

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS KUALITAS PELATIHAN,
ETIKA PELAYANAN, DAN KOMPETENSI SDM PADA
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
SEMARANG TIMUR**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen**



Diajukan Oleh:

**Liviana
NIM. 20402300374**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2025

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**MODEL KINERJA SDM BERBASIS KUALITAS PELATIHAN,
ETIKA PELAYANAN, DAN KOMPETENSI SDM PADA
KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA
SEMARANG TIMUR**

Disusun oleh:
Liviana
NIM. 20402300374

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan
sidang panitia ujian tesis Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang



Semarang, 07 Februari 2025

Pembimbing

Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

LEMBAR PENGUJIAN

MODEL KINERJA SDM BERBASIS KUALITAS PELATIHAN, ETIKA PELAYANAN, DAN KOMPETENSI SDM PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA SEMARANG TIMUR

Disusun oleh:
LIVIANA
NIM. 20402300374

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal, 15 Februari 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043

Penguji I



Dr. Drs. Mulyana, S.E., M.Si
NIK. 210490020

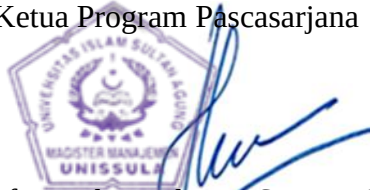
Penguji II



Dr. Lutfi Nurcholis, ST.,SE.,MM
NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
tanggal 15 Februari 2025.

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Liviana
NIM : 220402300374
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Model Kinerja SDM Berbasis Kualitas Pelatihan, Etika Pelayanan, dan Kompetensi SDM pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 15 Februari 2025

Pembimbing Saya yang menyatakan,



Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D
NIK. 210499043



Liviana
NIM. 20402300374

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Liviana
NIM : 220402300374
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Model Kinerja SDM Berbasis Kualitas Pelatihan, Etika Pelayanan, dan Kompetensi SDM pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur**

Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti adapelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 15 Februari 2025

Yang menyatakan



Liviana
NIM. 20402300374

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran kualitas pelatihan, etika pelayanan, dan kompetensi sumber daya manusia (SDM) terhadap kinerja SDM di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur. Penelitian ini menggunakan metode explanatory research dengan populasi yang terdiri dari seluruh pegawai kantor tersebut sebanyak 95 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi menjadi sampel penelitian. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala interval dengan rentang skor 1 hingga 5. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etika pelayanan, kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan etika pelayanan, serta etika pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan dan penguatan etika pelayanan untuk meningkatkan kinerja SDM.

Kata Kunci : Kualitas pelatihan; Kompetensi SDM; Etika Pelayanan; Kinerja SDM.

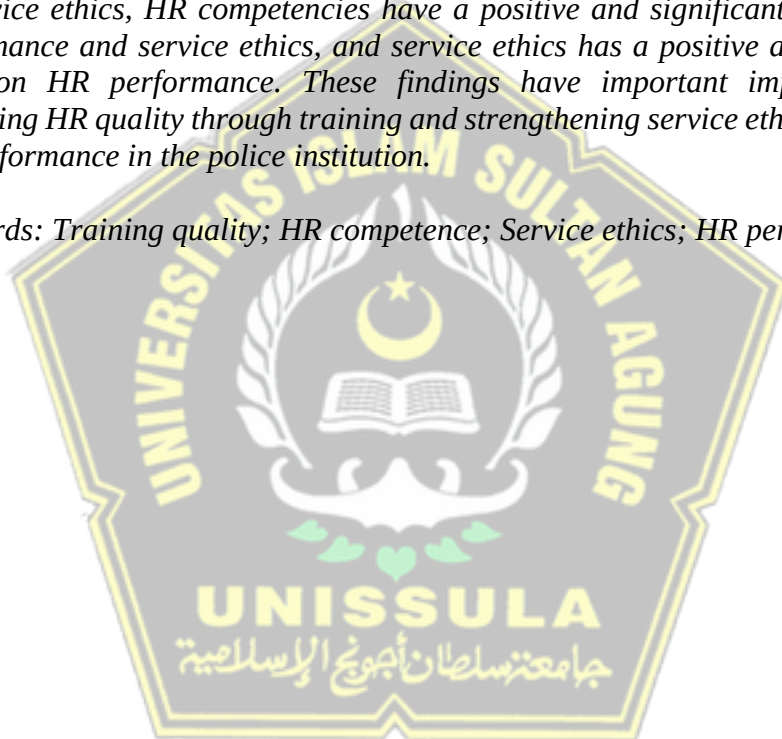


ABSTRACT

This study aims to examine the role of training quality, service ethics, and human resource (HR) competence on HR performance at the East Semarang Primary Tax Office. The research employs an explanatory research method with a population consisting of all 95 employees at the office. The sampling technique used is the census method, where the entire population is included as the research sample. Data were collected through questionnaires using an interval scale with scores ranging from 1 to 5. Data analysis was conducted using the Structural Equation Modeling (SEM) method with a Partial Least Square (PLS) approach.

The results show that training quality has a positive and significant effect on service ethics, HR competencies have a positive and significant effect on HR performance and service ethics, and service ethics has a positive and significant effect on HR performance. These findings have important implications for enhancing HR quality through training and strengthening service ethics to improve HR performance in the police institution.

Keywords: Training quality; HR competence; Service ethics; HR performance



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Model Kinerja SDM Berbasis Kualitas Pelatihan, Etika Pelayanan, dan Kompetensi SDM pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.

4. Dr. Drs. Mulyana, S.E., M.Si dan Dr. H.Lutfi Nurcholis,ST.,SE., MM selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
5. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
6. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan.
7. Suami tercinta Bob Surya dan anak-anak tersayang : kimi, icha dan jira yang selalu memberikan do'a dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
8. Kepala Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dan semua pihak di KPP Pratama Semarang Timur yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 79G MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 15 Februari 2025
Penulis



Liviana

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iiiv
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan.....	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	10
2.1. Kinerja SDM	10
2.2. Kualitas Pelatihan.....	12
2.3. Etika Pelayanan.....	14
2.4. Kompetensi	16
2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu.....	18
2.6. Model Empirik Penelitian	22
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1. Jenis Penelitian.....	23
3.2. Populasi dan Sampel	23
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	24
3.4. Variabel dan Indikator.....	25
3.5. Teknik Analisis Data.....	27

BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	33
4.1.	Deskripsi Responden.....	33
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	36
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	41
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	49
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	51
4.6.	Pembahasan.....	57
BAB V	PENUTUP.....	65
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	65
5.2.	Implikasi Teoritis	66
5.3.	Implikasi Manajerial	68
5.4.	Limitasi Penelitian	69
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang	70
Daftar Pustaka		72
Lampiran 1 Kuestioner.....		77
Lampiran 2. Deskripsi Responden		81
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		82
Lampiran 4. Full Model PLS		83
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		84
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit).....		86
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian	22
Gambar 4. 5 Full Model SEM-PLS Mediasi	52



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Kepatuhan Wajib Pajak dalam Pelaporan SPT dari tahun 2019 hingga 2023.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3.1 Data Responden	Error! Bookmark not defined.
Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.5 Statistik Deskriptif Variabel Kualitas Pelatihan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.6 Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi SDM	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif Variabel Etika Pelayanan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.8 Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.9 Hasil Perhitungan <i>Outer Loading</i> Konstruk Kualitas Pelatihan	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.10 Hasil Perhitungan <i>Outer Loading</i> Konstruk Kompetensi SDM...	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.11 Hasil Perhitungan <i>Outer Loading</i> Konstruk Etika Pelayanan.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.12 Hasil Perhitungan <i>Outer Loading</i> Konstruk Kinerja SDM.....	Error! Bookmark not defined.
Tabel 4.13 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria Fornell-Larcker Criterion	Error! Bookmark not defined.

Tabel 4.14 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.15 Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (Cross Loading)..... **Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.16 Hasil Uji Reliabilitas.....**Error! Bookmark not defined.**8

Tabel 4.17 Nilai Koefisien Determinasi.....**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.18 Nilai *Q-square*.....**Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.19 *Path Coefficients***Error! Bookmark not defined.**

Tabel 4.20 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung....**Error! Bookmark not defined.**



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kantor Pelayanan Pajak Pratama (KPP Pratama) adalah unit pelaksana di bawah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang bertugas memberikan layanan perpajakan kepada wajib pajak. KPP Pratama berlokasi di seluruh Indonesia dan bertanggung jawab atas penyuluhan, layanan, dan pengawasan wajib pajak dalam berbagai bidang perpajakan seperti Pajak Penghasilan (PPh), Pajak Pertambahan Nilai (PPN), dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (PPnBM). Karena pajak merupakan sumber utama pendapatan negara yang digunakan untuk membiayai berbagai program pembangunan dan pelayanan publik, mereka memainkan peran yang sangat penting bagi keberlangsungan negara. Infrastruktur yang mendorong pertumbuhan ekonomi, seperti jalan dan jembatan, dibangun dengan uang pajak. Selain itu, sektor pendidikan juga didukung oleh pajak.

Kepatuhan dan partisipasi aktif wajib pajak adalah komponen penting dari sistem perpajakan yang efektif. Sebaliknya, partisipasi aktif wajib pajak menunjukkan kesadaran dan keterlibatan mereka dalam mendukung kemajuan negara melalui kontribusi dari pajak mereka, seperti dengan melaporkan dan membayar pajak tepat waktu. Meskipun ada peningkatan dalam rasio kepatuhan formal, masih ada masalah seperti kurangnya pemahaman tentang peraturan perpajakan dan kompleksitas sistem *self-assessment*. Untuk meningkatkan kepatuhan dan partisipasi, pemerintah harus terus melakukan edukasi, penyederhanaan prosedur, dan peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam

pengelolaan pajak. Dengan demikian, kepatuhan dan partisipasi aktif wajib pajak dapat berkontribusi besar terhadap stabilitas fiskal.

Fenomena kepatuhan wajib pajak dalam pelaporan SPT di KPP Pratama Semarang Timur mencerminkan efektivitas kebijakan perpajakan dan strategi yang diterapkan dalam pengelolaan administrasi perpajakan. Tabel berikut menyajikan data pelaporan SPT dari tahun 2019 hingga 2023, menunjukkan perkembangan jumlah target SPT, SPT yang dilaporkan tepat waktu, dan SPT yang terlambat. Data ini memperlihatkan tren dan dinamika kepatuhan wajib pajak selama periode tersebut.

