

## KESIAPAN PEGAWAI DALAM MENGHADAPI MODERNISASI: (Studi Tentang Efektivitas Pelatihan Pegawai Dirjen Pajak)<sup>1</sup>

Oleh:  
Ali Rokhman

### *Abstract*

*In line with increasing target of tax revenue for each year, since 2002 Directorate General of Tax (DGT) performed tax office modernization where until the end of 2008 all of tax office will be the modern office. In support of preparing of human resource toward modernization agenda, the DGT arranged a lot of trainings that covered in many areas around Indonesia. This study analyzed effectiveness of the training. Type of this study is experimental study through several groups performing called workplace learning groups (WLGs). Training in Mataram in May 2007 and Sorong in August 2007 was taken as research target. Result of the study showed training in those areas run effectively and changed knowledge and attitude of the training participants. The WLGs performing have significant impact to participant's attitudes toward the modernization. The DGT should pay attention concerning effect of modernization and should take good practices from discussion activities in the WLGs.*

**Keyword:** *human resource, organization change, modernization, workplace learning.*

### A. LATAR BELAKANG

Pajak adalah sumber utama pembiayaan negara, merupakan masa depan kehidupan bangsa, serta ibarat darah bagi suatu negara. Negara bisa maju apabila pajaknya juga tertata baik dan sehat. Karena sebagai kunci pembiayaan negara maka penerimaan pajak di negara kita setiap tahun mengalami peningkatan. Untuk merealisasikan target pajak yang setiap tahun semakin meningkat Ditjen Pajak (DJP) sejak tahun 2002 telah melakukan modernisasi administrasi dan

pelayanan perpajakan. Modernisasi administrasi yang digulirkan mulai tahun 2002 terus dikembangkan, dimana pada akhir tahun 2007 seluruh kantor pajak di Jawa telah berubah menjadi kantor modern yang akan disusul seluruh Indonesia pada akhir tahun 2008.

Ciri khas kantor modern ini selain seluruh sistem administrasinya dibangun berbasis Teknologi Informasi (TI) sehingga pelaksanaan pekerjaan lebih efisien, aman, dan akurat juga organisasinya dibangun berdasarkan fungsi sehingga diharapkan dapat menuntaskan segala macam pekerjaan tanpa harus khawatir tumpang tindih dengan pekerjaan lainnya, tugas-tugas dibagi habis sedemikian rupa untuk menghindari terjadinya penumpukan kekuasaan di satu tangan, setiap pekerjaan dilengkapi dengan SOP (Standart Operating Procedure) untuk memudahkan

1) Tulisan ini merupakan anggukan hasil penelitian dengan judul Kesiapan Pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Dalam Menghadapi Modernisasi (Studi mengenai efektivitas pelatihan untuk persiapan modernisasi kantor pajak), kegiatan penelitian dilakukan oleh tim yang terdiri dari Ali Rokhman (UNSOED), Kate Collier (Univ. of Tec. Sidney), Sherria Ayuandini (UI), dan Panca Kurniawan (Kantor Pajak Malang).

pelaksanaannya (Media Indonesia, 30 Oktober 2007).

Konsep modernisasi pajak adalah pelayanan prima dan pengawasan intensif dengan pelaksanaan good governance. Tujuannya, meningkatkan kepatuhan pajak. Juga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap administrasi perpajakan, serta produktivitas pegawai pajak yang tinggi. Hal mendasar dalam modernisasi pajak adalah terjadinya perubahan paradigma perpajakan. Dari semula berbasis jenis pajak, sehingga terkesan ada dikotomi, menjadi berbasis fungsi. Lebih mengedepankan aspek pelayanan kepada masyarakat. Kemudian didukung oleh fungsi pengawasan, pemeriksaan, maupun penagihan pajak.

