

EVALUASI KIRKPATRICK LEVEL 3 TERHADAP PEMBELAJARAN MODEL 70:20:10 DI PUSDIKLAT PAJAK

Heru Supriyanto,

Kemenkeu, BPPK, Pusdiklat Pajak, Jl. Sakti Raya No. 1, Indonesia

Email: herusupriyanto@kemenkeu.go.id

ABSTRAK

The learning design at the Ministry of Finance has used classical and non-classical methods. This was followed up by the FETA by implementing new learning methods, such as blended learning and open classes, then the Tax Education and Training Center applied the 70:20:10 learning model, starting with the Tax Auditor Officer Technical Training (PT P3). Because this is the first time, it is only natural that it raises doubts about whether the model is no better than the learning model that has been done so far. Therefore, this model should be evaluated immediately in accordance with KMK No. 924 / KMK.011 / 2018. This study aims to determine whether the 70:20:10 model lessons are able to increase competence, determine whether there are obstacles / obstacles so that they cannot implement the knowledge gained, and whether there are differences in competence between male and female participants. The study used Paired T Test and Independent T Test, data were obtained through a questionnaire. It is concluded that the 70:20:10 learning model can significantly improve the competence of participants before and after attending the training. Obstacles / barriers that could not implement the knowledge gained were participants no longer having KPI so that it was not a priority, participants were transferred to another section, WP was not found and the characteristics of WP were different from those taught and there was no significant difference in competence between male participants compared woman.

Desain pembelajaran di Kementerian Keuangan telah menggunakan Metode klasikal dan Non klasikal. Hal ini ditindaklanjuti oleh BPPK dengan menerapkan metode pembelajaran yang baru, seperti *blended learning* dan *open class*, selanjutnya Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak menerapkan pembelajaran model 70:20:10, diawali pada Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak (PT P3). Karena baru pertama kali, maka wajar saja jika menimbulkan kegamangan apakah model tersebut lebih baik dibandingkan dengan model pembelajaran yang selama ini telah dilakukan. Oleh sebab itu model ini harus secepatnya dievaluasi sesuai dengan KMK No. 924/KMK.011/2018. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pembelajaran Model 70:20:10 mampu meningkatkan kompetensi, mengetahui ada tidaknya kendala/hambatan sehingga tidak bisa mengimplementasikan ilmu yang diperoleh dan mengetahui adakah perbedaan kompetensi antara peserta pria dibandingkan dengan wanita. Penelitian menggunakan uji *Paired T Test* dan *Independent T Test*, data diperoleh melalui kuesioner. Disimpulkan bahwa pembelajaran Model 70:20:10 mampu meningkatkan secara signifikan kompetensi peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Kendala/hambatan yang menyebabkan tidak bisa diimplementasikan ilmu yang diperoleh adalah peserta tidak lagi memiliki IKU sehingga tidak menjadi prioritas, peserta dipindah ke seksi lain, WP tidak ditemukan dan karakteristik WP yang berbeda dengan yang diajarkan dan tidak terdapat perbedaan signifikan dalam kompetensi antara peserta pria dibandingkan wanita.

KATA KUNCI: Kirkpatrick Level 3, Model 70:20:10, Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengembangan dan inovasi metode pembelajaran di BPPK membuka kesempatan untuk menggunakan Metode Klasikal dan Metode Non Klasikal sejak diterbitkannya PER-4/PP/2017 tentang Pedoman Desain Pembelajaran di Lingkungan Kemenkeu. Selanjutnya diterapkan beberapa metode pembelajaran yang baru, seperti *blended learning* dan *open class*. Kemenkeu *Corpu* mendefinisikan bahwa *blended learning* adalah sebagai gabungan dari *class learning* dengan *e-learning* dan sebagai pengantar sebelum pertemuan di kelas, yang mana peserta

diklat dapat mengakses Kemenkeu *Learning Center* (KLC) yang merupakan bentuk *Knowledge Management System* (KMS) yang dikembangkan BPPK untuk Kemenkeu.

Pusdiklat Pajak menerapkan pembelajaran model 70:20:10 baru pertama kali diterapkan pada Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak (PT P3). Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-1/PP/2018 Tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kemenkeu, maka bisa dilakukan evaluasi setelah tiga bulan sejak selesainya pelatihan. PT P3 angkatan pertama yang akan dijadikan objek penelitian sudah lebih dari tiga bulan menyelesaikan pelatihan. Karena baru pertama kali, maka wajar saja jika menimbulkan kegamangan apakah model tersebut lebih baik dibandingkan dengan model pembelajaran yang selama ini telah dilakukan. Dengan demikian wajar saja jika model ini harus secepatnya dievaluasi agar tujuan diterbitkannya KMK No. 924/KMK.011/2018 tidak sia-sia. Jenis evaluasi pada penelitian ini adalah evaluasi pascapembelajaran sebagaimana yang telah diatur pada Peraturan Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-1/PP/2018 tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kemenkeu yang mana mengatur tentang Model Evaluasi Kirkpatrick *Level 3* dan *Level 4*.

1.2. Rumusan Masalah

Perubahan model pembelajaran di BPPK Kemenkeu *Corpu* khususnya menjadi Pembelajaran Model 70:20:10 dan penerapan Model Evaluasi Kirkpatrick *Level 3* serta terdapatnya perbedaan tujuan yang tertulis dalam KAP DT P3 dengan tugas-tugas P3 menurut SE Dirjen Pajak telah menimbulkan kegamangan bagi peneliti, berhasil atau gagalkah perubahan paradigma tersebut. Oleh sebab, rumusan masalah penelitian ini adalah

1. Apakah Pembelajaran Model 70:20:10 mampu meningkatkan kinerja peserta PT P3?
2. Adakah kendala/hambatan sehingga peserta PT P3 tidak bisa mengimplementasikan ilmu yang diperoleh dari PT P3?
3. Adakah perbedaan kinerja antara peserta PT P3 berjenis kelamin pria dibandingkan dengan wanita?

1.3. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui apakah Pembelajaran Model 70:20:10 mampu meningkatkan kinerja peserta PT P3.
2. Mengetahui ada tidaknya kendala/hambatan sehingga peserta DT P3 tidak bisa mengimplementasikan ilmu yang diperoleh dari PT P3.
3. Mengetahui ada tidaknya perbedaan kinerja antara peserta PT P3 berjenis kelamin pria dibandingkan dengan wanita?

2. KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

Untuk memecahkan masalah dan sehingga tujuan penelitian ini tercapai, maka digunakanlah Model Evaluasi Kirkpatrick *Level 3*, mengingat bahwa teori ini sudah teruji dan telah ditetapkan oleh BPPK sebagai alat evaluasi pembelajaran berdasarkan Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor

PER-1/PP/2018 Tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kemenkeu. Substansi Evaluasi Kirkpatrick *Level 3* dibahas berikut ini.

Pembelajaran Model 70:20:10

Pembelajaran di Kemenkeu *Corpu* menggunakan Pembelajaran model 70:20:10 yang merupakan pelaksanaan pengembangan kompetensi bentuk pembelajaran. Pembelajaran dalam Kemenkeu *Corpu* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Relevan

Pembelajaran dilaksanakan sesuai kebutuhan, tepat sasaran, dan kekinian. Dalam mencapai karakteristik relevan dilakukan penyempurnaan mekanisme analisis kebutuhan pembelajaran, perbaikan kurikulum dan penyesuaian materi bahan belajar.

2. Mudah Diaplikasikan

Materi pembelajaran mudah diajarkan, dipelajari, dan diterapkan. Dalam mencapai karakteristik mudah diaplikasikan dilakukan dengan upaya melatih implementasi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku sesuai dengan tujuan pembelajaran (*action learning*).

3. Berdampak

Pembelajaran dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Dalam mencapai karakteristik berdampak dilakukan pengukuran dalam seluruh *Level Model* evaluasi Kirkpatrick.

4. Mudah Diakses

Pembelajaran mudah diakses dimana, kapan dan dari mana saja serta tersedia setiap saat. Dalam mencapai karakteristik mudah diakses dilakukan pembangunan sistem aplikasi manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Dalam pengelolaannya, KLC memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi produksi, yaitu pihak-pihak yang terkait dengan produksi materi pada aplikasi KLC, terutama untuk menu *course* dan menu *Knowledge center*;
2. Fungsi penjaminan mutu atau verifikasi (*verificator*), yaitu pihak-pihak yang memberikan jaminan yang memadai bahwa materi yang diunggah ke dalam aplikasi, terutama untuk menu *Course* dan menu *Knowledge center*, telah memiliki standar kualitas tertentu;
3. Fungsi operasi, yaitu pihak-pihak yang memiliki kewenangan yang berkaitan langsung dengan pengoperasian aplikasi KLC, seperti membuat jenis *course*, mengunggah
4. Materi KLC (menu *course* maupun KC), membuat jenis *CoP* dan lain-lain;
5. Fungsi keahlian, yaitu pihak-pihak yang secara khusus diminta untuk memberikan keahliannya terkait dengan permasalahan tertentu pada forum *CoP*;
6. Fungsi moderasi, yaitu pihak-pihak yang memiliki fungsi memoderasi forum *CoP*;
7. Fungsi pendukung, yaitu pihak-pihak yang memiliki fungsi untuk memberikan dukungan bagi seluruh operasional KLC, baik dari sisi SDM, sisi keuangan maupun sisi teknis lainnya.

Pembelajaran Model 70:20:10 dalam pelatihan merupakan model yang banyak digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan efektivitas dalam program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Model pembelajaran ini dilakukan dengan pendekatan yang berorientasi pada perubahan perilaku yang berdampak pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Model pembelajaran ini

dikembangkan pertama kali oleh Michael M. Lombardo and Robert W. Eichinger dalam bukunya *The Career Architect Development Planner* (1996) yang membagi dalam tiga pendekatan, yaitu 10% *education* (pendidikan formal), 20% *social learning*, dan 70% (*experiential learning*).

Penjelasan mengenai tiga pendekatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pendekatan pembelajaran formal: 10%

Yaitu kegiatan pembelajaran yang didesain secara formal, seperti seminar, pelatihan, maupun ceramah, baik secara tatap muka maupun online yang dilakukan di awal untuk memberikan gambaran utuh mengenai kerangka kerja pembelajaran. Pembelajaran ini dimaksudkan untuk memberikan landasan secara teori tentang kompetensi yang akan dikuasai.

2. Pendekatan *Social learning*: 20%

Yang mengambil porsi 20%. Secara sederhana, pendekatan ini dapat diartikan dengan belajar dari orang lain. Bentuknya bisa berupa komunitas praktisi, konseling, mentoring, atau *coaching* yang berfungsi untuk menyelesaikan permasalahan terkait pekerjaan. Dengan berada di dalam lingkungan atau komunitas yang sejalan dengan tema pembelajaran, maka peserta akan terkondisi dengan isu-isu, kebiasaan, cara berpikir, serta berperilaku yang sesuai dengan apa yang sedang ia pelajari.

3. Pendekatan *experiential learning*: 70%

Yang mengambil porsi 70%. Pendekatan dengan porsi terbesar ini melibatkan pengalaman praktis dan dapat dilakukan dengan memberikan penugasan yang menantang bagi peserta. Dalam menyelesaikan tugas, peserta dapat didampingi oleh fasilitator yang dapat mengajak peserta untuk menyelesaikan permasalahan tersebut secara rasional.

Model Evaluasi Kirkpatrick Level 3

Evaluasi merupakan kegiatan yang tidak bisa dipisahkan dari kegiatan diklat. Banyak pertanyaan muncul justru pada saat proses diklat sedang berjalan, bahkan pada saat proses diklat telah berakhir. Apakah peserta puas dengan kualitas penyelenggaraan diklat? Apakah tujuan pembelajaran berhasil dicapai? Apakah peserta diklat akan menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperolehnya dari diklat setelah kembali ke tempat kerja? Semua pertanyaan itu akan bisa dijawab apabila lembaga diklat melakukan kegiatan evaluasi.

Evaluasi diklat perlu dilakukan secara komprehensif dan berkesinambungan yang mencakup evaluasi terhadap proses belajar dan evaluasi hasil belajar. Salah satu faktor penting untuk mencapai tujuan pembelajaran adalah faktor proses pembelajaran yang dilakukan, sedangkan faktor lain yang penting untuk pembelajaran yang efektif adalah faktor evaluasi dan penilaian, baik terhadap proses pembelajaran maupun terhadap hasil pembelajaran. Salah satu model evaluasi yang sangat populer dan banyak digunakan adalah Model Evaluasi Kirkpatrick.

