

## FAKTOR-FAKTOR PENENTU EFEKTIVITAS PENGEMBANGAN KOMPETENSI PEGAWAI KPP PRATAMA SEMARANG BARAT PADA PEMBARUAN SISTEM INTI ADMINISTRASI PERPAJAKAN (PSIAP)

Ade Helmi\*)<sup>1</sup>, Yuli Budiati\*)<sup>2</sup>, dan Djoko Santoso\*)<sup>3</sup>

\*)Fakultas Pascasarjana, Universitas Semarang  
Jalan Soekarno Hatta, Kota Semarang 50196  
E-mail: ade.helpme@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menggali mengenai sistem apa yang digunakan, bagaimana pelaksanaannya, dan bagaimana efektivitasnya dalam pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP). Manfaat secara teoritik dari penelitian ini untuk manajer khususnya yang membidangi Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan teori Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities), yaitu sebagai bahan evaluasi atas efektivitas pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada PSIAP. Manfaat secara praktik dari penelitian ini bagi KPP Pratama Semarang Barat, khususnya Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal adalah untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang diterapkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada PSIAP. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam (in depth interview), Observasi, dan Dokumentasi. Faktor-faktor yang menjadi penentu efektivitas pengembangan kompetensi pegawai di KPP Pratama Semarang Barat terkait PSIAP di antaranya dukungan/imbau/ajakan dari Kepala Kantor selaku Top Leader di KPP Pratama Semarang Barat, agar pegawai mau belajar lebih dalam mengenai PSIAP, kesadaran dari semua pegawai itu sendiri, agar mau untuk belajar mengenai pembaruan tersebut. Mungkin awalnya bisa dipaksakan, hingga lama-kelamaan tumbuh kesadaran dari masing-masing pegawai, mengingat kebutuhan terkait pengetahuan mengenai sistem ini akan segera datang apabila aplikasi telah running, sehingga perlu persiapan sedini mungkin, peran dari para Change Agent di KPP Pratama Semarang Barat dalam melaksanakan pelatihan, sosialisasi, maupun penyebaran informasi terbaru terkait PSIAP kepada seluruh pegawai. Temuan dalam penelitian ini adalah perlu adanya sedikit paksaan dari Kepala Kantor agar pegawai mau mempelajari secara mendalam terkait PSIAP, agar pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai khususnya terkait PSIAP ini dapat lebih efektif.

**Kata Kunci:** Efektivitas; Pengembangan Kompetensi Pegawai; PSIAP

### Abstract

*This research aims to explore what system is used, how it is implemented, and how effective it is in developing the competency of KPP Pratama West Semarang employees at PSIAP. The theoretical benefits of this research for managers, especially those in the field of Human Resources Management, are based on Dynamic Capabilities theory, namely as an evaluation material for the effectiveness of competency development for KPP Pratama West Semarang employees at PSIAP. The practical benefit of this research for West Semarang KPP Pratama, especially the Head of the General and Internal Compliance Subdivision is to find out the effectiveness of the training implemented in order to develop the competency of West Semarang KPP Pratama employees in PSIAP. The research method used is qualitative research with a phenomenological approach. Data collection methods in this research were carried out through in-depth interviews, observation and documentation. Factors that determine the effectiveness of employee competency development at KPP Pratama West Semarang regarding PSIAP include support/advice/invitation from the Head of Office as Top Leader at KPP Pratama West Semarang, so that employees want to learn more about PSIAP, awareness of all employees. yourself, so you want to learn about these updates. Maybe at first it can be forced, until over time awareness grows from each employee, remembering that the need for knowledge regarding this system will come soon if the application is running, so it is necessary to prepare as early as possible, the role of the Change Agents at KPP Pratama West Semarang in implementing training, socialization and dissemination of the latest information related to PSIAP to all employees. The findings in this research are that there needs to be a little coercion from the Head of Office so that employees want to study in depth regarding PSIAP, so that the implementation of employee competency development, especially regarding PSIAP, can be more effective.*