Ruang lingkup modernisasi meliputi tiga hal. Pertama, restrukturisasi organisasi. Kantor pusat, tidak melaksanakan kegiatan operasional, sehingga fungsi pengawasan kepada unit vertikal dan pegawai lebih fokus. Kedua, perbaikan business process. Yakni, adanya built in control system dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi terkini. Juga mengembangkan manajemen penanganan keluhan, sistem dan prosedur kerja yang sekaligus berfungsi sebagai internal check. Maupun menyempurnakan manajemen arsip dan pelaporan. Dan ketiga, penyempurnaan sistem manajemen sumber daya manusia (Harian Kontan, 16 Nov 2007)

Dengan adanya perubahan paradigma Kantor Pelayanan Pajak (KPP) menjadi KPP modern maka KPP model baru ini berupaya menerapkan kode etik pegawai, ada complaint center, help desk dengan teknologi knowledge base di Tempat Pelayanan Terpadu (TPT). Selain SDM-nya berkualitas tinggi, juga sarana dan prasarana serta sistem penggajian yang lebih baik, serta adanya taxpayer's bill of rights

(Pandiangan, 2007)

Perubahan paradigma di atas pada gilirannya menghendaki perubahan budaya para pegawai KPP menuju pada budaya pelayanan prima dan good governance. Karena itu untuk mengantisipasi tuntutan adanya perubahan budaya ini DJP telah mengadakan serangkaian pelatihan dalam rangka mempersiapkan para pegawai sebagai sumberdaya aparatur.

Sumberdaya aparatur selama ini sedang ditingkatkan kualitasnya melalui training, pengujian (tes), peringkat jabatan, indikator kunci kinerja, dan penerapan kode etik yang ketat. Tapi dari jumlah SDM yang ada dirasakan masih kurang memenuhi kebutuhan terutama tenaga pemeriksa fungsional dan TI, jumlah tenaga fungsional pemeriksa yang ada baru sekitar 2.000 orang, idealnya sekitar 25% dari 30.000 pegawai yang ada. (Media Indonesia, 30 Oktober 2007). Namun demikian fakta di lapangan menunjukkan bahwa banyak organisasi masih merasakan bahwa diklat yang selama ini dilakukan tidak membawa perubahan berarti (relapse) di tempat kerja setelah program tersebut usai. Lalu, paradigma pelatihan sudah mulai bergeser dan pelatihan tradisional menuju pelatihan efektif. Itu disebabkan bahwa pelatihan efektif telah diakui sebagai sebuah paradigma pelatihan yang mampu menjawab tuntutan dan tantangan zaman (Damanhuri, 2007). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauhmana efektivitas training yang diadakan oleh DJP serta dampaknya bagi perubahan sikap para pegawainya menuju modernisasi kantor perpajakan. Penelitian ini telah terselenggara atas biaya dari *Australia-Indonesia Research Group Partnership* (AIGRP).

## B. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan pengetahuan dan sikap terhadap modernisasi antara sebelum pelatihan dengan sesudah pelatihan
2. Untuk mengetahui apakah perbedaan kelompok eksperimen berhubungan dengan sikap terhadap modernisasi
3. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara kelompok kontrol dengan kelompok eksperimen?
4. Untuk mengetahui apakah ada perbedaan hasil antara pelatihan di Mataram dan Sorong?

## C. TINJAUAN PUSTAKA

Perubahan organisasi menjadi isu yang sangat menarik dari waktu ke waktu. Bahkan di Amerika dan Inggris perubahan organisasi ini menjadi isu yang sangat penting untuk kebanyakan organisasi pada periode industrialisasi sampai tahun 1970-an. (Collins, 1996; Morgan, 1997). Juga menjadi tema populer dalam manajemen pada tahun 1980 sampai awal 1990-an, (Collins, 1996) dan akhirnya menjadi rujukan yang sangat penting dalam kajian organisasi sampai sekarang (Brooks and Bate, 1994; McHugh and Bennett, 1999).

Menurut Smith (2006) perubahan organisasi membutuhkan waktu lama disertai kemungkinan munculnya masalah-masalah organisasi serta membutuhkan kemampuan individu dalam melakukan transisi menuju perubahan serta kemampuan untuk melakukan penyesuaian terhadap budaya baru yang diharapkan. Suatu organisasi dalam melakukan perubahan menurut Crane (2002)

harus melakukan edukasi terhadap para pegawai tentang mengapa perubahan itu diperlukan karena pasti dalam perubahan budaya organisasi akan selalu bermuara pada para pegawai sebagai individu. Para pegawai mempunyai alternatif untuk menolak atau menerima perubahan yang telah dirancang oleh pimpinan.