Tabel 1.1
Kepatuhan Wajib Pajak dalam Pelaporan SPT dari tahun 2019 hingga 2023

Tahun	Target SPT	SPT lapor	Terlambat
2019	28.272	21.025	7.463
2020	25.861	21.992	2.209
2021	26.555	27.124	6.792
2022	18.155	19.715	1.779
2023	18.178	19.042	1.057

Antara tahun 2019 dan 2023, terdapat variasi dalam jumlah SPT (Surat Pemberitahuan Tahunan) yang dilaporkan serta tingkat keterlambatannya. Pada tahun 2019, target SPT mencapai 28.272, dengan 21.025 SPT dilaporkan tepat waktu dan 7.463 SPT terlambat, mencerminkan tingkat keterlambatan yang cukup tinggi pada tahun itu. Namun, seiring waktu, jumlah SPT yang terlambat menunjukkan penurunan yang signifikan. Di tahun 2020, meskipun target SPT turun menjadi 25.861, jumlah SPT yang dilaporkan tepat waktu meningkat menjadi 21.992, dan keterlambatan berkurang drastis menjadi 2.209.

Pada tahun 2021, jumlah SPT yang dilaporkan tepat waktu meningkat menjadi 27.124, meskipun target SPT sedikit naik menjadi 26.555. Namun, jumlah SPT yang terlambat juga meningkat menjadi 6.792, menunjukkan adanya tantangan dalam mengelola pelaporan SPT tepat waktu pada tahun itu.

Pada tahun 2022 dan 2023, jumlah SPT yang dilaporkan tepat waktu dan target SPT kembali mengalami penurunan. Meskipun target SPT berkurang, jumlah SPT yang terlambat terus menurun, dengan hanya 1.779 SPT terlambat pada tahun 2022 dan 1.057 pada tahun 2023. Ini menunjukkan bahwa upaya untuk meningkatkan kepatuhan dalam pelaporan SPT telah memberikan hasil positif, meskipun ada fluktuasi dalam jumlah target dan laporan SPT.

Peningkatan kualitas pelayanan dan kinerja pegawai di KPP menjadi hal yang sangat penting untuk memastikan kepatuhan dan partisipasi aktif wajib pajak dalam memenuhi kewajiban mereka. Dengan memberikan pelayanan yang lebih efisien dan berkualitas, KPP dapat memperkuat posisinya sebagai institusi yang terpercaya dan profesional dalam pengelolaan pajak di Indonesia.

Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor krusial yang menentukan efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi pelayanan publik (Usman et al., 2023). Kinerja pegawai tidak hanya bergantung pada kemampuan individu, tetapi juga pada berbagai faktor lain yang saling berinteraksi, seperti kualitas pelatihan (Rivaldo & Nabella, 2023), etika pelayanan (Herabudin, 2022), dan kompetensi (Mulang, 2021). Ketiga elemen ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa pegawai dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan optimal.

Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di tempat kerja adalah melalui pelatihan (Hidayat & Agustina, 2020). Semua karyawan, baik yang sudah bekerja maupun yang baru, harus mengikuti pelatihan. Pelatihan didefinisikan sebagai pendekatan sistematis untuk mempelajari bagaimana meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi, menurut Aguinis dan Kraiger (2009, p.70).

Kinerja pegawai secara signifikan dipengaruhi oleh hasil pelatihan yang sesuai dengan bidang kerja mereka (Subari & Raidy, 2015). Ketika pelatihan yang diberikan relevan dengan tugas dan tanggung jawab sehari-hari, pegawai mampu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih efektif dan efisien (Brown, 2002). Pelatihan yang sesuai juga meningkatkan rasa percaya diri pegawai dalam menghadapi tantangan kerja, sehingga mereka lebih proaktif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah (Tamsah et al., 2020). Selain itu, pelatihan yang tepat membantu pegawai memahami prosedur dan standar kerja yang berlaku, yang pada gilirannya meningkatkan konsistensi dan kualitas hasil kerja mereka (Tahir, 2023). Dengan demikian, pelatihan yang dirancang secara spesifik untuk memenuhi kebutuhan bidang kerja tertentu berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja keseluruhan pegawai (Mukminin et al., 2020).

Materi pelatihan yang tepat dan relevan sangat diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Melalui pelatihan yang terstruktur, pegawai dapat mengembangkan

kemampuan mereka sehingga mampu menghadapi tantangan kerja lebih efektif (Elia, 2019).

Sumber daya manusia yang bekerja di kantor pelayanan pajak dapat menerima pelatihan yang komprehensif dan berkelanjutan untuk meningkatkan rasio kepatuhan wajib pajak. Pemahaman mendalam tentang peraturan perpajakan terbaru dan penggunaan teknologi informasi perpajakan yang canggih akan dibahas dalam pelatihan ini. Untuk membantu wajib pajak memahami kewajiban mereka, pelatihan yang efektif dan layanan pelanggan yang ramah sangat penting. Selain itu, kesadaran wajib pajak dapat ditingkatkan melalui seminar, workshop, dan media sosial. Wajib Pajak yang mengalami kesulitan dapat memperoleh bantuan langsung melalui pendekatan individu, seperti kunjungan lapangan (visit) dan instruksi satu-satu. Strategi-strategi ini dapat membantu staf kantor pelayanan pajak meningkatkan rasio kepatuhan wajib pajak. Namun, materi pelatihan saja tidak cukup. Kompetensi kinerja juga menjadi aspek yang tidak kalah penting.

Di sisi lain, kompetensi kinerja juga memainkan peran penting dalam mendukung kinerja organisasi (Muxammad & Usibjonovich, 2022). SDM yang kompeten dapat membantu memperkuat tim kerja dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Parkhomenko-Kutsevil & Oksana I., 2016). Kompetensi SDM yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap positif akan mempengaruhi sinergi dalam tim dan berdampak langsung pada kinerja pegawai (Kotamena et al., 2021).

Penelitian terdahulu mengenai hubungan kompetensi dan kinerja masih banyak menimbulkan kontroversi. Perbedaan hasil antara kompetensi dan kinerja

menyisakan kesempatan riset yang sangat luas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi secara signifikan memprediksi kinerja (Adeoti et al., 2018). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif tetapi tidak signifikan antara kompetensi dan kinerja keuangan di perusahaan Bahrain (Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, 2019). Kemudian hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja (Risdiantoro, 2021) hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja (Putra & Wulandari, 2019). Sehingga variabel etika pelayanan diajukan sebagai pemediasi.

Etika pelayanan mencerminkan nilai-nilai moral dan profesionalisme dalam interaksi dengan masyarakat, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan terhadap layanan yang diberikan (Herabudin, 2022). Etika pelayanan menjadi tolok ukur utama dalam menilai kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan yang diberikan oleh sebuah organisasi atau instansi (Destiani et al., 2023). Etika pelayanan mencakup nilai-nilai seperti profesionalisme, kejujuran, tanggung jawab, dan penghormatan terhadap hak-hak pengguna layanan (Rian Perdana et al., 2023). Ketika etika pelayanan diterapkan dengan baik, masyarakat merasa dihargai dan diperlakukan secara adil, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kepercayaan dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Destiani et al., 2023).

Etika pelayanan tidak hanya mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap kualitas layanan, tetapi juga menjadi landasan bagi terciptanya hubungan yang

harmonis antara penyedia layanan dan pengguna (Bisri & Asmoro, 2019). Masyarakat yang merasa puas dengan etika pelayanan cenderung lebih puas dengan kinerja pelayanan secara keseluruhan, yang pada akhirnya mendorong peningkatan reputasi dan keberlanjutan organisasi (Ferlan Farhanuddin et al., 2022)

1.2. Perumusan Permasalahan

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait peran pelatihan pada kinerja SDM, maka dapat di susun permasalahan penelitian dalam penelitian ini yaitu “Model Kinerja SDM Berbasis Kualitas Pelatihan, Etika Pelayanan, dan Kompetensi SDM pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur”. Sehingga dengan demikian permasalahan penelitian yang muncul adalah:

- 1) Bagaimana pengaruh Kualitas Pelatihan terhadap Etika Pelayanan?
- 2) Bagaimana pengaruh Kualitas Pelatihan terhadap Kinerja SDM?
- 3) Bagaimana pengaruh Kompetensi SDM terhadap Etika Pelayanan?
- 4) Bagaimana pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM?
- 5) Bagaimanakah pengaruh Etika Pelayanan terhadap Kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti peran Kualitas Pelatihan, Etika Pelayanan, dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja SDM pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dengan rincian sebagaimana berikut:

- 1) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kualitas Pelatihan terhadap Etika Pelayanan.

- 2) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kualitas Pelatihan terhadap Kinerja SDM.
- 3) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompetensi SDM terhadap Etika Pelayanan.
- 4) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM.
- 5) Menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Etika Pelayanan terhadap Kompetensi SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Kontribusi pada Teori. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori tentang Kualitas Pelatihan, Etika Pelayanan, dan Kompetensi SDM pada Kantor Pelayanan Pajak. Dengan menganalisis pengaruh-pengaruh ini secara empiris, penelitian dapat memperkaya pemahaman kita tentang dinamika dalam organisasi yang spesifik seperti instansi Kantor Pelayanan Pajak.
2. Implikasi Manajerial dan Praktis.
 - a. Bagi praktisi dan manajer di bidang perpajakan. Mereka dapat memanfaatkan temuan tentang pengaruh Kualitas pelatihan, etika pelayanan, dan kompetensi kinerja terhadap kinerja SDM pada Kantor

Pelayanan Pajak untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia dan pengembangan karir di lingkungan kerja yang khusus ini.

- b. Bagi Organisasi. Temuan dari penelitian ini dapat membantu dalam pengembangan kebijakan organisasi yang lebih efektif, baik dalam hal kualitas pelatihan, etika pelayanan, dan kompetensi terhadap kinerja SDM pada Kantor Pelayanan Pajak. Hal ini dapat membantu organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas SDM mereka.
- c. Bagi peneliti yang akan datang. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan metodologi penelitian di bidang psikologi industri dan organisasi serta manajemen sumber daya manusia.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) mengacu pada seberapa baik individu dalam suatu organisasi mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka secara efektif dan efisien (Hasibuan, 2014). Kinerja SDM, atau prestasi kerja, mencakup hasil kerja yang meliputi kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh SDM dalam periode tertentu saat melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Hidayani, 2016). Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja dalam aspek kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seorang karyawan berdasarkan tanggung jawab yang mereka miliki (Ardian, 2020). Kinerja juga dapat dipahami sebagai hasil (output) dari serangkaian proses yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Kadarisman, 2012).

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu pegawai, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja, seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu,

efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
6. Komitmen Kerja (*Interpersonal Impact*). Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sehingga disimpulkan bahwa kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas pendampingan dan asistensi pelaporan pajak, serta kemampuan mereka untuk memberikan informasi dan bimbingan yang akurat kepada wajib pajak. Indikator yang digunakan adalah empat indikator menurut (Sedarmayanti, 2017) kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas biaya

2.2. Kualitas Pelatihan

Pelatihan dapat diartikan sebagai proses terencana untuk memodifikasi sikap atau perilaku pengetahuan, keterampilan melalui pengalaman belajar (Sofia Sebayang & Tiur Rajagukguk, 2020). Tujuannya adalah untuk mencapai kinerja yang efektif dalam setiap kegiatan atau berbagai kegiatan (Samsul Arifin & Miscbahul Munir, 2021). Pelatihan adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan karyawan guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan (Risdiantoro, 2021).