Fokus penelitian ini adalah Model Evaluasi Kirkpatrick *Level 3*. Dalam model evaluasi Kirkpatrick, terdapat empat *Level* evaluasi yang menggambarkan urutan sebuah alur evaluasi program diklat. Setiap *level* dalam model evaluasi ini sangat penting dan mempengaruhi *level* berikutnya. *Level 1* adalah *reaction evaluation*,

Level 2 adalah *learning evaluation*, *Level 3* adalah *behavior evaluation* dan *Level 4* adalah *result evaluation*.

Level 3: Behavior Evaluation

Level 3 bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan keterampilan diterapkan dalam pekerjaan. Evaluasi *Level* ini tidak bisa dilakukan sebelum evaluasi *Level 1* dan *Level 2* dilakukan. Bahkan ketika indeks kepuasan sangat bagus dan tujuan pembelajarn terpenuhi atau tercapai, transfer pengetahuan menjadi perilaku mungkin saja tidak terjadi.

Pengukuran pada *Level* ini dilakukan dengan menjawab pertanyaan: Apabila peserta telah selesai mengikuti diklat, perubahan perilaku apa yang terjadi? Perubahan perilaku dapat langsung terjadi begitu selesai diklat karena ada kesempatan untuk itu, tetapi bisa juga tidak terjadi karena tidak pernah ada kesempatan.

Kirkpatrick mencatat ada empat kondisi yang harus dipenuhi agar perubahan perilaku bisa terjadi:

1. Peserta harus mempunyai keinginan dari dalam dirinya untuk berubah
2. Peserta harus tahu apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya
3. Peserta harus bekerja dalam iklim kerja yang mendukung
4. Peserta harus diapresiasi perubahan yang dilakukannya. Syarat ketiga yaitu iklim yang mendukung, berkaitan dengan lingkungan kerja peserta diklat.

Agar transfer pengetahuan dan keterampilan menjadi perilaku bisa terjadi, lingkungan juga harus mendukung terjadinya perubahan tersebut. Penerapan model evaluasi Kirkpatrick menunjukkan bahwa, pada tahap implementasi, lingkungan di mana peserta diklat bekerja sehari-hari lebih berpengaruh daripada pembelajaran itu sendiri. Beberapa hambatan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan dalam pekerjaan antara lain:

1. Kurangnya kesempatan untuk mempraktikkan hasil pembelajaran
2. Kurangnya kapasitas personal untuk menerapkan hasil pembelajaran
3. Keyakinan bahwa usaha yang dilakukan tidak akan mengubah kinerja menjadi lebih baik
4. Keyakinan bahwa kinerja yang diinginkan akan mempengaruhi nilai-nilai yang dianut oleh peserta
5. Sejauh mana atasan secara aktif menghambat penggunaan pengetahuan dan keterampilan baru
6. Dukungan atau resistensi dari rekan kerja ketika menggunakan pendekatan-pendekatan baru.

Banyak organisasi menghindari evaluasi *Level* ketiga karena menghabiskan waktu, menambah biaya dalam proses diklat dan pengembangannya, dan seringkali kacau. Evaluasi *Level 3* dapat dilakukan dengan beragam cara, antara lain dengan melakukan survei terhadap atasan alumni diklat. Survei bisa dilakukan melalui email, telepon, surat, atau sarana lainnya. Atau bisa juga dilakukan dengan survei atau wawancara, yaitu kepada alumni diklat, atasan alumni diklat, rekan kerja, dan bawahan (jika ada), atau orang lain yang mengetahui perilaku alumni diklat, apakah ada perubahan perilaku setelah mengikuti diklat.

Oleh karena itu, hasil akhir dari setiap program diklat sebaiknya dicantumkan dalam Kerangka Acuan Program (KAP). Pada tahap ini, apabila memungkinkan, ada data target sebelum diklat dan setelah diklat. Memang banyak program diklat yang hasil akhirnya tidak dapat dinilai dengan satuan uang, tetapi tetap dapat diketahui

hasil akhir tersebut secara kualitatif. Model Evaluasi Kirkpatrick disebutkan dalam KMK-924/KMK.011/2018 Tentang Kemenkeu *Corpu* yang menyebutkan bahwa “pembelajaran dapat memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Dalam mencapai karakteristik berdampak (*impactful*) dilakukan pengukuran dalam seluruh *Level* evaluasi Kirkpatrick.”

Pengarustamaan Gender (PUG)

Menurut Sasongko (2009), PUG adalah suatu strategi untuk mencapai keadilan dan kesetaraan gender melalui kebijakan dan program yang memperhatikan kepentingan pria dan wanita secara seimbang mulai dari tahap penegakan hak-hak pria dan wanita untuk mendapatkan kesempatan, pengakuan dan penghargaan yang sama di masyarakat. Menurut *United Nation Economic and Social Council* (1997) dalam Dewi (2006), PUG adalah “mengarusutamakan perspektif gender adalah proses memeriksa pengaruh terhadap wanita dan pria setelah dilaksanakannya sebuah rencana, termasuk legislasi dan program-program dalam berbagai bidang dalam semua tingkat. PUG merupakan sebuah strategi untuk membuat masalah dana pengalaman wanita dan pria menjadi bagian yang menyatu dengan rencana, pelaksanaan, pengawasan dan penilaian kebijakan dan program dalam semua aspek politik, ekonomi, dan sosial agar wanita dan pria mendapatkan manfaat dan ketidaksetaraan (*inequality*) tidak berlanjut. Tujuan akhirnya adalah kesetaraan gender...”. Dalam pandangan Nugroho (2008), PUG adalah proses untuk mengintegrasikan pertimbangan gender dalam pembangunan merupakan hal mendasar dalam pengarusutamaan gender yang berarti.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Pembelajaran Model 70:20:10

Berikut ini adalah penelitian Pembelajaran Model 70:20:10 yang sudah pernah dilakukan, baik yang berhasil ataupun yang perlu diwaspadai/kurang berhasil. Kegagalan penerapan Pembelajaran Model 70:20:10 harus diminimalisir atau dihilangkan sama sekali.

