, kinerja auditor BPK-RI dituntut untuk semakin baik. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi, independensi, dan pemahaman SIA terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja auditor.

3. Penelitian Hendriani (2013)

Judul penelitian yaitu Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru). Jenis penelitian ini adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Pengambilan sampel sebanyak 65 petugas dari 182 populasi dengan menggunakan metode *purposive sampling*. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja, pengaruh kompetensi terhadap kinerja, pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kompetensi, dan pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Pelatihan dan

pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi.

4. Penelitian Awaluddin (2013)

Judul penelitian adalah Pengaruh Independensi dan Kompetensi Auditor Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor Inspektorat Di Kota Makassar. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan deskriptif. Populasi penelitian ini adalah seluruh auditor inspektorat di Kota Makassar. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah purposive sampling. Populasi penelitian meliputi 55 pegawai auditor inspektorat di Kota Makassar. Metode analisis yang digunakan adalah model SEM (*Structural Equation Model*).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis signifikansi pengaruh independensi dan kompetensi auditor terhadap kepuasan kerja dan kinerja auditor inspektorat Di Kota Makassar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa independensi dan kompetensi auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta independensi dan kompetensi auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja auditor.

5. Penelitian Satria (2013)

Judul penelitian adalah Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metoda deskriptif dan verifikatif yaitu untuk memperoleh gambaran mengenai

kondisi yang sebenarnya yang ada di tempat penelitian dan pembuktian hipotesis mengenai keterkaitan variabel penelitian. Sampel yang digunakan sebanyak 66 pegawai. Analisis data menggunakan analisis jalur.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kompetensi kerja pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerja, pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerja, kompetensi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai.

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Mayentina/2015/ Pengaruh Pelatihan Teknis Perpajakan, Akuntabilitas Dan Perencanaan Pemeriksaan Pajak Terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak Studi Pada Pemeriksa Pajak Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Malang	Variabel Pelatihan (X1), variabel Akuntabilitas (X2), variabel Perencanaan Pemeriksaan Pajak (X3) dan variabel Kinerja (Y)	Jenis penelitian explanatory dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linear berganda.	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X1) teknis perpajakan, akuntabilitas (X2), perencanaan pemeriksaan pajak(X3) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja(Y) pemeriksa pajak.
2	Sunu/2013/ Pengaruh Kompetensi, Independensi,	Variabel Kompetensi (X1), variabel Independensi	Penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi linear	Hasil penelitian ini menunjukkan Kompetensi (X1),

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Pemahaman Sistem Informasi Akuntansi Dan Kinerja Auditor BPK.	(X2), variabel Pemahaman SIA (X3) dan variabel Kinerja (Y)	berganda dengan melihat koefisien determinasi, nilai statistik F dan statistik t.	Independensi (X2), dan Pemahaman SIA (X3) terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja (Y1) auditor baik secara simultan dan secara parsial.
3	Hendriani/2013/ Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan (PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru)	Variabel Pelatihan dan pelatihan (X1), variabel Kompetensi (X2), dan variabel Kinerja (Y).	Jenis penelitian ini adalah <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis jalur (<i>Path Analysis</i>)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pendidikan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y), kompetensi (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y1), pelatihan dan pendidikan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (X2). Pelatihan dan pendidikan (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y) yang dimediasi oleh kompetensi (X2).

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	Awaluddin/2013/ Pengaruh Independensi dan Kompetensi Auditor Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor Inspektorat Di Kota Makassar.	Variabel independensi (X1), variabel kompetensi (X2), variabel kepuasan kerja (Y1) dan variabel kinerja (Y2)	Jenis penelitian ini adalah <i>explanatory research</i> dengan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis yang digunakan adalah SEM (<i>Structural Equation Model</i>).	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa independensi (X1) dan kompetensi (X2) auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (X2) dan independensi (X1) dan kompetensi (X2) auditor berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Y2) auditor.
5	Satria/2013/ Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan Kota Bandung.	Variabel motivasi (X1), variabel pelatihan (X2), variabel kompetensi (Y) dan variabel produktivitas (Z)	Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan verifikatif. Teknik analisis data menggunakan <i>path analysis</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi (X1) kerja berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Y) kerja, pelatihan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kompetensi (Y) kerja, kompetensi (Y) kerja berpengaruh

No	Nama/Tahun/Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				signifikan terhadap produktivitas (Z) pegawai.

Sumber : Kumpulan hasil penelitian terdahulu

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. 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. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya (Rivai, 2005:226). Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan pembelajaran sehingga mereka segera akan dapat menggunakannya dalam pekerjaan (Wibowo, 2011:442).

Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera (Mangkuprawira,

2003:134). Tujuan pengaturan pendidikan serta pengaturan penyelenggaraan latihan jabatan bagi pegawai negeri sipil adalah agar terjamin adanya keserasian pembinaan pegawai negeri sipil. Pengaturan pendidikan serta pengaturan penyelenggaraan latihan jabatan meliputi kegiatan perencanaan, termasuk perencanaan anggaran, penentuan standar, pemberian akreditasi, penilaian dan pengawasan (Thoha, 2007:39). Pelatihan adalah suatu proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, guna meningkatkan keahlian dan/atau keterampilan dalam menangani tugas dan fungsi melalui prosedur sistematis dan terorganisasi yang berlangsung dalam waktu yang relatif singkat (Sedarmayanti, 2007:379). Pelatihan teknis perpajakan adalah alat yang digunakan untuk mencapai kinerja pemeriksa pajak menjadi lebih baik.

Pendapat dari para ahli mengenai pelatihan pada dasarnya perlu untuk dapat membantu pekerja menambah pengetahuan dan kecakapan dalam melakukan pekerjaan. Tambahan pengetahuan dan kecakapan tersebut diharapkan nantinya akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara baik dan efektif serta membantu dalam menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan. Bentuk latihan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan tergantung dari beberapa faktor, seperti pengetahuan dan kecakapan apa yang diperlukan.

2. Tujuan Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2009:312) tujuan pelatihan diuraikan menjadi tiga jenis tujuan pelatihan yang dapat ditetapkan sebagai berikut :

- a. Pengetahuan

Menanamkan informasi kognitif dan perincian untuk peserta pelatihan.

b. Keterampilan

Mengembangkan perubahan perilaku dalam menjalankan kewajiban-kewajiban pekerjaan dan tugas.

c. Sikap

Menciptakan ketertarikan dan kesadaran akan pentingnya diadakan pelatihan.

Tujuan pelatihan menurut Moekijat dalam (Ismail, 2010:121) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
- b. Untuk mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
- c. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kerja sama dengan pegawai dan pimpinan.

Pada umumnya disepakati bahwa paling tidak terdapat tiga bidang kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses manajemen menurut Hersey dan Blanchard (Ismail, 2010:121) yaitu :

a. Kemampuan teknis (*Technical skill*)

Kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu yang diperoleh dari pengalaman, pendidikan dan training

b. Kemampuan sosial (*Human atau social skill*)

Kemampuan dalam bekerja dengan melalui orang lain, yang mencakup pemahaman tentang motivasi dan penerapan kepemimpinan yang efektif.

c. Kemampuan konseptual (*Conceptual skill*)

Kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak unit kerja masing-masing ke dalam bidang operasi secara menyeluruh.

Tujuan-tujuan diatas tidak dapat dilaksanakan atau dicapai, kecuali pimpinan menyadari akan pentingnya latihan yang sistematis dan pegawai sendiri percaya bahwa mereka akan mendapat keuntungan.

3. Sasaran Pelatihan

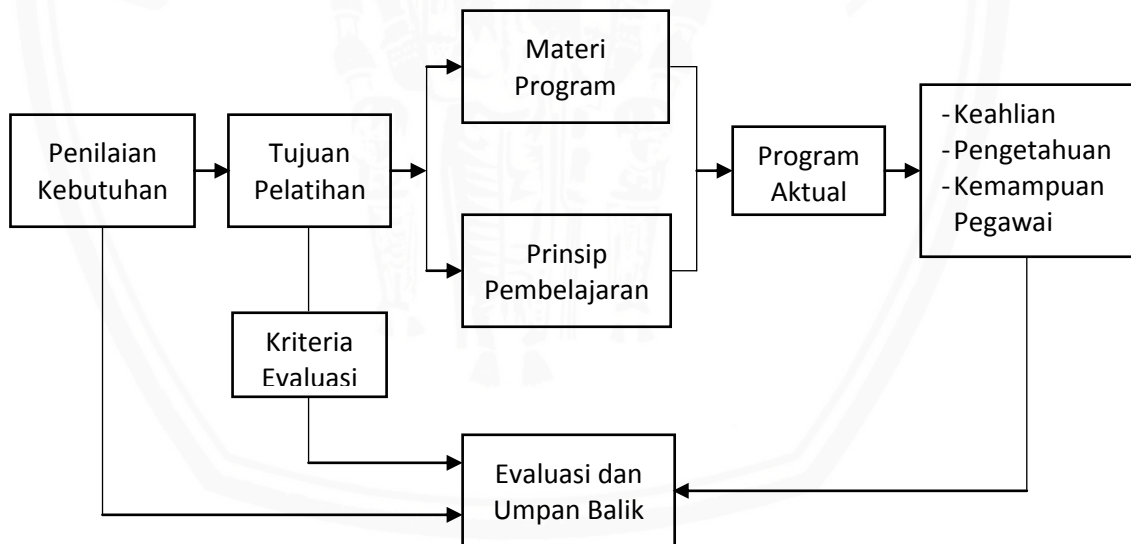
Setiap kegiatan yang terarah harus mempunyai sasaran dan tujuan yang jelas, memuat hasil yang hendak dicapai dalam melakukan kegiatan tersebut, begitu pula dengan program pelatihan. Hasil yang hendak dicapai dirumuskan dengan jelas agar langkah-langkah persiapan dan pelaksanaan pelatihan dapat diarahkan untuk mencapai sasaran yang ditetapkan. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dijadikan sebagai acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana yang diperlukan. Menurut Rivai (2015:165) Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan bermanfaat dalam:

- a. Menjamin konsentrasi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian dan sarana pelatihan.
- b. Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan.

- c. Memberikan kejelasan bagi peserta mengenai apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran.
- d. Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan.
- e. Memudahkan penilaian hasil program pelatihan.
- f. Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan.

4. Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan akan mencapai kinerja yang baik dan akan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Menurut (Rivai, 2015:170) Langkah-langkah yang dilakukan sebagai berikut :



Gambar 1 Langkah-Langkah Pelatihan & Pengembangan

Sumber : Rivai, 2018

a. Penilaian kebutuhan

Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan persoalan yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan. Untuk mengetahui /menilai kebutuhan pelatihan ada enam langkah sistematis, yaitu:

- 1) Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA.
- 2) Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan dari sasaran yang telah ditentukan.
- 3) Mengukur instrumen untuk kemampuan kerja.
- 4) Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.
- 5) Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan
- 6) Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

Dengan demikian melalui penilaian kebutuhan dapat diketahui persoalan dan tantangan masa depan yang harus dihadapi oleh organisasi dengan pelatihan dan pengembangan.

b. Tujuan pelatihan dan pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh organisasi serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur.

c. Materi Program

Materi program dirancang dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan yang dimaksudkan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan atau berusaha untuk memengaruhi sikap. Peserta pelatihan harus dapat melihat bahwa materi harus dapat melihat bahwa materi harus dapat menganalisis bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan mereka atau motivasi mereka mungkin rendah.

d. Prinsip Pembelajaran

Pelatihan dan pengembangan idealnya akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi. Prinsip pembelajaran merupakan suatu pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Prinsip ini mengandung beberapa unsur, diantaranya:

- 1) Partisipasi, partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
- 2) Pengulangan, pengulangan merupakan proses membentuk satu pola ke dalam memori pekerja.
- 3) Relevansi, pembelajaran akan membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal.
- 4) Pengalihan, semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.

- 5) Umpan balik, umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progress/kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

5. Pengukuran Pelatihan

Pelatihan dapat diketahui dengan cara mengukur pelatihan yang diterima untuk memenuhi kebutuhan dalam pekerjaan. Indikator yang digunakan untuk melakukan pengukuran disampaikan oleh Mangkunegara (2008 : 44). Terdapat 5 indikator pelatihan yang diukur yaitu :

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas.
- b. Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- c. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan (*trainee*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

C. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Setiap organisasi diciptakan untuk mencapai tujuan tertentu dan apabila tercapai baru dapat dikatakan suatu keberhasilan. Diperlukan landasan yang kuat untuk mencapai suatu keberhasilan yaitu berupa: kompetensi kepemimpinan, kompetensi pekerja dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi. Kompetensi menjadi sangat berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi itu adalah merupakan tingkat kemampuan dalam menerapkan atau menggunakan

pengetahuan, keahlian, kemampuan, perilaku dan karakteristik personal secara sukses dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang bersifat spesifik, kritis, yang dilaksanakan sesuai dengan peran mereka tanpa mengorbankan pertimbangan etika dan moral (Saleh, 2013:15).

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Wibowo, 2009:111). Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang harus dikuasai oleh individu yang memungkinkan mereka untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka.

2. Model Kompetensi

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku terpenting yang dibutuhkan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik yang terdiri dari berbagai kompetensi. Kompetensi yang dimaksud ialah bidang akademik, pekerjaan dan sosial, seperti kompetensi di bidang komunikasi, pemecahan masalah berfikir kreatif dan kritis, kedisiplinan, *teamwork* dan *team leader*, mandiri dan sebagainya. Menurut (Wibowo, 2016:274) model kompetensi dibedakan berdasarkan kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts*, dan *support*.

Model kompetensi untuk *leadership* dan *coordinator* pada dasarnya memiliki kesamaan dan meliputi: komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berfikir konseptual, pengambilan keputusan,

mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

Model kompetensi untuk *experts* dan *support* pada dasarnya sama dan meliputi komitmen atas pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, peduli atas ketepatan dan hal detail, Berfikir kreatif dan inovatif, fleksibilitas, standar profesionalisme tinggi, perencanaan, pengorganisasian dan koordinasi, pemecahan masalah, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan dan kerja sama tim. Menurut Zwell dalam (Wibowo, 2016:274) membedakan model kompetensi menurut posisi dan menurut tingkat dan fungsi kerja. Kompetensi menurut posisinya berupa kepemimpinan kependidikan dan sekolah, kepedulian, kepemimpinan, visioner, manajemen perubahan, penentuan prioritas, perencanaan dan pengorganisasian, komunikasi, memengaruhi dan memotivasi.

Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara superior dan *non superior* meliputi kompetensi yang berkenaan dengan memengaruhi, kerja sama, mengelola kinerja, orientasi hasil, perkembangan inisiatif, perbaikan berkelanjutan, membangun fokus dan kepedulian pada kualitas. Kompetensi menurut tingkat dan fungsi kerja yang membedakan antara mitra dan superior, meliputi kompetensi yang berkenaan dengan orientasi pada kewirausahaan, berpikir konseptual, inovasi, berfikir analitis, kualitas keputusan, orientasi pada pelayanan dan komunikasi.

3. Kategori Kompetensi

Zwell dalam (Wibowo, 2016:276) memberikan lima kategori kompetensi yang terdiri dari:

- a. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja. Kompetensi yang berkaitan dengan *task achievement* ditunjukkan oleh orientasi pada hasil, mengelola kinerja, memengaruhi, inisiatif, fleksibilitas, inovasi, peduli kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keahlian teknis.
- b. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya. Kompetensi yang berhubungan meliputi kerja sama, orientasi pada pelayanan, kecerdasan organisasional, penyelesaian konflik, perhatian pada komunikasi dan sensitivitas lintas budaya.
- c. *Personal attribute* merupakan kategori kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, belajar dan berkembang. Kompetensi yang meliputi adalah integritas dan kejujuran, pengembangan diri, ketegasan, kualitas keputusan, manajemen stresserpikir analitis, dan berpikir konseptual.
- d. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang. Kompetensi *managerial* berupa memotivasi, memberdayakan, dan mengembangkan orang lain.
- e. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang agar agar mencapai visi, misi dan tujuan organisasi.

Kompetensi yang berkenaan meliputi kepemimpinan visioner, berpikir strategis, manajemen perubahan, membangun komitmen organisasional, membangun fokus, dasar-dasar dan nilai-nilai.

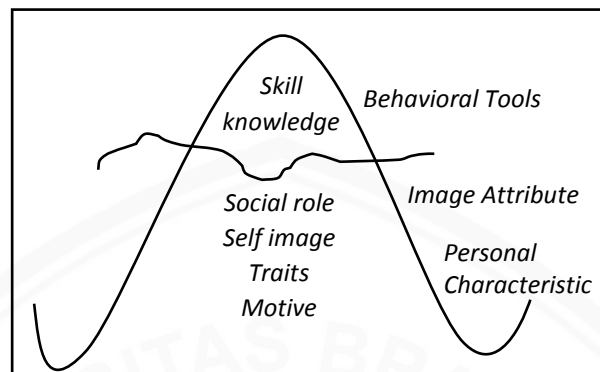
Pendapat lain dari Spencer dan Spencer dalam (Wibowo, 2016:277) membagi kompetensi menjadi enam *cluster* atau kelompok sebagai berikut:

- a. *Achievement dan action*, merupakan cluster yang terdiri dari orientasi terhadap prestasi, perhatian terhadap order, kualitas dan akurasi, inisiatif dan pencarian informasi.
- b. *Helping human service*, merupakan cluster yang terdiri dari pemahaman secara interpersonal dan orientasi terhadap pelayanan pelanggan.
- c. *Impact dan influence*, merupakan cluster yang terdiri dari dampak dan pengaruh, kewaspadaan organisasi, dan membangun hubungan baik.
- d. *Managerial*, merupakan cluster yang terdiri dari pengarahan, ketegasan dan penggunaan, kekuasaan berdasarkan posisi, *teamwork* dan *team leadership*.
- e. *Cognitive*, merupakan cluster yang terdiri dari pemikiran analitis, pemikiran konseptual, keahlian teknis/professional/manajerial.
- f. *Personal effectiveness*, merupakan cluster yang terdiri dari pengendalian diri, percaya diri, fleksibilitas, komitmen terhadap organisasi.