Pelatihan adalah proses jangka pendek yang menggunakan metode sistematis dan terorganisir, di mana pegawai non manajerial belajar pengetahuan dan keterampilan teknis dengan tujuan yang spesifik (Aribowo et al., 2020). Pelatihan juga dapat diartikan sebagai proses pendidikan jangka pendek yang menerapkan prosedur sistematis dan terencana, di mana pegawai non manajerial memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk mencapai tujuan tertentu (Audah, 2020).

Terdapat perbedaan antara training dan pelatihan, walaupun keduanya memiliki kesamaan tujuan. Training mencakup proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan lebih mengarah pada peningkatan kemampuan SDM yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi tanggung jawabnya saat ini (*current job oriented*) (Aminah Nababana & Saputra Tanjung, 2022).

Proses yang direncanakan untuk mengubah sikap, perilaku, pengetahuan, dan keterampilan melalui pengalaman belajar dikenal sebagai pelatihan (Nugroho & Paradifa, 2020). Tujuannya adalah untuk kinerja yang efektif dalam setiap kegiatan (Nugroho & Paradifa, 2020). Kualitas pelatihan adalah tingkat keunggulan dalam pelaksanaan pelatihan untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Suryono Efendi & Ogy Winenriandhika, 2021). Kualitas pelatihan didefinisikan sebagai tingkat keunggulan yang terkait dengan bagaimana sesi pelatihan atau proses pelatihan dilaksanakan untuk mengoptimalkan adaptasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Hidayat & Agustina, 2020).

Beberapa indikator pelatihan adalah sebagai berikut (Mangkunegara, 2015):

1. Kemampuan instruktur atau pelatih untuk memberikan pelatihan profesional kepada karyawannya.
2. Kesungguhan peserta. Peserta harus semangat untuk mengikuti pelatihan.
3. Ketepatan materi pelatihan. Materi pelatihan harus sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
4. Ketepatan metode. Metode pelatihan harus sesuai dengan pekerjaan.

5. Kejelasan tujuan. Pelatihan dapat meningkatkan keterampilan, pemahaman, dan tingkah laku peserta.

Sedangkan indikator pelatihan menurut Hasibuan adalah kurikulum yang sesuai dengan dunia kerja, relevansi isi dengan topik pelatihan, efektivitas sasaran pelatihan, dan membangun integritas peserta serta komunikasi pasca pelatihan (Hasibuan, 2014).

Sehingga disimpulkan bahwa definisi kualitas pelatihan adalah sejauh mana pelatihan dirancang dan dilaksanakan secara efektif untuk meningkatkan keterampilan, keahlian, dan sikap karyawan guna mencapai kinerja yang optimal dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Kualitas instruktur (Mangkunegara, 2015)
2. Kesungguhan peserta (Mangkunegara, 2015)
3. Ketepatan materi pelatihan (Mangkunegara, 2015)
4. Kurikulum yang sesuai dengan dunia kerja (M. S. P. Hasibuan, 2014).
5. Membangun integritas peserta serta komunikasi pasca pelatihan (M. S. P. Hasibuan, 2014)

2.3. Etika Pelayanan

Bisri & Asmoro (2019) menjelaskan lebih lanjut bahwa etika dapat diartikan sebagai kumpulan nilai-nilai dan norma moral yang dipegang oleh individu atau kelompok untuk mengatur perilaku mereka, kode etik yang mencakup prinsip-prinsip atau nilai-nilai moral, dan disiplin ilmu yang mempelajari tentang baik dan

buruk. Etika dianggap sebagai ilmu ketika keyakinan etis (nilai atau prinsip yang dianggap baik atau buruk) menjadi bahan refleksi kritis dalam penelitian yang sistematis, yang berarti nilai-nilai dalam etika tersebut dapat diuji secara ilmiah (Maulan, 2014).

Destiani et al., (2023a) mendefinisikan etika sebagai cabang filsafat yang mengevaluasi penilaian normatif mengenai perilaku apa yang dianggap benar atau apa yang seharusnya dilakukan. Etika diperlukan untuk menghindari permasalahan di dunia nyata. Ferlan Farhanuddin et al (2022) menambahkan bahwa etika berkaitan dengan seluruh disiplin ilmu yang mempelajari manusia dan masyarakat, seperti antropologi, psikologi, sosiologi, ekonomi, ilmu politik, dan hukum.

Bisri & Asmoro (2019) menyatakan bahwa etika dalam penyelenggaraan pelayanan publik memiliki dua pengertian, yaitu dalam arti sempit dan luas. Dalam arti sempit, pelayanan publik adalah tindakan penyediaan barang dan jasa oleh pemerintah kepada masyarakat, baik secara langsung maupun melalui kemitraan dengan sektor swasta, berdasarkan kebutuhan, kemampuan, dan kondisi pasar. Konsep ini menekankan pentingnya sistem penyampaian layanan yang efektif, yang dapat dilihat dalam berbagai sektor seperti administrasi, keamanan, kesehatan, pendidikan, perumahan, dan lainnya. Tujuan dari pelayanan publik adalah menyediakan barang dan jasa yang memenuhi kebutuhan masyarakat, bahkan jika memungkinkan, melebihi harapan mereka.

Bowman & West (2021) dalam bukunya “*Public Service Ethics: Individual and Institutional Responsibilities*” menuliskan bahwa etika pelayanan publik setidaknya menunjukkan beberapa aspek yaitu:

1. *accountability*, melayani dengan penuh rasa tanggung jawab.
2. *integrity*, melaksanakan tugasnya dengan integritas memastikan bahwa keputusan yang diambil mencerminkan etika dan moral yang tinggi.
3. *Loyalty*, semua tindakan mereka sejalan dengan peraturan yang berlaku dan menjaga kepentingan masyarakat.
4. *Fairness*, pelayanan publik harus bersifat adil dan tidak diskriminatif, memastikan bahwa semua individu menerima perlakuan yang sama tanpa memandang latar belakang.
5. *Responsibility*, pejabat publik harus bertanggung jawab dalam penggunaan waktu dan sumber daya mereka.
6. *Selflessness*, pejabat publik seharusnya melayani dengan sikap tidak egois, menempatkan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi.

Etika pelayanan publik dapat disimpulkan sebagai pedoman moral yang menentukan bagaimana pemerintah atau penyedia layanan publik harus berperilaku dalam memberikan barang dan jasa kepada masyarakat. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut (Bowman & West, 2021) yaitu *accountability*, *responsibility*, *fairness*, *integrity*.

2.4. Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut (Setyanti, 2020). Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau

pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut (Suhadi et al., 2014).

Kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik (Karyono et al., 2020) Tiga klasifikasi dimensi dan komponen kompetensi individu; yaitu: (a) kompetensi intelektual, (b) kompetensi emosional, dan (c) kompetensi sosial (Spencer, L & Spencer, S, 1993). Kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran, atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik (Sabuhari et al., 2020).

Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh individu yang secara kausal terkait dalam memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk menempati posisi dan mengandung aspek pengetahuan, keterampilan, atau karakteristik kepribadian yang mampu mempengaruhi kinerja (June et al., 2013).

Kompetensi pajak mencakup pemahaman mendalam tentang peraturan dan prosedur perpajakan, kemampuan untuk memberikan informasi dan bimbingan yang jelas kepada wajib pajak, serta keterampilan interpersonal yang baik untuk berkomunikasi dengan masyarakat. Kompetensi ini juga melibatkan kemampuan untuk menerapkan etika profesi dalam setiap interaksi, memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive (Aprilia & Rani, 2020).

Sehingga disimpulkan bahwa kompetensi SDM merujuk pada kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas perpajakan secara efektif dan efisien. Kompetensi dalam penelitian ini diukur dengan:

1. kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi,
2. memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan,
3. kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat dan responsive (Aprilia & Rani, 2020).

2.5. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

1) Pengaruh Kualitas Pelatihan terhadap Etika Pelayanan

Salah satu aspek penting dalam pelayanan publik adalah keterampilan dan etika aparat dalam berkomunikasi. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan untuk mengoptimalkan keterampilan dan etika dalam pelayanan publik (Nuzuli, 2023). Melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan, sosialisasi, workshop, dan kunjungan lapangan, karyawan dapat mengembangkan keterampilan praktis dan sikap profesional yang dibutuhkan (Lubis et al., 2024). Tingkat pemahaman terhadap kode etik pun dapat dipengaruhi oleh kualitas pendidikan dan pelatihan yang diterima oleh tenaga medis dan kesehatan (Rahmadani & Pramesti, 2024).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh positif antara kualitas pelatihan terhadap etika pelayanan

2) Pengaruh Kualitas Pelatihan terhadap Kinerja SDM

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian (Nugroho & Paradifa, 2020). Pelatihan yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Sukmawati et al., 2020). Adanya pelatihan tersebut akan menciptakan kinerja pegawai yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan adanya kinerja yang tinggi yang dimiliki pegawai, diharapkan tujuan perusahaan yang diinginkan dapat tercapai.

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kinerja adalah variabel acak yang ekspektasinya terkait dengan pelatihan, semakin sesuai pelatihan dengan bidang kerja SDM maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM (Scarf et al., 2019). Praktik pengelolaan manajemen berkelanjutan di tempat kerja, organisasi harus mengadopsi dan menerapkan pelatihan yang sesuai bagi peningkatan kinerja secara efektif (Elia, 2019; Kumar et al., 2019).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas pelatihan terhadap kinerja SDM

3) Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Etika Pelayanan

Literatur yang membahas terkait peran Kompetensi SDM terhadap etika pelayanan masih belum banyak yang meneliti. Kompetensi SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan

tugas dengan efektif dan efisien, sehingga mendukung penyampaian layanan yang responsif dan tepat sasaran (Nursalim & Anshori, 2024). SDM yang memiliki kompetensi yang tinggi lebih mampu memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat serta menyelesaikan tugas dengan profesionalisme (Mohammad Hatta, 2018). Etika pelayanan menunjukkan sikap, perilaku, dan komitmen moral petugas saat menjalankan tanggung jawabnya (Bisri & Asmoro, 2019). SDM dengan kompetensi yang baik akan mampu menyelaraskan diri dengan SOP yang ditetapkan organisasi (Ferland Farhanuddin et al., 2022).

Salah satu elemen penting dalam pelayanan publik adalah keterampilan serta etika aparatur dalam berkomunikasi (Rian Perdana et al., 2023). Oleh karena itu, pelatihan yang bertujuan untuk mengoptimalkan keterampilan dan etika dalam pelayanan publik sangat dibutuhkan (Nuzuli, 2023). Keterampilan mencerminkan kemampuan teknis SDM dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan baik (Ferland Farhanuddin et al., 2022).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh positif antara kompetensi SDM terhadap etika pelayanan

4) Pengaruh Kompetensi SDM terhadap Kinerja SDM.

