

Peran Change Management Untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Edwin Agus Buniarto

Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kediri, Kediri, Indonesia

Email: edwinbuniarto@uniska-kediri.ac.id

Abstract

Organizational performance is a level of organizational success during a certain period in carrying out tasks in order to achieve goals. Organizations and society have a reciprocal relationship so that all changes that occur in society will ultimately require the organization to make changes. Change Management at the Malang Madya Tax Service Office requires proper management so that service objectives, tax revenues and organizational performance can be achieved. The steps of the Malang Madya Tax Service Office in planning Change Management management policies by launching various programs include forming change agents, establishing performance managers, managing risk management and carrying out monitoring and evaluation activities on the implementation of Change Management so as to be able to encourage employees to improve organizational performance to achieve common goals. With the Change Management management program at the Malang Madya Tax Service Office, it can improve employee performance and organizational performance to achieve organizational goals so that in 2021, the Malang Madya Tax Service Office succeeded in obtaining an Organizational Performance Score (NKO) of 108.05%. With proper change management, it can encourage the performance of all employees so as to improve organizational performance to achieve organizational goals. The same thing can be used as an example for other agencies in managing Change Management so that organizational performance can be improved to be even better than before.

Keywords: *Change Management, Organizational Performance, Change Agent, Performance Manager, Risk Management*

Abstrak

Kinerja organisasi merupakan suatu tingkat keberhasilan organisasi selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dalam rangka mencapai tujuan. Organisasi dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik sehingga segala perubahan yang terjadi di masyarakat pada akhirnya juga akan menuntut organisasi untuk melakukan suatu perubahan. *Change Management* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memerlukan pengelolaan yang tepat agar tujuan pelayanan, penerimaan pajak dan kinerja organisasi dapat tercapai. Langkah-langkah Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dalam merencanakan kebijakan pengelolaan *Change Management* dengan mencanangkan berbagai program diantaranya membentuk agen perubahan (*change agent*), menetapkan pengelola kinerja, melakukan pengelolaan terhadap manajemen risiko serta melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan *Change Management* sehingga

mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Dengan adanya program pengelolaan *Change Management* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sehingga pada tahun 2021 lalu, Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang berhasil memperoleh Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 108,05%. Dengan adanya pengelolaan perubahan yang tepat, dapat mendorong kinerja seluruh pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal serupa dapat dijadikan contoh bagi instansi lain dalam pengelolaan *Change Management* sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan menjadi semakin baik daripada sebelumnya.

Kata Kunci: *Change Management*, Kinerja Organisasi, Agen Perubahan, Pengelola Kinerja, Manajemen Risiko

1. LATAR BELAKANG

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang disepakati. Organisasi turut andil dalam dinamika perubahan di masyarakat. Organisasi dan masyarakat memiliki hubungan timbal balik sehingga segala perubahan yang terjadi di masyarakat pada akhirnya juga akan menuntut organisasi untuk melakukan suatu perubahan. Perubahan organisasi tersebut akan membawa dampak pada kondisi yang diharapkan masyarakat dalam rangka menumbuhkan tingkat efektivitas organisasi karena perubahan adalah suatu pergantian kondisi dari kondisi lama ke kondisi baru, suatu modifikasi kondisi atau penambahan terhadap suatu kondisi tertentu. Perubahan organisasi ini memiliki dua sisi, yaitu perubahan organisasi yang dikatakan berhasil dan perubahan organisasi yang dikatakan gagal. Perubahan yang berhasil inilah yang akan membuat suatu organisasi meningkat efektivitasnya (Schermerhorn, Jr. 2010).

Menurut pendapat Rue dan Byars (1981) dalam Keban (1995), kinerja (*performance*) merupakan tingkat pencapaian suatu hasil atau “*degree of accomplishment*” atau dengan kata lain, kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian tujuan sebuah organisasi. Kinerja organisasi merupakan suatu tingkat keberhasilan organisasi selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas atau mencapai tujuan. Perubahan yang terjadi pada organisasi secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kinerja organisasi. Sobirin (2005:2) berpendapat bahwa terdapat dua faktor pendorong terjadinya *Change Management* dalam organisasi yaitu faktor eksternal (perubahan teknologi dan integrasi ekonomi internasional) serta faktor internal (perubahan perangkat keras dan perubahan perangkat lunak organisasi).