4. Tingkat Kompetensi

Kompetensi individu tampak pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau yang mudah diamati seperti keterampilan dan pengetahuan. Adanya tingkat kompetensi dikemukakan Spencer dan Spencer dalam (Wibowo, 2016:278)

seperti gunung es dimana ada tampak dipermukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat dipermukaan.



Gambar 2 Tingkatan Kompetensi

Sumber : Wibowo, 2018

Tingkatan kompetensi dikelompokkan menjadi tiga tingkatan, yaitu: *behavior tools*, *image attribute*, dan *characteristic*.

a. *Behavior Tools*

Knowledge adalah informasi yang digunakan orang bidang tertentu, misalnya untuk membedakan antara petugas pemeriksa senior dan junior. *Skill* merupakan kemampuan atau keahlian seseorang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

b. *Image Attribute*

Social role ialah pola perilaku orang yang diperkuat oleh kelompok sosial atau organisasi. Misalnya menjadi agen perubahan atau menolak perubahan. *Self image* merupakan pandangan orang terhadap dirinya sendiri, identitas, kepribadian dan harga dirinya. Misalnya melihat dirinya sebagai pengembang atau manajer yang berada diatas “*fast track*”.

c. *Personal Characteristic*

Traits merupakan aspek tipikal berperilaku. Misalnya menjadi pendengar baik. *Motive* adalah yang mendorong perilaku seseorang dalam bidang tertentu seperti prestasi afiliasi, kekuasaan. Contohnya ingin memengaruhi perilaku orang lain untuk kebaikan organisasi.

5. Strata Kompetensi

Kompetensi dapat dipilih menurut stratanya. Menurut (Wibowo, 2016:279) kompetensi dapat dibedakan menjadi beberapa stratanya yaitu :

- a. *Core competencies* adalah kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi sehingga harus dimiliki oleh semua pegawai dalam organisasi.
- b. *Managerial competencies* adalah kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial dan kinerja yang diperlukan dalam peran tertentu.
- c. *Functional competencies* adalah kompetensi yang menjelaskan kemampuan peran tertentu yang dibutuhkan dan biasanya dikaitkan dengan keterampilan professional atau teknis.

Kompetensi inti merupakan pemahaman terhadap visi, misi dan nilai-nilai perusahaan. Kompetensi inti merupakan syarat mutlak yang harus dimiliki seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan unggul. Kompetensi manajerial menunjukkan kemampuan dalam menjalankan manajemen dan kompetensi fungsional ialah kemampuan berdasar profesi di bidang teknis tertentu.

6. Pengukuran Kompetensi

Kompetensi berguna untuk membantu organisasi menciptakan budaya kinerja tinggi. Kompetensi individu tampak pada berbagai tingkatan. Kompetensi termasuk karakteristik manusia yang paling dalam seperti motif, sifat, dan sikap atau yang mudah diamati seperti keterampilan dan pengetahuan. Indikator yang perlu ditelaah dalam mengukur kompetensi menurut Mathis dan Jackson (2009 : 312) yaitu :

- a. Pengetahuan, mempunyai informasi kognitif
- b. Keterampilan, mempunyai kemampuan dalam menjalankan kewajiban
- c. Sikap, mempunyai ketertarikan dan kesadaran dalam menjalankan kewajiban

D. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja mempunyai arti yang luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja itu berjalan. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Wibowo, 2009:2). Menurut Armstrong dan Baron dalam Wibowo (2009:2) menjelaskan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Peterson dalam Hamzah dan Lamatenggo (2012:120) menyimpulkan kinerja adalah suatu penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan organisasi melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituang dalam perencanaan strategis suatu organisasi (Moehariono, 2014:95). Kinerja merupakan fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang, sepatutnya mempunyai derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu (Rivai, 2015:406). Kesediaan dan keterampilan tidak cukup efektif untuk mengerjakan suatu pekerjaan tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

2. Kriteria Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Kriteria yang sama diharapkan dapat memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil. Kriteria ukuran kinerja menurut Armstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2009:347) adalah:

- a. Dikaitkan dengan tujuan strategis dan mengukur apa yang secara organisasional penting dan mendorong kinerja.
- b. Relevan dengan sasaran dan akuntabilitas tim dan individu yang berkepentingan.
- c. Memfokuskan pada output yang terukur dan penyelesaian tugas dan bagaimana orang bertindak dan bagaimana tingkah laku mereka.
- d. Mengindikasikan data yang akan tersedia sebagai dasar pengukuran.
- e. Dapat diverifikasi dengan mengusahakan informasi yang akan mengkonfirmasi seberapa besar harapan dapat dicapai.

- f. Menjadi setepat mungkin dalam hubungan dengan maksud pengukuran dan ketersediaan data.
- g. Mengusahakan dasar untuk umpan balik dan tindakan.
- h. Bersifat komprehensif mencakup semua aspek kinerja.

Menurut hasil studi Lazer dan Wikstrom dalam (Veithzal, 2015:416) dari kriteria ukuran kinerja aspek yang dapat dinilai adalah :

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan mengaplikasikan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan pekerjaan serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai pekerja.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pekerja, melakukan negosiasi dan lain-lain.

3. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Sedarmayanti, 2007:195). Menurut Whittaker (1993) dalam (Sedarmayanti, 2007:195) pengukuran kinerja juga digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/program/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi

organisasi. Merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan organisasi, maka seluruh kegiatan organisasi tidak semata kepada input dari program organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada *output*, proses, manfaat dan dampak program organisasi (Sedarmayanti, 2007:195).

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan dan/atau apakah hasil kinerja sudah tercapai sesuai dengan target yang diharapkan. Ukuran ini memberikan pengukuran yang jujur tentang progres atau prestasi individu dan tim. Ukuran kinerja akan menjadi dasar untuk umpan balik yang terbaik. Tujuan ukuran kinerja adalah untuk memberi bukti apakah hasil yang diinginkan telah dicapai atau belum dan apakah muatan yang terdapat di tempat pekerja memproduksi hasil tersebut (Wibowo, 2009:347). Pengukuran kinerja merupakan penghubung antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Suatu instansi dikatakan berhasil jika terdapat ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari pembenaran logis atas pencapaian misi organisasi instansi (LAN dan BPKP, 2000:44).

Indikator dalam pengukuran kinerja pegawai dibagi menjadi lima indikator, yaitu (Robbins, 2006) :

- a. Kualitas, merupakan ukuran dari persepsi pegawai terhadap pekerjaan yang mampu dihasilkan berdasarkan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.
- b. Kuantitas, merupakan jumlah pekerjaan yang mampu dihasilkan pegawai selama bekerja dinyatakan dalam jumlah seperti unit atau jumlah aktivitas yang terselesaikan.
- c. Ketepatan waktu, merupakan tingkat ukuran terselesaikannya aktivitas pekerjaan pada awal waktu yang dapat dilihat melalui perbandingan nilai koordinasi dengan ukuran hasil output serta waktu untuk melakukan aktivitas lain.
- d. Efektivitas, merupakan tingkat ukuran penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi ataupun bahan baku) secara optimal untuk meningkatkan hasil penggunaan sumber daya tersebut dengan lebih baik.
- e. Kemandirian, merupakan suatu tingkat ukuran komitmen dari seorang pegawai pada diri sendiri, pekerjaan serta pada instansi dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Berdasarkan penjabaran diatas diketahui bahwa terdapat lima indikator dari kinerja pegawai yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan yang baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan hal yang penting dalam manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Menurut Whittaker dan Robert dalam (LAN dan BPKP, 2000:5) pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi (LAN dan BPKP, 2000:5).

Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan diartikan sebagai suatu proses umpan balik atas kinerja yang lalu dan mendorong adanya produktivitas dan perbaikan dimasa mendatang (LAN dan BPKP, 2000:3). Melalui pengukuran kinerja diharapkan Direktorat Jenderal Pajak dapat mengetahui kinerja dalam satu tahun periode. Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini adalah terhadap pemeriksa pajak. Pemeriksa pajak diharapkan untuk mempunyai kinerja yang tinggi agar target pemeriksaan pajak dapat tercapai sesuai dengan yang direncanakan.

E. Pajak

1. Pengertian Pajak

Dalam menjalankan roda pemerintahan dan melakukan pembangunan pemerintah membutuhkan dana yang jumlahnya terbilang tidak sedikit. Dana tersebut diperoleh dari potensi sumber daya yang dimiliki suatu negara, baik

berupa hasil kekayaan alam yang terdapat di suatu negara maupun dari iuran masyarakat suatu negara. Bentuk iuran dari masyarakat suatu negara adalah pajak. Banyak definisi berkenaan dengan pajak namun mempunyai satu maksud yaitu menurut Andriani dalam (Rahayu, 2010:22) merumuskan;

“Pajak adalah iuran kepada negara (yang dapat dipaksakan) yang terutang oleh yang wajib membayarnya menurut peraturan-peraturan dengan tidak mendapat prestasi kembali, yang langsung dapat ditunjuk, dan yang gunanya adalah untuk membiayai pengeluaran-pengeluaran umum berhubung dengan tugas negara untuk menyelenggarakan pemerintahan.”

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2009 menjelaskan bahwa pajak adalah kontribusi Wajib Pajak 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.

2. Sistem Pemungutan Pajak

Sistem pemungutan pajak terdiri dari *self assessment system* (sistem menghitung pajak sendiri), *official assessment system* (Pemungutan dengan sistem ketetapan), dan *withholding tax system* (pemungutan dengan menggunakan pihak ketiga). Sistem pemungutan pajak di Indonesia mengarah kepada *self assessment system*. *Self assessment system* adalah suatu sistem perpajakan yang memberi kepercayaan kepada wajib pajak untuk memenuhi dan melaksanakan sendiri kewajiban dan hak perpajakannya (Rahayu, 2010:101). Berkenaan dengan

mendaftarkan diri sebagai Wajib Pajak, menghitung, memperhitungkan, membayar, dan melaporkan sendiri besarnya pajak yang harus dibayar (Diana dan Setiawati, 2009:1).

Tata cara pemungutan pajak dengan menggunakan *self assessment system* dikatakan berhasil dengan baik apabila masyarakat mempunyai pengetahuan dan disiplin pajak yang tinggi, cirinya adalah adanya kepastian hukum, sederhana penghitungannya, pelaksanaannya mudah, adil dan merata, dan penghitungannya dilakukan oleh wajib pajak (Rahayu, 2010:102). Sistem ini akan melatih Wajib Pajak untuk bertanggung jawab dalam menjalankan kewajiban perpajakannya. Tujuan penerapan *self assessment system* adalah untuk meningkatkan partisipasi masyarakat agar secara sukarela melakukan kewajiban membayar pajak sebagai sumber penerimaan negara.

Judisseno dalam (Rahayu, 2010:102) mengatakan bahwa *self assessment system* diberlakukan untuk memberikan kepercayaan yang sebesar-besarnya bagi masyarakat guna meningkatkan kesadaran dan peran serta masyarakat dalam menyetorkan pajaknya. Kepatuhan yang diharapkan dari sistem ini adalah kepatuhan yang sukarela (*voluntary compliance*) bukan kepatuhan yang dipaksakan (*compulsory compliance*). Untuk meningkatkan kepatuhan sukarela dari wajib pajak maka diperlukan keadilan, kepastian hukum dan keterbukaan dalam pengenaan pajak terhadap masyarakat dengan menerapkan peraturan perpajakan, kesederhanaan peraturan dan prosedur pelayanan yang baik dan cepat bagi wajib pajak.

F. Pemeriksaan Pajak

1. Pengertian Pemeriksaan Pajak

Pada sistem *self assessment system* penentuan besarnya pajak yang terutang berada pada wajib pajak sendiri dan wajib pajak harus berperan aktif dalam memenuhi kewajiban perpajakannya. Supaya sistem *self assessment system* berjalan efektif, keterbukaan dan pelaksanaan penegakan hukum (*law enforcement*) merupakan hal yang esensial. Kepercayaan yang sangat besar diberikan pemerintah kepada wajib pajak sebagaimana telah diuraikan diatas, maka selayaknya kepercayaan tersebut diimbangi dengan upaya penegakan hukum dan pengawasan yang ketat atas kepatuhan wajib pajak dalam menjalankan kepercayaan tersebut.

Penegakan hukum dapat dilakukan dengan pemeriksaan, penyidikan, atau penagihan pajak. Pemeriksaan pajak merupakan instrumen untuk menentukan kepatuhan, baik formal maupun materil, yang tujuan utamanya ialah untuk menguji dan meningkatkan *tax compliance* seorang wajib pajak (Priantara, 2000:24). Pengertian lain dari pemeriksaan adalah serangkaian kegiatan untuk mencari, mengumpulkan, mengolah data dan/atau keterangan lainnya untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dan untuk tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan (Suandy, 2016:113).

Pemeriksaan menerapkan pengujian dan pelaksanaan prosedur audit yang relevan dengan sasaran yang akan dicapai. Idealnya setiap wajib pajak mempunyai kesempatan yang sama secara bergiliran dapat sekali diperiksa pada

setiap putaran waktu tertentu. Hal tersebut dapat terlaksana apabila Direktorat Jenderal Pajak mempunyai sumber daya (pemeriksa dan sarana penunjang) yang cukup. Menurut (Mardiasmo, 2013:52) Sasaran pemeriksaan pajak adalah untuk mencari adanya :

- a. Interpretasi Undang-undang yang tidak benar.
- b. Kesalahan hitung.
- c. Penggelapan secara khusus dari penghasilan.
- d. Pemotongan dan pengurangan tidak sesungguhnya, yang dilakukan wajib pajak dalam melaksanakan kewajiban perpajakannya.

Dalam (Diana dan Setiawati, 2009:79) Direktur Jenderal Pajak dalam rangka pengawasan kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan berwenang melakukan pemeriksaan untuk :

- a. Menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak
- b. Tujuan lain dalam rangka melaksanakan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan.

Pada gagasan diatas dikatakan mengenai menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan wajib pajak dapat dilakukan jika wajib pajak :

- a. Menyampaikan Surat Pemberitahuan yang menyatakan lebih bayar, termasuk yang telah diberikan pengembalian pendahuluan kelebihan pajak.
- b. Menyampaikan Surat Pemberitahuan yang menyatakan rugi.
- c. Tidak menyampaikan atau menyampaikan Surat Pemberitahuan tetapi melampaui jangka waktu yang telah ditetapkan dalam Surat Teguran.

- d. Melakukan penggabungan, peleburan, pemekaran, likuidasi, pembubaran, atau akan meninggalkan Indonesia untuk selama-lamanya.
- e. Menyampaikan Surat Pemberitahuan yang memenuhi kriteria seleksi berdasarkan hasil analisis risiko (*risk based selection*) mengindikasikan adanya kewajiban perpajakan wajib pajak yang tidak dipenuhi sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan.

2. Pemeriksa Pajak

Dalam Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 82/PMK.03/2011 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 199/PMK.03/2007 tentang Tata Cara Pemeriksaan Pajak dijelaskan dalam pasal 1 butir 5 bahwa pemeriksa pajak adalah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak atau tenaga ahli yang ditunjuk oleh Direktur Jenderal Pajak yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk melaksanakan pemeriksaan. Untuk keperluan pemeriksaan, pemeriksa pajak harus mempunyai tanda pengenal pemeriksa dan dilengkapi dengan Surat Perintah Pemeriksaan serta memperlihatkan kepada wajib pajak yang akan diperiksa.

Ciri utama seorang pemeriksa pajak adalah harus mempunyai Kartu Tanda Pengenal Pemeriksa Pajak. Pada kartu tersebut diuraikan bahwa pemegang kartu adalah pemeriksa pajak di wilayah tertentu. Walaupun pemeriksa pajak telah dilengkapi kartu identitas diri sebagai pemeriksa pajak, ia hanya bisa bertugas dalam wilayah yang telah ditentukan dalam kartu tersebut. Kartu identitas ini memiliki masa berlaku, bisa 1 atau 2 tahun tergantung dari kebijaksanaan kepala kantor yang bersangkutan. Ciri yang lainnya dari seorang pemeriksa pajak adalah

dalam pelaksanaan tugas pemeriksaan pajak ia dibekali surat tugas untuk melakukan pemeriksaan pajak dari atasannya yang berwenang yang disebut sebagai Surat Perintah Pemeriksaan Pajak terhadap wajib pajak yang ditunjuk (Priantara, 2000:32).

Petugas pemeriksa harus telah mendapatkan pelatihan dan pendidikan teknis yang cukup dan mempunyai keterampilan sebagai pemeriksa pajak. Dalam menjalankan tugasnya seorang pemeriksa pajak harus bekerja dengan jujur, bertanggung jawab, penuh pengertian, sopan, dan objektif serta wajib menjaga diri dari perbuatan tercela. Pendapat dan simpulan dari pemeriksa pajak harus didasarkan dengan bukti yang kuat dan berkaitan serta berlandaskan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan (Diana dan Setiawati, 2009:82).

3. Ruang Lingkup Pemeriksaan

Pemeriksaan pajak dapat dibedakan berdasarkan ruang lingkup cakupannya, yaitu terdiri dari pemeriksaan lapangan dan pemeriksaan kantor (Rahayu. 2010:262). Penjelasan dirinci sebagai berikut :

- a. Pemeriksaan Lapangan yaitu pemeriksaan yang dilakukan terhadap wajib pajak di tempat kedudukan/kantor, tempat usaha (pabrik), ataupun pekerjaan bebas, domisili dan/atau tempat tinggal. Pemeriksaan lapangan meliputi 1 jenis pajak atau seluruh jenis pajak untuk tahun berjalan atau tahun sebelumnya. Pemeriksaan lapangan dibedakan menjadi Pemeriksaan Sederhana (PSL) dan Pemeriksaan Lengkap.
- b. Pemeriksaan kantor adalah pemeriksaan yang dilakukan terhadap wajib pajak di kantor unit pemeriksaan (DJP). Pemeriksaan kantor meliputi 1

jenis pajak atau seluruh jenis pajak untuk tahun berjalan atau tahun sebelumnya. Kurangnya kepatuhan wajib pajak terhadap kewajiban perpajakannya maka pemeriksaan kantor dapat dialihkan menjadi pemeriksaan lapangan.