Kompetensi dikatakan sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja. Kompetensi diperlukan untuk membantu organisasi untuk menciptakan budaya kinerja tinggi. Banyaknya kompetensi yang digunakan oleh sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja (Shich & Wang, 2019). Kinerja dan

keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan (Ikhsan et al., 2019).

Hasil penelitian yang menyatakan bahwa hasil kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, 2019). Penelitian terdahulu menyatakan bahwa pengalaman kerja dan kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Ratu et al., 2020).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4 : Terdapat pengaruh positif antara kompetensi SDM terhadap kinerja SDM

5) Peran Etika Pelayanan terhadap Kinerja SDM

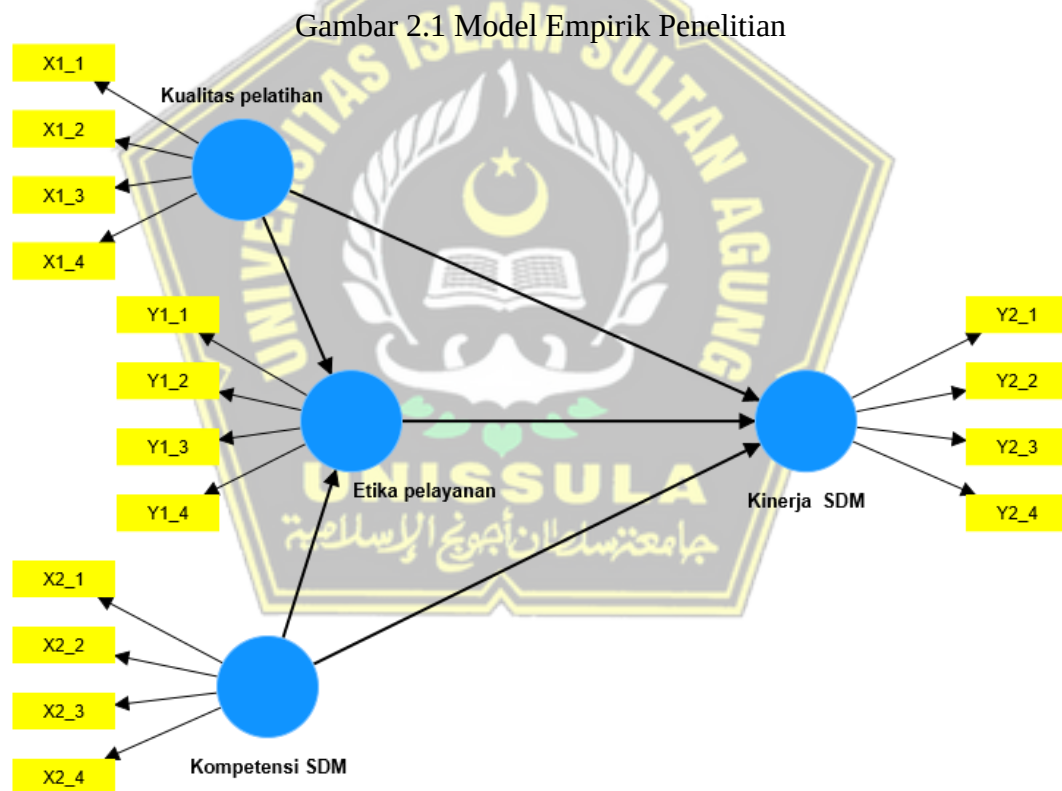
Penelitian terdahulu terkait peran etika pelayanan terhadap kinerja SDM masih belum banyak yang meneliti. SDM yang menjunjung tinggi etika dalam interaksi dengan masyarakat akan membangun kepercayaan dan kepuasan publik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan reputasi dan efektivitas organisasi (Farhanuddin et al., 2022). Ketika pelayanan dilakukan dengan etis menunjukkan bahwa SDM cenderung lebih bertanggung jawab, memiliki integritas, dan memberikan pelayanan yang sesuai standar (Rian Perdana et al., 2023). Dampak positif dari etika pelayanan yang kuat ini tidak hanya meningkatkan kualitas interaksi dengan penerima layanan, tetapi juga memotivasi SDM untuk bekerja lebih optimal dan profesional, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik secara keseluruhan (Bisri & Asmoro, 2019).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

H5 : Terdapat pengaruh positif antara Etika pelayanan berpengaruh terhadap kinerja SDM

2.6. Model Empirik Penelitian

Model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana gambar 2.1 berikut:



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu kinerja SDM, kualitas pelatihan, kompetensi SDM dan etika pelayanan. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian adalah seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur sebanyak 95 orang.

Tabel 3.1
Data Responden

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Kantor	1
2	Kepala Seksi	10
3	Pemeriksa Pajak Madya	2
4	Juru Sita	2
5	Administrator Sistem	2
6	Sekretaris	1

7	Bendaharawan	1
8	Account Representative	29
9	Asisten Penyuluh Mahir	3
10	Asisten Penyuluh Terampil	3
11	Asisten Penilai Pajak Mahir	1
12	Asisten Pajak Penyelia	2
13	Asisten Pajak Muda	3
14	Asisten Pajak Pelaksana Lanjutan	1
15	Asisten Pajak Pratama	3
16	Asisten Pajak Pelaksana	6
17	Pelaksana	25
	Jumlah	95

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan objek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan sensus di mana seluruh populasi merupakan sampel. Sehingga responden dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur sebanyak 95 orang.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- Data primer yang berasal dari jawaban responden atas angket/kuesioner yang disebarkan ke Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup dan sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden

serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian.

- b. Data sekunder didapatkan dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/daftar pertanyaan kepada SDM yang menjadi responden. Mengingat cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner dilakukan melalui *google form*. Peneliti menganggap metode *mailing system* ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat respon/pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*follow up action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal yang atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabelitas yang diteliti yaitu kinerja SDM, kualitas pelatihan, kompetensi SDM dan etika pelayanan.

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja SDM, kualitas pelatihan, kompetensi SDM dan etika pelayanan.

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Pengukuran

No	Definisi Operasional Variabel	Indikator	Sumber
1.	Kualitas Pelatihan Sejauh mana pelatihan dirancang dan dilaksanakan secara efektif dengan mempertimbangkan kemampuan instruktur, kesungguhan peserta, ketepatan materi dan metode pelatihan .	1. Kemampuan instruktur; 2. Kesungguhan peserta; 3. Ketepatan materi pelatihan 4. Metode pelatihan	(Mangkunegara, 2015) (M. S. P. Hasibuan, 2014)
2.	Kompetensi SDM Kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas perpajakan (profesi) secara efektif dan efisien.	1. kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, 2. memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, 3. kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat 4. kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsive	(Aprilia & Rani, 2020)
3.	Etika pelayanan Sikap kerja yang berlandaskan pada pedoman moral profesi perpajakan dalam melayani publik atau masyarakat.	1. <i>Accountability</i> , 2. <i>Responsibility</i> , 3. <i>Fairness</i> , 4. <i>integrity</i> ,	(Bowman & West, 2021)
4.	Kinerja SDM Capain kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diembankan kepadanya dengan mencakup kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian, kerja sama tim.	1. Kualitas (<i>Quality</i>). 2. Kuantitas (<i>Quantity</i>). 3. Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>) 4. Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>).	(Sedarmayanti, 2017)

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut:

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.5.1. Spesialisasi Model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- Outer Model* yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- Inner Model* yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten

berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah:

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni:

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.5.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit*

reability untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability* adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square* test untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.5.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah-langkah pengujiannya adalah:

1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

b) $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (*two tailed*) nilai $t^{tabel} = 1,99$ atau 2.

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah:

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 45 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3) Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t^{tabel} \leq t^{hitung} \leq t^{tabel}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{hitung} \geq t^{tabel} \text{ atau } t^{hitung} \leq -t^{tabel}$$

3.5.4. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah SDM di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur sebanyak 95 orang anggota. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 6 - 15 Oktober 2024. Penyebaran kuesioner menggunakan kuesioner online (*googleform*). Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 95 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah. Gambaran responden dapat disajikan sesuai karakteristiknya yang disajikan sebagai berikut:

1. Jenis Kelamin

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik gender dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase
Pria	52	54.7
Wanita	43	45.3
Total	95	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden pria terdapat sebanyak 52 responden (54,7%) dan responden wanita sebanyak 43 responden (45,3%). Data tersebut memperlihatkan bahwa jumlah pria lebih banyak dibandingkan dengan wanita.

2. Usia

Deskripsi tentang gambaran responden penelitian menurut karakteristik usia dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Deskripsi Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
21 - 30 tahun	38	40.0
31 - 40 tahun	34	35.8
41 - 50 tahun	17	17.9
51 - 60 tahun	6	6.3
Total	95	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2024.

Sajian data pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa jumlah responden dengan usia 21 - 30 tahun sebanyak 38 responden (40,0%), usia 31 - 40 tahun sebanyak 34 responden (35,8%), usia 41 - 50 tahun sebanyak 17 responden (17,9%), dan terdapat 6 responden (6,3%) usia 51 - 60 tahun. Dari data di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden terbanyak memiliki rentang usia 21 - 30 tahun. Pada usia tersebut, pegawai umumnya telah memiliki banyak pengalaman dan keahlian tentang perpajakan. Kematangan usia tersebut menjadikan pegawai lebih bijak dalam mengambil keputusan ketika bertugas di lapangan.

3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik pendidikan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3
Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Frekuensi	Prosentase
SMA/SMK	2	2.1
Diploma	41	43.2
Sarjana S1	43	45.3
Pascasarjana S2	9	9.5
Total	95	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2024.

Berdasarkan Tabel 4.3 di atas, terlihat bahwa sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir Sarjana S1 yaitu sebanyak 43 responden (45,3%). Terdapat 2 responden (2,1%) dengan pendidikan terakhir SMA/SMK, Diploma sebanyak 41 responden (43,2%), dan responden yang memiliki tingkat pendidikan terakhir S2 sebanyak 9 orang (9,5%). Temuan di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1. Pada tingkat pendidikan tersebut, pegawai umumnya telah memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya.

4. Masa kerja

Deskripsi mengenai gambaran responden penelitian menurut karakteristik masa kerja dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4
Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama Bekerja	Frekuensi	Prosentase
0 - 10 tahun	51	53.7
11 - 20 tahun	27	28.4
21 - 30 tahun	12	12.6
> 30 tahun	5	5.3
Total	95	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2024.