**Keywords:** Effectiveness; Employee Competency Development; PSIAP

## A. PENDAHULUAN

Wong (2020) mengatakan bahwa kompetensi dapat 'secara umum' digambarkan sebagai seperangkat 'atribut' atau 'faktor keberhasilan' yang dapat diamati dan diukur yang diperlukan individu untuk kinerja kerja yang efektif. Atribut atau faktor ini dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, konsep dan nilai diri, sifat-sifat pribadi, dan motif. Asesmen berbasis kompetensi semakin mendapat perhatian dalam organisasi bisnis dan profesi karena membantu menentukan apakah individu telah berhasil melakukan atau menunjukkan keterampilan, pengetahuan, perilaku, dan kemampuan yang diperlukan di tempat kerja.

Kapabilitas Dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Tece,dkk,1997). Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai organisasi publik sedang melakukan pembaruan yaitu Reformasi Perpajakan yang salah satu bagian dari reformasi tersebut adalah Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP). Untuk mencapai kesuksesan dalam pembaruan tersebut diperlukan Kapabilitas Dinamis untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi perubahan yang akan berlangsung.

Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) adalah bagian dari program Reformasi Perpajakan yang fokus pada pembaruan sistem teknologi informasi yang digunakan oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Proyek PSIAP dilaksanakan karena sistem yang ada saat ini tidak mencakup keseluruhan proses bisnis yang ada di DJP sehingga membutuhkan banyak aplikasi pendukung yang tidak saling terintegrasi.

Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) sebagai rangkaian reformasi perpajakan diharapkan akan menggantikan sistem yang ada saat ini dengan Sistem Inti Administrasi Perpajakan, sekaligus melakukan rancang ulang proses bisnis di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) berdasarkan pada *best practice* administrasi perpajakan yang ada di negara maju.

Proyek PSIAP ini direncanakan akan diluncurkan pada pertengahan tahun 2024 mendatang (jika tidak ada perubahan). Oleh karena itu DJP telah menyiapkan rangkaian pelatihan dalam rangka pengembangan kompetensi terkait proyek PSIAP yaitu pelatihan unlocking mindset, digital mindset, pelatihan proses bisnis, dan pelatihan aplikasi secara

bertahap baik melalui e-learning, webinar, email newsletter, serta portal internal reformasi perpajakan. Melalui rangkaian pelatihan ini diharapkan seluruh pegawai akan siap dan memiliki kompetensi yang dibutuhkan pada saat implementasi proyek secara nasional.

Berbagai pelatihan terkait PSIAP telah dilakukan di DJP, baik itu melalui *e-learning* pada platform Kemenkeu *Learning Center* (KLC), webinar berupa dialog interaktif melalui zoom dan/atau youtube, dan sebagainya. DJP juga menyelenggarakan olimpiade PSIAP untuk mengukur pemahaman, pengetahuan, dan dukungan semua pegawai di unit kerja DJP terkait PSIAP. Olimpiade Reform Tahun 2023 adalah kegiatan internalisasi tahunan yang dimulai sejak tahun 2021 dalam rangka mempersiapkan pegawai menyukseskan Reformasi Perpajakan. Kegiatan ini dikemas dalam bentuk perlombaan yang melibatkan seluruh pegawai DJP sebagai peserta Olimpiade. Olimpiade Reform Tahun 2023 terdiri dari Putaran Kualifikasi dan Putaran Final. Seluruh materi pertanyaan pada Olimpiade ini diambil dari materi yang terdapat di Portal Reformasi Perpajakan (pada laman di intranet DJP), Email Newsletter (SIAPREFORM), Webinar Cermati SIAP LOGIN dan e-Learning Pelatihan Proses bisnis pada platform Kemenkeu Learning Center (KLC). KPP Pratama Semarang Barat sebagai unit kerja di DJP, juga menugaskan pegawainya untuk mengikuti pelatihan-pelatihan PSIAP tersebut dan mengikuti olimpiade PSIAP sesuai arahan dari kantor pusat DJP.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggali mengenai sistem apa yang digunakan, bagaimana pelaksanaannya, dan bagaimana efektivitasnya dalam pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada PSIAP. Manfaat secara teoritik dari penelitian ini untuk manajer khususnya yang membidangi Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan teori Kapabilitas Dinamis (*Dinamic Capabilities*), yaitu sebagai bahan evaluasi atas efektivitas pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada PSIAP. Manfaat secara praktik dari penelitian ini bagi KPP Pratama Semarang Barat, khususnya Kepala Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal adalah untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang diterapkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada PSIAP.