4. Standar Pemeriksaan Pajak

Berdasarkan kriteria pemeriksaan harus dilaksanakan sesuai dengan standar pemeriksaan (Pohan, 2014:97) standar pemeriksaan diatur sebagai berikut:

a. Standar Umum Pemeriksaan

Standar umum pemeriksaan merupakan standar yang bersifat pribadi dan berkaitan dengan persyaratan pemeriksa pajak. Pemeriksaan dilaksanakan oleh pemeriksa pajak yang memenuhi syarat sebagai berikut :

- 1) Telah mendapat pendidikan dan pelatihan teknis yang cukup serta memiliki keterampilan sebagai pemeriksa pajak
- 2) Menggunakan keterampilannya secara cermat dan seksama
- 3) Jujur dan bersih dari tindakan-tindakan tercela serta senantiasa mengutamakan kepentingan negara
- 4) Taat terhadap berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang perpajakan

b. Standar Pelaksanaan Pemeriksaan

Standar pelaksanaan pemeriksaan adalah sebagai berikut :

- 1) Pelaksanaan pemeriksaan harus didahului dengan persiapan yang baik sesuai dengan tujuan pemeriksaan, yang paling sedikit meliputi kegiatan mengumpulkan dan mempelajari data wajib pajak, menyusun

rencana pemeriksaan (*audit plan*), dan menyusun program pemeriksaan (*audit program*), serta mendapat pengawasan yang seksama.

- 2) Pemeriksaan dilaksanakan dengan melakukan pengujian berdasarkan metode dan teknik pemeriksaan sesuai dengan program pemeriksaan (*audit program*) yang telah disusun.
- 3) Temuan hasil pemeriksaan harus didasarkan pada bukti kompeten yang cukup dan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan perpajakan.
- 4) Pemeriksaan dilakukan oleh suatu tim pemeriksa pajak yang terdiri dari seorang supervisor, seorang ketua tim, dan seorang atau lebih anggota tim, dan dalam keadaan tertentu ketua tim dapat merangkap sebagai anggota tim.
- 5) Tim pemeriksa pajak sebagaimana maksud pada point 4 dapat dibantu oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian tertentu, baik yang berasal dari Direktorat Jenderal Pajak, maupun yang berasal dari instansi di luar Direktorat Jenderal Pajak yang telah ditunjuk oleh Direktur Jenderal Pajak, sebagai tenaga ahli seperti penerjemah bahasa ahli di bidang teknologi informasi dan pengacara.
- 6) Apabila diperlukan, pemeriksaan untuk menguji kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan dapat dilakukan secara bersama-sama dengan tim pemeriksa dari instansi lain.
- 7) Pemeriksaan dapat dilaksanakan di kantor Direktorat Jenderal Pajak, tempat tinggal atau tempat kedudukan wajib pajak, tempat kegiatan

usaha atau pekerjaan bebas wajib pajak, dan/atau tempat lain yang dianggap perlu oleh pemeriksa pajak.

- 8) Pemeriksaan dilaksanakan pada jam kerja dan apabila diperlukan dapat dilanjutkan di luar jam kerja, dan
- 9) Pelaksanaan pemeriksaan didokumentasi dalam bentuk KKP.

c. Standar Pelaporan Hasil Pemeriksaan

Standar pelaporan hasil pemeriksaan adalah sebagai berikut :

- 1) Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) disusun secara ringkas dan jelas, memuat ruang lingkup atau pos-pos yang diperiksa sesuai dengan tujuan pemeriksaan, memuat simpulan pemeriksa pajak yang didukung temuan yang kuat tentang ada atau tidak adanya penyimpangan terhadap peraturan perundang-undangan perpajakan, dan memuat pula pengungkapan informasi lain yang terkait dengan pemeriksaan.
- 2) LHP untuk menguji kepatuhan kewajiban perpajakan sekurang-kurangnya memuat :
 - a) Penugasan pemeriksaan
 - b) Wajib pajak
 - c) Pembukuan atau pencatatan wajib pajak
 - d) Pemenuhan kewajiban perpajakan
 - e) Data/informasi yang tersedia
 - f) Buku dan dokumen yang dipinjam
 - g) Materi yang diperiksa
 - h) Uraian hasil pemeriksaan

- i) Ikhtisar hasil pemeriksaan, perhitungan pajak terutang
- j) Simpulan dan usul pemeriksa pajak

G. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi

Pelatihan merupakan suatu usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang diharapkan organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki pegawai dengan cara menambah pengetahuan, keterampilan dan merubah sikap (Sedarmayanti, 2007:163). Mengacu pada penelitian Satria (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi kerja. Pegawai adalah kekayaan organisasi yang berharga dengan segala potensi yang dimiliki, dapat dilatih dan kembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang diinginkan organisasi menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya dengan pelatihan (Sedarmayanti, 2007:163).

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Wibowo, 2009:110). Dalam melakukan pemeriksaan maka pemeriksa pajak harus mengerahkan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan yang dimilikinya. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai yaitu, pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan. Berdasarkan berbagai

pendapat yang telah diuraikan bahwa pelatihan mempunyai peran strategis dalam meningkatkan kompetensi sehingga pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi.

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja

Pelatihan yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada konsep penelitian Hendriani (2013) yang menyatakan pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai adalah signifikan. Bahwa semakin sering seorang pegawai mendapat pelatihan maka semakin baik pula kinerja yang dihasilkannya. Menurut hasil penelitian Mayentina (2015) menghasilkan bahwa variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pemeriksa pajak.

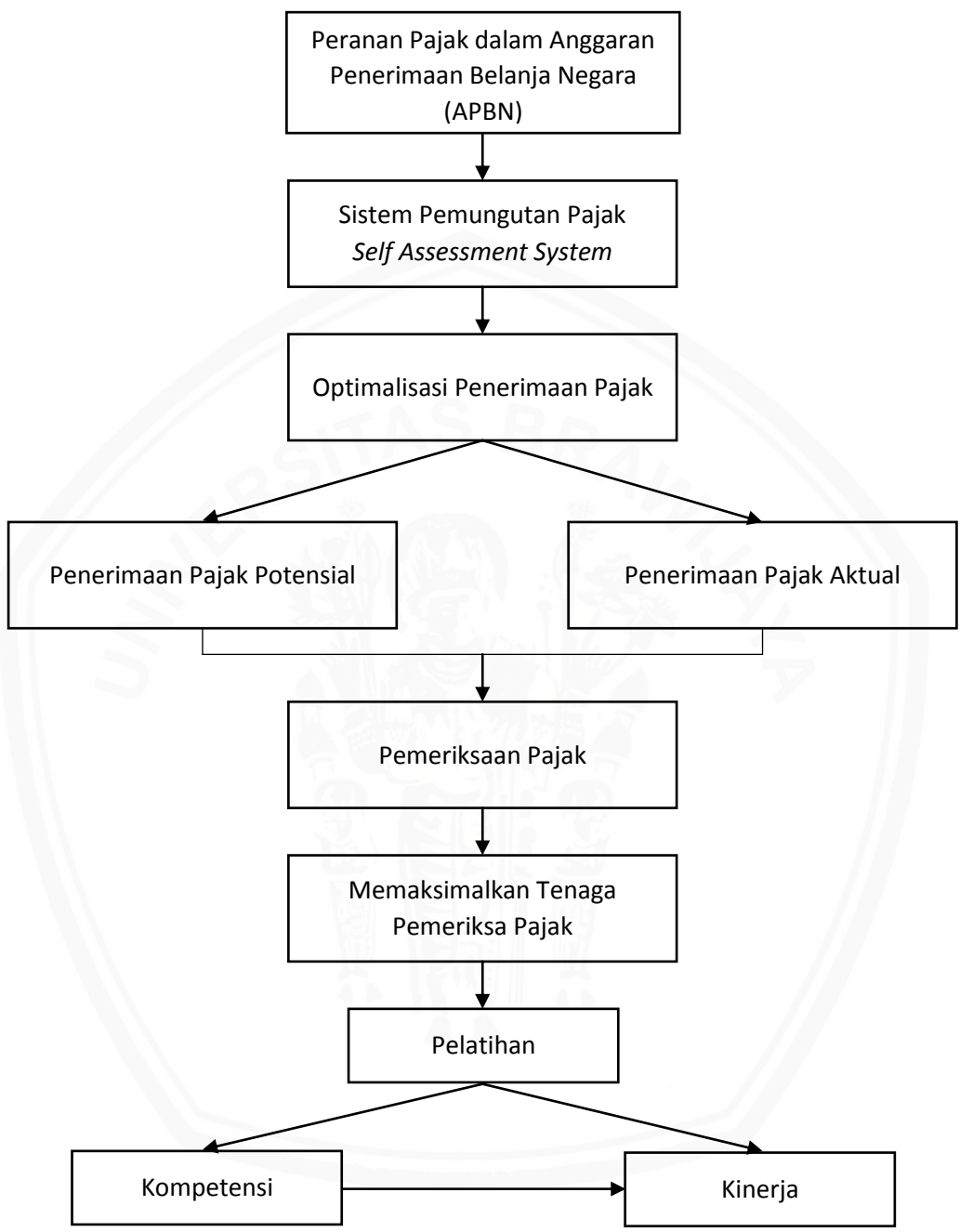
Pengertian pelatihan adalah pelatihan teknis perpajakan yang ditujukan kepada pegawai-pegawai Direktorat Jenderal Pajak dan bertujuan untuk memberikan atau meningkatkan pengetahuan, pemahaman, serta keterampilan khusus terutama mengenai masalah perpajakan. Pengetahuan, pemahaman, serta keterampilan yang diperoleh dari pelatihan nantinya dapat meningkatkan kinerja pemeriksa pajak. Setiap pemeriksa harus mempunyai kemampuan dibidang perpajakan, teknik audit yang kompeten dan analisa laporan keuangan sehingga diperoleh hasil yang optimal dalam setiap pemeriksaan pajak yang dilakukan (Setiawan 2007:55). Berdasarkan berbagai pendapat yang telah diuraikan bahwa pelatihan mempunyai peran strategis dalam meningkatkan kinerja sehingga pelatihan berpengaruh terhadap kinerja.

3. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak

Menurut McClelland dalam (Rivai, 2015:230) kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif. Terdapat berbagai macam definisi kompetensi, tetapi definisi yang sering dipakai adalah sejumlah karakteristik yang mendasari individu untuk mencapai kinerja superior. Kompetensi personal harus dikembangkan secara serius, terstruktur, terprogram dan berkesinambungan agar kompetensi personal dan kinerja individual semakin menjadi berkualitas (Saleh, 2013:263).

Kompetensi juga merupakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang berhubungan dengan pekerjaan, serta kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan (Rivai, 2015:231). Hal ini sejalan dengan penelitian Awaluddin (2013) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pemeriksa pajak harus mampu bertanggung jawab atas segala hasil yang telah dicapai dalam menyusun Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) kepada Direktur Pemeriksaan dan Kepala Kantor Wilayah Ditjen Pajak maupun masyarakat yang nantinya akan melihat kinerja pemeriksa pajak tersebut. Berdasarkan berbagai pendapat yang telah diuraikan bahwa kompetensi mempunyai peran strategis dalam meningkatkan kinerja sehingga kompetensi berpengaruh terhadap kinerja.

H. Kerangka Pemikiran



Gambar 3 Model Kerangka Berfikir

Sumber : Data diolah penulis (2018)



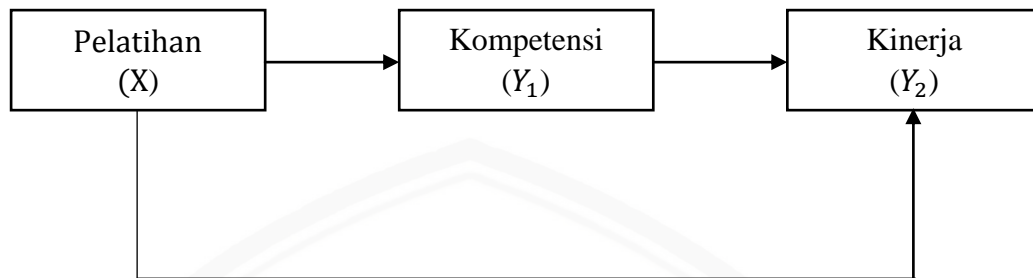
I. Konsep dan Hipotesis

1. Model Konsep

Menurut Sugiyono (2006:47) model konsep yang baik akan menjelaskan secara teoritis pentautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan variabel dependen. Dalam penelitian, seorang peneliti menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas. Penelitian ini mencoba menjelaskan bahwa pemeriksa pajak merupakan bagian penting untuk melakukan pemeriksaan pajak untuk melakukan penegakan hukum dan mengawasi kepatuhan wajib pajak dalam menjalankan kewajiban perpajakannya.

Pemeriksa pajak menjadi sorotan agar kompetensi dan kinerja yang dihasilkan dapat meningkat menjadi lebih baik serta dapat membantu target penerimaan pajak. Kinerja adalah kerja seseorang terkait dengan tugas apa yang diemban oleh seseorang yang merupakan tanggung jawab atau melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari suatu pekerjaan (Wibowo, 2007:7). Kinerja akan dipengaruhi oleh tingkat kemampuan dalam menerapkan atau menggunakan pengetahuan, keahlian, kemampuan, perilaku dan karakteristik personal secara sukses dalam melaksanakan tugas pekerjaan (Saleh *dkk*, 2013:15). Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai dengan standar. Berdasarkan

latar belakang penelitian yang telah dipaparkan, adapun model konsep dari penelitian ini dapat digambarkan dalam gambar 4 sebagai berikut :

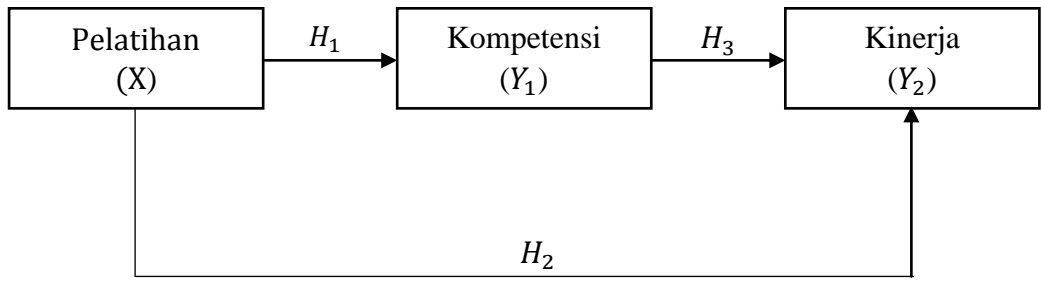


Gambar 4 Model Konsep
Sumber : Data diolah (2018)

2. Model Hipotesis

Menurut Kerlinger dalam (Yusuf, 2014:131) menyatakan hipotesis adalah suatu pernyataan kira-kira atau suatu dugaan sementara mengenai hubungan antara dua atau lebih variabel. Pengertian serupa hipotesis adalah suatu dugaan sementara, suatu tesis sementara yang harus dibuktikan kebenarannya melalui penyelidikan ilmiah. Hipotesis dapat juga dikatakan kesimpulan sementara, merupakan suatu konstruk yang masih perlu dibuktikan, suatu kesimpulan yang belum teruji kebenarannya (Yusuf, 2014:130).

Dalam mengidentifikasi permasalahan yang akan diuji dalam penelitian ini dijelaskan pada model hipotesis. Model hipotesis menjelaskan tentang pengaruh antara variabel bebas pelatihan terhadap variabel terikat kompetensi dan kinerja. Model hipotesis dapat ditunjukkan dengan kerangka pemikiran yang dituangkan dalam sebuah model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 5 Model Hipotesis

Sumber : Data diolah (2018)

Berdasarkan teori yang telah dijelaskan, maka dapat dinyatakan dalam rumusan hipotesis adalah sebagai berikut :

- H_1 = Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi
- H_2 = Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H_3 = Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dan kinerja pemeriksa pajak yang ada di Kota Batam, maka jenis penelitian ini adalah termasuk dalam jenis penelitian *Survey* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian *survey* yaitu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah dengan melakukan pengumpulan data dengan kuisioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya (Sugiyono, 2014:6). Menurut Darmawan (2014:37) pendekatan kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menemukan keterangan mengenai apa yang ingin diketahui. Pengumpulan data dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada pemeriksa pajak. Pendekatan kuantitatif menurut Sugiono (2014:7) adalah data penelitian berupa angka-angka dan analisisnya menggunakan statistik.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dalam penelitian ini adalah semua Kantor Pelayanan Pajak yang terdapat di Kota Batam yaitu Kantor Pelayanan Pajak Madya Batam, Kantor Pelayanan Pajak Batam Utara dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam Selatan. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan yaitu banyak perusahaan sudah beroperasi bertahun-tahun namun mengalami

kerugian terus menerus sehingga tidak membayar pajak menjadikan Kantor Pelayanan Pajak Madya Batam, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam Utara dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam Selatan menindaklanjutinya dengan melakukan pengawasan melalui pemeriksaan (www.pajak.go.id, 2018). Alasan lainnya yaitu tingkat kerumitan yang harus dihadapi pemeriksa pajak memaksa pemeriksa pajak harus semakin meningkatkan kinerjanya baik tim maupun secara individu yang nantinya akan berdampak kepada kinerja pemeriksa pajak.

C. Variabel, Definisi Operasional dan Pengukuran

1) Variabel Penelitian

Variabel penelitian pada dasarnya adalah suatu hal yang berbetuk apa saja yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya (Darmawan, 2014:108). Pengertian variabel yg lain ialah gejala yang bervariasi, yang menjadi objek penelitian (Arikunto, 1993:99). Penelitian ini dirancang untuk menganalisis pengaruh beberapa variabel yang diklasifikasikan dalam bentuk variabel bebas, terikat dan antara (*intervening*). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut :

a. Variabel bebas, yaitu pelatihan (X)

Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2017:39). Pada penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah Pelatihan (X1).

b. Variabel terikat, yaitu Kinerja (Y2)

Variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2017:39). Pada penelitian ini variabel terikatnya yaitu kinerja (Y2).

c. Variabel antara/*intervening*, yaitu Kompetensi (Y1)

Variabel antara/*intervening* adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi, memperkuat dan/atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat tetapi tidak dapat diukur (Sinambela, 2014:48). Pada penelitian ini variabel antara/*intervening*nya yaitu kompetensi (Y1).

2) Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dimaksudkan untuk memberikan rujukan-rujukan empiris apa saja yang bisa ditemukan dilapangan untuk menggambarkan secara tepat konsep yang dimaksud sehingga konsep tersebut dapat diamati dan diukur. Dapat disimpulkan bahwa definisi operasional merupakan jembatan yang menghubungkan *conceptual-theoretical level* dengan *empirical-observational level* (Purwanto dan Sulistyastuti, 2017:19). Dalam penelitian ini definisi operasional yang digunakan adalah sebagai berikut:

- 1) Pelatihan (X1) merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai menurut Wexley dan Yukl dalam (Mangkunegara, 2008:43). Kegiatan yang dapat diupayakan oleh Direktorat Jenderal Pajak dalam meningkatkan keahlian serta sikap agar

pemeriksa pajak dapat melakukan tugas dan tanggung jawab fungsionalnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur pelatihan adalah Tujuan dan sasaran pelatihan, pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan, dan peserta pelatihan.

- 2) Kompetensi (Y1) adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kompetensi adalah pengetahuan, keterampilan dan sikap.
- 3) Kinerja (Y2) didefinisikan sebagai hasil pekerjaan terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi, dan keefektifan kinerja lainnya. Hasil kerja tersebut secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Variabel kinerja diukur dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, Efektivitas dan kemandirian.

Tabel 3 Variabel, Indikator dan Item

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan (X1)	a) Tujuan dan Sasaran	1) Tujuan diadakannya pelatihan jelas 2) Sasaran diadakannya pelatihan jelas	• Mangkunegara (2008)
	b) Pelatih	1) Kualitas pelatih sesuai dengan tujuan 2) Pelatih menguasai materi yang disajikan	
	c) Materi Pelatihan	1) Materi yang disajikan mempunyai	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		<p>tujuan yang jelas</p> <p>2) Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas</p>	
	d) Metode pelatihan	<p>1) Metode pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta</p> <p>2) Metode pelatihan sesuai dengan kebutuhan</p> <p>3) Metode pelatihan sesuai dengan kenyataan dilapangan</p>	
	e) Peserta	<p>1) Peserta memenuhi persyaratan yang ditentukan</p> <p>2) Kesiediaan peserta untuk mengikuti pelatihan</p>	
Kompetensi (Y1)	a) Pengetahuan	<p>1) Pemahaman pemeriksa pajak tentang pengetahuan kerja</p> <p>2) Kemampuan mengatasi masalah dalam pekerjaan</p>	• Mathis dan Jackson (2009)
	b) Keterampilan	<p>1) Kemampuan pemeriksa pajak dalam bekerja sama</p> <p>2) Kemampuan pemeriksa pajak beradaptasi dalam lingkungan kerja</p> <p>3) Profesional dalam melakukan pekerjaan</p> <p>4) Keahlian</p>	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
		interpersonal yang dimiliki pemeriksa pajak dalam melakukan pekerjaan	
	c) Sikap	1) Kemampuan pemeriksa pajak dalam berkomunikasi baik lisan dan tulisan dalam pekerjaan 2) Kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan	
Kinerja (Y2)	a) Kualitas	1) Kesempurnaan tugas yang dikerjakan sesuai dengan standar kerja 2) Kualitas hasil kerja sesuai dengan harapan/keinginan	• Robbins (2006)
	b) Kuantitas	1) Jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan sesuai dengan standar kerja 2) Kuantitas hasil kerja sesuai dengan harapan/keinginan	
	c) Ketepatan Waktu	1) Keakuratan waktu dalam penyelesaian tugas pemeriksaan pajak sesuai dengan standar kerja 2) Ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas pemeriksaan pajak sesuai dengan keinginan/harapan	

Variabel	Indikator	Item	Sumber
	d) Efektivitas	1) Pemaksimalan penggunaan sumber daya dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas 2) Tujuan/target pemeriksaan telah tercapai dengan baik	
	e) Kemandirian	1) Komitmen kerja terhadap pekerjaan dan instansi 2) Tanggung jawab terhadap pekerjaan dan instansi	

Sumber : Data diolah (2018)

3) Skala Pengukuran

Skala pengukuran untuk variabel pelatihan, kompetensi dan kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert. Skala ini digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Darmawan, 2014:169). Pada penelitian ini digunakan skala Likert lima tingkat.

Tabel 4 Kriteria dan Skor Penilaian Skala Likert

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju	5
2	Setuju	4
3	Ragu-Ragu	3
4	Tidak Setuju	2
5	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Darmawan, (2014)

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Tuckman dalam (Yusuf, 2014:148) adalah kelompok dari mana peneliti mengumpulkan informasi dan kepada siapa kesimpulan akan digambarkan. Pengertian lain menyatakan populasi adalah sumber data dalam melakukan suatu penelitian yang memiliki jumlah yang banyak dan luas (Darmawan, 2014:137). Populasi pada penelitian ini adalah pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam yaitu sebanyak 51 petugas yang tersebar di 3 Kantor Pelayanan Pajak.

Tabel 5 Kerangka Sampling

No	Kantor Pelayanan Pajak	Pemeriksa Pajak
1	KPP Madya Batam	28 Petugas
2	KPP Pratama Batam Utara	11 Petugas
3	KPP Pratama Batam Selatan	12 Petugas
	Jumlah	51 Petugas

Sumber : Data diolah (2018)

2. Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih dan mewakili populasi tersebut. Sebagian dan mewakili dalam batasan di atas merupakan dua kata kunci dan merujuk kepada semua ciri populasi dalam jumlah yang terbatas pada masing-masing karakteristiknya (Yusuf, 2014:148). Berdasarkan pengertian di atas maka yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam sebanyak 51 Petugas Pemeriksa Pajak dengan perincian

28 Petugas di KPP Madya Batam, 11 Petugas di KPP Pratama Batam Utara dan 12 Petugas di KPP Pratama Batam Selatan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2017:85). Hal ini dilakukan apabila jumlah populasi yang digunakan relatif kecil atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh ialah sensus, dimana semua anggota populasi menjadi sampel.

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan setelah berbagai langkah penelitian sebelumnya dirumuskan dengan baik. Pengumpulan data merupakan tahapan dalam proses penelitian yang penting, karena dengan memperoleh data yang tepat maka proses penelitian akan berlangsung sampai peneliti mendapatkan jawaban dari perumusan masalah yang sudah ditetapkan (Sarwono, 2006:123). Data yang kita cari harus sesuai dengan tujuan penelitian. Penggunaan teknik sampling yang tepat maka kita sudah mendapatkan strategi dan prosedur yang akan kita gunakan dalam mencari data di lapangan.

1. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Data primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak disediakan dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui nara sumber atau responden, yaitu orang yang kita jadikan sebagai sarana mendapatkan

informasi maupun data (Sarwono, 2006:129). Sumber data primer pada penelitian ini berupa hasil kuesioner atau jawaban dari responden yaitu pemeriksa pajak.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan. Data sekunder dapat kita peroleh dengan lebih mudah karena sudah tersedia, misalnya di perpustakaan, perusahaan dan kantor pemerintah (Sarwono, 2006:123). Pengertian lain menjelaskan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen (Sugiyono, 2017:137). Sumber data sekunder pada penelitian ini berupa data mengenai pegawai, gambaran umum dan struktur organisasi dari Kantor Pelayanan Pajak.

2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2017:142). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Langkah dalam menyusun kuesioner adalah :

- 1) Menyusun kisi-kisi kuesioner.
- 2) Merumuskan item pertanyaan dan alternatif jawaban. Merupakan kuesioner tertutup dengan lima alternatif jawaban.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian, meliputi buku-buku yang relevan, peraturan dan data yang relevan dengan penelitian (Riduwan, 2009:31). Metode pengumpulan data menggunakan dokumentasi dilakukan dengan cara pengambilan data melalui buku serta dokumen lain yang ada di KPP Madya Batam, KPP Pratama Batam Utara, KPP Pratama Batam Selatan. Dokumen-dokumen terkait penelitian ini yaitu target dan realisasi penerimaan pajak dari setiap Kantor Pelayanan Pajak, target dan realisasi penerimaan pajak dari hasil pemeriksaan setiap Kantor Pelayanan Pajak, kegiatan pelatihan yang diikuti pemeriksa pajak. Dokumen diperoleh dari Sub Bidang Umum dan Seksi Pemeriksaan setiap Kantor Pelayanan Pajak di Batam.

F. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan sesuatu instrument (Arikunto, 1993:136). Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Sebuah instrumen dapat dikatakan valid apabila mengungkapkan data dari variabel yang di teliti secara tepat. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *Product Moment Pearson* dengan taraf signifikansi 0.05. Kriteria pengujian validitas jika r hitung $>$ r tabel maka instrumen tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2013:53).

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini akan menggunakan validitas konstruksi yaitu dengan rumus korelasi *Product Moment Pearson* sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

x = skor item x

y = skor item y

n = banyaknya sampel

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik (Arikunto, 1993:142). Disimpulkan bahwa reliabilitas adalah istilah yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang. Pengujian reliabilitas pada penelitian ini menggunakan *Cronbach Alpha*. *Cronbach Alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik item dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain. Menurut Sekaran (2006:182) Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien keandalan (α) $\geq 0,60$. Metode *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{(k-1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

σ_1^2 = varians total

3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Hasil Uji Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan SPSS versi 23. Pengujian validitas dalam penelitian ini hanya dilakukan terhadap 51 responden. Pengambilan keputusan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung > r tabel sebesar 0.276, untuk (df) *degree of freedom* = 51-2 = 49, tingkat signifikansi alpha (α) = 0.05 maka item tersebut dikatakan valid dan sebaliknya. Berikut penyajian hasil uji validitas instrumen penelitian terhadap kuesioner pelatihan, kompetensi dan kinerja pada pemeriksa pajak.

Tabel 6 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Uji Validitas		Keterangan
		r hitung	r tabel	
Pelatihan	X1.1	0.770	0.276	Valid
	X1.2	0.791	0.276	Valid
	X1.3	0.729	0.276	Valid
	X1.4	0.811	0.276	Valid
	X1.5	0.774	0.276	Valid
	X1.6	0.780	0.276	Valid
	X1.7	0.481	0.276	Valid
	X1.8	0.723	0.276	Valid
	X1.9	0.686	0.276	Valid
	X1.10	0.766	0.276	Valid
	X1.11	0.480	0.276	Valid
Kompetensi	Y1.1	0.924	0.276	Valid

Variabel	Item	Uji Validitas		Keterangan
		r hitung	r tabel	
	Y1.2	0.879	0.276	Valid
	Y1.3	0.894	0.276	Valid
	Y1.4	0.871	0.276	Valid
	Y1.5	0.876	0.276	Valid
	Y1.6	0.857	0.276	Valid
	Y1.7	0.896	0.276	Valid
	Y1.8	0.868	0.276	Valid
	Kinerja	Y2.1	0.716	0.276
Y2.2		0.621	0.276	Valid
Y2.3		0.765	0.276	Valid
Y2.4		0.652	0.276	Valid
Y2.5		0.597	0.276	Valid
Y2.6		0.579	0.276	Valid
Y2.7		0.597	0.276	Valid
Y2.8		0.779	0.276	Valid
Y2.9		0.793	0.276	Valid
Y2.10		0.825	0.276	Valid

Sumber : Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 6 dapat diketahui bahwa semua instrumen penelitian untuk variabel pelatihan, kompetensi dan kinerja diperoleh nilai r hitung setiap item memenuhi syarat yaitu >0.276 sehingga seluruh instrumen tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha (α)	Standar Reliabel	Keterangan
Pelatihan	0.890	0.600	Reliabel
Kompetensi	0.960	0.600	Reliabel
Kinerja	0.877	0.600	Reliabel

Sumber : Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui bahwa semua instrumen penelitian untuk variabel pelatihan, kompetensi dan kinerja memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* (α) >0.600 sehingga dapat dikatakan instrumen yang digunakan untuk semua variabel sudah reliabel dan dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis (Sugiyono, 2017:147). Teknik analisis data yang digunakan diarahkan untuk menjawab rumusan masalah atau menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017:147). Analisis statistik deskriptif membantu dalam mengolah informasi mentah ke dalam bentuk yang mudah difahami dan diinterpretasikan. Hasil analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini terdiri dari rangkuman statistik distribusi frekuensi yang menunjukkan karakteristik responden dan rangkuman yang menunjukkan rata-rata jawaban untuk menggambarkan perolehan hasil penelitian berkaitan dengan variabel-variabel yang diteliti.

2. Analisis Jalur

Analisis jalur digunakan untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat (Riduwan dan Kuncoro, 2014:2). Langkah-langkah yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan analisis jalur sebagai berikut (Riduwan dan Kuncoro, 2014:4-5) :

a. Merumuskan hipotesis dan persamaan struktural

Persamaan struktural atau juga disebut model struktural yaitu apabila setiap variabel terikat secara unik keadaannya ditentukan oleh seperangkat variabel bebas.

$$\text{Struktur : } Y_1 = pY_1X + \epsilon_1 \dots\dots\dots (1)$$

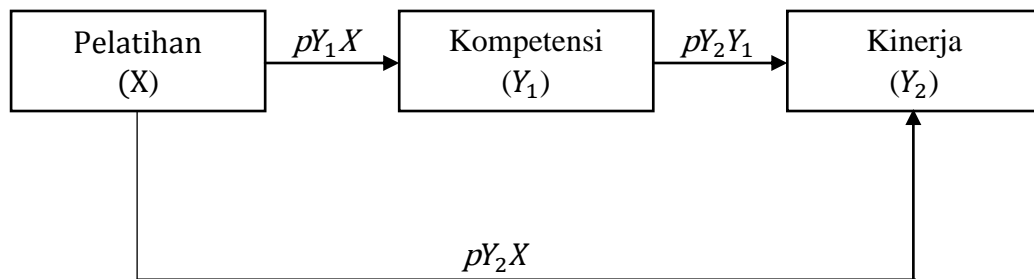
$$Y_2 = pY_2X + pY_2Y_1 + \epsilon_2 \dots\dots\dots (2)$$

b. Menghitung koefisien jalur yang didasarkan pada koefisien regresi

Regresi adalah suatu proses memperkirakan secara sistematis tentang apa yang paling mungkin terjadi di masa yang akan datang berdasarkan informasi masa lalu dan sekarang yang dimiliki agar kesalahannya dapat diperkecil. Regresi mengemukakan tentang keingintahuan apa yang terjadi dimasa depan untuk memberikan kontribusi menentukan keputusan yang terbaik.

c. Membuat diagram jalur

Membuat diagram jalur yang akan digunakan untuk mengetahui arah hubungan variabel yang akan diteliti, sehingga peneliti akan lebih mudah untuk menentukan struktur model dan persamaan struktur modelnya. Diagram jalur tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 6 Pola Hubungan Antar Variabel (Diagram Analisis Jalur)

Sumber : Data primer diolah, 2018

Keterangan :

X = Pelatihan

Y_1 = Kompetensi

Y_2 = Kinerja

pY_1X = Koefisien Jalur dari Pelatihan terhadap Kompetensi

pY_2Y_1 = Koefisien Jalur dari Kompetensi terhadap Kinerja

pY_2X = Koefisien Jalur dari Pelatihan terhadap Kinerja

d. Mendeteksi pengaruh mediasi/*intervening*

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y_2 melalui Y_1 (Ghozali, 2016:236). Langkah pertama yang harus dilakukan adalah menghitung *standard error* koefisien pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect*) yang dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 s_a^2 + a^2 s_b^2 + s_a^2 s_b^2}$$

Keterangan :

S_{ab} = *Standard error* pengaruh tidak langsung X terhadap Y_2 melalui Y_1

a = *Unstandardized coefficient* B (X terhadap Y_1)

b = *Unstandardized coefficient* B (Y_1 terhadap Y_2)

s_a = *Standart error* X terhadap Y_1

s_b = *Standart error* Y_1 terhadap Y_2

Langkah selanjutnya untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung adalah dengan menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Selanjutnya, Nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel , jika nilai t hitung > nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2016: 237).

3. Uji Hipotesis

a. *Goodness of Fit Model* (R^2)

Menurut Ghozali (2016:95) uji koefisien determinasi (R^2) merupakan alat uji untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel independen. Nilai dari koefisien determinasi adalah 0 sampai dengan 1. Jika nilai R^2 yang dihasilkan kecil maka kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen terbatas. Jika nilai tersebut mendekati 1, maka variabel independen tersebut dapat memberikan hampir semua informasi untuk memprediksi variasi variabel dependen. Secara umum koefisien determinasi untuk data *crossesction* relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan.

b. Uji Parsial (uji t)

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh suatu variabel independen secara individual atau parsial dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011:98). Penelitian ini menggunakan signifikansi 5%.

Hipotesis ditolak apabila nilai signifikansi $> 0,05$. Sebaliknya, hipotesis diterima apabila nilai signifikansi $< 0,05$.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Batam

a. Profil Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Batam

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Batam merupakan instansi vertikal Direktorat Jenderal Pajak yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau. Berdiri pada tanggal 21 Desember 2005 disahkan oleh Direktur Jenderal Pajak Hadi Poernomo berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 579/KMK.01/2005 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Bagian Tengah dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Di Lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Sumatera Bagian Tengah. Wilayah kerja dari KPP Madya Batam meliputi Batam dan wilayah lain di Kepulauan Riau.