Pada Tabel 4.4 diketahui bahwa sebagian besar responden yang telah lama bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 51 responden (53,7%). Responden dengan masa kerja 11 - 20 tahun sebanyak 27 responden (28,4%), masa kerja 21 - 30 tahun sebanyak 12 responden (12,6%), dan responden dengan masa kerja > 30 tahun sebanyak 5 responden (5,3%). Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai menjadikan mereka lebih mudah memahami permasalahan di lapangan. Seiring bertambahnya masa kerja, pegawai memiliki lebih banyak kesempatan untuk mengasah keterampilan teknis dan non-teknis (seperti keterampilan komunikasi, kepemimpinan, dan pemecahan masalah). Pegawai dengan masa kerja yang lebih panjang biasanya memiliki keahlian mendalam yang memungkinkan mereka menangani tugas yang lebih kompleks.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Pada bagian ini, analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33, kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi masing-masing variabel penelitian secara rinci dapat dijabarkan pada bagian berikut:

1. Kualitas Pelatihan

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel kualitas pelatihan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5
Statistik Deskriptif Variabel Kualitas Pelatihan

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kualitas Pelatihan	3.95	
a. Kemampuan instruktur	4.00	0.74
b. Kesungguhan peserta	3.90	0.85
c. Ketepatan materi pelatihan	4.01	0.75
d. Metode pelatihan	3.91	0.72

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa nilai *mean* data variabel kualitas pelatihan secara keseluruhan sebesar 3,95 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki pandangan bahwa pegawai mendapat pelatihan yang berkualitas. Hasil deskripsi data pada variabel kualitas pelatihan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator ketepatan materi pelatihan (4,01) dan terendah indikator kesungguhan peserta (3,90).

Rendahnya faktor kesungguhan peserta sebagai indikator kualitas pelatihan menunjukkan bahwa peserta kurang serius, kurang aktif, atau tidak memiliki motivasi yang tinggi dalam mengikuti pelatihan. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa pelatihan tidak dianggap relevan, metode pelatihan kurang menarik, atau kurangnya budaya belajar di lingkungan kerja. Oleh karena itu program pelatihan hendaknya dirancang agar materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan nyata peserta agar lebih bermanfaat dan aplikatif dalam pekerjaan mereka.

2. Kompetensi SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel kompetensi SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6
Statistik Deskriptif Variabel Kompetensi SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kompetensi SDM	3.93	
a. Kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi	3.95	0.71
b. Memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan	3.86	0.71
c. Kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat	3.96	0.60
d. Kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsive	3.94	0.74

Pada variabel kompetensi SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,93 terletak pada kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap kompetensi SDM. Hasil deskripsi data pada variabel kompetensi SDM dengan nilai *mean* tertinggi adalah kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat (3,96) dan terendah pada indikator memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan (3,86).

Rendahnya faktor kepatuhan terhadap standar pelayanan sebagai indikator kompetensi SDM menunjukkan bahwa pegawai kurang disiplin dalam mengikuti prosedur, regulasi, atau standar pelayanan yang telah ditetapkan. Ini dapat mengindikasikan kurangnya pemahaman terhadap standar tersebut, lemahnya pengawasan, atau rendahnya komitmen terhadap kualitas layanan. Faktor ini bisa muncul akibat minimnya pelatihan, kurangnya sosialisasi kebijakan, atau budaya kerja yang tidak menekankan pentingnya kepatuhan terhadap standar. Untuk meningkatkan disiplin pegawai perlu dibangun budaya kepatuhan dimana

kepatuhan terhadap standar pelayanan dijadikan sebagai bagian dari budaya kerja dengan menekankan pentingnya kualitas layanan.

3. Etika Pelayanan

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel etika pelayanan dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.7
Statistik Deskriptif Variabel Etika Pelayanan

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Etika pelayanan	3.98	
• <i>Accountability</i> ,	4.02	0.80
• <i>Fairness</i> ,	4.14	0.66
• <i>Responsibility</i> ,	3.86	0.87
• <i>integrity</i>	3.91	0.77

Pada variabel etika pelayanan secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,98 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi yang tinggi terhadap etika pelayanan. Hasil deskripsi data pada etika pelayanan didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *fairness* (4.14), sedangkan indikator dengan skor terendah yaitu indikator *responsibility* dengan skor (3,86).

Responsibility sebagai indikator etika pelayanan yang paling rendah menunjukkan bahwa pegawai kurang memiliki kesadaran atau komitmen dalam menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab. Hal ini dapat mencerminkan rendahnya kepedulian terhadap kualitas layanan, kurangnya inisiatif dalam menyelesaikan masalah, atau bahkan ketidakpatuhan terhadap prosedur kerja. Faktor ini bisa dipengaruhi oleh kurangnya motivasi, budaya kerja yang tidak

mendukung, kurangnya pemahaman tentang standar pelayanan, atau kelemahan dalam sistem pengawasan. Oleh karena itu perlu adanya sistem pemantauan kinerja secara berkala untuk memastikan pegawai menjalankan tugas dengan tanggung jawab.

4. Kinerja SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
Kinerja SDM	3.98	
a. Kualitas (<i>Quality</i>)	4.07	0.67
b. Kuantitas (<i>Quantity</i>)	3.95	0.73
c. Ketepatan waktu (<i>Timeliness</i>)	3.88	0.73
d. Efektivitas (<i>Cost effectiveness</i>)	4.01	0.68

Pada variabel kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai *mean* sebesar 3,98 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat kinerja SDM yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator kualitas (4,07) dan terendah pada indikator ketepatan waktu (3,88).

Ketepatan waktu sebagai indikator kinerja yang paling rendah menunjukkan bahwa pegawai mengalami kesulitan dalam memenuhi target waktu kerja atau jadwal yang telah ditetapkan. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti manajemen waktu yang kurang baik, beban kerja yang berlebihan, kurangnya motivasi, atau adanya hambatan eksternal seperti sistem kerja yang kurang efisien

dan kendala teknis. Sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut, salah satunya dengan menyesuaikan beban kerja agar lebih proporsional dengan kapasitas pegawai, sehingga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan ketepatan waktu.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kualitas Pelatihan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kualitas pelatihan direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel kualitas pelatihan sebagai berikut:

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kualitas Pelatihan

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kemampuan instruktur	0.913	Valid
Kesungguhan peserta	0.811	Valid
Ketepatan materi pelatihan	0.922	Valid
Metode pelatihan	0.727	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator kualitas pelatihan memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel kualitas pelatihan (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh keempat indikator yaitu kemampuan instruktur, kesungguhan peserta, ketepatan materi pelatihan dan metode pelatihan.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kompetensi SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kompetensi SDM (X2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kompetensi SDM sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kompetensi SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi	0.770	Valid
Memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan	0.793	Valid
Kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat	0.749	Valid
Kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsive	0.713	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator kompetensi SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel kompetensi SDM (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat, dan kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsive.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Etika Pelayanan

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel etika pelayanan (Y1) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel etika pelayanan sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan Outer Loading Konstruk Etika Pelayanan

Indikator	Outer loadings	Keterangan
<i>Accountability,</i>	0.820	Valid
<i>Responsibility,</i>	0.727	Valid
<i>Fairness,</i>	0.828	Valid
<i>integrity,</i>	0.816	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator etika pelayanan memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel etika pelayanan (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator *Accountability*, *Responsibility*, *Fairness*, dan *integrity*.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.12
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Kualitas (<i>Quality</i>).	0.883	Valid
Kuantitas (<i>Quantity</i>).	0.734	Valid
Ketepatan Waktu (<i>Timeliness</i>)	0.782	Valid
Efektivitas (<i>Cost Effectiveness</i>).	0.801	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara convergent oleh indikator kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas (*cost effectiveness*).

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker

Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.13
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri *Fornell-Larcker Criterion*

	Etika Pelayanan	Kinerja SDM	Kompetensi SDM	Kualitas Pelatihan
Etika pelayanan	0.799			
Kinerja SDM	0.640	0.802		
Kompetensi SDM	0.517	0.557	0.757	
Kualitas pelatihan	0.616	0.574	0.489	0.847

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.13 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.14
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Etika Pelayanan	Kinerja SDM	Kompetensi SDM	Kualitas Pelatihan
Etika pelayanan				
Kinerja SDM	0.781			
Kompetensi SDM	0.620	0.685		
Kualitas pelatihan	0.704	0.682	0.588	

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.14 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.15
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Etika Pelayanan	Kinerja SDM	Kompetensi SDM	Kualitas Pelatihan
X1_1	0.616	0.495	0.417	0.913
X1_2	0.420	0.477	0.424	0.811
X1_3	0.661	0.521	0.432	0.922
X1_4	0.319	0.458	0.393	0.727
X2_1	0.437	0.452	0.770	0.429
X2_2	0.502	0.456	0.793	0.421
X2_3	0.244	0.341	0.749	0.225
X2_4	0.315	0.413	0.713	0.355
Y1_1	0.820	0.531	0.343	0.446
Y1_2	0.727	0.496	0.339	0.487
Y1_3	0.828	0.546	0.550	0.569
Y1_4	0.816	0.464	0.390	0.448
Y2_1	0.539	0.883	0.363	0.515
Y2_2	0.458	0.734	0.628	0.396
Y2_3	0.565	0.782	0.466	0.497
Y2_4	0.476	0.801	0.294	0.418

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu

variabel atau konstruk tertentu. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi nyata pada objek yang diteliti. Pengujian reliabilitas dalam hal ini dilakukan melalui tiga ukuran yaitu:

a. *Composite Reliability*

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015).

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach's alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *Cronbach's Alpha*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.16
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Etika pelayanan	0.810	0.875	0.638
Kinerja SDM	0.813	0.878	0.643
Kompetensi SDM	0.755	0.843	0.573
Kualitas pelatihan	0.868	0.910	0.717

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Berdasarkan pengujian reliabilitas pada Tabel 4.16, diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.17 Nilai Koefisien Determinasi

	R-square adjusted
Etika pelayanan	0.428
Kinerja SDM	0.491

Koefisien determinasi (*R-square adusted*) yang didapatkan dari model etika pelayanan sebesar 0,428 artinya variabel etika pelayanan dapat dijelaskan 42,8% oleh variabel kualitas pelatihan dan kompetensi SDM. Sedangkan sisanya 57,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,428) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel kualitas pelatihan dan kompetensi SDM memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel etika pelayanan .

Nilai R square kinerja SDM sebesar 0,491 artinya kinerja SDM dapat dijelaskan 49,1% oleh variabel kualitas pelatihan, kompetensi SDM, dan etika pelayanan, sedangkan sisanya 50,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,491) berada di atas nilai 0,33, artinya variabel kualitas pelatihan, kompetensi SDM, dan etika pelayanan memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap kinerja SDM.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau

kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar. Nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18 Nilai Q-square

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Etika pelayanan	380.000	286.145	0.247
Kinerja SDM	380.000	264.864	0.303

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel etika pelayanan sebesar 0,247 berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel etika pelayanan termasuk cukup baik. Pada variabel kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,303 yang menunjukkan nilai Q square berada pada rentang nilai 0,15 – 0,35, sehingga akurasi prediksi terhadap variabel kinerja SDM termasuk cukup baik.