Nazarudin (2015) meneliti tentang penerapan Pembelajaran Model 70:20:10 pada konteks perusahaan internasional dengan menggunakan pendekatan *grounded theory*. Metode yang digunakan adalah *role model (purposive sampling)* yaitu menggunakan cara interviu selama satu jam mengenai pengalaman mereka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran di tempat kerja dapat ditinjau sebagai suatu ekosistem yang terdiri dari manajer, pembelajaran dan organisasi melalui senior *leadership team*. Demikian juga mekanisme Pembelajaran Model 70:20:10 merupakan satu kesatuan ekosistem. Daftar mengenai praktek-praktek yang dikembangkan dapat diidentifikasi, termasuk pertimbangan kultural. Kesimpulan penelitiannya adalah agar belajar di tempat kerja (*workplace learning*) dapat sukses, semua bagian dari *learning ecosystem* harus mendukung *informal learning* (70 dan 20). Agar lebih mengoptimalkan 10% *formal learning* yang telah dilakukan.

Utomo dkk (2019) pada penelitiannya tentang Dampak Model Pembelajaran *Experiential Learning* Terhadap Peningkatan Kompetensi Operator Pembangkit menemukan bahwa model pembelajaran *Experiential Learning* (70%) memberikan dampak pada peningkatan kompetensi Operator pembangkit listrik khususnya pada aspek *Problem Solving Ability*.

Dani Johnson (2014) melakukan penelitian terhadap beberapa institusi pembelajaran dan menyimpulkan bahwa masih banyak institusi pembelajaran yang menggunakan model pembelajaran secara formal. Penerapan Pembelajaran Model 70:20:10 kadang juga kurang berhasil, karena adanya kendala seperti penerapan yang terlalu kaku dengan proporsi 70:20:10 sehingga melewatkan kebutuhan pembelajar, industri, atau kebutuhan manajemen. Selanjutnya adalah gagal dalam menentukan titik fokus pembelajaran (*Learning and development centric focus*) karena lebih memfokuskan untuk menciptakan sesuatu daripada mengembangkan kompetensi pembelajar. Berikutnya adalah kecenderungan untuk mengisolasi pembelajaran (*learning and development*) tanpa memperhatikan kolaborasi dengan stakeholder lain sehingga mengakibatkan pembelajaran tersebut tidak bisa bermanfaat bagi organisasi untuk menanggapi terjadinya perubahan bisnis yang terjadi.

Anna Maria, mengutip pendapat Mark Allen, *Corpu* adalah alat strategik suatu perusahaan untuk membantu organisasi induk dalam mencapai misinya dengan menciptakan sejumlah aktivitas yang bertujuan untuk menggali *wisdom*, pengetahuan dan *learning*, dari individu dan organisasi.

Menurut Meister, *Corpu* merupakan *-strategic umbrella* untuk membangun dan mendidik karyawan, pelanggan, *suppliers* agar selaras dengan strategi bisnis organisasi (Ramdani, 2018). Merujuk hal tersebut maka Pembelajaran Model 70:20:10 dianggap lebih sesuai untuk diterapkan dalam strategi *Corpu*. Abad kedua puluh adalah masa keemasan pelatihan untuk pengembangan sumber daya manusia. Namun terdapat pergeseran fokus pembelajaran dari pembelajaran formal 10:20:70 ke pembelajaran kerja 70:20:10 atau belajar dengan bekerja dan belajar untuk bekerja (Arets, 2016). Menurut Charles Jennings, beberapa tahun terakhir pembelajaran model 70:20:10 mulai diterapkan di beberapa negara. Pembelajaran model ini lebih banyak dilakukan di tempat kerja sehingga langsung meningkatkan sasaran kinerja dan akhir-akhir ini meruntuhkan pembelajaran terstruktur (klasikal) yang jarang memberikan solusi yang tepat terhadap kinerja. 70-20-10 adalah model referensi, bukan resep, formulanya tidak kaku (Jennings, 2013). 70-20-10 *learning and development* model adalah kerangka kerja pembelajaran kerja yang strategis untuk meningkatkan efektifitas pegawai melalui tiga jenis pembelajaran yaitu: 70% pembelajaran eksperimental, pegawai belajar dan berlatih sambil melakukan pekerjaan di tempat kerja; 20% pembelajaran sosial, yang melibatkan pembinaan, pendampingan, dan pengembangan melalui orang lain; dan 10% pembelajaran formal, biasanya kita pahami sebagai pelatihan dan pengembangan tradisional di tempat kerja. Model 70-20-10 memungkinkan organisasi mengambil keuntungan dari setiap kesempatan belajar karena menawarkan manfaat untuk menciptakan elemen penting untuk menciptakan karyawan berkinerja tinggi. Selain itu model ini mempunyai keunggulan karena sifatnya yang fleksibel, sinergi, dan keterlibatan. Fleksibel karena ini adalah sebuah referensi atau cara bukan formula kurikulum yang baku sehingga fleksibel untuk menggunakan berbagai cara. Sinergi karena meski dilaksanakan terpisah tiap komponen (70-20-10) tapi saling meningkatkan kompetensi. Keterlibatan karena implementasi 70-20-10 menyadarkan pegawai bahwa pengembangan terjadi setiap saat, juga pada saat bekerja bukan hanya pada saat diklat (Deakinco, 2018). Pembelajaran model 70-20-10 bermanfaat bagi individu maupun institusi. Manfaat bagi individu adalah: 1) memperoleh keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai hasil organisasi dengan bekerja pada proyek perbaikan; 2)

menggabungkan pengembangan profesional dengan hasil organisasi yang diinginkan; 3) bekerja pada berbagai proyek yang lebih besar; 4) mendapatkan motivasi dengan melakukan pekerjaan yang menantang dalam lingkungan yang berorientasi pada kinerja; dan 5) mencapai hubungan fungsional antara tim dan kinerja individu. Manfaat bagi institusi adalah: 1) mencapai hasil organisasi yang terukur; 2) mendapatkan laba atas proyek-proyek perbaikan; 3) memperoleh laba atas pengembangan profesional dalam proyek-proyek perbaikan; 4) mendorong kelayakan kerja internal dan eksternal; dan 5) memotivasi karyawan dan mempertahankan kesetiaan mereka (Arets, 2016). Namun demikian menurut Alan Clardy pembelajaran model 70-20-10 mempunyai kelemahan, terutama pada pembelajaran di tempat kerja yang bersifat informal (70) jika dipisahkan dari pembelajaran formal (10). Untuk itu perlu dirancang pembelajaran model 70-20-10 yang terpadu (Clardy, 2018).

Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F. (2018) meneliti dengan mengambil dari pengalaman dua kelompok manajer sektor publik Australia. Manajer senior yang bertanggung jawab untuk menerapkan kerangka kerja 70:20:10 dalam organisasi mereka dan manajer menengah yang telah menjalani pengembangan kemampuan manajemen selaras dengan kerangka kerja 70:20:10. Semua manajer diambil dari pemerintah Persemakmuran, Victoria, Queensland, dan Wilayah Utara. Analisis terhadap model 70:20:10. Mengungkapkan fakta-fakta mengenai kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan model 70:20:10 sebagai berikut:

1. *Formal learning*

Program pembelajaran formal diakui oleh manajer menengah dan senior sebagai bentuk penting dari pengembangan kompetensi. Namun, tidak semua pengalaman dengan program pelatihan formal efektif buat mereka. Sebagian besar peserta melaporkan menyelesaikan program pengembangan formal dengan sedikit atau tidak ada tindak lanjutnya.

Kurangnya dukungan pembelajaran sosial di lingkungan kerja karena beban kerja manajer yang tinggi dan kurangnya waktu yang ditujukan untuk kegiatan pengembangan. Kurangnya dukungan pengalaman dan umpan balik manajemen senior menyebabkan banyak manajer menengah tidak memiliki kesempatan untuk berlatih dan mengembangkan keterampilan baru mereka, meskipun ada antusiasme awal. Masalah lebih lanjut dengan pembelajaran formal adalah seringkali dirancang secara umum untuk kelompok peserta, dan kurang memperhatikan kekhususan peserta.

2. *Social learning*

Secara keseluruhan, para peserta menyambut potensi pembelajaran sosial yang dapat membantu mereka memahami kondisi mereka. Memungkinkan untuk membuat pengetahuan baru dan memperkuat apa yang sudah baik sesuai dengan organisasi mereka. Namun, mereka menjelaskan bahwa terlepas dari kesadaran organisasi yang nyata akan nilai pembelajaran sosial, hal itu lebih tergantung pada preferensi dan gaya kerja manajer individu, daripada didukung secara sistematis melalui program pembelajaran yang dirancang secara organisasi. Akibatnya, jelas bahwa pembelajaran sosial tidak digunakan dengan cara yang dimaksud dalam kerangka 70:20:10 karena biasanya tidak diintegrasikan dengan pembelajaran formal atau pengalaman.

3. *Experiential Learning*

Manajer senior menunjukkan bahwa salah satu alasan untuk mengadopsi kerangka 70:20:10 adalah bahwa elemen dominan dari pengembangan 70% yang dicapai melalui pembelajaran pengalaman mencerminkan harapan mereka bahwa karyawan harus belajar di tempat kerja. Namun, ketika berbicara dengan manajer menengah sendiri, tidak jelas bagaimana pembelajaran seperti itu didukung. Peserta menyarankan bahwa satu masalah adalah persepsi kepemimpinan di seluruh manajer senior bahwa manajer menengah dapat secara otomatis beralih ke peran manajemen menengah tanpa banyak dukungan atau pengembangan. Namun, kekhawatiran yang paling umum adalah bahwa keberhasilan belajar dari pengalaman ditantang karena manajer memperoleh perilaku yang tidak pantas pada pekerjaan berdasarkan pada apa yang mereka lihat di sekitar mereka setiap hari.

Model Evaluasi Kirkpatrick Level 3

Sedikit dari sekian banyak penelitian yang menggunakan model evaluasi Kirkpatrick Level 3 yang pernah digunakan dan telah berhasil membuktikan implementasi pascapembelajaran, sehingga Model Evaluasi Kirkpatrick Level 3 sesuai jika diterapkan untuk mengevaluasi Pascadiklat

Iskandar dan Amiani (2018) meneliti tentang Implementasi evaluasi pasca pembelajaran model Kirkpatrick Level 1, 2 dan 3 pada pelatihan bendahara pengeluaran di Balai Diklat Keuangan Makassar. Walaupun bukan Pembelajaran Model 70:20:10, akan tetapi Teori Evaluasi Level 3 ini berhasil menemukan bahwa pelatihan mampu meningkatkan kompetensi alumni dalam mendukung pekerjaan alumni setelah kembali ke unit kerja. Hal ini terlihat dari hasil uji t-paired menunjukkan hal yang sama bahwa program pelatihan yang dilakukan berhasil dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kompetensi alumni dan Kendala terbesar yang dialami alumni dalam penerapan materi diklat di tempat kerja adalah bahwa mereka tidak mendapatkan penugasan yang berhubungan dengan pelatihan atau fungsi bendahara.

Basir (2013) meneliti tentang Evaluasi Program Diklatpim IV pada Balai Diklat Keagamaan Makassar Dengan Model Evaluasi Kirkpatrick. Walaupun bukan Pembelajaran Model 70:20:10, akan tetapi Model Kirkpatrick Level 3 ini berhasil menemukan bahwa hasil evaluasi *Level behavior* yang memperoleh penilaian kurang baik adalah kemampuan alumni diklat membangun tim kerja yang solid dan membuat keputusan. Namun sayang, tidak disebutkan apa yang menjadi penyebabnya.

Pengarustamaan Gender

Anggrainy (2018) menemukan adanya perbedaan perilaku, motivasi antara auditor pria dengan auditor wanita, sedangkan dari dimensi komitmen profesional menunjukkan tidak adanya perbedaan. Namun secara keseluruhan, menunjukkan adanya perbedaan kinerja antara auditor pria dengan auditor wanita. Perbedaan-perbedaan inilah yang membuktikan bahwa kinerja seseorang, tetap saja akan berbeda apalagi jika dibandingkan antara pria dengan wanita yang pada dasarnya berbeda dalam berbagai hal karena dipengaruhi oleh faktor gender.