Saat ini, Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang telah mengelola *Change Management* dengan melakukan perubahan baik di sisi struktural (strategi, struktur organisasi dan sistem) maupun kultural (budaya organisasi, perubahan perilaku manusia itu sendiri dalam organisasi, dan kebijakan sumber daya manusia). Beberapa indikator fasilitas pelayanan publik seperti televisi, ruang tunggu yang nyaman, mesin antrean dengan teknologi canggih dan berbagai macam aplikasi/ *website* yang memudahkan pemberian layanan kepada *stakeholder* juga menjadi salah satu perubahan struktural. Sebagai perubahan kultural, Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang juga telah membentuk suatu agen perubahan dan administrator khusus yang menangani kinerja organisasi kantor. *Change Management* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memerlukan pengelolaan yang tepat agar tujuan pelayanan, penerimaan pajak dan kinerja organisasi dapat tercapai. Oleh karena itu, penulis sangat tertarik dan memiliki keinginan untuk mengetahui lebih lanjut terkait peran *Change Management* terhadap kinerja

organisasi kantor dengan membuat penelitian berjudul, “PERAN *CHANGE MANAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA MALANG”.

Berdasarkan uraian yang penulis sampaikan sebelumnya, penulis akan merumuskan beberapamasalah dalam karya ilmiah ini, diantaranya:

- a. Apa saja langkah-langkah Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang untuk melakukan penerapan *Change Management* dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi?
- b. Bagaimana peran *Change Management* untuk meningkatkan kinerja organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang?

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas yang telah dikemukakan, maka penulis dapat menyimpulkan tujuan dari penulisan karya ilmiah ini sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apa saja langkah-langkah Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang untuk melakukan penerapan *Change Management* dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi;
- b. Untuk mengetahui bagaimana peran *Change Management* untuk meningkatkan kinerja organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Karya tulis ini disusun sebagai salah satu pedoman dan gambaran bagi unit organisasi Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang serta instansi lain dalam pengelolaan *Change Management* untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi.

2. KAJIAN TEORI

2.1. *Change Management*

a. Perubahan

Perubahan merupakan pergeseran dari keadaan saat ini suatu organisasi menuju pada keadaan yang diinginkan di masa yang akan datang. Perubahan tersebut dilihat dari segi struktur, proses, orang, dan budaya (Wibowo, 2016:105). Perubahan tak selamanya akan berakhir baik. Oleh karena hal tersebut, perlu diupayakan agar perubahan dapat terarah menuju kondisi yang lebih baik dibandingkan sebelumnya.

b. *Change Management*

Sedangkan *Management of change* adalah suatu proses sistematis dalam penerapan pengetahuan, sumber daya dan sarana yang diperlukan untuk memengaruhi perubahan yang terjadi terhadap orang yang terkena dampak dari proses tersebut (Potts dan La Marsh dalam Wibowo, 2016:241). *Change Management* pada hakikatnya merupakan suatu proses yang mengaplikasikan pendekatan POAC (*planning, organizing, actuating, dan controlling*). Dalam pendekatan POAC tersebut, pimpinan harus merencanakan arah perubahan pasca menganalisa kondisi lingkungan bisnis, mengarahkan pegawai untuk berkomitmen mewujudkan perubahan, mengelompokkan agen perubahan, serta mengendalikan setiap situasi yang timbul sebagai dampak dari adanya perubahan itu sendiri, misalnya adanya penolakan terhadap perubahan yang diterapkan.

2.2. Kinerja Organisasi

a. Kinerja

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program, kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, sasaran, maupun visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi (Moeheriono, 2014: 95). Kinerja sendiri dapat diketahui dan diukur apabila individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur tertentu yang ditetapkan oleh organisasi. Pengukuran kinerja dapat dilakukan secara individual maupun organisasi secara keseluruhan.

b. Kinerja Organisasi

Organisasi (Wijaya, 2016) merupakan sistem sosial yang terstruktur terdiri dari kelompok dan individu bekerja sama untuk mencapai beberapa sasaran yang disepakati. Sedangkan kinerja organisasi merupakan suatu tingkat keberhasilan organisasi selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dapat diukur dengan adanya Nilai Kinerja Organisasi (NKO) yang diperoleh selama satu tahun terakhir yang merupakan kumpulan dari nilai-nilai keberhasilan Indikator Kinerja Utama (IKU).