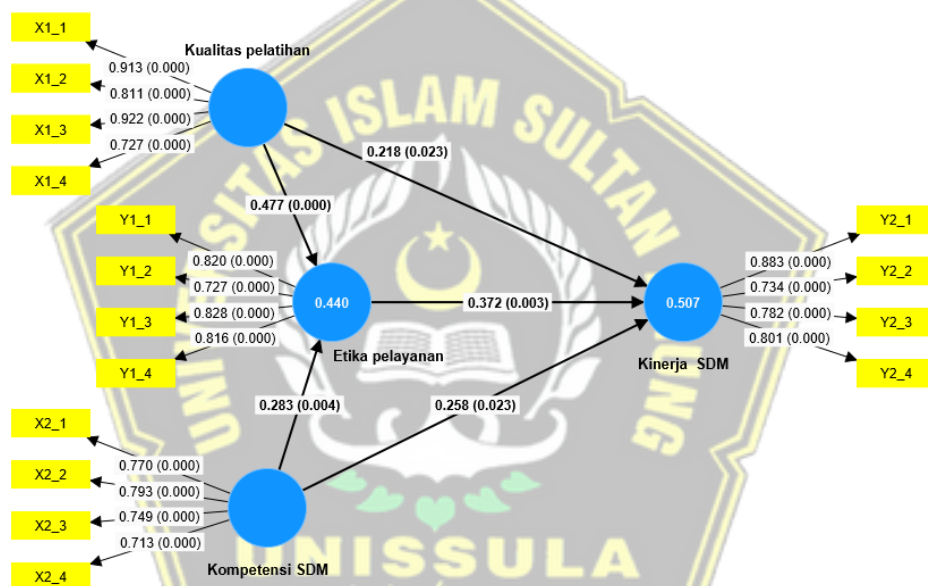
Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat

signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk kualitas pelatihan, kompetensi SDM, etika pelayanan kinerja SDM.

Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4.5.
Full Model SEM-PLS Mediasi

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Untuk lebih jelasnya pada bagian di bawah ini.

Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.19 Path Coefficients

Hipotesis		<i>Original sample</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	Keterangan
H1	Kualitas pelatihan - > Etika pelayanan	0.477	5.229	0.000	Signifikan
H2	Kualitas pelatihan - > Kinerja SDM	0.218	2.273	0.023	Signifikan
H3	Kompetensi SDM - > Etika pelayanan	0.283	2.910	0.004	Signifikan
H4	Kompetensi SDM - > Kinerja SDM	0.258	2.271	0.023	Signifikan
H5	Etika pelayanan -> Kinerja SDM	0.372	2.922	0.003	Signifikan

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Terdapat pengaruh positif antara kualitas pelatihan terhadap etika pelayanan

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,477. Nilai tersebut membuktikan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap etika pelayanan yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (5,229) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kualitas pelatihan terhadap etika pelayanan. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan

bahwa ”Terdapat pengaruh positif antara kualitas pelatihan terhadap etika pelayanan” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas pelatihan terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,218. Nilai tersebut membuktikan kualitas pelatihan berpengaruh positif terhadap etika pelayanan yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,273) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,023) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh signifikan kualitas pelatihan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ”Terdapat pengaruh positif signifikan antara kualitas pelatihan terhadap kinerja SDM” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Terdapat pengaruh positif antara kompetensi SDM terhadap etika pelayanan.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,283. Nilai tersebut membuktikan kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Hal ini juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,910) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,004) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi SDM terhadap etika pelayanan. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa

”Terdapat pengaruh positif antara kompetensi SDM terhadap etika pelayanan”
dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Terdapat pengaruh positif antara kompetensi SDM terhadap kinerja SDM.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,258. Nilai tersebut membuktikan kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap etika pelayanan. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,271) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,023) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi SDM terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa *”Terdapat pengaruh positif antara kompetensi SDM terhadap kinerja SDM.”* dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: Terdapat pengaruh positif antara etika pelayanan berpengaruh terhadap kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,372. Nilai tersebut membuktikan etika pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,922) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,003) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan etika pelayanan terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa *”Terdapat*

pengaruh positif antara etika pelayanan berpengaruh terhadap kinerja SDM”
dapat **diterima**.

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel kualitas pelatihan dan kompetensi SDM terhadap variabel kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel etika pelayanan. Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4.20
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kualitas pelatihan -> Etika pelayanan -> Kinerja SDM	0.178	2.276	0.023	Signifikan
Kompetensi SDM -> Etika pelayanan -> Kinerja SDM	0.105	1.669	0.095	Tidak Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kualitas pelatihan terhadap kinerja SDM melalui etika pelayanan adalah 0,178 dengan nilai t hitung sebesar 2,276 dan $p=0,023$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan kualitas pelatihan terhadap kinerja SDM secara tidak langsung melalui etika pelayanan. Artinya, kualitas pelatihan yang baik mampu meningkatkan etika pelayanan pegawai, selanjutnya etika pegawai dalam memberikan pelayanan akan berdampak pada perilaku kerja pegawai sehingga menjadikan kinerjanya lebih baik.

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung kompetensi SDM terhadap kinerja SDM melalui etika pelayanan adalah 0,105 dengan nilai t hitung sebesar 1,669 dan nilai signifikansi $p=0,095$ ($p>0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa pengaruh kompetensi SDM terhadap kinerja SDM secara tidak langsung melalui etika pelayanan tidak signifikan. Kompetensi SDM pegawai lebih banyak secara langsung mempengaruhi kinerja SDM. Pegawai yang memiliki kompetensi SDM tinggi cenderung lebih bertanggung jawab dalam tugasnya. Kompetensi SDM mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. SDM yang kompeten lebih mampu memahami tugas dan tanggung jawabnya, mampu menggunakan alat, teknologi, dan metode kerja dengan efisien, sehingga secara langsung kompetensi yang dimiliki pegawai dapat berkontribusi pada kinerjanya.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kualitas Pelatihan Terhadap Etika Pelayanan

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa kualitas pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etika pelayanan, yang berarti semakin tinggi kualitas pelatihan yang diterima oleh SDM, semakin baik pula etika pelayanan yang ditunjukkan. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa tingkat pemahaman terhadap kode etik dapat dipengaruhi oleh kualitas pendidikan dan pelatihan yang diterima oleh tenaga medis dan kesehatan (Rahmadani & Pramesti, 2024).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kualitas pelatihan direfleksikan melalui empat indikator yaitu kemampuan instruktur, kesungguhan peserta, ketepatan materi pelatihan dan metode pelatihan. Sedangkan variabel etika pelayanan direfleksikan melalui empat indikator *Accountability*, *Responsibility*, *Fairness*, dan *integrity*.

Indikator variabel kualitas pelatihan dengan nilai loading tertinggi adalah ketepatan materi pelatihan, sedangkan indikator variabel etika pelayanan dengan nilai loading tertinggi adalah *fairness*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik ketepatan materi pelatihan, maka semakin baik pula tingkat *fairness* dalam pelayanan. Artinya, materi pelatihan yang relevan dan sesuai dengan kebutuhan akan mendukung terciptanya pelayanan yang lebih adil dan objektif, sehingga meningkatkan kualitas hubungan antara penyedia layanan dan penerima layanan.

Indikator variabel kualitas pelatihan dengan nilai loading terendah adalah metode pelatihan, sedangkan indikator variabel etika pelayanan dengan nilai loading terendah adalah *responsibility*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik metode pelatihan yang digunakan, maka akan semakin baik pula tingkat *responsibility* yang ditunjukkan oleh individu dalam pelayanan. Artinya, metode pelatihan yang efektif dan tepat guna dapat meningkatkan rasa tanggung jawab peserta pelatihan, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan yang lebih bertanggung jawab dan profesional.

4.6.2. Pengaruh Kualitas Pelatihan Terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa kualitas pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti bahwa

peningkatan kualitas pelatihan yang diterima oleh SDM akan berdampak pada perbaikan kinerja mereka. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kinerja adalah variabel acak yang ekspektasinya terkait dengan pelatihan, semakin sesuai pelatihan dengan bidang kerja SDM maka akan semakin meningkatkan kinerja SDM (Scarf et al., 2019).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kualitas pelatihan direfleksikan melalui empat indikator yaitu kemampuan instruktur, kesungguhan peserta, ketepatan materi pelatihan dan metode pelatihan sedangkan pengukuran variabel kinerja SDM (X2) direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas (*cost effectiveness*).

Indikator variabel kualitas pelatihan dengan nilai loading tertinggi adalah ketepatan materi pelatihan, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tepat materi yang diberikan dalam pelatihan, maka semakin baik kualitas hasil pekerjaan yang akan dicapai. Artinya, materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan dan relevansi pekerjaan akan meningkatkan pemahaman dan keterampilan peserta, yang akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta mendorong kinerja yang lebih tinggi dan profesional.

Indikator variabel kualitas pelatihan dengan nilai loading terendah adalah metode pelatihan, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kuantitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik metode pelatihan yang diterapkan, maka semakin baik pula kuantitas hasil pekerjaan yang

dapat dicapai. Artinya, metode pelatihan yang lebih efektif dalam menyampaikan materi dan keterampilan praktis akan membantu peserta dalam meningkatkan produktivitas mereka, yang pada gilirannya akan memperbanyak jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam waktu yang lebih efisien.

4.6.3. Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Etika Pelayanan.

Pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap etika pelayanan, yang berarti bahwa peningkatan kompetensi SDM akan berdampak pada perbaikan etika dalam memberikan pelayanan. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa SDM dengan kompetensi yang baik akan mampu menyelaraskan diri dengan SOP yang ditetapkan organisasi (Ferlan Farhanuddin et al., 2022)

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kompetensi SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat, dan kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsive sedangkan variabel etika pelayanan direfleksikan melalui empat indikator *Accountability*, *Responsibility*, *Fairness*, dan *integrity*.

Indikator variabel kompetensi SDM dengan nilai loading tertinggi adalah memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, sedangkan indikator variabel etika pelayanan dengan nilai loading tertinggi adalah *fairness*. Hasil ini

menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepatuhan terhadap standar pelayanan, maka semakin baik tingkat keadilan dalam memberikan pelayanan. Artinya, dengan memastikan bahwa setiap tindakan dan proses pelayanan memenuhi standar yang telah ditetapkan, penyedia layanan dapat memberikan perlakuan yang adil kepada semua pihak tanpa diskriminasi, menciptakan rasa kepercayaan dan kepuasan yang lebih tinggi bagi penerima layanan.

Indikator variabel kompetensi SDM dengan nilai loading terendah adalah kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsif, sedangkan indikator variabel etika pelayanan dengan nilai loading terendah adalah responsibility. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan untuk merespons berbagai situasi dengan cepat dan tepat, maka semakin tinggi rasa tanggung jawab dalam memberikan pelayanan. Artinya, responsivitas yang efektif menunjukkan kemampuan tenaga kerja dalam menghadapi berbagai tantangan dan kebutuhan pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kualitas dan hasil pelayanan yang diberikan. Responsivitas ini menjadi salah satu bentuk nyata dari komitmen etika pelayanan yang bertanggung jawab.