Walaupun organisasi dapat dirubah dengan cepat melalui perubahan struktur dan tupoksi organisasi namun demikian bukan berarti individu-individu yang berada di dalamnya langsung bersiap untuk mengikuti perubahan tersebut. Apalagi untuk organisasi publik yang para pegawainya berstatus PNS. Hal ini ditekankan oleh Kim (2002) yang mengatakan:

*Government official behaviour and work processes can change for a short period of time by force and threat, but efforts cannot change mindset and perceptions easily. Organizational structure and process can be changed by force, but it would be very difficult to force the promotion of team spirit and change the deeper level of culture. In addition to control and other strategies, cultural strategies are important in order to make high performance government organizations.*

Dalam perubahan organisasi, para pegawai sebagai pelaku dan target perubahan harus dipersiapkan sedini mungkin. Salah satu persiapan adalah melalui pelatihan. Sehubungan dengan belum diketahuinya efektivitas pelatihan yang telah diadakan, maka penelitian ini mencoba menggunakan model action learning group sebagai treatment terhadap sasaran penelitian. Dimana action learning group yang terbagi dalam beberapa kelompok dengan model komunikasi yang berbeda akan dapat menjelaskan tentang

dampak dari perbedaan kelompok tersebut terhadap sikap terhadap perubahan organisasi, seperti yang dikatakan oleh Smith (2006) bahwa komunikasi yang efektif adalah masalah yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan organisasi.

Penggunaan *action learning group* dengan model komunikasi yang berbeda ini sangat berperan dalam mempersiapkan para pegawai menuju perubahan organisasi dimana peran *action learning group* ini menurut Burns (2002) adalah dalam hal:

*Sharing experiences as a group in this semi-informal structure can encourage personnel to be open to different ideas as well as becoming more conscious of the value of their workplace experience through increasing their skills in 'learning how to learn'. Through their interaction with peers, action learning group members also develop the kind of generic skills, such as problem-solving, communication and team building, necessary for coping with the 21st century workplace.* (Burns, 2002).

#### D. METODOLOGI

Penelitian ini termasuk dalam jenis *experimental study* yang bertujuan untuk menguji manfaat dari penggunaan *action learning group* sebagai strategi untuk mendukung perubahan budaya. Penggunaan *action learning* melalui *peer-learning* ini dikenal dengan nama *workplace learning groups* (WLGs).

Penelitian ini menggunakan dua kelompok sampel pelatihan yakni kelompok pelatihan yang diselenggarakan di Mataram pada bulan Mei 2007 dan kelompok pelatihan

di Sorong, Papua pada bulan Agustus 2007. Pelatihan ini terselenggara berkat bantuan Indonesian Australian Specialised Training Project (IASTP) dan bertemakan *on Service Delivery and Cultural Change*. Tujuan program IASTP adalah untuk membekali peserta mengenai konsep-konsep budaya organisasi. Salah satu materi yang diberikan dalam pelatihan tersebut adalah penerapan *Code of Conduct* dalam modernisasi di DJP. Pelatihan ini juga menyediakan latihan-latihan untuk pengembangan kapasitas yang dirancang untuk memperkuat proses modernisasi di dalam organisasi meliputi para pegawai DJP dalam level menengah sampai pegawai level rendah.