KPP Madya Batam berlokasi di Jl. Kuda Laut No.1 Sungai Jodoh, Batu Ampar, Kota Batam. KPP Madya Batam dibatasi oleh Jalan Raya (Jl. Kuda Laut) disebelah utara dan timur, KPP Pratama Batam Utara disebelah barat, PT. Tytyan Samodra Shipping Co disebelah selatan. KPP Madya Batam bertugas mengawasi kepatuhan Wajib Pajak Badan yang berada di wilayah Kepulauan Riau. Data per

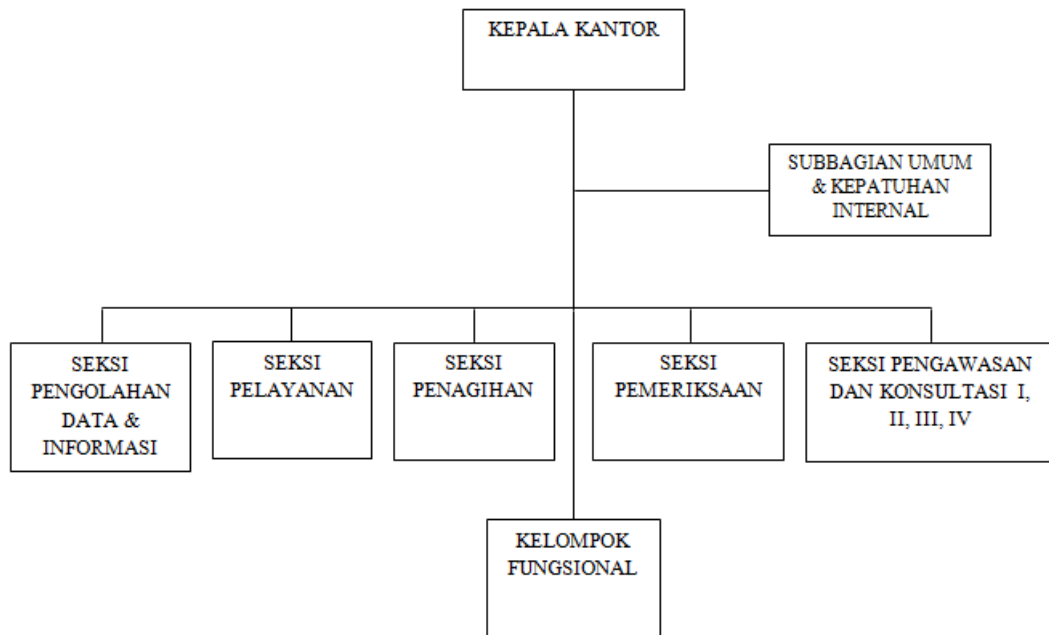
tahun 2018 Wajib Pajak Badan yang terdaftar yaitu sebanyak 675 perusahaan induk dan 150 perusahaan anak cabang.

b. Visi dan Misi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Batam

KPP Madya Batam dalam melakukan pelayanan kepada Wajib Pajak mempunyai visi yaitu menjadi Kantor Pelayanan Pajak unggulan dengan pelayanan prima, pengawasan dan pemeriksaan yang efektif dan efisien. Visi tersebut ingin dicapai dengan misi yang telah ditetapkan oleh KPP Madya Batam yaitu memberikan pelayanan yang terbaik kepada Wajib Pajak, meningkatkan integritas dan profesionalitas pegawai. KPP Madya Batam mempunyai janji pelayanan yaitu, memberikan pelayanan yang professional, prosedural, efektif dan efisien untuk menghasilkan layanan yang berkualitas dan akuntabel. Pelayanan diwujudkan dengan motto pelayanan yaitu Memahami dan Melayani.

c. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Madya Batam

Struktur organisasi yang digunakan KPP Pratama Batam Utara dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan adalah struktur organisasi garis atau lini, yaitu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertikal dan sepenuhnya dari kepemimpinan terhadap bawahannya. KPP Madya Batam adalah instansi vertikal berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah.



Gambar 7 Bagan Struktur Organisasi KPP Madya Batam

Sumber : Subbagian Umum KPP Madya Batam Diolah, 2018

Keterangan :

Sesuai dengan struktur organisasi, KPP Pratama Batam Selatan dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang membawahi :

- 1) Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, urusan keuangan, urusan tata usaha, urusan perlengkapan rumah tangga dan pengelolaan kinerja pegawai terhadap kode etik dan disiplin.
- 2) Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, pengamatan potensi perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan e-Filing, serta pengelolaan kinerja.

- 3) Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, penyuluhan perpajakan, pelaksanaan registrasi Wajib Pajak, serta melakukan kerjasama perpajakan.
- 4) Seksi Penagihan mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.
- 5) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan, penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak serta administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya.
- 6) Seksi Pengawasan dan Konsultasi I, Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, serta Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, bimbingan/himbauan kepada Wajib Pajak dan konsultasi teknis perpajakan, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi, usulan pembetulan ketetapan pajak serta evaluasi hasil banding.

- 7) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya, setiap kelompok dikordinasikan oleh pejabat fungsional senior yang ditunjukkan oleh Kepala Kantor Wilayah dan Kepala KPP Pratama yang bersangkutan.

2. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Utara

a. Profil Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Utara

Sebagai bagian dari organisasi Direktorat Jenderal Pajak dan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 62/PMK.01/2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam berada dalam lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau dengan wilayah kerja meliputi Kotamadya Batam. Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.2/PMK.01/2014 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak mulai 5 Oktober 2015 KPP Pratama Batam mengalami pemekaran wilayah sehingga KPP Pratama Batam terbagi atas dua yaitu KPP Pratama Batam Utara dan KPP Pratama Batam Selatan.

KPP Pratama Batam Utara berlokasi di Jl. Kuda Laut No.1, Sungai Jodoh, Batu Ampar Kota Batam. KPP Pratama Batam Utara dibatasi oleh Jalan Raya (Jl. Kuda Laut) disebelah utara, KPP Madya Batam disebelah timur, PT Pelabuhan Indonesia I disebelah barat, dan Tanah Kosong di sebelah selatan. KPP Pratama

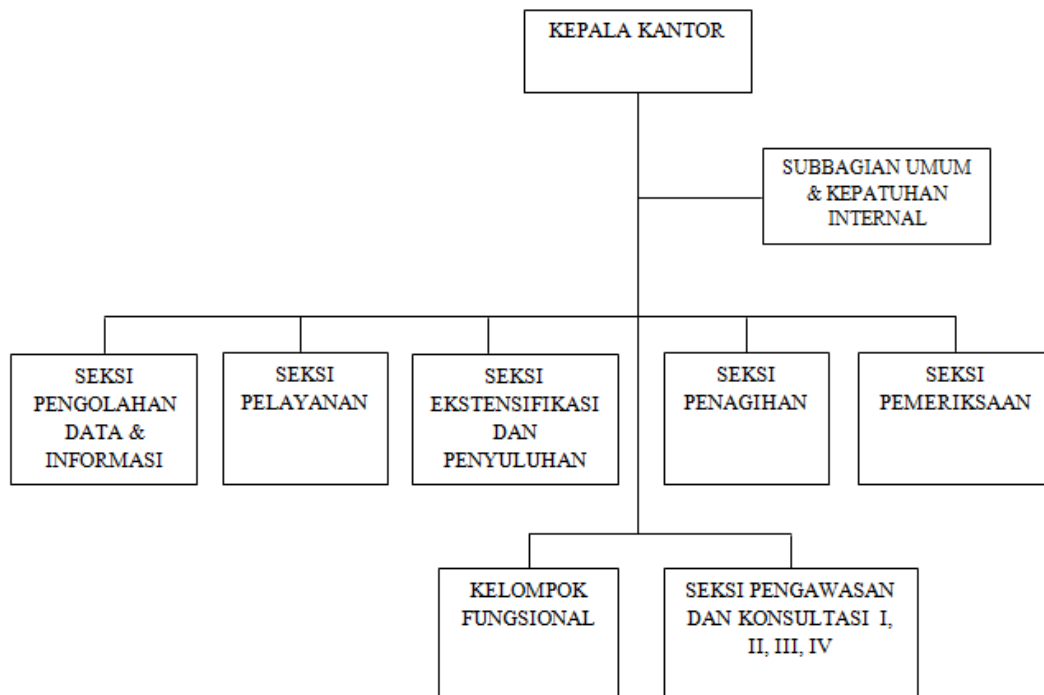
Batam Utara berada dalam lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau memiliki wilayah kerja administrasi yaitu Kecamatan Belakang Padang, Kecamatan Batu Ampar, Kecamatan Sekupang, Kecamatan Nongsa, Kecamatan Galang, Kecamatan Lubuk Baja.

b. Visi dan Misi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Utara

KPP Pratama Batam Utara menetapkan visi yaitu menjadi instansi yang memberikan pelayanan terbaik di bidang perpajakan se-Kepulauan Riau. Visi tersebut dirumuskan kedalam misi yang telah ditetapkan oleh KPP Pratama Batam Utara yaitu Mengelola pelayanan administrasi perpajakan berdasarkan prinsip-prinsip *good governance*. Visi dan misi KPP Pratama Batam Utara dilaksanakan dengan janji pelayanan yaitu Cepat dalam melayani, Akurat dalam bekerja dan Pasti dalam melayani. Motto pelayanan yang diterapkan oleh KPP Pratama Batam Utara adalah Cepat, Efisien, Ramah, Mudah, Aktif dan Tanpa biaya.

c. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Utara

Struktur organisasi yang digunakan KPP Pratama Batam Utara dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan adalah struktur organisasi garis atau lini, yaitu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertikal dan sepenuhnya dari kepemimpinan terhadap bawahannya.



Gambar 8 Bagan Struktur Organisasi KPP Pratama Batam Utara

Sumber : Subbagian Umum KPP Pratama Batam Utara Diolah, 2018

Keterangan :

Sesuai dengan struktur organisasi, KPP Pratama Batam Selatan dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang membawahi :

- 1) Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian, keuangan, tata usaha, rumah tangga, dan pengelolaan kinerja pegawai, pemantauan pengendalian intern, pemantauan pengelolaan risiko, pemantauan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, serta penyusunan rekomendasi perbaikan proses bisnis.
- 2) Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian, dan pengolahan data, pengamatan potensi

perpajakan, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen perpajakan, urusan tata usaha penerimaan perpajakan, pengalokasian Pajak Bumi dan Bangunan, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi e-SPT dan e-Filing, pelaksanaan i-SISMIOP dan SIG, serta pengelolaan kinerja organisasi.

- 3) Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, penerimaan dan pengolahan Surat Pemberitahuan, serta penerimaan surat lainnya, serta pelaksanaan pendaftaran Wajib Pajak.
- 4) Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan mempunyai tugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, pembentukan dan pemutakhiran basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi, bimbingan dan pengawasan Wajib Pajak baru, serta penyuluhan perpajakan.
- 5) Seksi Penagihan mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, usulan penghapusan piutang pajak, serta penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.
- 6) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan, penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak, dan administrasi

pemeriksaan perpajakan lainnya, serta pelaksanaan pemeriksaan oleh petugas pemeriksa pajak yang ditunjuk kepala kantor.

- 7) Seksi Pengawasan dan Konsultasi I mempunyai tugas melakukan proses penyelesaian permohonan Wajib Pajak, usulan pembetulan ketetapan pajak, bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak, serta usulan pengurangan Pajak Bumi dan Bangunan.
- 8) Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, serta Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi dan himbauan kepada Wajib Pajak.
- 9) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya, setiap kelompok dikordinasikan oleh pejabat fungsional senior yang ditunjukkan oleh Kepala Kantor Wilayah dan Kepala KPP Pratama yang bersangkutan.

3. Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Selatan

a. Profil Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Selatan

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Selatan diresmikan pada tanggal 7 Oktober 2015, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor

206.2/PMK/01/2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. KPP Pratama Batam Selatan berlokasi di Adhya Building Tower Blok A1 kompleks Permata Niaga Bukit Indah Sukajadi Jl. Jenderal Sudirman Kota Batam. KPP Pratama Batam Selatan dibatasi oleh Jalan Raya (Jl. Jenderal Sudirman) disebelah utara, Pasar Khazanah disebelah timur, Perumahan rakyat disebelah barat dan selatan.

KPP Pratama Batam Selatan berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kanwil DJP Riau dan Kepulauan Riau. KPP Pratama Batam Selatan sebelumnya adalah bagian dari KPP Pratama Batam. Namun untuk memberikan pelayanan maksimal dan memuaskan untuk wajib pajak serta adanya peningkatan target pajak sehingga dilakukannya pemekaran terhadap KPP Pratama Batam menjadi KPP Pratama Batam Utara dan KPP Pratama Batam Selatan. KPP Pratama Batam Selatan memiliki wilayah kerja administrasi yaitu Kecamatan Sungai Beduk, Kecamatan Bulang, Kecamatan Bengkong, Kecamatan Batam Kota, Kecamatan Sagulung, Kecamatan Batu Aji.

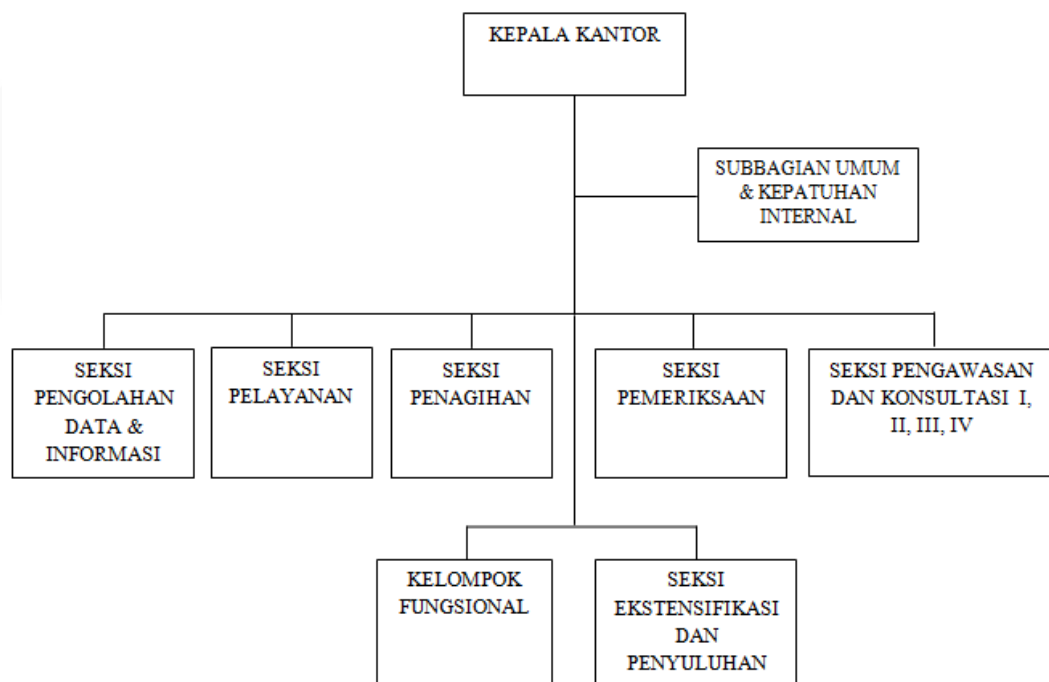
b. Visi dan Misi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Selatan

KPP Pratama Batam Selatan dalam melakukan pelayanan mempunyai visi menjadi institusi pemerintahan yang menyelenggarakan sistem administrasi perpajakan modern yang efektif, efisien dan dipercaya masyarakat dengan integritas dan profesionalisme yang tinggi. Perwujudan misi tersebut dituangkan dalam misi KPP Pratama Batam Selatan yaitu dapat melayani masyarakat dalam bidang perpajakan dengan pelayanan yang efektif dan efisien serta menghimpun

penerimaan pajak negara berdasarkan Undang-Undang Perpajakan yang mampu mewujudkan kemandirian pembiayaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.

c. Struktur Organisasi Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Batam Selatan

Struktur organisasi yang digunakan oleh KPP Pratama Batam Selatan adalah bentuk struktur organisasi garis atau lini, yaitu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya berada dipuncak pimpinan ke kepala dibawahnya serta pejabat pelaksana.



Gambar 9 Bagan Struktur Organisasi KPP Pratama Batam Selatan

Sumber : Subbagian Umum KPP Pratama Batam Selatan Diolah, 2018

Keterangan :

Sesuai dengan struktur organisasi, KPP Pratama Batam Selatan dipimpin oleh seorang Kepala Kantor yang membawahi :

- 1) Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal mempunyai tugas melakukan urusan tata usaha, urusan kepegawaian, urusan keuangan, urusan perlengkapan rumah tangga dan pengelolaan kinerja pegawai terhadap kode etik dan disiplin
- 2) Seksi Pengolahan Data dan Informasi mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pencarian dan pengolahan data, penyajian informasi perpajakan, perekaman dokumen (SSP lembar 3, SPT masa PNN 1107,1107A dan 1107B, PPh 21, PPh 23/26, PPh Pasal 4 ayat 2), urusan tata usaha penerimaan pajak, pengalokasian PBB dan BPHTB, pelayanan dukungan teknis komputer, pemantauan aplikasi *e-SPT dan e-Filing*, serta penyimpanan laporan kinerja.
- 3) Seksi Pelayanan mempunyai tugas melakukan penetapan dan penerbitan produk hukum perpajakan, Pengadministrasian dokumen dan berkas perpajakan, Menerima, meneliti dan merekam surat permohonan dari wajib pajak dan surat lainnya, penatausaha pendaftaran, pemindahan data, dan pencabutan indentitas wajib pajak, serta melakukan urusan kearsipan wajib pajak.
- 4) Seksi Penagihan mempunyai tugas melakukan urusan penatausahaan piutang pajak, penundaan dan angsuran tunggakan pajak, penagihan aktif, memberi usulan penghapusan piutang pajak, penyimpanan dokumen-dokumen penagihan.
- 5) Seksi Pemeriksaan mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana pemeriksaan, pengawasan pelaksanaan aturan pemeriksaan, penerbitan,

penyaluran Surat Perintah Pemeriksaan Pajak, dan administrasi pemeriksaan perpajakan lainnya, serta pelaksanaan pemeriksaan oleh petugas pemeriksa pajak yang ditunjuk kepala kantor.

- 6) Seksi Pengawasan dan Konsultasi I mempunyai tugas melakukan proses penyelesaian permohonan Wajib Pajak, usulan pembetulan ketetapan pajak, bimbingan dan konsultasi teknis perpajakan kepada Wajib Pajak, serta usulan pengurangan PBB.
- 7) Seksi Pengawasan dan Konsultasi II, Seksi Pengawasan dan Konsultasi III, serta Seksi Pengawasan dan Konsultasi IV, masing-masing mempunyai tugas melakukan pengawasan kepatuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak, penyusunan profil Wajib Pajak, analisis kinerja Wajib Pajak, rekonsiliasi data Wajib Pajak dalam rangka melakukan intensifikasi dan himbauan kepada Wajib Pajak.
- 8) Seksi Ekstensifikasi dan Penyuluhan mempunyai tugas melakukan pengamatan potensi perpajakan, pendataan objek dan subjek pajak, pembentukan dan pemuktahiran basis data nilai objek pajak dalam menunjang ekstensifikasi dan penyuluhan perpajakan.
- 9) Kelompok Jabatan Fungsional mempunyai tugas melakukan kegiatan sesuai dengan jabatan fungsional masing-masing berdasarkan perundang-undangan yang berlaku, kelompok jabatan fungsional terdiri dari sejumlah jabatan fungsional yang terbagi dalam berbagai kelompok sesuai dengan bidang keahliannya, setiap kelompok dikordinasikan oleh

penjabat fungsional senior yang ditunjukkan oleh Kepala Kantor Wilayah dan Kepala KPP Pratama yang bersangkutan.