## **B. METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian Kualitatif melalui Studi Empiris di KPP Pratama Semarang Barat untuk mengetahui Faktor-faktor Penentu

Efektivitas Pengembangan Kompetensi Pegawai KPP Pratama Semarang Barat pada Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP). Data hasil penelitian diperoleh dari wawancara hingga menemukan titik jenuh atas pertanyaan yang diajukan.

Pada penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil wawancara informan dari KPP Pratama Semarang Barat dan hasil observasi lapangan. Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (in depth interview).

Setelah data dari wawancara sudah terkumpul, dilakukan analisis data dengan prosedur Data Reduction, yaitu mengurangi data yang tidak penting sehingga data yang terpilih dapat diproses ke dalam tahap selanjutnya. Setelah itu dilakukan penyajian data dalam bentuk teks. Langkah terakhir yaitu dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

## **C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **C.1 Hasil Penelitian**

Berikut adalah hasil penelitian berdasarkan pola persoalan penelitian terhadap sumber informan sebagai berikut: a. Sistem yang digunakan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai di KPP Pratama Semarang Barat di antaranya e-learning melalui Kemenkeu Learning Center (KLC), Webinar melalui Youtube, Informasi melalui Newsletter di email, dan Website Reform-DJP; b. Kendala yang dihadapi pegawai yaitu pegawai belum melihat langsung aplikasinya, sehingga masih “mengawang” ataupun “meraba-raba” seperti apa nantinya aplikasi tersebut. Selain itu diperlukan juga support penuh dari Kepala Kantor terhadap pegawai untuk sama-sama belajar mengenai PSIAP ini, sehingga pegawai benar-benar serius dalam mempelajari terkait PSIAP; c. Untuk mengatasi kendala tersebut, KPP Pratama Semarang Barat telah melakukan sosialisasi untuk beberapa proses bisnis oleh Change Agent setiap bulannya pada saat Morning Activity dalam rangka penguatan pemahaman pegawai mengenai PSIAP. Selain itu, dilakukan monitoring atas penyelesaian e-learning PSIAP terhadap setiap pegawai; d. Pelatihan yang telah dilaksanakan di KPP Pratama Semarang Barat berupa e-learning atas setiap proses bisnis. Selain itu saat penelitian berlangsung, para Change Agent di KPP Pratama Semarang Barat sebagian besar telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terkait PSIAP; e. Pihak yang paling berperan dalam