Sebelum pelatihan dimulai para peserta diminta untuk mengisi kuesioner (*pre-test*) berkenaan dengan materi pelatihan yang meliputi:

1. Apakah peserta mengerti dengan jelas apa arti dari istilah 'modernisasi' dalam kaitannya dengan DJP.
2. Apakah peserta mengerti dengan jelas bagaimana proses modernisasi di DJP akan mempengaruhi kantor mereka
3. Apakah peserta mengerti dengan jelas ketrampilan baru yang perlu dikembangkan untuk modernisasi kantor mereka.
4. Apakah peserta mengerti dengan jelas perubahan sikap yang diharapkan ketika bekerja di kantor wilayah yang sudah modern.
5. Apakah peserta khawatir dengan efek yang diakibatkan oleh modernisasi terhadap kantor mereka.
6. Apakah peserta menyukai bekerja sebagai sebuah tim dengan kolega-

kolega mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

Kemudian setelah pelatihan para peserta diminta mengisi kuesioner yang sama (post test), hasil pengisian kuesioner pre-test dan post test selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik statistik Paired Sample T Test yang berfungsi untuk mengetahui apakah ada perbedaan pengetahuan dan sikap antara sebelum dan setelah pelatihan. Selanjutnya setelah pelatihan berakhir para alumni dikelompokkan ke dalam beberapa kelompok belajar (WLGs), dimana masing-masing kelompok mempunyai perbedaan dalam penggunaan media komunikasi sebagai sarana diskusi dan sebagai tindak lanjut dari materi yang diperoleh ketika pelatihan. Kelompok yang terbentuk adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Pembagian Kelompok Eksperimen dan Kontrol

No	Model komunikasi	Jumlah Anggota		Frekuensi Bertemu
		Mataram	Sorong	
1	Tatap muka	4	3	Mingguan
2	Tatap muka dan online melalui Intranet	4	3	Minggu
3	On-line melalui Intranet	3	3	Mingguan
4	E-mail	3	2	Tidak tentu
5	SMS	3	4	Diserahkan kepada peserta
6	Kelompok kontrol	3	5	-

Kelompok 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) adalah kelompok eksperimen dimana peneliti memberikan treatment dan memfasilitasi supaya aktivitas kelompok berjalan dengan lancar. Fasilitas yang diberikan sebatas dalam pembentukan kelompok dan pengumpulan laporan kegiatan mereka. Sedangkan mengenai keaktifan dari masing-masing kelompok diserahkan kepada anggota

kelompok, tanpa campur tangan yang lebih dalam dari peneliti. Kelompok 6 (enam) adalah kelompok kontrol dimana peneliti sama sekali tidak memberikan treatment. Setelah kegiatan kelompok berjalan selama 3 (tiga) bulan, selanjutnya para anggota diminta untuk mengisi kuesioner yang terdiri dari pernyataan-pernyataan berikut.

1. Dengan berpartisipasi dalam program pelatihan Developing an Organizational Service Delivery Culture mereka telah memahami hal-hal baru yang sekarang telah mereka gunakan di tempat kerja.
2. Mereka mendapatkan keahlian baru dari pelatihan tersebut, dan telah mereka laksanakan di tempat kerja
3. Mereka telah meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak dengan menerapkan prinsip-prinsip good governance (transparansi, akuntabilitas, kesetaraan, supremasi hukum)
4. Berpartisipasi dalam WLGs dapat membantu mereka melakukan perubahan yang dibutuhkan dalam rangka modernisasi
5. Berpartisipasi dalam WLGs berperan penting dalam membantu mereka menyelesaikan action plan
6. Mereka belajar banyak dari partisipasi mereka dalam WLGs
7. Mereka akan tetap mempertahankan WLGs walaupun proyek penelitian ini telah selesai

Selanjutnya dari hasil kuesioner dilakukan analisis kuantitatif dengan teknik statistik distribusi frekuensi, tabulasi silang, koefisien kontingensi, dan uji T dengan independent sample T test with comparative after only.



## E. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Perbedaan sebelum dengan sesudah pelatihan

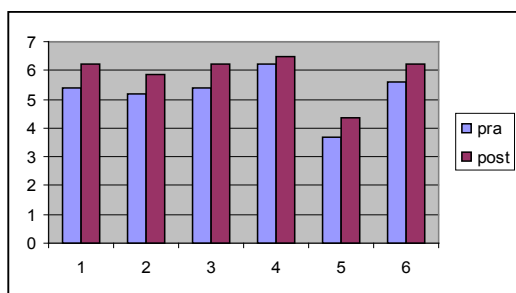
Setelah dilakukan uji statistik dengan teknik compare means with paired sample T test diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil Analisis Sebelum dan Sesudah Pelatihan