4.6.4. Pengaruh Kompetensi SDM Terhadap Kinerja SDM

Pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa kompetensi SDM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti bahwa peningkatan kompetensi SDM akan berdampak pada peningkatan kinerja mereka.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa keefektifan pegawai dalam melaksanakan tugas sangat ditentukan oleh kompetensi yang disyaratkan oleh bidang pekerjaan (Ikhsan et al., 2019).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel kompetensi SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat, dan kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsive. Sedangkan variabel kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas (*cost effectiveness*).

Indikator variabel kompetensi SDM dengan nilai loading tertinggi adalah memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepatuhan terhadap standar pelayanan, semakin baik pula kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan. Artinya, ketika tenaga kerja memiliki kompetensi untuk memastikan bahwa setiap tindakan dan proses kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka hasil kerja yang dihasilkan tidak hanya memenuhi ekspektasi tetapi juga memiliki konsistensi dan keunggulan yang lebih tinggi. Hal ini mencerminkan pentingnya kepatuhan terhadap standar sebagai fondasi untuk mencapai hasil kerja yang berkualitas.

Indikator variabel kompetensi SDM dengan nilai loading terendah adalah kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara responsif, sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kuantitas.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan tenaga kerja dalam merespons berbagai situasi dengan cepat dan tepat, maka semakin besar pula jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan secara efektif. Artinya, kemampuan untuk bertindak responsif terhadap berbagai tantangan dan perubahan yang muncul di tempat kerja membantu tenaga kerja menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang tersedia. Dengan kata lain, responsivitas yang tinggi dapat menjadi salah satu pendorong utama untuk meningkatkan produktivitas, di mana tenaga kerja tidak hanya berfokus pada menyelesaikan pekerjaan secara efisien tetapi juga memastikan hasilnya tetap berkualitas.

4.6.5. Pengaruh Etika Pelayanan Terhadap Kinerja SDM

Uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa etika pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang mengindikasikan bahwa perbaikan dalam etika pelayanan akan menyebabkan peningkatan kinerja mereka. Hasil ini mengkonfirmasi penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa SDM yang menjunjung tinggi etika dalam interaksi dengan masyarakat akan membangun kepercayaan dan kepuasan publik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan reputasi dan efektivitas organisasi (Farhanuddin et al., 2022).

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel etika pelayanan direfleksikan melalui empat indikator *Accountability*, *Responsibility*, *Fairness*, dan *integrity* sedangkan variabel kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas (*cost effectiveness*).

Indikator variabel etika pelayanan dengan nilai loading tertinggi adalah fairness (keadilan), sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading tertinggi adalah kualitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik tingkat keadilan dalam memberikan pelayanan, maka semakin baik pula kualitas hasil pekerjaan yang dihasilkan. Artinya, ketika tenaga kerja mampu bersikap adil dalam memberikan pelayanan dengan memperlakukan setiap orang secara setara, tanpa diskriminasi, dan sesuai dengan hak mereka maka hal tersebut menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong peningkatan kualitas pekerjaan. Keadilan dalam pelayanan juga meningkatkan kepercayaan pelanggan dan kolaborasi antarindividu, yang berkontribusi pada hasil kerja yang lebih baik dan berstandar tinggi.

Sementara itu, indikator variabel etika Pelayanan dengan nilai loading terendah adalah responsibility (tanggung jawab), sedangkan indikator variabel kinerja SDM dengan nilai loading terendah adalah kuantitas. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik rasa tanggung jawab tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, maka semakin tinggi pula jumlah atau kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan. Artinya, tanggung jawab yang kuat mencerminkan komitmen tenaga kerja terhadap tugasnya, termasuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai target. Ketika tenaga kerja merasa bertanggung jawab atas peran dan kontribusinya, mereka cenderung bekerja lebih produktif dan menyelesaikan tugas dengan jumlah yang optimal. Dengan demikian, tanggung jawab bukan hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga menciptakan fondasi untuk hasil kerja yang berkualitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan perbedaan hasil penelitian terkait peran pelatihan pada kinerja SDM maka dapat di susun permasalahan penelitian dalam penelitian ini yaitu “Model Kinerja SDM Berbasis Kualitas Pelatihan, Etika Pelayanan, dan Kompetensi SDM pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur”. Sehingga dengan demikian jawaban atas permasalahan penelitian yang muncul adalah:

- 1) Kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Semakin baik kemampuan instruktur, kesungguhan peserta, ketepatan materi pelatihan dan metode pelatihan akan berdampak pada semakin baiknya kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas (*cost effectiveness*).
- 2) Kualitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap etika pelayanan. Semakin baik kemampuan instruktur, kesungguhan peserta, ketepatan materi pelatihan dan metode pelatihan akan berdampak pada semakin baik etika pelayanan yang direfleksikan melalui indikator *Accountability*, *Responsibility*, *Fairness*, dan *integrity*.
- 3) Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan,

kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat, dan kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara *responsive* akan berdampak pada semakin baik kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas (*cost effectiveness*).

4) Kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap etika pelayanan.

Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan untuk menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, memastikan kepatuhan terhadap standar pelayanan, kemampuan untuk menangani berbagai situasi dengan tepat, dan kemampuan untuk menangani berbagai situasi secara *responsive* akan berdampak pada semakin baik etika pelayanan yang direfleksikan melalui indikator *Accountability, Responsibility, Fairness, dan integrity*

5) Etika pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM.

Etika pelayanan yang direfleksikan melalui indikator *Accountability, Responsibility, Fairness, dan integrity* akan mendorong pada semakin baik kemampuan instruktur, kesungguhan peserta, ketepatan materi pelatihan dan metode pelatihan akan berdampak pada semakin baik kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas (*cost effectiveness*).

5.2. Implikasi Teoritis

Temuan ini menunjukkan pentingnya ketepatan materi pelatihan sebagai elemen kunci dalam mendukung terciptanya pelayanan yang adil (*fairness*). Selain itu, kontribusi metode pelatihan terhadap peningkatan tanggung jawab

(*responsibility*) menegaskan perlunya desain metode pelatihan yang interaktif dan relevan untuk memperkuat dimensi etika pelayanan. Oleh karena itu, model pelatihan SDM dapat difokuskan pada pengembangan materi pelatihan yang relevan dan tepat sasaran, karena ketepatan materi pelatihan terbukti berpengaruh positif terhadap kualitas hasil kerja.

Penelitian ini juga menekankan pentingnya kepatuhan terhadap standar pelayanan sebagai dimensi utama kompetensi yang mendukung fairness dalam pelayanan. Di sisi lain, kemampuan untuk merespons situasi dengan cepat dan tepat, yang mendorong peningkatan tanggung jawab (*responsibility*), menguatkan pandangan bahwa kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan.

Pendekatan manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat ditingkatkan dengan menyoroti kepatuhan terhadap standar pelayanan sebagai faktor penting untuk meningkatkan kualitas hasil kerja. Selain itu, dalam kerangka teori perilaku organisasi, temuan ini memperluas konsep dengan menggarisbawahi fairness sebagai dimensi utama etika pelayanan yang mendukung kualitas kinerja SDM. Temuan lain yang menunjukkan bahwa *responsibility* berkontribusi pada peningkatan kuantitas pekerjaan menekankan pentingnya penguatan tanggung jawab etis sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja SDM di dalam organisasi.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian dapat disusun implikasi manajerial sebagai berikut :

1. Terkait dengan variabel Kualitas Pelatihan, indikator dengan nilai Outer Loading tertinggi adalah Metode Pelatihan, sementara yang terendah adalah Ketepatan Materi Pelatihan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertahankan dan terus mengembangkan metode pelatihan yang efektif, serta berfokus pada peningkatan ketepatan materi pelatihan. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memastikan bahwa metode pelatihan yang digunakan sesuai dengan kebutuhan peserta dan tujuan organisasi, seperti pelatihan berbasis praktik atau menggunakan teknologi yang mendukung. Selain itu, organisasi harus meninjau dan memperbarui materi pelatihan secara berkala agar tetap relevan dengan perkembangan industri dan tuntutan pekerjaan, serta memberikan penekanan pada keterampilan dan pengetahuan yang paling dibutuhkan oleh peserta.
2. Terkait dengan variabel Kompetensi SDM, indikator dengan nilai Outer Loading tertinggi adalah Memastikan Kepatuhan terhadap Standar Pelayanan, sementara yang terendah adalah Kemampuan untuk Menerapkan Etika Profesional dalam Setiap Interaksi. Oleh karena itu, organisasi harus terus mempertahankan standar pelayanan yang tinggi dan memastikan bahwa setiap individu memahami dan mematuhi standar tersebut. Untuk meningkatkan kemampuan dalam menerapkan etika profesional dalam setiap interaksi, organisasi perlu menyelenggarakan

pelatihan yang menekankan nilai-nilai etika dan integritas dalam praktik sehari-hari. Ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan yang lebih mendalam mengenai pentingnya etika profesional, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberi contoh perilaku yang etis dari para pemimpin dan rekan kerja.

3. Terkait dengan variabel Etika Pelayanan, indikator dengan nilai Outer Loading tertinggi adalah Integrity, sementara yang terendah adalah Loyalty. Oleh karena itu, organisasi harus mempertahankan nilai integritas yang tinggi dan terus mengembangkan loyalitas karyawan. Untuk menjaga dan memperkuat integritas, organisasi dapat menanamkan nilai-nilai integritas melalui kebijakan dan budaya perusahaan yang mendukung perilaku etis dan transparansi dalam setiap tindakan. Untuk meningkatkan loyalitas, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan pengembangan profesional, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan loyalitas dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Membangun rasa kebersamaan dan keterlibatan dalam organisasi akan meningkatkan loyalitas, yang pada gilirannya memperkuat kinerja dan kualitas pelayanan.

5.4. Limitasi Penelitian

- 1) Penelitian ini menggunakan sampel yang terbatas pada suatu organisasi atau wilayah tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi untuk konteks yang lebih luas atau organisasi lainnya.

- 2) Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini didasarkan pada persepsi responden, yang dapat dipengaruhi oleh subjektivitas individu sehingga memungkinkan adanya bias dalam penilaian.
- 3) Penelitian ini hanya berfokus pada sejumlah variabel tertentu, seperti kualitas pelatihan, kompetensi SDM, etika pelayanan, dan kinerja SDM. Variabel lain yang mungkin memengaruhi hasil, seperti lingkungan organisasi atau budaya kerja, belum diperhitungkan.
- 4) Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis statistik, sehingga tidak dapat menggali lebih dalam aspek kualitatif seperti pandangan atau pengalaman pribadi responden yang mungkin memberikan wawasan tambahan.
- 5) Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis statistik, sehingga tidak dapat menggali lebih dalam aspek kualitatif seperti pandangan atau pengalaman pribadi responden yang mungkin memberikan wawasan tambahan.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

- 1) Memperluas cakupan sampel dengan melibatkan berbagai sektor atau wilayah untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian.
- 2) Menggabungkan metode penelitian kualitatif untuk memperdalam analisis dan memberikan wawasan tambahan.
- 3) Memasukkan variabel eksternal yang relevan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi hasil penelitian secara lebih komprehensif.