peningkatan kompetensi pegawai terkait PSIAP di KPP Pratama Semarang Barat yang pertama yaitu Kepala Kantor, karena peran dari top leader ini sangat penting dalam mengajak pegawai, Change Agent untuk bersama-sama memperkuat pemahaman terkait PSIAP ini. Selain itu yang tidak kalah pentingnya adalah kesadaran dari pegawai. Karena tanpa adanya kesadaran dari pegawai itu sendiri, semua usaha bisa dibilang akan menjadi sia-sia karena tidak akan bisa memahami tanpa adanya kemauan untuk belajar yang mungkin awalnya dari dipaksakan menjadi semakin tumbuh kesadaran untuk mau belajar mengenai PSIAP. Selain itu peran dari Change Agent juga penting dalam memberikan informasi terbaru, maupun pelatihan terkait aplikasi maupun proses bisnis PSIAP, agar semua pegawai memiliki pemahaman yang sama kuatnya; f. Pengembangan kompetensi terkait PSIAP sangatlah diperlukan di KPP Pratama Semarang Barat, karena semua pegawai nantinya akan menggunakan aplikasi maupun proses bisnis terkait PSIAP tersebut. Sehingga perlu adanya penguatan terlebih dahulu di internal Direktorat Jenderal Pajak (DJP), khususnya di KPP Pratama Semarang Barat. Setelah pegawai memiliki pemahaman yang kuat, baru kemudian bisa menyampaikan kepada Wajib Pajak mengenai perubahan terkait PSIAP tersebut; g. Apabila diukur dengan hasil pada olimpiade PSIAP tahun 2023, pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat terkait PSIAP masih belum efektif, karena hasilnya masih belum optimal; h. Hal-hal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi pegawai terkait PSIAP, khususnya di KPP Pratama Semarang Barat di antaranya 1. Dukungan/imbauan/ajakan (bahkan mungkin paksaan) dari Kepala Kantor selaku Top Leader di KPP Pratama Semarang Barat, agar pegawai mau belajar lebih dalam mengenai PSIAP; 2. Kesadaran dari semua pegawai itu sendiri, agar mau untuk belajar mengenai pembaruan tersebut. Mungkin awalnya bisa dipaksakan, hingga lama-kelamaan tumbuh kesadaran dari masing-masing pegawai, mengingat kebutuhan terkait pengetahuan mengenai sistem ini akan segera datang apabila aplikasi telah running, sehingga perlu persiapan sedini mungkin; 3. Peran dari para Change Agent di KPP Pratama Semarang Barat dalam melaksanakan pelatihan, sosialisasi, maupun penyebaran informasi terbaru terkait PSIAP kepada seluruh pegawai.

## C.2 Pembahasan

### **C.2.1 Sistem Yang Digunakan di KPP Pratama Semarang Barat Dalam Rangka Pengembangan Kompetensi Pegawai Terkait PSIAP**

Dynamic Capabilities atau Kapabilitas Dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece,dkk,1997). Menurut Eisenhardt dan Martin (2000), Dynamic Capabilities adalah rutinitas organisasi dan strategis di mana Perusahaan mencapai konfigurasi sumber daya baru saat pasar muncul, bertabrakan, terpecah, berkembang, dan mati.

Kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai bagian dari kompetensi/kapabilitas yang memungkinkan perusahaan menciptakan produk dan proses baru dan merespons keadaan pasar yang berubah (Caniato, dkk, 2013).

Hal ini sejalan dengan perubahan yang sedang terjadi di Direktorat Jenderal Pajak (DJP, khususnya di KPP Pratama Semarang Barat. KPP Pratama Semarang Barat mengintegrasikan, membangun dan mengkonfigurasi ulang kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM), dengan melakukan penguatan pemahaman atas Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP) melalui pengembangan kompetensi sebelum nantinya akan dilakukan sosialisasi kepada pihak eksternal (Wajib Pajak). Perubahan yang cepat menuntut untuk segera mempelajari dan memahami terkait pembaruan ini.

Berdasarkan data hasil wawancara dan observasi yang telah dilaksanakan di KPP Pratama Semarang Barat, diperoleh informasi bahwa pada awal sebelum dilakukan penelitian, pengembangan kompetensi terkait PSIAP di KPP Pratama Semarang Barat menunjukkan hasil yang kurang efektif yang dibuktikan dengan adanya hasil olimpiade PSIAP yang belum optimal. Beberapa penyebabnya di antaranya masih belum ada gambaran yang jelas mengenai aplikasinya, masih kurangnya kesadaran dari pegawai untuk mau mempelajari materi yang tersedia, belum adanya arahan yang mungkin dengan sedikit paksaan, selain itu untuk monitoringnya baru sebatas e-learning saja, peran dari atasan yang masih perlu ditingkatkan, kesibukan dari pegawai, adanya rasa abai dari pegawai dan tidak

bisa selalu fokus karena masih dianggap sebagai adhoc, sehingga yang diutamakan adalah pekerjaan yang sedang di hadapannya.