4. Target dan Realisasi Penerimaan Pajak

Batam merupakan daerah Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas (*Free Trade Zone*) berdasarkan Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2007 Tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas mendapatkan fasilitas bebas PPN, PPnBM dan Cukai. Hal ini menarik minat investor baik dalam negeri maupun luar negeri untuk berinvestasi di Kota Batam. Perekonomian Kota Batam tumbuh dengan pesat sehingga Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau menargetkan penerimaan pajak yang tinggi untuk Kota Batam. Target penerimaan pajak untuk Kota Batam terdistribusi kepada tiga Kantor Pelayanan Pajak (KPP) yaitu KPP Madya Batam, KPP Pratama Batam Utara dan KPP Pratama Batam Selatan.

KPP Madya Batam pada tahun 2014 dibebankan target penerimaan pajak sebesar Rp 2,840 triliun dengan realisasi penerimaan sebesar Rp 2,967,924,423,076. Pencapaian realisasi pajak yang melebihi target penerimaan tersebut menjadikan KPP Madya Batam diberikan target penerimaan pajak yang tinggi pada tahun 2015 oleh Kanwil DJP Riau dan Kepulauan Riau yaitu mencapai Rp 4,070 triliun dengan realisasi penerimaan sebesar Rp 3,140,272,307,257. Pada tahun 2016 target penerimaan pajak yang diberikan kepada KPP Madya Batam meningkat menjadi Rp 4.116.777.289.420 dengan realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 2,508,466,984,759. Pada tahun 2017 target yang diberikan kepada KPP Madya Batam mengalami penurunan target

penerimaan menjadi Rp 3,719,336,183,000 triliun dengan realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 2,599,132,923,296.

KPP Pratama Batam Utara pada tahun 2015 diberikan target penerimaan sebesar Rp 793,079,029,001 dengan realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 669,413,526,626. Pada tahun 2016 KPP Pratama Batam Utara mengalami peningkatan target penerimaan pajak menjadi Rp 1,018,382,275,000 dengan realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 994,028,907,056. Pada tahun 2017 KPP Pratama Batam Utara mengalami penurunan target penerimaan menjadi Rp 902,959,996,000 dengan realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 633,329,343,408.

KPP Pratama Batam Selatan sendiri baru didirikan pada tahun akhir tahun 2015 sehingga target dan realisasi penerimaan pada tahun 2015 belum bisa dikalkulasikan. Pada tahun 2016 KPP Pratama Batam Selatan diberikan target penerimaan sebesar Rp 1,018,922,466,000 dengan realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 890,095,100,435. Pada tahun 2017 KPP Pratama Batam Selatan mengalami penurunan target penerimaan pajak menjadi Rp 932,281,542,000 dengan realisasi penerimaan pajak sebesar Rp 772,339,516,077.

5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kantor Pelayanan Pajak berkomitmen untuk selalu memberikan layanan terbaik bagi para wajib pajak. Kualitas layanan tidak hanya bergantung pada sarana dan prasarana saja, tetapi juga bergantung pada sumber daya manusia yang bertugas memberikan pelayanan. Kantor Pelayanan Pajak bersama Kantor Wilayah Direktorat Jenderal pajak Riau dan Kepulauan Riau selalu berupaya menyediakan sarana bagi para pegawai agar senantiasa berkembang semakin

dinamis, kreatif, inovatif dan kompeten serta berdaya juang memberikan pelayanan yang terbaik bagi wajib pajak. Beragam kegiatan untuk meningkatkan kompetensi pegawai khususnya bagi pemeriksa pajak :

a. Pelatihan Fungsional Pemeriksa Pajak Dasar

Pelatihan ini dilaksanakan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai Direktorat Jenderal Pajak untuk dipersiapkan menjadi pemeriksa pajak. Tujuan dari pelatihan fungsional pemeriksa pajak dasar adalah pemeriksa pajak mampu menerapkan peraturan terkait dengan pemeriksaan pajak sebagai dasar untuk melakukan persiapan pemeriksaan, pelaksanaan pemeriksaan dengan menerapkan metode dan teknik pemeriksaan yang tepat, membuat kertas kerja pemeriksaan, laporan hasil pemeriksaan dan nota penghitungan pajak.

b. Pelatihan Fungsional Pemeriksa Pajak Menengah

Pelatihan ini difokuskan kepada penguasaan teknik pemeriksaan tingkat menengah, *critical analysis* atas pelaksanaan, penguasaan proses bisnis wajib pajak, komunikasi dengan Wajib Pajak dan studi kasus. Tujuan dari pelatihan fungsional pemeriksa pajak menengah adalah memberikan kemampuan audit dan analisis fungsional pemeriksa dalam menghadapi kasus pemeriksaan pajak atau transaksi yang diatur secara khusus.

c. Pelatihan Fungsional Pemeriksa Pajak Tinggi

Pelatihan fungsional pemeriksa pajak tinggi dilaksanakan bertujuan untuk perbaikan dalam tata cara pemeriksaan dan laporan hasil pemeriksaan sehingga nantinya pemeriksa pajak dapat mengaplikasi hasil pelatihan dan mampu menghadapi masalah dalam kasus pemeriksaan pajak.

d. Pelatihan Fungsional Pemeriksa Pajak Ahli

Pelatihan ini dilaksanakan untuk persyaratan penyesuaian ijazah sarjana (S1) dalam rangka kenaikan jabatan fungsional pemeriksa pajak. Tujuan dari pelatihan fungsional pemeriksa pajak ahli adalah peserta memiliki kualifikasi yang bersifat keahlian yang didasarkan pada ilmu pengetahuan dan perilaku serta menjadi pemeriksa pajak tingkat ahli dan memberikan kemampuan audit dan analisis dalam menghadapi kasus pemeriksaan pajak atau transaksi yang diatur secara khusus.

e. Diklat Teknis Substantif Spesialisasi (DTSS) PPN

Pelatihan ini bertujuan untuk mensosialisasikan ketentuan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) terbaru kepada pemeriksa pajak. Harapan setelah mengikuti pelatihan ini adalah pemeriksa pajak dapat memiliki kemampuan, sikap dan keyakinan untuk menjadi narasumber ketika ditemukan permasalahan tentang Pajak Pertambahan Nilai (PPN) ketika kembali ke kantor asal.

f. Diklat Teknis Substantif Spesialisasi (DTSS) Forensik Audit

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap auditor/pemeriksa di lingkungan Kementerian Keuangan dalam melaksanakan audit forensik dan empiris yang berkaitan dengan proses litigasi. Harapan setelah mengikuti pelatihan ini pemeriksa pajak mengalami peningkatan kompetensi dalam hal melakukan forensik audit dalam studi kasus sehingga bisa bekerja sama dengan Kepolisian, Kejaksaan Agung, dan Komisi Pemberantasan Korupsi.

g. Diklat Analisa Laporan Keuangan

Pelatihan ini diperuntukkan bagi fungsional pemeriksa pajak dan *account representative* dilingkungan Kantor Wilayah DJP Riau dan Kepulauan Riau. Tujuan dari pelatihan ini bagi perpajakan adalah untuk menilai kewajaran SPT/laporan keuangan Wajib Pajak, mengidentifikasi akun-akun yang perlu diperhatikan, membuat analisis resiko untuk pemeriksaan khusus, menentukan ruang lingkup pemeriksaan dan melakukan aktivitas konseling bagi AR.

h. Diklat *Transfer Pricing*

Pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan/atau penguasaan pengetahuan teknis di bidang *transfer pricing* dalam rangka pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada pemeriksa pajak dengan sebaik-baiknya. *Transfer pricing* bersifat negatif karena berkaitan dengan *false treatment* pada perpajakan dan *mark up* keuntungan oleh pemegang saham mayoritas. Praktik *transfer pricing* memang harus diwaspadai karena tidak hanya merugikan pemerintah karena ada pajak yang tidak dibayar tetapi juga merugikan pemegang saham minoritas.

i. Diklat Peningkatan Kompetensi (DPK) *Effective Negotiation Skills*

Pelatihan ini dimaksudkan untuk memberikan pembekalan, pengetahuan, keterampilan, sikap yang diperlukan pemeriksa pajak untuk melakukan negosiasi secara efektif guna memperlancar tugas dan fungsi di unitnya masing-masing. Pentingnya bernegosiasi dalam bekerja terutama pegawai yang terlibat langsung dengan *stakeholder*. Negosiasi adalah salah satu kebutuhan yang penting dalam

memperlancar arus pekerjaan, negosiasi yang baik juga merupakan cara dalam menjalin komunikasi dan hubungan yang sehat dengan *stakeholder*.

j. Diklat Tax Treaty Dasar

Pelatihan ini dimaksudkan untuk memberikan pengetahuan dan pemahaman mengenai aspek-aspek perpajakan internasional terkait *tax treaty* (P3B) bersama implementasi dan permasalahan bagi *Account Representative*, Fungsional Pemeriksa Pajak dan Penelaah Keberatan. Pemahaman implementasi dan permasalahan dalam penerapan *tax treaty* (P3B) yang diharapkan mampu dikuasai diantaranya mengidentifikasi Wajib Pajak memenuhi persyaratan untuk mendapatkan manfaat/fasilitas yang diatur dalam *tax treaty* (P3B).

k. Pelatihan Teknis Audit Berbantuan Komputer

Pelatihan ini merupakan Diklat Teknis Substantif Spesialisasi yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pemeriksa pajak dalam melakukan audit dengan dukungan komputer. Khususnya dalam pengumpulan dan evaluasi bukti audit dengan menggunakan bantuan *Generalize Audit Software* (GAS) dan *software* lain secara sederhana.

B. Gambaran Umum Responden

Gambaran umum responden berisi mengenai identitas responden dimana dalam penelitian ini adalah Pemeriksa Pajak yang bertugas di KPP Madya Batam, KPP Pratama Batam Utara dan KPP Pratama Batam Selatan. Data yang diperoleh untuk penelitian ini berasal dari penyebaran kuesioner dengan total kuesioner sebanyak 51 kuesioner. Koesioner yang kembali dan dapat diolah adalah sebanyak 51 kuesioner.

Tabel 8 Persebaran Kuesioner

	Jumlah
Kuesioner disebar	51
Kuesioner Kembali	51
Kuesioner dapat diolah	51
Response Rate	100%

Sumber : Data Diolah (2018)

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diolah, maka dapat diperoleh gambaran umum responden yang dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, Usia, pendidikan terakhir dan masa kerja. Berikut penyajian gambaran umum responden:

1. Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 9 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Laki-laki	48	94,1%
Perempuan	3	5,9%
Jumlah	51	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan tabel 8 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 48 orang atau 94,1% dan responden yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 3 orang atau 5,9%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki dengan jumlah 48 orang atau 94,1%.

2. Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Data responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 10 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
≤ 25 Tahun	2	3,9%
25-35 Tahun	20	39,2%
35-45 Tahun	22	43,1%
45-55 Tahun	7	13,7%
≥ 55 Tahun	0	0
Jumlah	51	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan tabel 9 diatas dapat diketahui bahwa responden yang berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 2 orang atau 3,9%, responden yang berusia 25 sampai 35 tahun sebanyak 20 orang atau 39,2%, responden yang berusia 35 sampai 45 tahun sebanyak 22 orang atau 43,1%, responden yang berusia 45 sampai 55 tahun sebanyak 7 orang atau 13,7% dan responden yang berusia lebih dari 55 tahun adalah 0 orang. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan kisaran umur 35 sampai 45 tahun dengan jumlah 22 orang atau 43,1%.

3. Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Data responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 11 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
SMA	0	0%

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
Diploma	18	35,3%
S1	23	45,1%
S2	10	19,6%
S3	0	0
Jumlah	51	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan tabel 10 diatas dapat diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir diploma sebanyak 18 orang atau 35,3%, responden dengan pendidikan terakhir S1 sebanyak 23 orang atau 45,1%, responden dengan pendidikan terakhir S2 sebanyak 10 orang atau 19,6%, sedangkan responden dengan pendidikan terakhir SMA dan S3 adalah 0. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan pendidikan terakhir S1 dengan jumlah 23 orang atau 45,1%.

4. Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Data responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 12 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden (Orang)	Persentase (%)
≤ 5 Tahun	11	21,6%
5-10 Tahun	7	13,7%
10-15 Tahun	5	9,8%
15-20 Tahun	19	37,3%
≥ 20 Tahun	9	17,6%
Jumlah	51	100%

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan tabel 11 diatas dapat diketahui bahwa responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 11 orang atau 21,6%, responden dengan masa kerja 5 sampai 10 tahun sebanyak 7 orang atau 13,7%, responden dengan masa kerja 10 sampai 15 tahun sebanyak 5 orang atau 9,8%, responden dengan masa kerja 15 sampai 20 tahun sebanyak 19 orang atau 37,3% dan responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 9 orang atau 17,6%. Berdasarkan data tersebut, maka responden yang paling banyak adalah responden dengan masa kerja 15 sampai 20 tahun dengan jumlah 19 orang atau 37,3%.

C. Hasil Analisis Data

1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Hasil analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan jawaban dari responden mengenai masing-masing item dengan menghitung jumlah skor 5 untuk jawaban sangat setuju (SS), 4 untuk setuju (S), 3 untuk ragu-ragu (R), 2 untuk tidak setuju (TS) dan 1 untuk sangat tidak setuju (STS).

a. Variabel Pelatihan (X1)

Pada variabel pelatihan terdapat sebelas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Deskripsi variabel pelatihan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13 Distribusi Frekuensi Variabel Pelatihan (X1)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
X1.1	16	31.4	35	68.6	0	0	0	0	0	0	4.31
X1.2	16	31.4	34	66.7	0	0	1	2	0	0	4.27

Item	Jawaban Responden										Mean
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Indikator Tujuan dan Sasaran											4.29
X1.3	16	31.4	33	64.7	1	2	1	2	0	0	4.25
X1.4	21	41.2	30	58.8	0	0	0	0	0	0	4.41
Indikator Pelatih											4.33
X1.5	21	41.2	30	58.8	0	0	0	0	0	0	4.41
X1.6	15	29.4	35	68.6	1	2	0	0	0	0	4.27
Indikator Materi Pelatihan											4.34
X1.7	11	21.6	31	60.8	8	15.7	1	2	0	0	4.01
X1.8	12	23.5	36	70.6	3	5.9	0	0	0	0	4.17
X1.9	11	21.6	31	60.8	8	15.7	1	2	0	0	4.01
Indikator Metode Pelatihan											4.06
X1.10	15	29.4	33	64.7	3	5.9	0	0	0	0	4.23
X1.11	15	29.4	31	60.8	4	7.8	1	2	0	0	4.17
Indikator Peserta											4.20
Mean Variabel											4.22

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Keterangan :

- X1.1 : Tujuan diadakannya pelatihan sesuai dengan kebutuhan
- X1.2 : Sasaran diadakannya pelatihan sesuai dengan kebutuhan
- X1.3 : Kualitas pelatih sesuai dengan tujuan pelatihan
- X1.4 : Pelatih menguasai materi yang disajikan
- X1.5 : Materi yang disajikan mempunyai tujuan yang jelas
- X1.6 : Materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas
- X1.7 : Metode pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta
- X1.8 : Metode pelatihan sesuai dengan kebutuhan
- X1.9 : Metode pelatihan sesuai dengan kenyataan dilapangan
- X1.10 : Peserta telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan
- X1.11 : Peserta bersedia untuk mengikuti pelatihan

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 12 dapat diketahui bahwa dari 51 responden yang menjawab pada item X1.1 yaitu tujuan diadakannya pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68,6% yang menjawab setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.1 sebesar 4.31 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa tujuan diadakannya pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

Pada item X1.2 yaitu sasaran diadakannya pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 34 responden atau 66.7% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, 1 responden atau 2% yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab sangat tidak setuju. Rata rata jawaban responden pada item X1.2 sebesar 4.27 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa sasaran diadakannya pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

Pada item X1.3 yaitu kualitas pelatih sesuai dengan tujuan pelatihan. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 33 responden atau 64.7% yang menjawab setuju, 1 responden atau 2% yang menjawab ragu-ragu, 1 responden atau 2% yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.3 sebesar 4.25 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa kualitas pelatih sesuai dengan tujuan pelatihan.

Pada item X1.4 yaitu pelatih menguasai materi yang disajikan. Terdapat 21 responden atau 41.2% yang menjawab sangat setuju, 30 responden atau 58.8% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.4 sebesar 4.41 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa pelatih menguasai materi yang disajikan.

Pada item X1.5 yaitu materi yang disajikan mempunyai tujuan yang jelas. Terdapat 21 responden atau 41.2% yang menjawab sangat setuju, 30 responden atau 58.8% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.5 sebesar 4.41 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa materi yang disajikan mempunyai tujuan yang jelas.

Pada item X1.6 yaitu materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas. Terdapat 15 responden atau 29.4% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, 1 responden atau 2% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.6 sebesar 4.27 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa materi yang diberikan sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan tugas.

Pada item X1.7 yaitu metode pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta. Terdapat 11 responden atau 21.6% yang menjawab sangat setuju, 31 responden

atau 60.8% yang menjawab setuju, 8 responden atau 15.7% yang menjawab ragu-ragu, 1 responden atau 2% yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.7 sebesar 4.01 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa metode pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta.

Pada item X1.8 yaitu metode pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Terdapat 12 responden atau 23.5% yang menjawab sangat setuju, 36 responden atau 70.6% yang menjawab setuju, 3 responden atau 5.9% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.8 sebesar 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa metode pelatihan sesuai dengan kebutuhan.