Lokasi Training	T	df	Sig (P)
Mataram	-2,865	16	0,011
Sorong	-3,596	14	0.003

Nilai T untuk pelatihan Mataram adalah -2,865 dengan  $P = 0,011$ . Sedangkan nilai T dari Pelatihan Sorong adalah -3,596 dengan nilai  $P = 0,003$ . Karena nilai P di kedua pelatihan ini lebih kecil dari 0,05 maka dapat ditafsirkan bahwa ada perbedaan antara sebelum dan sesudah pelatihan. Artinya pelatihan berjalan efektif karena pengetahuan peserta dapat bertambah dan sikap dapat berubah. Untuk mengetahui lebih rinci tentang perubahan yang dialami peserta dapat dilihat pada grafik di bawah

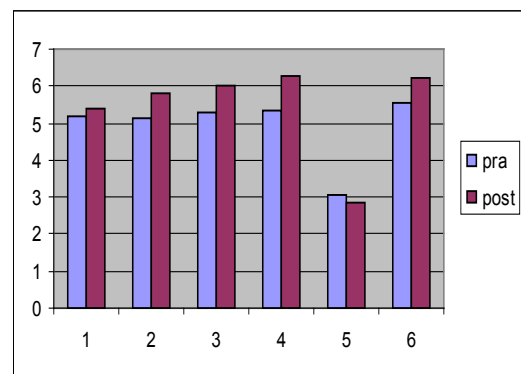
Gambar 1. Perbedaan means sebelum dan sesudah pelatihan Mataram



Gambar di atas menunjukkan semua rata-rata jawaban peserta sebelum pelatihan

dibandingkan setelah pelatihan adalah lebih rendah. Artinya ada perbedaan pengetahuan dan sikap yang lebih baik dari peserta setelah diadakan pelatihan. Hal ini berarti training di Mataram telah berjalan efektif sesuai dengan harapan. Selanjutnya perbedaan means pelatihan Sorong dapat dilihat pada gambar dibawah.

Gambar 2. Perbedaan means sebelum dan sesudah pelatihan Sorong



Gambar di atas menunjukkan bahwa ada satu pertanyaan yang rata-rata jawaban setelah pelatihan adalah lebih rendah dari sebelum pelatihan yakni pertanyaan nomor 5 mengenai apakah peserta khawatir dengan efek yang diakibatkan oleh modernisasi terhadap kantor mereka. Hal ini menunjukkan bahwa khusus untuk training di Sorong ternyata peserta masih merasa khawatir terhadap efek yang ditimbulkan oleh modernisasi.

### 2. Hubungan Antara Perbedaan Kelompok dengan Sikap Terhadap Modernisasi

Untuk mengetahui apakah perbedaan kelompok eksperimen berhubungan dengan sikap terhadap modernisasi, dilakukan uji statistik dengan teknik koefisien kontingensi dengan hasil sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil Analisis Koefisien Kontingensi

	Value	Approx Sig.
Koefisien Kontingensi	0,818	0,006
N	39	

Nilai koefisien kontingensi 0,818 dengan approx sig 0,006. Karena nilai *approx sig* lebih kecil dari 0,05 maka dapat dikatakan ada hubungan yang signifikan antara kelompok (WLGs) yang diikuti dengan pengetahuan dan sikap mereka terhadap modernisasi. Artinya kelompok yang dibentuk dapat membantu untuk merangsang tanggapan yang tidak sama terhadap modernisasi.

### 3. Perbedaan antara Kelompok Kontrol dengan Kelompok Eksperimen

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara kelompok kontrol dan kelompok eksperimen dilakukan uji statistik dengan teknik T test *comparative after only*. Hasil Uji T dapat diketahui dalam tabel di bawah.