- 4) Melakukan penelitian longitudinal untuk menangkap perubahan dinamika organisasi dari waktu ke waktu.



Daftar Pustaka

- Adeoti, J. O., Lawal, A. I., Adebisi, A. O., Olawale, Y. A., & SOturi, F. A. (2018). Impact of personal competence on service quality delivery in hospitals in ilorin metropolis. *Baba Farid University Nursing Journal*, 15(2), 13-.
- Alhashimi, M., Reyad, S., Hamdan, A., Badawi, S., Al-Sartawi, A., & Razzaque, A. (2019). Entrepreneurial Competencies and Firm Performance: Evidence from Bahrain. *International Conference on Innovation and Entrepreneurship*, 49–XXIV.
- Aminah Nababana, S., & Saputra Tanjung, H. (2022). Pelatihan Guru dalam Mengembangkan Soal Model Asesmen High Order Thinking Skills (HOTS). *Prosiding Seminar Nasional UNIMUS* 5, 5(5), 1962–1965.
- Aprilia, A., & Rani, P. (2020). PENGARUH METODE PELATIHAN, INSTRUKTUR PELATIHAN, MATERI PELATIHAN DAN KOMPETENSI SDM TERHADAP PRESTASI KERJA RELAWAN PAJAK (Studi Empiris pada Relawan Pajak 2019 Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Selatan II). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 9(2).
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Bisri, M. H., & Asmoro, B. T. (2019). Etika Pelayanan Publik di Indonesia. *Journal of Governance Innovation*, 1(1), 59–76. <https://doi.org/10.36636/jogiv.v1i1.298>
- Bowman, J. S., & West, J. P. (2021). *Public service ethics: Individual and institutional responsibilities*. . Routledge.
- Brown, J. (2002). Training Needs Assessment: A Must for Developing an Effective Training Program. *Public Personel Management*, 31(4).
- Destiani, C., Floistan Lumba, A., Wenur, A. S., Halim, M. A., Enron Effendi, M., Ayu, R., & Dewi, R. M. (2023). ETIKA PROFESI POLISI REPUBLIK INDONESIA SEBAGAI PERANGKAT PENEGAK HUKUM DAN PELAYANAN PUBLIK. In *Jurnal Pengabdian West Science* (Vol. 02, Issue 06).
- Elia, F. D. (2019). *Training and performance in the transition period*. 14(January), 25–26. <https://doi.org/10.14198/jhse.2019.14.Proc2.15>
- Ferlan Farhanuddin, A., Ayulia Putri Setia, A., Jauza, D., & Sunan Gunung Djati Bandung, U. (2022). PENERAPAN ETIKA PELAYANAN PUBLIK DALAM MEWUJUDKAN GOOD GOVERNANCE. In *Jurnal Ilmu Sosial* (Vol. 19, Issue 1). <http://jurnaldialektika.com>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Herabudin. (2022). IMPLEMENTATION OF NORMS AND ETHICS IN PUBLIC SERVICES IN INDONESIA. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 6(2), 2022.

- Hidayat, A. T., & Agustina, T. (2020). Pengaruh Pelatihan, Kompetensi, Kompensasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Polisi Lalu Lintas Polresta Banjarmasin. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 2(1), 48–53. <https://doi.org/10.35899/biej.v2i1.50>
- Ikhsan, M., Reni, A., & Hakim, W. (2019). Effects of Work Motivation, Competence and Compensation on Agent Performance Through Job Satisfaction: Study at Prudential Life Assurance in Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 60–71.
- June, S., Kheng, Y. K., & Mahmood, R. (2013). Determining the importance of competency and person-job fit for the job performance of service SMEs employees in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(10), 114–123. <https://doi.org/10.5539/ass.v9n10p114>
- Karyono, Indradewa, R., Yanuar, T., & Syah, R. (2020). The Work Motivation Effect , Training , and Competence on the Employee Performance Over Kemayoran Hospital. *Journal of Multidisciplinary Academic*.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs, The Four Levels*, (third Editions, Vol. 4). Berrett-Koehler Publisher, Inc.
- Kotamena, F., Senjaya, P., Putri, R. S., & Andika, C. B. (2021). COMPETENCE OR COMMUNICATION: FROM HR PROFESSIONALS TO EMPLOYEE PERFORMANCE VIA EMPLOYEE SATISFACTION. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.9744/jmk.22.1.33-44>
- Kumar, S., Chen, J., Del, M., & El-kassar, A. (2019). Technological Forecasting & Social Change Environmental ethics , environmental performance , and competitive advantage : Role of environmental training. *Technological Forecasting & Social Change*, 146(May 2018), 203–211. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.05.032>
- Lubis, A. L., Supardi, S., Zaharafatimah, & Rajin, G. (2024). Pelatihan Peningkatan Kualitas Layanan Pelanggan Restoran RM Sederhana Winsor Batam. *Jurnal Keker Wisata*, 2(2). <https://doi.org/10.59193/jkw.v1i1.93x>
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2015). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Maulan, R. (2014). Akhlak & etika bekerja dalam islam. *Takaful Umum*.
- Mohammad Hatta. (2018). *Empat Kompetensi untuk membangun Profesionalisme Guru* (Amka, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Nizamia Learning Center. www.nizamiacenter.com
- Mukminin, A. A., Semmaila, B., & Ramlawati, R. (2020). Point of View Research Management Effect of Education and Training, work discipline and Organizational Culture on Employee Performance. *Point of View Research Management*, 1(3), 19–28. <https://journal.accountingpointofview.id/index.php/povrema>
- Mulang, H. (2021). The Effect of Competences, Work Motivation, Learning Environment on Human Resource Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 84–93. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.52>
- Muxammad, N., & Usibjonovich, Y. (2022). FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES OF FUTURE PROGRAMMERS THROUGH INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES.

- INTERNATIONAL BULLETIN OF APPLIED SCIENCE AND TECHNOLOGY, 3(9), 137–143. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8357813>
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Nugroho, M. N., & Paradifa, R. (2020). Pengaruh Pelatihan, Motivasi, Kompetensi Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 11(1), 149–168. <https://doi.org/10.21009/jrmsi.011.1.08>
- Nursalim, M. F., & Anshori, M. I. (2024). Kompetensi Organisasi. *Business and Investment Review*. <http://lgdpublishing.org/index.php/birev/article/view/112>
- Nuzuli, A. K. (2023). *Optimalisasi Keterampilan dan Etika Pelayanan Publik bagi Anggota Kepolisian Resort Kerinci melalui Pelatihan Public Speaking*. <http://jurnalapjiki.org/>
- Parkhomenko-Kutsevil, & Oksana I. (2016). Theoretical grounds of professional competence formation for public servants. *Актуальні Проблеми Економіки*, 3(1), 292-299. <https://www.researchgate.net/publication/303139194>
- Putra, R., & Wulandari, E. (2019). THE EFFECT OF MOTIVATION, TRAINING, ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON WORK SATISFACTION AND PERFORMANCE OF TEACHERS AT SMK NEGERI PEKANBARU. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(3), 328–343. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Rahmadani, N. R., & Pramesti, N. A. T. (2024). JURNAL ILMIAH MULTIDISIPLIN ILMU PERAN KODE ETIK PROFESI DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN TENAGA MEDIS DAN TENAGA KESEHATAN. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Ilmu*, 1(4), 45–48. <https://doi.org/10.69714/8yryrr68>
- Ratu, R., Koleangan, R. A. M., & Kojo, C. (2020). TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH MAKAN DABU-DABU LEMONG DI MANADO THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND HUMAN RESOURCE COMPETENCIES ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF DABU-DABU LEMONG RESTAURANT IN MANADO. 8(1).
- Rian Perdana, M., Rosdianti Razak, A., & Rahim, S. (2023). ETIKA PELAYANAN PUBLIK DI KANTOR LURAH MANGALLI KECAMATAN PALLANGGA KABUPATEN GOWA. *Journal Unismuh*, 4(6). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kmap/index>
- Risdiantoro, R. (2021). PENGARUH PELATIHAN GURU TERHADAP KINERJA GURU MELALUI PENGEMBANGAN PROFESIONAL GURU MADRASAH IBTIDAIYAH SE-KOTA BATU. *KHidmatuna Jurnal Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 144–157.
- Rivaldo, Y., & Nabella, S. D. (2023). Employee Performance: Education, Training, Experience and Work Discipline. *Quality - Access to Success*, 24(193), 182–188. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.193.20>

- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Samsul Arifin, & Miscbahul Munir. (2021). PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU. *Jurnal Ilmu Pendidikan, Penelitian Dan Pengabdian Masyarakat*, 1(1), 39–44.
- Scarf, P., Shrahili, M., Alotaibi, N., Jobson, S., & Passfield, L. (2019). *Modelling the effect of training on performance in road cycling: estimation of the Banister model parameters using field data*. 1–14.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Setyanti, E. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru yang Bersertifikasi. *SIKIP: Jurnal Pendidikan Agama Kristen*, 1(1), 60–77. <https://doi.org/10.52220/sikip.v1i1.38>
- Shieh, C., & Wang, I. (2019). a Study of the Relationships Between Corporate Core Competence , Management Innovation. *Innovation*, 395–411.
- Sofia Sebayang, & Tiur Rajagukguk. (2020). PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI KERJATERHADAP KINERJA GURUDI SD DAN SMP SWASTA BUDI MURNI 3 MEDAN. *Jurnal Ilmu ManajemenMETHONOMIX*, 2(2), 105–114.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Models for superior performance*. New York: Wiley.
- Subari, S., & Raidy, H. (2015). Influence of training, competence and motivation on employee performance, moderated by internal communications. *International Journal of Economic Research*, 12(4), 1319–1339. <https://doi.org/10.11634/216796061504678>
- Suhadi, E., Mujahidin, E., Bahrudin, E., & Tafsir, A. (2014). *Pengembangan Motivasi Dan Kompetensi Guru Dalam Peningkatan Mutu Pembelajaran di Madrasah*. 3(1), 43–61.
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/download/2722/1893>
- Suryono Efendi, & Ogy Winenriandhika. (2021). PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DI PT. MARKETAMA INDAH. *ARTIKELAKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional*, 3(1), 99–111.
- Tahir, A. M. S. (2023). The Influence of Talent Management Practice, Training, Job Satisfaction on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(2), 633–644.
- Tamsah, H., Ansar, Gunawan, Yusriadi, Y., & Farida, U. (2020). Training, knowledge sharing, and quality of work-life on civil servants performance in Indonesia. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 7(3), 163–176. <https://doi.org/10.29333/ejecs/514>

Usman, S., Lasiatun, K., Kesek, M. N., Dodi Setiawan Riatmaja, Jedithjah Naapia Tamedipapia5, A., & hmad Mukhtar. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2).

