

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

Liviana¹, Nurhidayati²

livianapbb@gmail.com¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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.

PENDAHULUAN

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 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).

METODE PENELITIAN

Bagian metode penelitian dalam tesis ini menjelaskan bahwa penelitian yang dilakukan merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Metode ini dipilih agar hasil penelitian dapat langsung diterapkan dalam organisasi tempat penelitian dilakukan.

Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur yang berjumlah 95 orang, dan teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, yang berarti seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden, baik dalam bentuk pertanyaan tertutup maupun terbuka. Teknik pengumpulan data juga mencakup metode dokumentasi untuk memperoleh informasi dari berbagai sumber tertulis seperti catatan resmi, transkrip, dan dokumen relevan lainnya.

Variabel penelitian meliputi kualitas pelatihan, kompetensi SDM, etika pelayanan, dan kinerja SDM. Setiap variabel diukur menggunakan beberapa indikator yang telah ditentukan berdasarkan referensi akademik.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) melalui software Smart PLS. Pendekatan ini dipilih karena dapat diterapkan pada berbagai skala data, tidak memerlukan banyak asumsi, serta mampu menghindari masalah indeterminasi dalam analisis variabel laten. Model empiris dalam penelitian ini terdiri dari hubungan antara variabel laten dan indikatornya (outer model) serta hubungan antar variabel laten (inner model).

Dengan pendekatan ini, penelitian bertujuan untuk menguji hipotesis terkait pengaruh kualitas pelatihan, kompetensi SDM, dan etika pelayanan terhadap kinerja SDM di lingkungan organisasi yang diteliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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.

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.

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 menyesuaikan 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.

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.

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.

KESIMPULAN

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).

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 Kekek 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). *Akhlaq & 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 Tamedia Papia5, A., & hmad Mukhtar. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2).