Pada item X1.9 yaitu metode pelatihan sesuai dengan kenyataan dilapangan. Terdapat 11 responden atau 21.6% yang menjawab sangat setuju, 31 responden atau 60.8% yang menjawab setuju, 8 responden atau 15.7% yang menjawab ragu-ragu, 1 responden atau 2% yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.9 sebesar 4.01 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa metode pelatihan sesuai dengan kenyataan dilapangan.

Pada item X1.10 yaitu peserta telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Terdapat 15 responden atau 29.4% yang menjawab sangat setuju, 33 responden atau 64.7% yang menjawab setuju, 3 responden atau 5.9% yang

menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.10 sebesar 4.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa peserta telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan.

Pada item X1.11 yaitu peserta bersedia untuk mengikuti pelatihan. Terdapat 15 responden atau 29.4% yang menjawab sangat setuju, 31 responden atau 60.8% yang menjawab setuju, 4 responden atau 7.8% yang menjawab ragu-ragu, 1 responden atau 2% yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden atau 0% yang menjawab sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item X1.11 sebesar 4.17 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa peserta bersedia untuk mengikuti pelatihan.

b. Variabel Kompetensi (Y1)

Pada variabel kompetensi terdapat delapan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Deskripsi variabel kompetensi dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Kompetensi (Y1)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y1.1	19	37.3	31	60.8	1	2	0	0	0	0	4.35
Y1.2	14	27.5	35	68.6	2	3.9	0	0	0	0	4.23
Indikator Pengetahuan											4.29
Y1.3	16	31.4	35	68.6	0	0	0	0	0	0	4.31
Y1.4	15	29.4	35	68.6	1	2	0	0	0	0	4.27
Y1.5	21	41.2	30	58.8	0	0	0	0	0	0	4.41
Y1.6	16	31.4	35	68.6	0	0	0	0	0	0	4.31

Item	Jawaban Responden										Mean
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Indikator Keterampilan											4.32
Y1.7	16	31.4	34	66.7	1	2	0	0	0	0	4.29
Y1.8	13	25.5	36	70.6	2	3.9	0	0	0	0	4.21
Indikator Sikap											4.25
Mean Variabel											4.29

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Keterangan :

- Y1.1 : Saya memahami tentang pengetahuan kerja
- Y1.2 : Saya mampu mengatasi masalah dalam pekerjaan
- Y1.3 : Saya mampu bekerjasama dalam melakukan pekerjaan
- Y1.4 : Saya mampu beradaptasi dalam lingkungan kerja
- Y1.5 : Saya professional dalam melakukan pekerjaan
- Y1.6 : Saya mempunyai keahlian interpersonal dalam melakukan pekerjaan
- Y1.7 : Saya mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik dalam pekerjaan
- Y1.8 : Saya mempunyai kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 13 dapat diketahui bahwa dari 51 responden yang menjawab pada item Y1.1 yaitu saya memahami tentang pengetahuan kerja. Terdapat 19 responden atau 37.3% yang menjawab sangat setuju, 31 responden atau 60.8% yang menjawab setuju, 1 responden atau 2% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.1 sebesar 4.35 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya memahami tentang pengetahuan kerja.

Pada item Y1.2 yaitu saya mampu mengatasi masalah dalam pekerjaan. Terdapat 14 responden atau 27.5% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, 2 responden atau 3.9% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.2 sebesar 4.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mampu mengatasi masalah dalam pekerjaan.

Pada item Y1.3 yaitu saya mampu bekerjasama dalam melakukan pekerjaan. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.3 sebesar 4.31 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mampu bekerjasama dalam melakukan pekerjaan.

Pada item Y1.4 yaitu saya mampu beradaptasi dalam lingkungan kerja. Terdapat 15 responden atau 29.4% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, 1 responden atau 2% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.4 sebesar 4.27 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mampu beradaptasi dalam lingkungan kerja.

Pada item Y1.5 yaitu saya profesional dalam melakukan pekerjaan. Terdapat 21 responden atau 41.2% yang menjawab sangat setuju, 30 responden

atau 58.8% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.5 sebesar 4.41 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya professional dalam melakukan pekerjaan.

Pada item Y1.6 yaitu saya mempunyai keahlian interpersonal dalam melakukan pekerjaan. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.6 sebesar 4.31 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mempunyai keahlian interpersonal dalam melakukan pekerjaan.

Pada item Y1.7 yaitu saya mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik dalam pekerjaan. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 34 responden atau 66.7% yang menjawab setuju, 1 responden atau 2% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.7 sebesar 4.29 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mampu berkomunikasi secara lisan dan tulisan dengan baik dalam pekerjaan.

Pada item Y1.8 yaitu saya mempunyai kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Terdapat 13 responden atau 25.5% yang menjawab sangat setuju, 36 responden atau 70.6% yang menjawab setuju, 2 responden atau 3.9% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak

setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y1.8 sebesar 4.21 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mempunyai kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan.

c. Variabel Kinerja (Y2)

Pada variabel kinerja terdapat sepuluh item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab, Deskripsi variabel kinerja dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja (Y2)

Item	Jawaban Responden										Mean
	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	
Y2.1	9	17.6	40	78.4	2	3.9	0	0	0	0	4.13
Y2.2	9	17.6	40	78.4	2	3.9	0	0	0	0	4.13
Indikator Kualitas											4.13
Y2.3	10	19.6	39	76.5	2	3.9	0	0	0	0	4.15
Y2.4	6	11.8	39	76.5	6	11.8	0	0	0	0	4.00
Indikator Kuantitas											4.07
Y2.5	11	21.6	35	68.6	5	9.8	0	0	0	0	4.11
Y2.6	9	17.6	39	76.5	3	5.9	0	0	0	0	4.11
Indikator Ketepatan Waktu											4.11
Y2.7	12	23.5	39	76.5	0	0	0	0	0	0	4.23
Y2.8	7	13.7	39	76.5	5	9.8	0	0	0	0	4.03
Indikator Efektivitas											4.13
Y2.9	16	31.4	35	68.6	0	0	0	0	0	0	4.31
Y2.10	14	27.5	37	72.5	0	0	0	0	0	0	4.27
Indikator Kemandirian											4.29
Mean Variabel											4.14

Sumber: Hasil Analisis Data (2018)

Keterangan :

- Y2.1 : Saya mengerjakan tugas yang diberikan dengan sempurna (sesuai dengan standar kerja)
- Y2.2 : Kualitas hasil kerja saya sesuai dengan harapan/keinginan saya
- Y2.3 : Jumlah pekerjaan yang dapat saya selesaikan sesuai dengan standar kerja (target)
- Y2.4 : Kuantitas pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan harapan/keinginan saya
- Y2.5 : Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja (Target)
- Y2.6 : Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keinginan/harapan saya
- Y2.7 : Saya memaksimalkan penggunaan sumber daya dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas
- Y2.8 : Tujuan/target pemeriksaan telah tercapai dengan baik
- Y2.9 : Saya mempunyai komitmen kerja terhadap pekerjaan dan instansi
- Y2.10 : Saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan dan instansi

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif pada Tabel 14 dapat diketahui bahwa dari 51 responden yang menjawab pada item Y2.1 yaitu saya mengerjakan tugas yang diberikan dengan sempurna (sesuai dengan standar kerja). Terdapat 9 responden atau 17.6% yang menjawab sangat setuju, 40 responden atau 78.4% yang menjawab setuju, 2 responden atau 3.9% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.1 sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa saya mengerjakan tugas yang diberikan dengan sempurna (sesuai dengan standar kerja).

Pada item Y2.2 yaitu kualitas hasil kerja saya sesuai dengan harapan/keinginan saya. Terdapat 9 responden atau 17.6% yang menjawab sangat

setuju, 40 responden atau 78.4% yang menjawab setuju, 2 responden atau 3.9% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.2 sebesar 4.13 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kualitas hasil kerja saya sesuai dengan harapan/keinginan saya.

Pada item Y2.3 yaitu jumlah pekerjaan yang dapat saya selesaikan sesuai dengan standar kerja (target). Terdapat 10 responden atau 19.6% yang menjawab sangat setuju, 39 responden atau 76.5% yang menjawab setuju, 2 responden atau 3.9% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.3 sebesar 4.15 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa jumlah pekerjaan yang dapat saya selesaikan sesuai dengan standar kerja (target).

Pada item Y2.4 yaitu kuantitas pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan harapan/keinginan saya. Terdapat 6 responden atau 11.8% yang menjawab sangat setuju, 39 responden atau 76.5% yang menjawab setuju, 6 responden atau 11.8% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.4 sebesar 4.00 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa kuantitas pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan harapan/keinginan saya.

Pada item Y2.5 yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja (target). Terdapat 11 responden atau 21.6% yang

menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, 5 responden atau 9.8% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.5 sebesar 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kerja (target).

Pada item Y2.6 yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keinginan/harapan saya. Terdapat 9 responden atau 17.6% yang menjawab sangat setuju, 39 responden atau 76.5% yang menjawab setuju, 3 responden atau 5.9% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.6 sebesar 4.11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan keinginan/harapan saya.

Pada item Y2.7 yaitu saya memaksimalkan penggunaan sumber daya dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas. Terdapat 12 responden atau 23.5% yang menjawab sangat setuju, 39 responden atau 76.5% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.7 sebesar 4.23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya memaksimalkan penggunaan sumber daya dalam menghasilkan kualitas dan kuantitas.

Pada item Y2.8 yaitu tujuan/target pemeriksaan telah tercapai dengan baik. Terdapat 7 responden atau 13.7% yang menjawab sangat setuju, 39 responden atau 76.5% yang menjawab setuju, 5 responden atau 9.8% yang menjawab ragu-ragu, tidak ada responden atau 0% yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.8 sebesar 4.03 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa tujuan/target pemeriksaan telah tercapai dengan baik.

Pada item Y2.9 yaitu saya mempunyai komitmen kerja terhadap pekerjaan dan instansi. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.9 sebesar 4.31 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mempunyai komitmen kerja terhadap pekerjaan dan instansi.

Pada item Y2.10 yaitu saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan dan instansi. Terdapat 16 responden atau 31.4% yang menjawab sangat setuju, 35 responden atau 68.6% yang menjawab setuju, tidak ada responden atau 0% yang menjawab ragu-ragu, tidak setuju maupun sangat tidak setuju. Rata-rata jawaban responden pada item Y2.10 sebesar 4.27 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan sangat setuju bahwa saya mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan dan instansi.

2. Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Kegunaan dari analisis jalur (*Path Analysis*) adalah untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut :

a. Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kompetensi (Y1)

Hasil analisis jalur pengaruh pelatihan (X) terhadap kompetensi (Y1) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 16 Hasil Analisis Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kompetensi (Y1)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.734	4.539		3.026	.004
	TOTAL_X	.444	.097	.547	4.575	.000

a. Dependent Variable: TOTAL_Y1

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 15 dapat diketahui koefisien jalur pelatihan terhadap kompetensi adalah sebesar 0,547 dengan persamaan $Y_1 = 0,547$. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap kompetensi dapat diketahui dari nilai koefisien beta adalah sebesar 0.547 atau 54.7%. Selain menunjukkan persamaan regresi, tabel diatas juga dapat digunakan untuk menjelaskan uji hipotesis. Tabel diatas menunjukkan angka t hitung sebesar $4.575 > t$ tabel sebesar 2.010 ($\alpha=0.05$; $df=49$) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam Sig sebesar 0.000 ($0.000 < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi.

b. Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2)

Hasil analisis jalur pengaruh pelatihan (X) terhadap kinerja (Y2) yang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 17 Hasil Analisis Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2)

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.508	3.243		3.240	.002
	TOTAL_X	.366	.076	.486	4.819	.000
	TOTAL_Y1	.406	.094	.436	4.329	.000

a. Dependent Variable: TOTAL_Y2

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 16 dapat diketahui koefisien jalur pelatihan terhadap kinerja adalah sebesar 0.486 dengan persamaan $Y_2 = 0.486 + pY_2Y_1$. Besarnya pengaruh pelatihan terhadap kinerja dapat diketahui dari nilai koefisien beta adalah sebesar 0.486 atau 48.6%. Selain menunjukkan persamaan regresi, tabel diatas juga dapat digunakan untuk menjelaskan uji hipotesis. Tabel diatas menunjukkan angka t hitung sebesar $4.819 > t$ tabel sebesar 2.010 ($\alpha=0.05$; $df=49$) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0.000 ($0.000 < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

c. Pengaruh Kompetensi (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Hasil analisis jalur pengaruh kompetensi (Y1) terhadap kinerja (Y2) dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 18 Pengaruh Kompetensi (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.508	3.243		3.240	.002
	TOTAL_X	.366	.076	.486	4.819	.000
	TOTAL_Y1	.406	.094	.436	4.329	.000

a. Dependent Variable: TOTAL_Y2

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui koefisien jalur kompetensi terhadap kinerja adalah sebesar 0.436 dengan persamaan $Y_2 = 0.486 + 0.436$. Besarnya pengaruh kompetensi terhadap kinerja dapat diketahui dari nilai koefisien beta adalah sebesar 0.436 atau 43.6%. Selain menunjukkan persamaan regresi, tabel diatas juga dapat digunakan untuk menjelaskan uji hipotesis. Tabel diatas menunjukkan angka t hitung sebesar $4.329 > t$ tabel sebesar 2.010 ($\alpha=0.05$; $df=49$) dan nilai signifikansi hasil perhitungan yang tertera dalam kolom Sig sebesar 0.000 ($0.000 < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

d. Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2) melalui Kompetensi (Y1)

Hasil analisis pengaruh langsung dan tidak langsung pelatihan (X) terhadap kinerja (Y2) melalui kompetensi (Y1) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

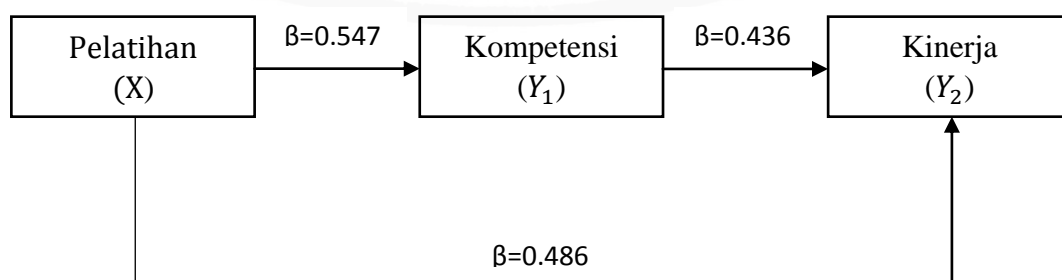
Tabel 19 Hasil Analisis Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2) melalui Kompetensi (Y1)

Pengaruh Variabel	Hasil Pengaruh Langsung (Beta)	Hasil Pengaruh Tidak Langsung (Beta)	Pengaruh Total
X terhadap Y1	0.547	-	0.547
X terhadap Y2	0.486	$0.547 \times 0.436 = 0.238$	0.724
Y1 terhadap Y2	0.436	-	0.436

Sumber : Hasil Analisis Jalur (2018)

Berdasarkan Tabel 18 diatas dapat diketahui hasil pengaruh langsung variabel pelatihan (X) terhadap variabel kompetensi (Y1) sebesar 0.547, hasil pengaruh langsung variabel kompetensi (Y1) terhadap variabel kinerja (Y2) sebesar 0.436 dan hasil pengaruh langsung variabel pelatihan (X) terhadap variabel kinerja (Y2) adalah sebesar 0.486. Pengaruh tidak langsung variabel pelatihan (X) terhadap variabel kinerja (Y2) melalui variabel kompetensi (Y1) adalah sebesar $0.547 \times 0.436 = 0.238$. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung variabel pelatihan (X) terhadap variabel kinerja (Y2) melalui variabel kompetensi (Y1) adalah sebesar 0.238. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi mampu memediasi hubungan antara pelatihan terhadap kinerja.

Model hubungan antar variabel (diagram jalur) yang dihasilkan pada penelitian ini sebagai berikut :



Gambar 10 Analisis Jalur Path

Sumber : Data Primer Diolah (2018)

Berdasarkan gambar 10 diatas dapat diketahui bahwa :

- a) Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi sebesar Beta 0.547
- b) Kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sebesar Beta 0.436
- c) Pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja sebesar Beta 0.486

Berdasarkan hasil analisis kedua jalur tersebut didapatkan persamaan struktural sebagai berikut :

$$Y_1 = pY_1X \\ = 0.547$$

$$Y_2 = pY_2X + pY_2Y_1 \\ = 0.486 + 0.436$$

D. Mendeteksi Pengaruh Mediasi / *Intervening*

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung pelatihan terhadap kinerja melalui kompetensi dilakukan dengan Sobel *Test* sebagai berikut:

- Menghitung *standard error* koefisien pengaruh tidak langsung :

$$S_{ab} = \sqrt{(0.406)^2(0.097)^2 + (0.444)^2(0.094)^2 + (0.097)^2(0.094)^2}$$

$$S_{ab} = 0.0581031324$$

- Menguji signifikansi dengan menghitung nilai t :

$$t = \frac{ab}{S_{ab}} = \frac{(0.406)(0.444)}{0.0581031324} = \frac{0.180264}{0.0581031324} = 3.10248334$$

Hasil uji sobel didapatkan nilai t hitung sebesar 3.10248334 dimana nilai t hitung terbukti lebih besar dari nilai t tabel 2.010 ($\alpha=0.05$; $df=49$), sehingga berdasarkan

hasil uji sobel dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi/*intervening* dalam hubungan antara pelatihan dan kinerja.