Tabel 4. Hasil Analisis Uji T Perbedaan Kelompok Kontrol dan Eksperimen

	t-test for Equality of Means		
	t	df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	10,693	37	,000
Equal variances not assumed	23,102	31,000	,000

Karena jumlah anggota kelompok kontrol dan kelompok eksperimen tidak sama, maka baris *equal variance not assumed* yang digunakan. Hasilnya adalah nilai  $t = 23,102$  dengan nilai Sig. (2-tailed) = 0,000. Karena nilai Sig (P) lebih kecil dari 0,05 berarti ada perbedaan tanggapan antara kelompok

kontrol dengan kelompok eksperimen. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pembentukan kelompok mempunyai dampak terhadap perubahan pengetahuan dan sikap mengenai modernisasi.

### 4. Perbedaan Hasil antara Pelatihan di Mataram dan Sorong

Penelitian ini juga mempunyai tujuan untuk mengetahui apakah pelatihan di Sorong mempunyai hasil yang berbeda dengan di Mataram. Setelah dilakukan uji statistik dengan menggunakan Uji T *comparative after only* maka didapat hasil sebagai berikut.

Tabel 5. Hasil Analisis Uji T Perbedaan Training Mataram dan Sorong

	t-test for Equality of Means		
	t	df	Sig. (2-tailed)
Equal variances assumed	-,470	37	,641
Equal variances not assumed	-,472	36,317	,630

Karena jumlah anggota pelatihan di Mataram dan Sorong tidak sama, maka baris *equal variance not assumed* yang digunakan. Hasilnya adalah nilai  $t = -0,472$  dengan nilai Sig. (2-tailed) = 0,630. Karena nilai Sig (P) lebih besar dari 0,05 berarti tidak ada perbedaan tanggapan yang berarti antara pelatihan di Mataram dan Sorong. Sehingga dapat disimpulkan bahwa walaupun Mataram dan Sorong memiliki karakteristik pegawai yang berbeda namun hasil training menunjukkan tidak ada perbedaan yang berarti mengenai pengetahuan dan sikap terhadap modernisasi. Hal ini juga menunjukkan bahwa penyelenggaraan training dilakukan dengan baik dan standar serta dapat menyesuaikan dengan karakteristik peserta.

## 5. Distribusi Frekuensi Jawaban Responden

Selain beberapa uji statistik yang dilakukan di atas, analisis distribusi frekuensi juga dilakukan untuk mengetahui bagaimana penyebaran jawaban peserta setelah tiga bulan pasca pelatihan. Untuk pertanyaan yang berkenaan dengan keikutsertaan mereka pada kelompok belajar di tempat kerja (WLGs) sebagai kelompok eksperimen, para anggota kelompok kontrol tidak diikutsertakan dalam analisis ini.

Tabel 6. Distribusi Frekuensi bahwa pelatihan berperan dalam memahami hal baru dan telah digunakan di tempat kerja;

Jawaban	Frekuensi	Persen
Setuju	37	94,9
Sangat tidak setuju	2	5,1
Total	39	100

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa para peserta pelatihan sebagian besar menyatakan setuju (37 orang atau 94,9 persen) bahwa dengan mengikuti pelatihan mereka dapat memahami hal-hal baru berkaitan dengan modernisasi, dan mereka telah menerapkannya di tempat kerja. Hanya 2 orang atau 5,1 yang menyatakan sangat tidak setuju. Hasil ini memperlihatkan bahwa training sangat membantu peserta dan berdampak pada perubahan sikap mereka walaupun pelatihan tersebut sudah selesai tiga bulan yang lalu.

Peserta juga ditanya mengenai apakah mereka mendapatkan keahlian baru dari pelatihan tersebut, dan telah mereka laksanakan di tempat kerja, di mana hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 7. Distribusi frekuensi bahwa pelatihan membekali keahlian baru dan sudah peserta terapkan di tempat kerja

Jawaban	Frekuensi	Persen
Setuju	36	92,3
Netral	1	2,6
Sangat tidak setuju	1	2,6
Missing	1	2,6
Total	39	100,0

Tabel di atas menunjukkan mayoritas peserta sebanyak 36 orang atau 92,3 persen menyatakan setuju bahwa melalui training mereka mendapatkan keahlian baru yang langsung bisa dipraktekkan di tempat kerja mereka. Sisanya menyatakan netral, sangat tidak setuju, dan tidak menjawab (missing), masing-masing satu orang.