Berbagai pelatihan awalnya dilaksanakan melalui e-learning di Kemenkeu Learning Center (KLC) terkait proses bisnis seperti registrasi, pembayaran, pelaporan, penagihan, dan lain-lain. Internalisasi terkait PSIAP diselipkan dalam acara Morning Activity/In House Training yang merupakan agenda rutin setiap bulannya di KPP Pratama Semarang Barat.

### **C.2.2 Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Pegawai KPP Pratama Semarang Barat Pada PSIAP**

Mengingat pentingnya pemahaman pegawai terkait PSIAP, karena aplikasi ini akan digunakan oleh semua pegawai, maka dipandang perlu untuk dilaksanakan pelatihan yang lebih intensif untuk meningkatkan kompetensi pegawai terkait PSIAP. Selain itu peran dari Kepala Kantor, atasan langsung sangat diperlukan untuk mengajak pegawai bersama-sama mempelajari sistem baru tersebut. Selain itu diperlukan adanya kesadaran dari masing-masing pegawai, agar semakin mudah dalam meningkatkan pemahaman terkait PSIAP.

Teece (1988) menggambarkan bahwa kompetensi perusahaan sebagai seperangkat keterampilan teknologi yang berbeda, aset pelengkap dan rutinitas organisasi yang memberikan dasar bagi kapasitas kompetitif perusahaan dalam satu atau lebih bisnis. Kompetensi ini sangat dibutuhkan di KPP Pratama Semarang Barat terkait PSIAP mengingat aplikasi ini akan dipergunakan oleh semua pegawai dan kemudian oleh Wajib Pajak.

Seiring berjalannya waktu, pengembangan kompetensi terkait PSIAP di KPP Pratama Semarang Barat semakin meningkat, dengan adanya Pelatihan yang diikuti oleh Pimpinan dan para Change Agent KPP Pratama Semarang Barat. Selain itu telah dilaksanakan Action Learning oleh Change Agent berupa Transfer of Knowledge kepada pegawai lain di KPP Pratama Semarang Barat secara bertahap setiap pekannya. Di samping itu, kegiatan internalisasi dalam rangka penguatan pemahaman pegawai juga semakin gencar dilaksanakan oleh Pimpinan.

### **C.2.3 Efektivitas Pengembangan Kompetensi Pegawai KPP Pratama Semarang Barat Pada PSIAP**

Efektifitas pengembangan kompetensi terkait PSIAP di KPP Pratama Semarang Barat pada awal penelitian masih kurang efektif, jika merujuk pada hasil Olimpiade Reform tahun 2023. Untuk meningkatkan efektivitas dari pengembangan kompetensi terkait PSIAP ini pegawai perlu melihat dan mempraktekkan aplikasinya. Selain itu perlu diberikan gambaran yang lebih jelas mengenai apa saja yang berubah. Ajakan dari Kepala Kantor dan atasan langsung dan Change Agent untuk mempelajari aplikasinya juga merupakan hal yang penting, Selain itu perlu adanya dukungan dari Kantor pusat untuk bisa mempraktekkan aplikasinya. Sedikit paksaan untuk belajar dari atasan diharapkan dapat menumbuhkan kesadaran dari pegawai untuk lebih mendalami PSIAP. Selain itu perlu dilakukan pelatihan terhadap pegawai di front office agar dapat mengatasi permasalahan Wajib Pajak terkait aplikasi baru tersebut nantinya. Setelah dilakukan penguatan kompetensi internal, kemudian bisa dibuat Pojok Reform untuk Wajib Pajak, untuk bisa secara langsung memberikan pemahaman kepada Wajib Pajak terhadap perubahan yang sedang dilaksanakan di Direktorat Jenderal Pajak (DJP).