3. METODE PENELITIAN

Segala bentuk aktivitas dalam analisis data kualitatif akan dilaksanakan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai selesai dan tuntas, sehingga akan diperoleh suatu data yang jenuh (Miles dan Huberman, 1984). Ukuran kejenuhan data tersebut ditandai dengan tidak didapatkannya lagi data atau informasi yang baru. Agar lebih memahami penyajian data, maka prosedur analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman yang dijabarkan sebagai berikut:

3.1. Pengumpulan Data (*Data Collection*)

Pada prosedur yang pertama, akan dilakukan pengumpulan data hasil observasi, wawancara, dan penelaahan berbagai dokumen berdasarkan kategorisasi yang sesuai dengan masalah penelitian. Selanjutnya, akan dikembangkan penajaman data melalui pencarian data berikutnya. Penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan pengamatan tidak berstruktur yang berarti kategorisasi yang akan dibuat oleh penulis didasarkan pada jawaban yang bervariasi dari responden yang ada di lapangan dengan populasi dan sampel sebagai berikut:

a. Populasi

Populasi diambil dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bertugas di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dengan jumlah sebanyak 120 orang pegawai.

b. Sampel

Dalam hal ini penulis mengambil sampel sebanyak sepuluh orang pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang tergabung dalam agen perubahan dan tiga orang sebagai petugas khusus yang menangani kinerja organisasi.

Penulis akan melakukan pengamatan terhadap segala sesuatu yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti. Selain itu, penulis akan melakukan wawancara kepada beberapa pegawai terkait *Change Management* dan melakukan wawancara dengan pengelola kinerja organisasi kantor.

3.2. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Menurut Miles dan Huberman (2007:16), reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang mempertajam, menggolongkan, mengarahkan, membuang data yang tidak diperlukan dan/atau mengorganisasikan data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan akhir dapat diambil dan diverifikasi. Penulis akan melakukan analisis terhadap pengelolaan *Change Management* dengan mengumpulkan data dan informasi dari Subbagian Umum dan Kepatuhan Internal. Data yang dikumpulkan berupa dokumen perancangan kebijakan *Change Management*, penerapan pelaksanaan pengelolaan *Change Management*, dan hasil dari penilaian kinerja organisasi tahun 2021. Di samping itu, penulis juga akan melakukan penelitian kepustakaan dengan mempelajari peraturan

perundang-undangan dan sumber informasi lainnya yang berkaitan dengan judul karya tulis ini.

3.3. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data merupakan serangkaian pengorganisasian suatu informasi yang memungkinkan simpulan riset dapat dilakukan. Penyajian data tersebut bertujuan untuk menemukan suatu pola yang bermakna serta memberi kemungkinan terhadap adanya suatu penarikan simpulan dan pemberian tindakan (Miles dan Huberman, 2007:84).

3.4. Penarikan Simpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Penarikan simpulan adalah bagian dari suatu kegiatan konfigurasi yang utuh (Miles dan Huberman, 2007:18). Simpulan tersebut diverifikasi selama penelitian berlangsung yang didasarkan pada data yang diperoleh penulis selama melakukan penelitian di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Langkah-langkah Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang untuk melakukan penerapan *Change Management* dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi

Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang mengaplikasikan *Change Management* yang disesuaikan dengan kondisi di tengah wabah pandemi Covid-19 dan tuntutan pencapaian kinerja organisasi yakni salah satunya untuk memenuhi target penerimaan pajak 2021 yang tercantum dalam APBN dalam rangka memenuhi kebutuhan negara untuk menangani wabah penyakit pandemi Covid-19 dan percepatan Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN), Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang menyusun pengelolaan *Change Management* agar dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan merancang berbagai program, di antaranya:

4.1.1. Membentuk Agen Perubahan (*Change Agent*)

Agen perubahan (*change agent*) merupakan seorang yang bertindak sebagai *role model*, menciptakan kesiapan untuk berubah, mengatasi resistensi terhadap perubahan, serta mampu membangun komitmen anggota organisasi pada setiap level. Di samping itu, seorang agen perubahan harus dapat menyampaikan informasi secara jelas tentang tujuan perubahan dan target-target yang ingin dicapai, dan membantu membangun budaya yang mendukung terjadinya proses pembelajaran dan kemampuan anggota organisasi untuk bereksperimen melakukan hal-hal baru yang belum pernah dilakukan sebelumnya.

Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang membentuk agen perubahan tahun 2021 sesuai dengan Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor KEP-12/WPJ.12/KP.09/2021 tanggal 18 Januari 2021. Agen perubahan tersebut terdiri dari sepuluh orang pegawai yang mewakili organisasi untuk menjadi *role model* selama tahun 2021 dan mengusung program kebijakan “satu agen satu perubahan” dengan rencana kerja sebagai berikut:

- a. **Sosialisasi rencana kerja agen perubahan** dalam rangka pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (ZI Menuju WBBM) berdasarkan Undangan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor UND-1/WPJ.12/KP.09/2021. Sosialisasi ini dilakukan dengan tujuan agar Wajib Pajak menjadilebih memahami peran sertanya dalam menciptakan Zona Integritas Wilayah Birokrasi Bersih Melayani;
- b. **Peringatan Hari Anti Korupsi Sedunia (Hakordia)** yang diperingati setiap tanggal 9 Desember oleh Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Peringatan Hakordia bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kewaspadaan seluruh pegawai dan

masyarakat tentang bahaya korupsi. Kegiatan ini sudah terintegrasi dengan sistem manajemen Internalisasi *Corporate Value* (ICV) sesuai Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak nomor ND-660/PJ/2020;

- c. **In House Training (IHT) Bijak dalam Penggunaan Media Sosial** yang bertujuan untuk meningkatkan kesadaran seluruh pegawai dalam penggunaan media sosial secara bijak serta sesuai dengan ketentuan pada Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2019 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak;
- d. **Sosialisasi Whistleblowing System (WBS)** yang bertujuan untuk memberikan informasi terkait layanan pengaduan WBS baik melalui IHT di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang maupun media internalisasi seperti brosur dan *banner*.
- e. **Gelar Perkara** yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang atas penanganan Wajib Pajak yang sedang berlangsung sehingga mendukung peningkatan penerimaan pajak. Kegiatan ini telah terintegrasi dengan sistem manajemen IHT sesuai Nota Dinas Kepala Kanwil DJP Jawa Timur III nomor ND-419/WPJ.12/BD.04/2020;
- f. **Community of Practice** bertujuan untuk meningkatkan pemahaman pengetahuan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang tentang perpajakan dan aturan terbaru yang terintegrasi dengan sistem manajemen IHT sesuai Nota Dinas Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor ND-1637/WPJ.12/KP.09/2021;
- g. **Pemilihan Duta Pengarusutamaan Gender (PUG)** bertujuan untuk menyosialisasikan program yang memperhatikan pengalaman, aspirasi, kebutuhan serta permasalahan perempuan dan laki-laki dalam seluruh pembangunan di berbagai bidang kehidupan khususnya di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan nomor KMK-807/KMK.01/2018 tentang Pedoman Penerapan Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Keuangan;
- h. **Narasi Doa Pagi dan Sore** yang dibacakan setiap hari dengan harapan dapat meningkatkan keimanan pegawai, menjaga integritas dan mendukung pelaksanaan pekerjaan. Kegiatan ini terintegrasi dengan sistem manajemen ICV sesuai dengan Nota Dinas Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor ND-2049/WPJ.12/KP.09/2021;
- i. **Peningkatan minat belajar pegawai** melalui penyelesaian pembelajaran mandiri (STUDIA) dengan akses terbanyak mendorong pegawai lain untuk ikut mengakses STUDIA, sehingga banyak pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang yang masuk daftar pengakses STUDIA terbanyak.
- j. **In House Training (IHT) Kode Etik Kode Perilaku** untuk meningkatkan pemahaman pegawai tentang kode etik dan kode perilaku yang menjadi pedoman pelaksanaan pekerjaan, sehingga integritas pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang juga ikut terdongkrak. Kegiatan ini terintegrasi dengan sistem manajemen ICV sesuai Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak nomor ND-660/PJ/2020.