Berikutnya hasil mengenai tanggapan peserta mengenai apakah mereka telah meningkatkan kualitas pelayanan kepada wajib pajak dengan menerapkan prinsip-prinsip good governance (transparansi, akuntabilitas, kesetaraan, supremasi hukum) dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. Distribusi frekuensi bahwa pelatihan telah meningkatkan kualitas pelayanan

Jawaban	Frekuensi	Persen
Setuju	31	79,5
Netral	3	7,7
Tidak setuju	1	2,6
Sangat tidak setuju	4	10,3
Total	39	100,0

Sebagian peserta sebanyak 31 orang atau 79,5 persen menyatakan setuju bahwa dengan mengikuti pelatihan mereka telah meningkatkan kualitas pelayanan mereka



melalui penerapan prinsip-prinsip good governance. Namun demikian ada empat orang yang menyatakan sangat tidak setuju dan satu orang tidak setuju. Hal ini berarti pelatihan belum seluruhnya dapat mengubah sikap peserta untuk menerapkan good governance di tempat kerjanya, walaupun persentase sangat kecil.

Kemudian khusus kepada para peserta yang tergabung dalam kelompok eksperimen (dalam kasus ini kelompok kontrol tidak diikutsertakan) penelitian ini juga berusaha mengetahui apakah berpartisipasi dalam kelompok (WLGs) dapat membantu mereka melakukan perubahan yang dibutuhkan dalam rangka modernisasi. Hasilnya adalah sebagai berikut.

Tabel 9. Distribusi frekuensi bahwa dengan berpartisipasi dalam kelompok (WLGs) datang membantu melakukan perubahan.

Jawaban	Frekuensi	Persen
Setuju	24	61,5
Netral	5	12,8
Sangat tidak setuju	2	5,1
Total	31	100,0

Dari 31 peserta, 24 orang atau 61,5 persen menyatakan setuju, sisanya menyatakan netral 5 orang, dan sangat tidak setuju sebanyak 2 orang. Data ini mempunyai arti bahwa sebagian besar peserta merasakan manfaat dengan bergabung pada kelompok di tempat kerja pasca pelatihan yang akhirnya dapat membantu mereka untuk melakukan perubahan yang dibutuhkan dalam rangka modernisasi di kantor mereka.

Selanjutnya perlu diketahui bahwa setiap pelatihan yang diselenggarakan oleh DJP yang didanai oleh IASTP mewajibkan kepada para peserta untuk membuat laporan dalam bentuk action plan ketika para peserta sudah kembali beberapa bulan di tempat kerja. Penelitian ini berusaha mencari informasi apakah dengan berpartisipasi dalam WLGs peserta mendapatkan bekal dalam menyelesaikan action plan yang harus dilaporkan. Tabel berikut menunjukkan hasil sejauhmana mereka terbantu dalam membuat action plan.

Tabel 10. Distribusi frekuensi bahwa berpartisipasi dalam kelompok dapat membantu dalam menyelesaikan action plan;

Jawaban	Frekuensi	Persen
Setuju	23	74,2
Netral	4	12,9
Sangat tidak setuju	4	12,9
Total	31	100,0

Berdasarkan tabel di atas, dari 31 peserta sebanyak 23 orang (74,2 persen) menyatakan setuju, empat orang menyatakan netral, dan selebihnya (empat orang) menyatakan sangat tidak setuju. Data ini berarti bahwa sebagian besar peserta merasakan terbantu dalam membuat action plan dengan bergabung pada kelompok di tempat kerja pasca pelatihan. Sedangkan sebanyak empat orang menyatakan sebaliknya.

Berikutnya untuk keperluan kantor pajak dan para peserta di masa yang akan datang, penelitian ini juga berusaha mengetahui apakah mereka akan tetap mempertahankan WLG walaupun proyek penelitian ini telah

selesai. Tanggapan mereka adalah sebagai berikut.