Pemanfaatan SDM, sarana dan prasarana yang tersedia, dilakukan demi meningkatkan efektifitas pengembangan kompetensi di KPP Pratama Semarang Barat. Para Pimpinan dan Change Agent di KPP Pratama Semarang Barat ditugaskan untuk mengikuti pelatihan dan kemudian menyampaikan kembali kepada seluruh pegawai. Selain itu internalisasi mengenai PSIAP juga dilakukan secara rutin untuk menambah pemahaman pegawai terkait PSIAP.

Pelatihan yang telah diikuti oleh Change Agent dan disampaikan kepada seluruh pegawai tersebut kali ini sudah mulai memberikan gambaran mengenai aplikasi yang akan digunakan, meskipun belum 100%. Pegawai mulai mengetahui bahwa aplikasi yang akan digunakan tersebut lebih terintegrasi dari aplikasi yang digunakan saat ini, karena sudah bisa melihat tampilan dari aplikasinya, meskipun belum di-launching.

Temuan dalam penelitian ini adalah perlu adanya sedikit paksaan dari Kepala Kantor agar pegawai mau mempelajari secara mendalam terkait PSIAP, agar pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai khususnya terkait PSIAP ini dapat lebih efektif. Selain itu untuk meningkatkan efektifitas pengembangan kompetensi terkait PSIAP, internalisasi PSIAP dilakukan secara terpisah dari kegiatan training lainnya di KPP Pratama Semarang Barat. Pegawai senantiasa diingatkan untuk membuka newsletter pada email untuk memperoleh informasi terbaru terkait PSIAP, monitoring e-learning secara berkelanjutan, dan peran dari Pimpinan, Atasan Langsung, dan Change Agent dalam menginternalisasi PSIAP kepada pegawai.

## **D. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **D.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa sistem yang digunakan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai di KPP Pratama Semarang Barat di antaranya e-learning melalui Kemenkeu Learning Center (KLC), Webinar melalui Youtube, Informasi melalui Newsletter di email, dan Website Reform-DJP. Kendala yang dihadapi pegawai yaitu pegawai belum melihat langsung aplikasinya, sehingga masih “mengawang” ataupun “meraba-raba” seperti apa nantinya aplikasi tersebut. Selain itu diperlukan juga support penuh dari Kepala Kantor terhadap pegawai untuk sama-sama belajar mengenai PSIAP ini, sehingga pegawai benar-benar serius dalam mempelajari terkait PSIAP. Untuk mengatasi kendala tersebut, KPP Pratama Semarang Barat telah melakukan sosialisasi untuk beberapa proses bisnis oleh *Change Agent* setiap bulannya pada saat Morning Activity dalam rangka penguatan pemahaman pegawai mengenai PSIAP. Selain itu, dilakukan monitoring atas penyelesaian e-learning PSIAP terhadap setiap pegawai. Pelatihan yang telah dilaksanakan di KPP Pratama Semarang Barat berupa e-learning atas setiap proses bisnis. Selain itu saat penelitian berlangsung, para *Change Agent* di KPP Pratama Semarang Barat sebagian besar telah mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terkait PSIAP. Pihak yang paling berperan dalam peningkatan kompetensi pegawai terkait PSIAP di KPP Pratama Semarang Barat yang pertama yaitu Kepala Kantor, karena peran dari top leader ini sangat penting dalam mengajak pegawai, *Change Agent* untuk bersama-sama memperkuat pemahaman terkait PSIAP ini. Selain

itu yang tidak kalah pentingnya adalah kesadaran dari pegawai. Karena tanpa adanya kesadaran dari pegawai itu sendiri, semua usaha bisa dibilang akan menjadi sia-sia karena tidak akan bisa memahami tanpa adanya kemauan untuk belajar yang mungkin awalnya dari dipaksakan menjadi semakin tumbuh kesadaran untuk mau belajar mengenai PSIAP. Selain itu peran dari Change Agent juga penting dalam memberikan informasi terbaru, maupun pelatihan terkait aplikasi maupun proses bisnis PSIAP, agar semua pegawai memiliki pemahaman yang sama kuatnya.