4.1.2. Menetapkan Pengelola Kinerja

Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang menetapkan Tim Pengelola Kinerja Organisasi sesuai dengan Surat Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor KEP-69/WPJ.12/KP.09/2021 tanggal 21 Juni 2021. Tim tersebut bertugas untuk mengelola keseluruhan proses penilaian kinerja organisasi yang terklasifikasi menjadi Pengelola Kinerja Organisasi dan Pengelola Kinerja Pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Dengan adanya pengelola kinerja, diharapkan kinerja organisasi dapat termonitoring dengan baik. Pengelola Kinerja Organisasi terdiri dari satu orang Mitra Manajer Kinerja Organisasi (MMKO) dan satu orang Administrator Kinerja

Organisasi (AKO) yang dibentuk setiap tahun dan melakukan evaluasi setiap triwulan. MMKO dan AKO Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memiliki tanggung jawab antara lain:

- a. Menyusun, mengoordinasikan dan mereviu kontrak kinerja dan manual Indikator Kinerja Utama (IKU) dan matriks *cascading* Kemenkeu-Three;
- b. Menyusun laporan capaian kinerja Kemenkeu-Three;
- c. Mengoordinasikan pelaksanaan monitoring dan evaluasi capaian kinerja organisasi;
- d. Menghitung Nilai Kinerja Organisasi (NKO);
- e. Menatausahakan dokumen Kemenkeu-Three;
- f. Mengoordinasikan sosialisasi dan diseminasi manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (BSC).

4.1.3. Mengelola Manajemen Risiko

Manajemen risiko diperlukan oleh suatu organisasi untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengevaluasi, mengendalikan, dan/atau berusaha menghindari, meminimalkan, atau bahkan menghilangkan risiko yang tidak dapat diterima. Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang telah mengoptimalkan penerapan manajemen risiko pada tahun 2021 dengan membentuk struktur unit pemilik risiko melalui Surat Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor KEP-217/WPJ.12/KP.09/2021 tanggal 30 Desember 2020. Unit pemilik risiko tersebut terdiri atas satu orang Pimpinan, satu orang Eksekutif Manajer Risiko, sembilan orang Koordinator Risiko, satu orang Manajer Risiko, satu orang Staf Manajer Risiko dan 13 orang anggota yang terdiri dari setiap perwakilan seksi dan subbagian di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Adapun beberapa langkah pengelolaan manajemen risiko selama tahun 2021 meliputi:

- a. Menentukan sepuluh kejadian risiko yang diambil dari Indikator Kinerja Utama (IKU);
- b. Menentukan urutan prioritas risiko yang telah diambil;
- c. Memberikan opsi mitigasi risiko yang akan diterapkan untuk setiap kejadian risiko;
- d. Membuat beberapa rencana aksi mitigasi risiko untuk setiap kejadian risiko. Misalnya, kejadian risiko penerimaan pajak yang berasal dari *voluntary payment* yang tidak mencapai target dapat diantisipasi dengan rencana aksi mitigasi seperti mengadakan kegiatan *In House Training* (IHT) dan pelatihan pengawasan Wajib Pajak kepada *Account Representative*, melakukan *coaching* terhadap *Account Representative* melalui rapat pembinaan internal seksi pengawasan, dan menerbitkan Surat Tagihan Pajak (STP) kepada Wajib Pajak yang belum memenuhi kewajiban perpajakannya;
- e. Menyusun jadwal penerapan, sumber daya yang dibutuhkan, serta penanggung jawab setiap rencana aksi mitigasi risiko;
- f. Menginventarisasi kendala yang terjadi selama pelaksanaan rencana aksi mitigasi risiko (jika ada);
- g. Melakukan review penerapan rencana aksi mitigasi risiko setiap triwulan;
- h. Melakukan review efektivitas mitigasi risiko setiap tahun dengan membandingkan antarpenerapan manajemen risiko dengan capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) di tahun tersebut.