Tabel 11. Distribusi frekuensi tanggapan terhadap keberlangsungan kelompok

Jawaban	Frekuensi	Persen
Tidak tahu	6	19,4
Tidak	4	12,9
Ya	21	67,7
Total	31	100,0

Tabel di atas menunjukkan bahwa sebanyak 21 orang (67,7 persen) menyatakan akan meneruskan kelompok mereka walaupun penelitian ini telah selesai dan tidak mendapatkan perlakuan dan monitoring dari peneliti. Selebihnya sebanyak 6 orang menyatakan tidak tahu, dan empat orang menyatakan tidak.

## F. KESIMPULAN

1. Training berjalan efektif, ditandai dengan adanya perbedaan pengetahuan dan sikap peserta pelatihan antara sebelum dan sesudah pelatihan, baik pelatihan di Mataram maupun Sorong. Namun demikian khusus untuk pelatihan di Sorong, para peserta masih sedikit khawatir terhadap efek dari modernisasi terhadap kantor mereka.
2. Terdapat perbedaan antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol dalam menanggapi modernisasi. Hal ini berarti pembentukan kelompok eksperimen telah berdampak positif terhadap perubahan sikap para peserta.
3. Tidak terdapat perbedaan hasil yang signifikan antara pelatihan di Mataram

dan Sorong, walaupun di antara dua daerah tersebut mempunyai karakteristik pegawai yang tidak sama.

4. Sebagian besar peserta mendapatkan manfaat dari pelatihan dan kelompok pasca pelatihan, dan berusaha untuk mempertahankan kelompok yang diikuti walaupun sudah tidak ada dukungan dari peneliti.

## G. SARAN

1. Perlu diantisipasi efek negatif dari modernisasi terutama untuk kantor yang mempunyai karakteristik yang hampir sama dengan kantor para peserta pelatihan di Sorong.
2. Ditjen Pajak (DJP) perlu mengambil praktik baik dari pembentukan kelompok pasca pelatihan di tempat kerja (WLGs) sebagai sarana untuk menindaklanjuti hasil pelatihan yang telah didapat. Adanya kemauan peserta untuk mempertahankan keberlangsungan kelompok walaupun tidak ada dukungan dari peneliti juga harus diperhatikan oleh pihak DJP untuk menjaga semangat mereka sehingga dapat melayani wajib pajak lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Brooks, I, and Bate, P. (1994).** *The problems of effecting change within the British Civil Service: A cultural perspective.* *Brit. J. Manag.* 5(3), 177–190.
- Burns R. 2002,** *The Adult Learner at Work,* Allen and Unwin, Sydney.
- Collins, D. (1996).** New paradigms for change? Theories of organisation and the organisation of theories. *J. Organ. Change Manag.*
- Crane, Thomas G. 2002,** *The Heart of Coaching* (second edition) San Diego, CA:FTA Press
- Damanhuri, Pahriyono. 2007,** *Pengaruh Beberapa Faktor Pelatihan Dan Hubungan Analisis Kebutuhan Terhadap Efektivitas Pelatihan Karyawan PT. Karya Bakti Metalasri Surabaya, Jiptunair,* Surabaya: Universitas Airlangga.
- Kim, Pan S. & Moon, M. Jae. 2002,** *Current Public Sector Reform: NPM in Practice,* in the *Journal of Comparative Asian Development*, 1(1): 49-70.
- McHugh, M. (2001).** *Organisation Change Management: Regenerating the Business. (Commissioned by the Chartered Institute of Marketing),* CIM Books, Maidenhead.
- McHugh, M., and Bennett, H. (1999).** *Introducing team working within a bureaucratic maze.* *Leadersh.Organ. Dev. J*
- Morgan, G. (1997).** *Images of Organi sation, new edition of the international best-seller,* Sage, London.
- Pandiangan, Liberty. 2007,** *Puaskah Anda Dengan Pelayanan Pajak,* <http://www.kppmadyapalembang.pajak.go.id/content/view/84/2/>
- Smith, Ian. 2006,** *Continuing professional development and workplace learning, Achieving successful organisational change – do's and don'ts of change management,* *Journal of Library Management*, Vol. 27 No. 4/5, pp. 300-306
- Media Indonesia, 30 Oktober 2007**
- Harian Kontan, 16 November 2007**



