INTUISI 1 (1) (2009)

INTUISI
Jurnal Psikologi Ilmiah

http://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/intuisi

# STUDI DESKRIPTIF RESISTENSI INDIVIDU TERHADAP PERUBAHAN PERATURAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA CANDISARI SEMARANG

**Yulia Ratnawati**✉

Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan , Universitas Negeri Semarang, Indonesia

## Info Artikel

*Sejarah Artikel:*
Diterima Januari 2013
Disetujui Februari 2013
Dipublikasikan Maret 2013

*Keywords:*
*resistance, change*

## *Abstract*

*According to the Financial Minister Decree No. 132/PMK.01/2006 Organization and Work Order of Vertical Instance of Tax General Directorate, the Semarang Pratama Tax Service Office had changed. Despite of the universal and inevitable nature of a change, it rarely took place smoothly, readily and proportionately. A resistance toward a change was a behavioral or emotional respond to the real work or desired change. The sample at this research were 50 employees of Semarang Pratama Tax Service Office of Candisari. The instrument used was psychology scale. For the validity test, the writer employed the formula of product moment correlation. Meanwhile, for the reliability test, used the Alpha Cronbach technique. The data were analyzed, used descriptive statistics. The overall data was processed using the assistance of program computer of SPSS version 12.0 for Windows. The resistance rate of the employees of the office experienced was bipolarization. The research, result shows that the logical resistance rate was of 40%, sociological of 38%, and psychological of 24% on the highest criteria. It suggested that in general, the reaction or attitude displayed by the employees tended to be based on the logical or rational aspect in facing the change. And it was caused by the lack of information and knowledge about the change. Based on the research result, it was proposed for the Semarang Pratama Tax Service Office of Candisari to socialize further more to its employees the whole information about Pratama Tax Service Office, since the unwillingness to support the regulation change of Pratama Tax Service Ojfice was due to the lack of understanding of it wholly in most of them.*

© 2009 Universitas Negeri Semarang

✉ Alamat korespondensi:
Jurusan Psikologi, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Semarang
Gedung A1 Lantai 2 Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang,
Jawa Tengah, Indonesia, 50229
E-mail: intuisipsikologiunnes@gmail.com

p - ISSN 2086-0803
e - ISSN 2541-2965

## PENDAHULUAN

Saat ini, kita hidup dalam zaman globalisasi yang penuh dengan perubahan. Perubahan tersebut mencakup di semua bidang kehidupan, meliputi bidang politik, sosial, ekonomi, budaya, pertahanan dan keamanan. Melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 132/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak Menteri Keuangan, bahwa dalam rangka pelaksanaan modernisasi sistem administrasi perpajakan sebagai upaya pelaksanaan "*Good Governanc*e" dan meningkatkan penerimaan pajak serta efektivitas organisasi instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak maka dipandang perlu untuk melakukan penataan organisasi dan tata kerja instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak. Diantara Kantor Pelayanan Pajak yang mempersiapkan diri saat ini adalah Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari (yang semula bernama Kantor Pelayanan Pajak Semarang Selatan).

Perubahan organisasi dan tata kerja instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak menimbulkan berbagai sikap atau reaksi individu yang bermacam - macam dengan berbagai tingkat dukungan yang bervariasi. Ada individu yang berpartisipasi penuh terhadap perubahan ini, tetapi ada juga individu yang rnengabaikan/ antipati terhadap perubahan organisasi dan tata kerja instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak.

Reaksi atau sikap tersebut secara garis besar dapat dibedakan antara individu yang mendukung perubahan atau individu yang tidak mendukung. Proses perubahan serta reaksinya perlu dipahami untuk dapat memiliki kesiapan menghadapi perubahan tersebut. Kesiapan ini tidak hanya diperlukan oleh organisasi (dalam hal ini KPPP Semarang Candisari), tetapi juga oleh Sumber daya manusia (dalam hal ini pegawai) karena sikap dan reaksi manusia terhadap perubahan turut mempengaruhi efektivitas perubahan itu sendiri, baik bagi individu itu sendiri maupun bagi organisasi (Eales-White, 1994; 23-42).

Meskipun perubahan adalah suatu kejadian universal dan tidak dapat dihindarkan, hal ini jarang terjadi dengan cara yang lancar, mudah dan seimbang. Resistance to change adalah sesuatu hal yang sering terjadi dan bersifat alamiah. Berbagai penyebab resistance to change sering sulit untuk ditentukan. Resistance to change mungkin diakibatkan oleh bermacam - macam alasan, seperti vested interest, salah pengertian, norma kelompok, keseimbangan, kekuatan dan berbagai perbedaan (nilai, tujuan dan lain - lain) ( Reksohadiprodjo dan Handoko,1987:329).

Berdasarkan hasil penelitian awal beberapa reaksi resistensi yang terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari adalah:

1. Melakukan Negosiasi
2. Memunculkan masalah resistensi ke permukaan untuk dibahas.
3. Cenderung untuk mengevaluasi dan mencari jawab atau alasan.
4. Melakukan penjajakan rnengenai kemungkinan konsekuensi dari perubahan.
5. Memiliki banyak ide dan pengalaman.