Pengembangan kompetensi terkait PSIAP sangatlah diperlukan di KPP Pratama Semarang Barat, karena semua pegawai nantinya akan menggunakan aplikasi maupun proses bisnis terkait PSIAP tersebut. Sehingga perlu adanya penguatan terlebih dahulu di internal Direktorat Jenderal Pajak (DJP), khususnya di KPP Pratama Semarang Barat. Setelah pegawai memiliki pemahaman yang kuat, baru kemudian bisa menyampaikan kepada Wajib Pajak mengenai perubahan terkait PSIAP tersebut. Apabila diukur dengan hasil pada olimpiade reform tahun 2023, pengembangan kompetensi pegawai KPP Pratama Semarang Barat terkait PSIAP masih belum efektif, karena hasilnya masih belum optimal. Hal-hal yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi pegawai terkait PSIAP, khususnya di KPP Pratama Semarang Barat di antaranya Dukungan/imbauan/ajakan (bahkan mungkin paksaan) dari Kepala Kantor selaku Top Leader di KPP Pratama Semarang Barat, agar pegawai mau belajar lebih dalam mengenai PSIAP. Kesadaran dari semua pegawai itu sendiri, agar mau untuk belajar mengenai pembaruan tersebut. Mungkin awalnya bisa dipaksakan, hingga lama-kelamaan tumbuh kesadaran dari masing-masing pegawai, mengingat kebutuhan terkait pengetahuan mengenai sistem ini akan segera datang apabila aplikasi telah running, sehingga perlu persiapan sedini mungkin. Peran dari para *Change Agent* di KPP Pratama Semarang Barat dalam melaksanakan pelatihan, sosialisasi, maupun penyebaran informasi terbaru terkait PSIAP kepada seluruh pegawai.

## **D.2 Saran**

### **D.2.1 Implikasi Teoritis**

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sebagai organisasi publik sedang melakukan pembaruan yaitu Reformasi Perpajakan yang salah satu bagian dari reformasi tersebut

adalah Pembaruan Sistem Inti Administrasi Perpajakan (PSIAP). Untuk mencapai kesuksesan dalam pembaruan tersebut diperlukan Kapabilitas Dinamis untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam menghadapi reformasi tersebut.

KPP Pratama Semarang Barat merupakan unit DJP yang akan menerima PSIAP tersebut, hendaknya perlu mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) guna meningkatkan kompetensi mereka terkait PSIAP ini. Mengingat hasil olimpiade PSIAP yang masih belum optimal, maka diperlukan penguatan internal secara lebih mendalam lagi, agar pemahaman pegawai terkait PSIAP semakin kuat. Sehingga apabila seluruh pegawai KPP Pratama Semarang Barat telah memahami PSIAP ini, maka barulah bisa berbicara kepada pihak Eksternal dalam hal ini Wajib Pajak untuk dilakukan sosialisasi/edukasi mengenai sistem baru yang akan diterapkan di Direktorat Jenderal Pajak, mengingat Wajib Pajak nantinya juga akan menggunakan sistem baru tersebut apabila telah diluncurkan.

Untuk pengembangan teori, penelitian selanjutnya agar memperluas cakupan penelitian. Jadi tidak terbatas pada salah satu KPP saja, melainkan mencakup seluruh KPP di lingkungan Kantor Wilayah tertentu misalnya.