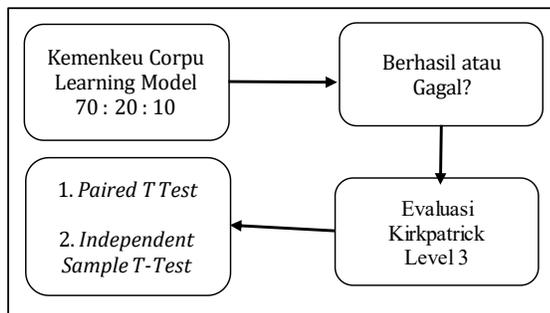
Trilestari (2010) menemukan bahwa 1). Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja auditor pria dan wanita dalam hal komitmen organisasi. Hal ini disebabkan antara pria dan wanita sama-sama memiliki ikatan yang cukup kuat dengan pekerjaannya sehingga akan menimbulkan loyalitas yang tinggi dalam

pekerjaannya; 2). Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja auditor pria dan wanita dalam hal komitmen profesi. Hal ini menjelaskan bahwa pria dan wanita sama-sama memiliki ikatan yang kuat terhadap pekerjaannya; 3). Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja auditor pria dan wanita dalam hal motivasi. Hal ini disebabkan KAP selalu memberikan kompensasi dan penghargaan kepada karyawannya secara adil, dalam arti sesuai dengan hasil kerja para auditor, sehingga tidak terjadi perbedaan atau adanya kesetaraan antara pria dan wanita; 4). Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja auditor pria dan wanita dalam hal kesempatan kerja. Hal ini disebabkan auditor pria dan wanita saat ini memiliki kesetaraan dalam mendapatkan kesempatan kerja di lingkungan KAP; 5). Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja auditor pria dan wanita terhadap kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan bahwa auditor pria dan wanita tidak memiliki perilaku yang berbeda dalam kepuasan atas pekerjaan mereka dan 6). Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja auditor pria dan wanita terhadap pengalaman organisasi. Kinerja auditor pria dan wanita sama dilihat dari faktor pengalaman organisasi. Tolok ukur kinerja auditor sekarang ini dilihat dari kapabilitas dan kompetensi mereka dalam melakukan auditing karena tingkat persaingan semakin tinggi.

2.3. Kerangka Pemikiran

Penerapan Kemenkeu *Corpu* yang diantaranya menerapkan Pembelajaran Model 70:20:10 menimbulkan keraguan, berhasil atau gagal.

Gambar 1 Kerangka Pemikiran



Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka model pembelajaran tersebut harus dievaluasi menggunakan Model Evaluasi Kirkpatrick *Level 3* dan *Paired T Test* untuk menguji adakah perbedaan kinerja sebelum dan setelah mengikuti PT P3. Peneliti sengaja tidak mengevaluasi *Level 1* dan *2* karena evaluasi *Level* tersebut sudah dikerjakan oleh Bidang Evalapkin Pusdiklat Pajak. Peneliti juga tidak mengevaluasi *Level 4* mengingat berbagai keterbatasan misalnya waktu, biaya dan sumber daya manusia.

Penelitian ini juga menggunakan *Independent Sample T-Test* (Uji Beda) untuk menguji adakah perbedaan kinerja yang signifikan antara peserta berjenis kelamin pria dengan wanita sebagai sarana untuk mengurangi isu-isu perbedaan gender. Dengan demikian, kerangka pemikiran atas penelitian ini adalah sebagai berikut.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Masalah adalah merupakan penyimpangan antara yang seharusnya dengan yang terjadi, antara aturan dengan pelaksanaan, antara teori dengan praktek, antara rencana dengan pelaksanaan. Dalam penelitian ini, aturan/teori/rencana yang harus dipenuhi adalah kompetensi seorang Petugas Pemeriksa Pajak berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-15/PJ/2018 Tentang Kebijakan Pemeriksaan, sedangkan pelaksanaan/praktek adalah kompetensi alumni DT P3 setelah mengikuti DT P3. Dengan demikian, metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuesioner, sebatas memberikan beberapa pertanyaan untuk mengetahui adakah perbedaan kinerja antara sebelum dan setelah mengikuti PT P3, dan mengetahui adakah perbedaan kinerja antara pria dengan wanita.

3.1. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel *Level 3 (behavior)* yang akan digunakan dalam kuesioner adalah mengukur dan mengevaluasi sejauh mana hasil PT P3 dapat meningkatkan kinerja alumni setelah kembali ke KPP tempat kerja masing-masing. Indikatornya diturunkan dari Surat Edaran Direktur Jenderal Pajak Nomor SE-15/PJ/2018 Tentang Kebijakan Pemeriksaan, yaitu mampu menyelesaikan pemeriksaan dalam rangka:

1. Penghapusan NPWP dan/atau pencabutan pengukuhan PKP, baik atas permohonan Wajib Pajak maupun secara jabatan.
2. Pengumpulan bahan guna penyusunan NPPN.
3. Pemeriksaan fisik barang dalam rangka pencocokan data dan/atau alat keterangan atas barang dari Tempat Lain Dalam Daerah Pabean (TLDDP) ke Kawasan Bebas dilakukan dengan Pemeriksaan Lapangan.
4. Pencocokan data dan/atau alat keterangan.
5. Penentuan Wajib Pajak berlokasi di daerah terpencil.
6. Penagihan pajak.
7. Pemeriksaan tujuan lain dengan jenis pemeriksaan lapangan atau pemeriksaan kantor.
8. Pemeriksaan khusus berdasarkan analisis risiko dengan jenis pemeriksaan lapangan.
9. Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data harta bersih pasca pengampunan pajak.
10. Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data konkret (selain harta bersih pasca pengampunan pajak) dengan jenis pemeriksaan kantor.

3.2. Instrumen Penelitian

Langkah selanjutnya adalah menentukan bentuk instrumen yang akan digunakan serta kepada siapa instrumen ditujukan (objek evaluasi). Syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh instrumen Evaluasi Pascapembelajaran adalah sebagai berikut:

1. Validitas adalah kemampuan alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.
2. Reliabilitas adalah ketetapan hasil yang diperoleh.
3. Objektivitas adalah upaya penerjemahan hasil pengukuran dalam bilangan atas pemberian skor tidak terpengaruh oleh siapa yang melakukan.
4. Standarisasi untuk memastikan evaluator mempunyai persepsi yang sama dalam mengukur karena adanya petunjuk khusus pengisian data.