Berdasarkan fenomena di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai resistensi individu pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari akibat adanya perubahan peraturan di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari.

## METODE

Peneliti menggunakan metode penelitian *ex post facto* dengan menggunakan metode analisis statistik deskriptif. Penelitian *ex post facto* adalah penyelidikan secara empiris yang sistematik, dimana peneliti tidak mempunyai kontrol langsung terhadap variabel - variabel bebas (*independen variables*), karena manifestasi fenomena telah terjadi atau karena fenomena sukai dimanipulasikan (Nasir, 2003:73). Data-data yang diteliti dan diolah merupakan data temuan di lapangan pada saat ini atau pada waktu Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari telah melakukan perubahan peraturan pada bulan Oktober 2007.

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Pratama Candisari sejumlah 86 pegawai. Dengan karakteristik populasi sebagai berikut:

1. Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari.
2. Memiliki waktu dan kesediaan untuk mengisi skala penelitian.
3. Ditunjuk / didisposisi oleh kepala kantor untuk mengisi skala penelitian.

Metode sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* (Sampel bertujuan). Sampel bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subyek bukan didasarkan pada strata, random, atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tenentu, dalam hal ini agar sampel penelitian sesuai dengan Terkadang beberapa orang enggan terhadap perubahan. Keengganan itu merintangi penyesuaian dan kemajuan (Robin Stephen, 2001). Hasil – hasil karakteristik populasi yang

kita tentukan, sehingga diperoleh sampel 50 pegawai (Arikunto, 2002;117).

Instrumen yang digunakan berupa skala psikologi. Uji validitas menggunakan rumus korelasi product moment. Sementara itu uji reliabilitas menggunakan teknik Alpha Cronbach Adapun teknik analisa data menggunakan statistik deskriptif. Keseluruhan data diolah dengan menggunakan bantuan komputer program SPSS versi 12.0 *for windows.*

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan umumnya memang tidak dapat berjalan lancar, sering terjadi penolakan yang merupakan bagian dari proses transisi. Hal ini umumnya tidak disadari dan terjadi karena tidak atau kurang adanya inforrnasi. Oleh karena itu penolakan terhadap perubahan dapat di atasi dengan cara memahami penolakan, merencanakan dan memanajemeni perubahan secara efektif dan efisien.

Penelitian tersebut sesuai teori atau hasil penelitian Wustari Mangunjaya (dalam Nurahaju, 2003; 89) dimana sikap tidak mendukung perubahan dikarenakan tingkat resistensi perubahan yang tinggi.

Berdasarkan analisis deskriptif didapatkan hasil penelitian, bahwa sikap dominan pegawai adalah resistensi pada tingkat tinggi dan sedang yang masing - masing sebesar 36%; Rendah dan sangat rendah masing - masing sebesar 14%. Dari data tersebut dapat kita katakan bahwa resistensi pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari mengalami bipolarisasi (mengelompok pada dua kutub yang berbeda).

Pada umumnya reaksi atau sikap dominan yang ditampilkan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari cenderung mendasarkan diri pada aspek logika dan rasional dalam menghadapi perubahan. Hal ini terjadi karena kurangnya informasi dan pengetahuan akan perubahan. Untuk itu agar seseorang dapat menerima perubahan dan terlibat aktif sebenarnya tidak sukar karena mereka hanya kurang memiliki informasi dan kurang pengetahuan. Hal ini sesuai dengan pendapat Galpin (dalam Mangunjaya, 2002; 125-126) yang menyatakan bahwa tingkat resistensi yang pertama berhubungan dengan "pengetahuan" (tidak mengetahui). Dengan cara sosialisasi yang utuh dan komunikasi secara lebih intensif baik informatif maupun komunikatif diharapkan proses perubahan akan berjalan lancar.

Sikap berikutnya yang ditunjukan dalam penelitian ini adalah resistensi pada aspek sosiologis, melihat hasil tersebut maka tampaknya dalam menghadapi perubahan seseorang sering memfokuskan diri terlebih dahulu pada orang lain sebelurn dia menentukan sikap. Dalam hal ini aspek emosional lebih berperan daripada intelektual. Oleh karena itu jika ada seorang tokoh di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari memiliki sikap yang mendukung terhadap perubahan maka diharapkan dia menjadi agen perubah (*agent of change*) bagi orang tipe resistensi sosiologi pada khususnya dan orang - orang lain pada umunmya. Urutan berikutnya adalah resisten pada aspek psikologis, rnereka yang memiliki sikap resisten pada aspek psikologis dapat menjurus pada agresivitas karena adanya sikap negatif, emosional, dan kecurigaan. Sikap resistensi psikologis muncul karena individu ingin mempertahankan keadaan yang ada sebelum terjadi perubahan (zona nyaman).