4.1.4. Melakukan Kegiatan Monitoring dan Evaluasi

Sebagai salah satu upaya untuk memudahkan kontrol atas penerapan *Change Management* yang sudah dilaksanakan di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang, pimpinan organisasi melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi secara berkala selama tahun berjalan. Kegiatan tersebut dilakukan setiap triwulan dengan melibatkan seluruh manajer yang ada di lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang untuk

menyampaikan laporan. Dalam rangka kegiatan monitoring dan evaluasi tersebut, terdapat tiga hal yang menjadi fokus utama dalam *reform Change Management* terhadap kinerja organisasi yakni:

a. Komitmen dalam perubahan

Agen perubahan telah membuat perubahan yang konkret di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dengan mengusung program kebijakan “satu agen satu perubahan”. Perubahan yang dibuat oleh agen perubahan tersebut telah terintegrasi dalam sistem manajemen di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

b. Komitmen pimpinan

Pimpinan memiliki komitmen terhadap pelaksanaan reformasi birokrasi, dengan adanya target capaian reformasi yang jelas di dokumen perencanaan. Hal ini dilakukan dengan mengadakan rapat monitoring dan evaluasi *Change Management* setiap bulannya sehingga dapat menjaga dan meningkatkan kinerja di bulan selanjutnya. Monitoring dan evaluasi yang dilakukan meliputi laporan kegiatan yang telah dilaksanakan dan rencana kegiatan yang akan dilaksanakan.

c. Membangun budaya kerja

Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang membangun budaya kerja positif dan menerapkan nilai-nilai organisasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari misalnya dengan melakukan sosialisasi terkait dengan *Standar Operating Procedure* (SOP) pelayanan yang diberikan di lingkungan kantor dan IHT Budaya Pelayanan Prima kepada pegawai di Seksi Pelayanan untuk meningkatkan kemampuan berkomunikasi yang baik, memiliki kompetensi yang diperlukan, memberikan respon yang cepat, aksesibilitas yang mudah, integritas, konsistensi, dan sopan santun terhadap *stakeholder*.

4.1.5. Peran *Change Management* untuk meningkatkan kinerja organisasi di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang

Change Management di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang memiliki peran positif terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terlihat pada tahun 2021, Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang berhasil memperoleh Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 108,05%. NKO tersebut merupakan indikator pengukuran keberhasilan kinerja organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang diperoleh selama satu tahun terakhir yang merupakan kumpul dari nilai-nilai keberhasilan Indikator Kinerja Utama (IKU). Adapun NKO tahun 2021 meliputi beberapa IKU sebagai berikut:

- a. Persentase realisasi penerimaan pajak;
- b. Persentase realisasi pertumbuhan penerimaan pajak bruto;
- c. Persentase capaian tingkat kepatuhan penyampaian SPT Tahunan PPh Wajib Pajak B dan Orang Pribadi Strategis;
- d. Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Pembayaran Masa (PPM);
- e. Persentase realisasi penerimaan pajak dari kegiatan Pengawasan Kepatuhan Material (PKM);
- f. Persentase efektivitas kegiatan edukasi dan penyuluhan;
- g. Indeks efektivitas penyuluhan dan pelayanan;
- h. Persentase pengawasan pembayaran masa Wajib Pajak Strategis;
- i. Persentase penyelesaian permintaan penjelasan atas data dan/atau keterangan Wajib Pajak Strategis;
- j. Persentase penyampaian informasi, data, laporan, dan pengaduan (IDLP);
- k. Persentase nilai ketetapan dibayar pada tahun berjalan;
- l. Efektivitas penagihan;
- m. Efektivitas pemeriksaan;

- n. Persentase pegawai yang memenuhi standar kompetensi;
- o. Persentase efektivitas Dialog Kinerja Organisasi dan Rencana Mitigasi Risiko yang selesaidijalankan;
- p. Indeks Penilaian Integritas Unit;
- q. Indeks efektivitas pelaksanaan *Focus Group Discussion* (FGD) Pejabat Administrator;
- r. Persentase kualitas pelaksanaan anggaran.