E. Pengujian Hipotesis

1. *Goodness of Fit Model* (R^2)

Goodness of Fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya keragaman variabel bebas dalam menjelaskan keragaman variabel terikat, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. *Goodness of Fit Model* dalam analisis path dilakukan dengan menggunakan koefisien determinasi total (R_m^2). Hasil *Goodness of Fit Model* adalah sebagai berikut :

Tabel 20 Hasil *Goodness of Fit Model*

Variabel	R^2	Adj R^2
Kompetensi	0.299	0.285
Kinerja	0.658	0.644
$R_m^2 = 1 - ((1 - R_{\text{Kompetensi}}^2) * (1 - R_{\text{Kinerja}}^2))$ $R_m^2 = 1 - ((1 - 0.285) * (1 - 0.644))$ $R_m^2 = 0.745$		

Sumber : Hasil Analisis Data (2018)

Koefisien determinasi (Adj R^2) variabel kompetensi sebesar 0.285 atau 28.5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kompetensi mampu dijelaskan oleh variabel pelatihan sebesar 28.5%, atau dengan kata lain kontribusi variabel pelatihan terhadap variabel kompetensi sebesar 28.5%. Sisanya sebesar 71.5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi ($Adj R^2$) variabel kinerja sebesar 0.644 atau 64.4%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel kinerja mampu dijelaskan oleh variabel pelatihan sebesar 64.4% atau dengan kata lain kontribusi variabel pelatihan dan variabel kompetensi terhadap variabel kinerja sebesar 64.4%. Sisanya sebesar 35.6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Koefisien Determinasi Total (R_m^2) bernilai 0.745 atau 74.5%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa variabel keragaman kinerja mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 74.5%, atau dengan kata lain kontribusi variabel pelatihan dan variabel kompetensi secara keseluruhan terhadap variabel kinerja sebesar 74.5%. Sisanya sebesar 25.5% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

2. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis parsial digunakan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai probabilitas < *level of significant* ($\alpha=0.05$) maka dinyatakan adanya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian hipotesis dapat diketahui melalui ringkasan pada tabel berikut :

Tabel 21 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koef.	T Hitung	T Tabel	Sig
Pelatihan (X)	Kompetensi (Y1)	0.547	4.575	2.010	0.000
Pelatihan (X)	Kinerja (Y2)	0.486	4.819	2.010	0.000
Kompetensi (Y1)	Kinerja (Y2)	0.436	4.329	2.010	0.000

Sumber : Data Diolah, 2018

- a. Pengujian hipotesis secara parsial pelatihan terhadap kompetensi menghasilkan t hitung sebesar $4.575 > 2.010$ dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.50$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel pelatihan terhadap variabel kompetensi.
- b. Pengujian hipotesis secara parsial pelatihan terhadap kinerja menghasilkan t hitung sebesar $4.819 > 2.010$ dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.50$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel pelatihan terhadap variabel kinerja.
- c. Pengujian hipotesis secara parsial kompetensi terhadap kinerja menghasilkan t hitung sebesar $4.329 > 2.010$ dengan nilai signifikansi $0.000 < 0.50$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan variabel kompetensi terhadap variabel kinerja.

F. Pembahasan

1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif

a. Pelatihan (X)

Grand Mean yang dimiliki variabel pelatihan (X) sebesar 4.22 yang menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada pemeriksa pajak di Kota Batam dapat dikategorikan sangat baik. Menurut jawaban responden penerapan pelatihan yaitu tujuan dan sasaran, pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan dan peserta telah sesuai dengan yang diharapkan responden. Pada indikator tujuan dan sasaran diperoleh mean sebesar 4.29 yang artinya pelatihan yang diadakan sangat baik. Pada indikator pelatih diperoleh mean sebesar 4.33 yang artinya pelatih yang

dihadirkan pada pelatihan sangat baik. Pada indikator materi pelatihan diperoleh mean sebesar 4.34 yang artinya materi pelatihan yang disampaikan sangat baik. Pada indikator metode pelatihan diperoleh mean sebesar 4.06 yang artinya metode pelatihan yang digunakan sangat baik. Pada indikator peserta diperoleh mean sebesar 4.20 yang artinya sangat baik.

Nilai *mean* tertinggi pada variabel pelatihan terdapat pada item X1.4 dan item X1.5 sebesar 4.41 yaitu pelatih menguasai materi yang disajikan dan materi yang disajikan mempunyai tujuan yang jelas. Nilai *mean* terendah pada variabel pelatihan adalah pada item X1.7 dan item X1.9 sebesar 4.01 yaitu metode pelatihan sesuai dengan kemampuan peserta dan metode pelatihan sesuai dengan kenyataan dilapangan. Hal ini berarti pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak perlu memperbaiki metode pelatihan yang digunakan dalam memberikan pelatihan kepada pemeriksa pajak agar pelatihan menjadi lebih baik. Hasil ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rivai (2005:226) bahwa pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya. Tambahan pengetahuan dan kecakapan tersebut dapat membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara baik dan efektif serta menyelesaikan permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan.

b. Kompetensi (Y1)

Grand Mean yang dimiliki variabel kompetensi (Y1) sebesar 4.29 yang menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pemeriksa pajak di Kota Batam dapat dikategorikan sangat baik. Menurut jawaban responden mengalami

peningkatan dalam hal pengetahuan, keterampilan dan sikap. Pada indikator pengetahuan diperoleh mean sebesar 4.29 yang artinya pengetahuan yang dimiliki responden sangat baik. Pada indikator keterampilan diperoleh mean sebesar 4.32 yang artinya keterampilan yang dimiliki responden sangat baik. Pada indikator sikap diperoleh mean sebesar 4.25 yang artinya sikap yang dimiliki responden sangat baik.

Nilai *mean* tertinggi pada variabel kompetensi terdapat pada item Y1.5 sebesar 4.41 yaitu saya professional dalam melakukan pekerjaan. Nilai *mean* terendah pada variabel kompetensi terdapat pada item Y1.8 sebesar 4.21 yaitu saya mempunyai kesiapan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Hal ini berarti pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak perlu memperbaiki sikap pegawai dalam hal kesiapan menghadapi tantangan pekerjaan agar kompetensi yang dihasilkan menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Saleh (2013:15) bahwa kompetensi merupakan tingkat kemampuan dalam menerapkan atau menggunakan pengetahuan, keahlian, kemampuan, perilaku dan karakteristik personal dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang bersifat spesifik, kritis, yang dilaksanakan sesuai dengan peran mereka tanpa mengorbankan pertimbangan etika dan moral.

c. Kinerja (Y2)

Grand Mean yang dimiliki variabel kinerja (Y2) sebesar 4.14 yang menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan pemeriksa pajak di Kota Batam dapat dikategorikan baik. Menurut jawaban responden mengalami peningkatan dalam hal kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Pada

indikator kualitas diperoleh mean sebesar 4.13 yang artinya kualitas yang dihasilkan baik. Pada indikator kuantitas diperoleh mean sebesar 4.07 yang artinya kuantitas yang dihasilkan baik. Pada indikator ketepatan waktu diperoleh mean sebesar 4.11 yang artinya ketepatan waktu yang dihasilkan baik. Pada indikator efektivitas diperoleh mean sebesar 4.13 yang artinya efektivitas yang dihasilkan baik. Pada indikator kemandirian diperoleh mean sebesar 4.29 yang artinya kemandirian yang hasilkan sangat baik.

Nilai *mean* tertinggi pada variabel kinerja terdapat pada item Y2.9 sebesar 4.31 yaitu saya mempunyai komitmen kerja terhadap pekerjaan dan instansi. Nilai *mean* terendah pada variabel kinerja terdapat pada item Y2.4 sebesar 4.00 yaitu kuantitas pekerjaan yang saya selesaikan sesuai dengan harapan/keinginan saya. Hal ini berarti pemerintah khususnya Direktorat Jenderal Pajak perlu memperbaiki kuantitas hasil kerja agar kinerja yang dihasilkan menjadi lebih baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Peterson dalam (Hamzah dan lamatenggo, 2012:120) bahwa kinerja adalah suatu penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan organisasi melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan. Pada dasarnya kinerja merupakan faktor kunci dalam mengembangkan organisasi secara efektif dan efisien karena adanya kebijakan yang baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

2. Pembahasan Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

a. Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kompetensi (Y1)

Pelatihan (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y1) pemeriksa pajak di Kota Batam. Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian

yang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0.547. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan dengan 0.05 ($0.000 < 0.05$). Nilai t hitung sebesar 4.575 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2.010 ($4.575 > 2.010$). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hendriani (2013) menunjukkan bahwa pelatihan dan pendidikan berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Penelitian lain oleh Satria (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi.

Pelatihan bagi pegawai merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik dan sesuai dengan standar, pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan kerja yang dapat digunakan segera (Mangkuprawira, 2003:134). Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang pernah diikuti oleh pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam baik pelatihan fungsional pemeriksa pajak dasar, pelatihan fungsional pemeriksa pajak menengah, pelatihan fungsional pemeriksa pajak tinggi dan pelatihan fungsional pemeriksa pajak ahli berdampak pada peningkatan kompetensi. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X) yang meliputi tujuan dan sasaran, pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan dan peserta mampu meningkatkan kompetensi (Y1) pada pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam.

b. Pengaruh Pelatihan (X) terhadap Kinerja (Y2)

Pelatihan (X) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0.486. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan dengan 0.05 ($0.000 < 0.05$). Nilai t hitung sebesar 4.819 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2.010 ($4.819 > 2.020$). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Mayentina (2015) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Hendriani (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diharapkan oleh organisasi serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai, kenyataan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan program yang dapat diukur (Rivai, 2015:170). Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan yang pernah diikuti oleh pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam baik pelatihan fungsional pemeriksa pajak dasar, pelatihan fungsional pemeriksa pajak menengah, pelatihan fungsional pemeriksa pajak tinggi dan pelatihan fungsional pemeriksa pajak ahli berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X) yang meliputi tujuan dan sasaran, pelatih, materi pelatihan, metode pelatihan dan peserta mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja (Y2) pada pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam.

c. Pengaruh Kompetensi (Y1) terhadap Kinerja (Y2)

Kompetensi (Y1) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2). Hasil tersebut didasarkan pada hasil penelitian yang menunjukkan nilai koefisien beta sebesar 0.436. Tingkat signifikansi yang diperoleh sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan dengan 0.05 ($0.000 < 0.05$). Nilai t hitung sebesar 4.329 yang lebih besar dibandingkan t tabel sebesar 2.010 ($4.329 > 2.010$). Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Awaluddin (2013) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain oleh Sunu (2013) juga menunjukkan hasil yang sama bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi (Wibowo, 2009: 111). Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki pemeriksa pajak yang dihasilkan dari pelatihan fungsional pemeriksa pajak dasar, pelatihan fungsional pemeriksa pajak menengah, pelatihan fungsional pemeriksa pajak tinggi dan pelatihan fungsional pemeriksa pajak ahli berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kompetensi (Y1) yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan sikap telah mampu mempengaruhi kinerja (Y2) pada pemeriksa pajak yang bertugas di Kota Batam.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan dan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya tentang Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dan Kinerja pada Pemeriksa Pajak di Kota Batam, maka hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kompetensi (Y1) pada pemeriksa pajak di Kota Batam. Hasil analisis menjelaskan bahwa apabila pelatihan diterapkan dan dilaksanakan dengan baik maka kompetensi akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis terbukti atau diterima.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan (X) berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja (Y2) pada pemeriksa pajak di Kota Batam. Hasil analisis menjelaskan bahwa apabila pelatihan diterapkan dan dilaksanakan dengan baik maka kinerja akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis terbukti atau diterima.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi (Y1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Y2) pada pemeriksa pajak di Kota Batam. Hasil analisis menjelaskan bahwa apabila semakin baik kompetensi maka kinerja akan meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis terbukti atau diterima.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka peneliti memberikan saran yang diharapkan dapat member manfaat bagi instansi pajak dan pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan antara lain :

1. Diharapkan pihak Kementerian Keuangan khususnya Direktorat Jenderal Pajak dapat mempertahankan serta meningkatkan pelatihan kerja (X), Karena variabel pelatihan kerja (X) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kompetensi (Y1) dan kinerja (Y2) pemeriksa pajak agar pengetahuan dan keterampilan pemeriksa pajak dapat bertambah secara terencana dan berkesinambungan sesuai dengan perkembangan perpajakan sehingga kinerja pemeriksa pajak menjadi semakin baik.
2. Pada distribusi frekuensi pelatihan pada indikator metode pelatihan terdapat responden yang tidak setuju, untuk itu pihak Direktorat Jenderal Pajak lebih memperhatikan lagi metode pelatihan yang digunakan sehingga pelatihan yang dihasilkan akan menjadi optimal dan bisa membantu pemeriksa pajak dalam melakukan pekerjaan.
3. Penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel lainnya baik dari faktor eksternal maupun internal pemeriksa pajak yang mungkin mempunyai pengaruh terhadap kinerja pemeriksa pajak. Diharapkan dapat lebih memperdalam ruang lingkup penelitian dengan melakukan penelitian dilokasi yang berbeda serta memperluas wilayah sampel penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- AKIP. 2000. Pengukuran Kinerja Instansi Pemerintah. Jakarta : Lembaga Administrasi Negara.
- Arikunto, Suharsimi. 1993. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta : Rineka Cipta.
- Darmawan, Deni. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Diana, Anastasia dan Lilis Setiawati. 2009. Perpajakan Indonesia Konsep, Aplikasi dan Penuntun Praktis. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Gunadi. 2005. Fungsi Pemeriksaan Terhadap Peningkatan Kepatuhan Wajib Pajak (Tax Compliance). Jurnal Perpajakan Indonesia. Vol.4 no.5,p4-9.
- Ghozali, Imam. 2013. Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hamzah, B Uno & Nina Lamatenggo. 2012. Teori Kinerja Dan Pengukurannya. Jakarta : Bumi Aksara.
- Ismail, Iriani. 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang : Lembaga Penerbitan Fakultas Pertanian.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Mardiasmo. 2013. Perpajakan Edisi Revisi. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat.
- Pandiangan, Liberti. 2008. Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan Berdasarkan UU Terbaru. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.
- Pohan, Chairil Anwar. 2014. Perpajakan Indonesia Teori dan Kasus. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Prastowo, Andi. 2016. Memahami Metode-Metode Penelitian. Yogyakarta : Ar-Ruzz Media.
- Priantara, Diaz. 2000. Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak. Jakarta : Djambatan.
- Purwanto, Erwan Agus dan Dyah Ratih Sulistyastuti. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik Dan Masalah-Masalah Sosial. Yogyakarta : Gava Media.

- Rahayu, Siti Kurnia. 2010. Perpajakan Indonesia Konsep & Aspek Formal. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Riduwan dan Kuncoro, Engkos Achmad. 2014. Cara Menggunakan Dan Memaknai Path Analysis. Bandung : Alfabeta.
- Rivai, Veithzal. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Rivai, Veithzal. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins, Stephen P. 2006. Perilaku Organisasi. Jakarta : Indeks.
- Saleh, Choirul. 2013. Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur. Malang : Universitas Brawijaya Press.
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2011. SPSS vs Lisrel. Jakarta : Salemba Empat.
- Sarwono, Jonathan. 2006. Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Sedarmayanti. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung : Refika Aditama.
- Sekaran, Uma. 2006. Metode Penelitian Untuk Bisnis. Jakarta : Salemba Empat.
- Setiawan, Agus. 2007. Teknik Audit dan Pelaksanaan Pemeriksaan Pajak. Yogyakarta : Lingkaran Buku.
- Simanjuntak, Timbul Hamonangan dan Imam Mukhlis. 2012. Dimensi Ekonomi Perpajakan dalam Pembangunan Ekonomi. Cetakan Pertama. Jakarta : Raih Asa Sukses.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2014. Metodologi Penelitian Kuantitatif: Untuk Bidang Ilmu Administrasi, Kebijakan Publik, Ekonomi, Sosiologi, Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Suandy, Erly. 2016. Perencanaan Pajak Edisi 6. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiyono. 2014. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung: Alfabeta.
- Suharsono, Agus. 2015. Ketentuan Umum Perpajakan. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sumarsan, Thomas. 2013. *Tax Review* dan Strategi Perencanaan Pajak. Jakarta : Indeks
- Wahjono, Sentot Imam. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat.
- Wibowo. 2009. Manajemen Kinerja. Jakarta : Rajawali Pers.

Wibowo. 2011. Manajemen Kinerja. Jakarta : Rajawali Pers.

Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta : Rajawali Pers.

Yusuf, Mury. 2014. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan. Jakarta : Prenadamedia Group.

Publikasi Online :

<https://news.ddtc.co.id/> target penerimaan pajak target pajak naik 30% begini strategi KPP Batam diakses pada 13 Desember 2017.

<https://www.pajak.go.id/> memperbaiki kinerja *tax ratio* sebuah pendekatan makro diakses pada 14 Juni 2018.

<https://www.pajak.go.id/> upaya peningkatan kepatuhan WP PMA di pulau Batam diakses pada tanggal 29 Januari 2018.

<http://www.bppk.kemenkeu.go.id/id/> tantangan serius yang dihadapi Direktorat Jenderal Pajak diakses pada tanggal 2 Februari 2018.

Firdaus, Zamal. 2009. Korelasi antara Pelatihan Teknis Perpajakan, Pengalaman dan Motivasi Pemeriksa Pajak dengan Kinerja Pemeriksa Pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Jakarta Barat. Jurnal Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial. Jakarta : Universitas Negeri Syarif Hidayatullah.

Sunu, Gede Gangga Wiweka. 2013. Kompetensi, Independensi, Pemahaman Sistem Informasi Akuntansi Dan Kinerja Auditor BPK. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana. Bali : Universitas Udayana.

Mayentina, Maria. 2015. Pengaruh Pelatihan Teknis Perpajakan, Akuntabilitas dan Perencanaan Pemeriksaan Pajak terhadap Kinerja Pemeriksa Pajak Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Kota Malang. Jurnal Mahasiswa Perpajakan. Malang : Universitas Brawijaya.

Hendriani, Susi. 2013. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan, Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Riau Kepri Kantor Pusat Pekanbaru. Jurnal Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi. Pekanbaru : Universitas Riau.

Awaluddin, Murtiadi. 2013. Pengaruh Independensi dan Kompetensi Auditor Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Auditor Inspektorat Di Kota Makassar. Pusat Dokumentasi dan Publikasi Ilmiah. Gowa : Universitas Islam Negeri Alauddin.

Satria, R Okky. 2013. Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Kerja Serta Implikasinya Pada Produktivitas Pegawai Dinas Perhubungan

Kota Bandung. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship. Bandung : STIE Pasundan Bandung.

Aditya, Rifki. 2015. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang. Jurnal Administrasi Bisnis. Malang : Universitas Brawijaya.

Febriyanti, Anggita Ria. 2013. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kompetensi dan Kinerja Karyawan Studi Pada PT. Perkebunan Nusantara X (Persero) PG. Lestari Nganjuk. Jurnal Administrasi Bisnis. Malang : Universitas Brawijaya.