5. Relevansi adalah kepatuhan untuk mengembangkan berbagai pertanyaan agar sesuai dengan maksud instrumen.
6. Mudah digunakan.

Instrumen adalah segala peralatan yang digunakan untuk memperoleh, mengelola, dan mengintegrasikan informasi dari para responden yang dilakukan dengan pola pengukuran yang sama. Jenis instrumen yang digunakan pada analisis *Level 3* ini adalah penggunaan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan, baik pertanyaan tertutup maupun terbuka dengan menggunakan skala 1 s.d. 10, di mana 1 = Tidak Mampu dan 10 = Mampu. Instrumen penelitian dikembangkan dari Peraturan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-1/PP/2018 tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran di Lingkungan Kemenkeu. Skala ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perubahan perilaku terjadi setelah peserta mengikuti Pembelajaran. Pengukuran implementasi hasil pembelajaran dilakukan kepada alumni, atasan alumni, dan/atau rekan alumni.

Sebelum dilakukan Evaluasi Implementasi Hasil Pembelajaran, peserta pelatihan mengisi formulir sebagaimana tercantum dalam Lampiran 1.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Untuk mempercepat penyampaian kuesioner kepada para responden, berikutnya adalah membuat surat permohonan kepada Sekretaris Dirjen Pajak untuk menyebarkan kuesioner penelitian melalui Nota Dinas Kepala Pusdiklat Pajak No. ND-600/PP.4/2020 tertanggal 7 Juli 2020 yang harus diisi oleh responden paling lambat tanggal 21 Juli 2020. Formulir kuesioner dapat diakses dan diisi menggunakan *Google Form*, tepatnya pada alamat http://bit.ly/Alumni_PT_P3 untuk alumni, http://bit.ly/Atasan_Alumni untuk atasan alumni, dan http://bit.ly/Rekan_Alumni untuk rekan alumni. Untuk mempercepat respon responden mengisi kuesioner tersebut, pemberitahuan menggunakan sarana *whatsApps* juga dilakukan. Nomor HP/WA responden (alumni) diperoleh dari data yang disediakan oleh Bidang Penyelenggaraan. Pemberitahuan juga dilakukan menggunakan sarana *e-mail* ke alamat akun responden (alumni). Maka diperoleh kenyataan bahwa hanya ada dua belas pria dan sebelas wanita responden yang bersedia mengisi kuesioner (hanya 23 alumni dari 56 peserta yang menghadiri pelatihan teknis dari 60 peserta yang terdaftar).

Data sekunder diperoleh melalui dokumen yang disediakan oleh Bidang Perencanaan dan Pengembangan (Renbang) berupa KAP (Kerangka Acuan Program), Bidang Penyelenggaraan berupa Laporan Penyelenggaraan Diklat dan Bidang Evaluasi Laporan dan Kinerja (Evalapkin) berupa Laporan Evaluasi Diklat dari Pusdiklat Pajak. dan Laporan Penyelenggaraan Diklat dan Laporan Evaluasi Diklat.

Sementara data primer diperoleh melalui kuesioner *Google Form* melalui internet, hal ini tidak terlepas dari keterbatasan waktu, keterbatasan biaya dan keterbatasan sumber daya manusia serta keadaan saat ini yang masih dirundung wabah Covid 19.

Setelah pengembangan instrumen, tahap selanjutnya adalah pengumpulan data. Pengumpulan data yang dilakukan disesuaikan dengan instrumen yang digunakan. Dalam Evaluasi Pascapembelajaran, metode yang sering digunakan adalah kuesioner dan wawancara. Adapun prosedur pengumpulan data dengan kuesioner adalah sebagai berikut menentukan responden, menggandakan kuesioner sesuai dengan jumlah responden, mengirimkan kuesioner kepada responden, memastikan

kuesioner telah diterima, diisi, dan dikirimkan kembali oleh responden, mengumpulkan kuesioner dengan memberi label sesuai dengan nomor urut diterima dan tanggal diterimanya kuesioner dari responden dan memeriksa nama dan kelengkapan data identitas responden, terutama yang diperlukan dalam rangka pengolahan data lebih lanjut. Jika ada isian yang kurang lengkap maka sebaiknya berkas kuesioner itu dikembalikan kepada responden yang bersangkutan untuk dilengkapi, dan jika banyak yang tidak diisi maka berkas kuesioner itu tidak perlu dipakai. Jika data kurang maka evaluator harus menambah sampel dengan responden baru yang masih termasuk dalam populasi. Jika tidak memungkinkan untuk dikembalikan maka data atau item yang kosong tersebut bisa diduga dengan menggunakan nilai modus pada item pernyataan tersebut dan memasukkan data sesuai dengan kebutuhan metode analisis. Dalam melakukan pengumpulan data dengan metode kuesioner digunakan formulir Lampiran 2.

3.4. Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 56 orang alumni peserta Diklat Teknis Petugas Pemeriksa Pajak (DT P3) Angkatan 1 -dari total lima angkatan yang telah diselenggarakan oleh Pusdiklat Pajak-, ditambah dengan rekan sejawat dan atasan peserta. Tidak ada bawahan mengingat alumni ini tidak memiliki bawahan. Alumni telah mengikuti Diklat dari tanggal 19 Agustus 2019 sampai dengan 18 Oktober 2019. Terpilihnya Angkatan pertama mengingat ada jeda waktu selama tiga bulan sejak selesainya diklat, dari 18 Oktober 2019 sampai dengan 18 Januari 2020 untuk mengimplementasikan ilmu yang mereka dapatkan khususnya berkaitan dengan tugas-tugas Petugas Pemeriksa Pajak. Sementara angkatan kelima selesai pada tanggal 15 Nopember 2019. Penelitian ini tidak melibatkan partisipan dari Wajib Pajak yang pernah dilakukan pemeriksaan oleh Alumni.

3.5. Teknik Analisis

Instrumen evaluasi pascadiklat *Level 3 (Behavior)* yaitu berupa kuesioner, tidak perlu dilakukan pengujian Uji Validitas dan Uji Reliabilitas mengingat instrumen yang digunakan diturunkan dari Surat Edaran Dirjen Pajak Nomor SE-15/PJ/2018 Tentang Kebijakan Pemeriksaan dan Peraturan Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan Nomor PER-1 /PP/2018 Tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu. Namun demikian, instrumen yang berupa kuesioner perlu diuji terlebih dulu kepada lima responden dengan tujuan untuk memberikan saran dan masukan tentang pertanyaan dalam instrumen tersebut.