Hal lain yang penulis temukan adalah resistensi dimiliki terutama oleh pejabat dan pegawai level tengah yang berada pada tingkat sedang cenderung tinggi. Hal ini dapat dijelaskan dengan teori kebutuhan yang dikembangkan oleh David McClelland, Teori kebutuhan yang didapat (acquired needs theory).

Menurut David McClleland (dalam Daft; 2006; 373-374), teori ini mengemukakan bahwa tipe - tipe kebutuhan tertentu didapat selama masa hidup individu tersebut. Dengan kata lain, orang - orang tidak lahir dengan kebutuhan ini tetapi mungkin mempelajarinya melalui pengalaman hidup mereka. Tiga kebutuhan yang paling seing dipelajari adalah:

Kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), Keinginan untuk mencapai sesuatu yang sulit, mencapai standar - standar kesuksesan yang tinggi, menguasai tugas - tugas yang kompleks, dan mengungguli orang lain.

Kebutuhan akan pertalian (*need for affiliation*), Keinginan untuk membentuk hubungan pribadi yang akrab, menghindari konflik dan menjalin persahabatan yang hangat.

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), Keinginan untuk mempengaruhi atau mengendalikan orang lain, bertanggung jawab atas orang lain, dan memiliki otoritas atas orang lain.

Pengalaman hidup yang sebelumnya menentukan apakah orang - orang mendapatkan kebutuhan ini. Apabila seseorang didorong untuk malakukan hal - hal untuk diri mereka sendiri dan menerima penguatan, mereka akan mendapatkan kebutuhan akan pencapaian. Apabila mereka didorong untuk menjalin hubungan - hubungan yang hangat, mereka mengembangkan kebutuhan akan pertalian. Apabila mereka men-

dapat kepuasan dari rnengendalikan orang lain, mereka akan mengembangkan kebutuhan akan kekuasaan.

Dari data yang didapatkan tampak bahwa skor dari item khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, menginginkan status quo, kepentingan pribadi berada pada tingkat cukup tinggi. Hal ini menunjukan adanya rasa takut kehilangan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan melihat bahwa yang memiliki tingkat resistensi yang paling tinggi pada tingkat pejabat dan Level tengah maka dapat dikatakan bahwa ketakutan akan sesuatu yang berharga (status, kekuasaan) adalah sumber penolakan seseorang.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan seperti yang diuraikan di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah:

Tingkat resistensi pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama semarang mengalarni bipolarisasi (mengelompok pada dua kutub yang berbeda).

Pada umumnya reaksi atau sikap dominan yang ditampilkan pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Candisari cenderung mendasarkan diri pada aspek logika atau rasional dalam menghadapi perubahan. Hal ini terjadi karena kurangnya informasi dan pengetahuan akan perubahan.

Sikap berikutnya yang ditunjukan dalam penelitian ini adalah resistensi pada aspek sosiologis, melihat tersebut maka tampaknya menghadapi perubahan seseorang sering memfokuskan diri terlebih dahulu pada orang lain sebelum dia menentukan sikap.

Urutan berikutnya adalah resisten pada aspek psikologis, mereka yang memiliki sikap resisten pada aspek psikologis dapat menjurus pada agresivitas karena adanya sikap negatif dan emosional dan kecurigaan.

Dari data yang didapatkan tampak bahwa skor dari item khawatir akan sesuatu yang tidak diketahui, menginginkan status quo, kepentingan pribadi berada pada tingkat cukup tinggi. Hal ini menunjukan adanya rasa takut kehilangan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), dan melihat bahwa yang memiliki tingkat resistensi yang paling tinggi pada tingkat pejabat dan Level tengah maka dapat dikatakan bahwa ketakutan akan sesuatu yang berharga (status, kekuasaan) adalah sumber penolakan seseorang.

## DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, S. 2002. Prosedur (Suatu Pendekatan Praktek). Jakarta: Rineka Cipta

Arikunto, S. 2002. Dasar - dasar Evaluasi Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara

Daft, Ricard L., 2006. Management (Manajemen) edisi enam jilid dua. Jakarta : Salemba Empat.

Mangunjaya, Wustari H. 2001. Mempersiapkan individu di organisasi untuk menghadapi perubahan. Surabaya: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga.

Nasir.,M. 2003. Metode Penelitian. Jakarta : Ghalia Indonesia

Nurahaju, R. 2003. Pengaruh Resistensi Perubahan dan Kecerdasan Emosi Dosen terhadap Sikap Dosen Mengenai dari PTN menuju PTBHMN. www.damandiri.or.od 25 Februari 2008

Kreitner R. dan Kinicki, A. 2005. Perilaku Organisasi buku1. Jakarta: Salemba Empat.

Reksohadiprodjo, S. dan Handoko, T.H. 1987. Organisasi Perusahaan: Teori, Struktur dan perilaku. Yogyakarta: Universitas Gadja Mada.

Robin, Stephen P. 2003 .Perilaku Organisasi.Jakarta: PTINDEKS kelompok GRAMEDIA