#### **D.2.2 Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan pembahasan di atas, terdapat beberapa Faktor-Faktor Penentu Efektivitas Pengembangan Kompetensi Pegawai di KPP Pratama Semarang Barat terkait PSIAP yang dapat diimplikasikan, di antaranya sebagai berikut: 1) Dukungan/imbauan/ajakan (bahkan mungkin sedikit paksaan) dari Kepala Kantor selaku *Top Leader* di KPP Pratama Semarang Barat, agar pegawai mau belajar lebih dalam mengenai PSIAP; 2) Kesadaran dari semua pegawai itu sendiri, agar mau untuk belajar mengenai pembaruan tersebut; 3) Peran dari para *Change Agent* di KPP Pratama Semarang Barat dalam melaksanakan pelatihan, sosialisasi, maupun penyebaran informasi terbaru terkait PSIAP kepada seluruh pegawai; 4) Pelatihan melalui e-learning secara bertahap/tidak sekaligus, sehingga tidak mengganggu pekerjaan utama pegawai; 5) Kegiatan Internalisasi terkait PSIAP agar dilaksanakan terpisah dengan kegiatan Morning Activity/In House Training (IHT), agar tidak menimbulkan rasa jenuh karena sudah mengikuti IHT masih dilanjutkan dengan internalisasi PSIAP; 6) Dilakukan internalisasi/bimbingan teknis (bimtek) terkait aplikasi PSIAP sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing pegawai, misalkan untuk Pemeriksa maka difokuskan bimtek

terkait pemeriksaan, untuk seksi penagihan maka bimtek terkait proses bisnis penagihan, sehingga pengembangan kompetensi pegawai dapat lebih efektif dan efisien.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. 2021. *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: Syakir Media Press.
- Arafah, L. N., et al. 2022. *Effect of E-Learning Training Methods and Instructor Competencies on the Effectiveness of Training Mediated by Training Motivation*. The International Journal of Social Sciences World Vol. 4 No. 1, January- June 2022, pages: 204~215.
- Ayuningtiyas, H. A. et al. 2021. *Pengaruh Pelatihan dan E-Learning terhadap Kompetensi Pegawai pada masa Pandemi Covid-19 di BPJS Kesehatan Kantor Cabang Karawang*. e-Proceeding of Management : Vol.8, No.5 Oktober 2021 | Page 6404.
- Azizy, R., et al. 2020. *Virtual Training On Competency Improvement Bank Mandiri Employees In Covid Pandemic 19*. Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi Vol.22, No. 4, pp. 26 - 29.
- Barreto, I. 2010. *Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future*. Journal of management, 36(1), 256-280.
- Bleady, A., et al. 2018. *Dynamic Capabilities Theory: Pinning Down A Shifting Concept*. Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol.22.
- Caniato, F., et al. (2013). *Dynamic capabilities for fashion-luxury supply chain innovation*. International Journal of Retail & Distribution Management, 41(11/12), 940-960
- Darusman, F., & Wijaya, C. (2020). *Kapabilitas Dinamis Sektor Publik: Sebuah Tinjauan Literatur*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, Volume 16, Nomor 1, Juli 2020: 1-12
- Ellis, P. F., et al. 2014. *Corporate Elearning Impact On Employees*. Global Journal of Business Research, Volume 8, Number 4.
- Eisenhardt, K.M., et al. 2000. *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal, 21(10-11), 1105-1121.
- Gopal, R., et al. 2021. *Impact of online classes on the satisfaction and performance of students during the pandemic period of COVID 19*. Education and Information Technologies (2021) 26:6923–6947.
- Groenewald, T., 2004. *A phenomenological research design illustrated*. International Journal of Qualitative Methods, 3(1), pp.42-55
- Hamid, H. 2013. *Pengembangan Sistem Pendidikan di Indonesia*. Bandung : Pustaka Setia, h. 125.
- Kamal, K., B., et al. 2016. *E-Training & Employees' Performance a Practical Study on the Ministry of Education in the Kingdom of Bahrain*. Journal of Resources Development and Management www.iiste.org ISSN 2422-8397 An International Peer-reviewed Journal Vol.18.
- Majid, A. 2005. *Perencanaan Pembelajaran*. Remaja Rosdakarya. Bandung, h. 24

- Milles, M. B. & Huberman, M. 1992. *Analisis Data Kualitatif*, Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Neo, B. S., & Chen, G. 2007. *Dynamic Governance: Embedding Culture, Capabilities And Change In Singapore (English Version)*: World Scientific.
- Piening, E. P. 2013. *Dynamic Capabilities in Public Organizations*. *Public Management Review*, 15(2), 209-245. doi:10.1080/14719037.2012.708358
- Siagian, S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.