Keberhasilan peningkatan kinerja organisasi tersebut merupakan hasil dari kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang selama satu tahun dengan adanya *pengelolaan Change Management* yang tepat yang mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

5. PENUTUP

Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang telah merencanakan kebijakan pengelolaan *Change Management* dengan baik, diantaranya dengan mencanangkan berbagai program diantaranya dengan membentuk agen perubahan (*change agent*), menetapkan pengelola kinerja, melakukan pengelolaan terhadap manajemen risiko serta melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap penerapan *Change Management* sehingga mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Melalui program pengelolaan *Change Management* di Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dapat meningkatkan kinerja pegawai maupun kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sehingga pada tahun 2021 Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang berhasil memperoleh Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 108,05%.

Dengan adanya pengelolaan perubahan yang tepat, dapat mendorong kinerja seluruh pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal serupa dapat dijadikan contoh bagi instansi lain dalam pengelolaan *Change Management* sehingga kinerja organisasi dapat ditingkatkan menjadi semakin baik daripada sebelumnya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis, pengelolaan *Change Management* pada Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang mulai dari perancangan kebijakan dan penerapan pengelolaan *Change Management* dapat meningkatkan kinerja organisasi sehingga pada tahun 2021, Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang dapat mencapai Nilai Kinerja Organisasi (NKO) sebesar 108,05%. Hal ini sebaiknya dapat dibagikan dan dijadikan contoh bagi instansi lain yang serupa dalam pengelolaan *Change Management* organisasinya sehingga kantor lain dapat mencapai tujuan organisasi serta dapat mencapai target penerimaan pajak yang diamanahkan sebagai salah satu indikator pencapaian NKO di kantornya.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Aslichati, L., Prasetyo, H.I.B. & Irawan, P. (2019). *Metode Penelitian Sosial*. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.
- Hakim, L. & Sugiyanto, E. (2018). *Change Management Organisasi sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Laweyan Surakarta*. BENEFIT Jurnal Manajemen dan Bisnis. Volume 3, Nomor 2, Desember 2018: 49-63.
- Maidi, N. (2020). *Efektivitas Change Management dalam Mengembangkan Budaya Organisasi SMP IT Darul Azhar Aceh Tenggara. Skripsi*. Medan: Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Keputusan Menteri Keuangan nomor KMK-807/KMK.01/2018 tentang Pedoman*

Penerapan Pengarusutamaan Gender di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Nomor KEP-12/WPJ.12/KP.09/2021 tentang Pembentukan Agen Perubahan di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Tahun 2021. Malang: Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor KEP-69/WPJ.12/KP.09/2021 tentang Penetapan Pengelola Kinerja di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Tahun 2021. Malang: Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Keputusan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor KEP-217/WPJ.12/KP.09/2021 tentang Struktur Unit Pemilik Risiko di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Tahun 2021. Malang: Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Nota Dinas Direktur Jenderal Pajak Nomor ND-660/PJ/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Program Internalisasi Corporate Value (ICV) Tahun 2021. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak.

Nota Dinas Kepala Kanwil DJP Jawa Timur III nomor ND- 419/WPJ.12/BD.04/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Gelar Perkara di Lingkungan KanwilDJP Jawa Timur III. Malang: Kanwil DJP Jawa Timur III.

Nota Dinas Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor ND-1637/WPJ.12/KP.09/2021 tentang Pelaksanaan Community of Practice di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Malang: Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Nota Dinas Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang nomor ND-2049/WPJ.12/KP.09/2021 tentang Pelaksanaan Pembacaan Doa Pagi dan Sore di Lingkungan Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang. Malang: Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.

Peraturan Direktur Jenderal Pajak nomor PER-22/PJ/2019 tentang Kode Etik dan Kode Perilaku Aparatur Sipil Negara (ASN) di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Jakarta: Direktorat Jenderal Pajak.

Sobirin, A. (2015). Change Management. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.

Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi nomor 67 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 58 Tahun 2020 tentang Sistem Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara dalam Tata Normal Baru. Jakarta: Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.

Suryanto. (2020). Manajemen Risiko dan Asuransi. Tangerang Selatan: Penerbit Universitas Terbuka.

Undangan Kepala Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang Nomor UND-1/WPJ.12/KP.09/2021 hal Sosialisasi rencana kerja agen perubahan dalam rangka pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (ZI Menuju WBBM) Tahun 2021. Malang: Kantor Pelayanan Pajak Madya Malang.