Paired T Test

Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan *Paired T Test* yaitu uji beda/komparatif parametris pada dua data yang berpasangan menggunakan sumber data yang berasal dari subjek yang sama, yaitu sebelum dan setelah mengikuti Diklat. Alat bantu yang digunakan adalah *Microsoft Excel*. Data yang terkumpul, kemudian ditabulasikan dan ditampilkan dilengkapi dengan rata-rata dan persentase jawaban pada tiap-tiap butir pertanyaan yang dipilih responden mulai dari skor tertinggi (10) sampai dengan skor terendah (1).

Selain menganalisis jawaban dari pertanyaan tertutup dengan pendekatan statistik deskriptif, jawaban dari pertanyaan terbuka yang diberikan responden juga

ditabulasikan dan dikategorikan untuk melihat kendala-kendala apa saja yang dihadapi alumni dalam menerapkan materi diklat di tempat kerja dalam suatu tabel.

Analisis dari jawaban pertanyaan tertutup tentang perubahan kompetensi alumni kemudian dikaitkan dengan jawaban pertanyaan tertutup tentang kendala penerapan materi diklat untuk dapat diambil kesimpulan dan memberikan masukan terkait diklat maupun non diklat.

Independent Sample T Test

Selain digunakan *Paired T Test*, maka data yang berhasil dikumpulkan harus diuji menggunakan *Independent Sample T Test* untuk mengetahui adakah perbedaan kinerja setelah mengikuti PT P3 antara peserta pelatihan berdasarkan jenis kelamin pria dengan wanita.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pembelajaran Model 70:20:10 mampu meningkatkan kinerja peserta PT P3.

Berdasarkan hasil kuesioner diperoleh kenyataan bahwa kompetensi peserta diklat mengalami peningkatan. Skor rata-rata kompetensi sebelum diklat adalah 6,73 dan skor kompetensi setelah diklat adalah 8,24. Selain pembahasan secara deskriptif tersebut, jika dianalisis menggunakan *Paired T Test*, diketahui terdapat peningkatan kompetensi/kinerja pria sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan, demikian juga untuk peserta berjenis kelamin wanita.

Tabel 1 *Paired T Test* (Pria dan Wanita)

Kompetensi	<i>t stat</i>	<i>t critical 2 tail</i>	Simpulan
1	-4,84	2,07	ada perbedaan signifikan
2	-5,27	2,07	ada perbedaan signifikan
3	-5,18	2,07	ada perbedaan signifikan
4	-5,56	2,07	ada perbedaan signifikan
5	-6,28	2,07	ada perbedaan signifikan
6	-5,41	2,07	ada perbedaan signifikan
7	-5,83	2,07	ada perbedaan signifikan
8	-5,69	2,07	ada perbedaan signifikan
9	-4,95	2,07	ada perbedaan signifikan
10	-6,94	2,07	ada perbedaan signifikan

Tabel 2 *Paired T Test* (Pria)

Kompetensi	<i>t stat</i>	<i>t critical 2 tail</i>	Simpulan
1	-3,86	2,20	ada perbedaan signifikan
2	-3,64	2,20	ada perbedaan signifikan
3	-3,74	2,20	ada perbedaan signifikan
4	-4,78	2,20	ada perbedaan signifikan
5	-4,78	2,20	ada perbedaan signifikan
6	-4,30	2,20	ada perbedaan signifikan
7	-4,69	2,20	ada perbedaan signifikan
8	-3,56	2,20	ada perbedaan signifikan
9	-3,20	2,20	ada perbedaan signifikan
10	-4,00	2,20	ada perbedaan signifikan

Tabel 3 Paired T Test (Wanita)

Kompetensi	<i>t stat</i>	<i>t critical 2 tail</i>	Simpulan
1	-3,03	2,23	ada perbedaan signifikan
2	-3,75	2,23	ada perbedaan signifikan
3	-3,46	2,23	ada perbedaan signifikan
4	-3,16	2,23	ada perbedaan signifikan
5	-3,96	2,23	ada perbedaan signifikan
6	-3,35	2,23	ada perbedaan signifikan
7	-3,54	2,23	ada perbedaan signifikan
8	-4,47	2,23	ada perbedaan signifikan
9	-3,68	2,23	ada perbedaan signifikan
10	-6,25	2,23	ada perbedaan signifikan

4.2. Kendala/hambatan sehingga peserta DT P3 tidak bisa mengimplementasikan ilmu yang diperoleh dari PT P3.

Kompetensi terbaik adalah nomor 1, 4, dan 10, hal ini karena kompetensi tersebut sering dilakukan dan bersifat pemeriksaan dalam kantor. Sedangkan jenis kompetensi terendah yang dihadapi alumni adalah nomor 3, 5, dan 6. Hal ini tidak terlepas oleh kendala/hambatan berupa belum pernah dipraktekkan oleh alumni.

Hambatan alumni tidak bisa menerapkan kompetensi adalah jabatan *account representative* (AR) sudah tidak memiliki Indikator Kinerja Utama (IKU) P3, sehingga tidak menjadi prioritas bagi AR, posisi saat ini di Seksi Waskon 1 (konsultasi dan pelayanan) dan sedikitnya jumlah WP aktif sampai dengan WP-nya tidak ditemukan dan karakteristik wajib pajak sangat berbeda dengan materi yang diajarkan sehingga perlu penyesuaian. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya skor kompetensi. Kompetensi terendah sampai dengan tertinggi *sebelum* pelatihan adalah

- 3 Pemeriksaan fisik barang dalam rangka pencocokan data dan/atau alat keterangan atas barang dari Tempat Lain Dalam Daerah Pabean (TLDDP) ke Kawasan Bebas dilakukan dengan Pemeriksaan Lapangan.
- 5 Penentuan Wajib Pajak berlokasi di daerah terpencil.
- 6 Penagihan pajak.
- 8 Pemeriksaan khusus berdasarkan analisis risiko dengan jenis pemeriksaan lapangan.
- 7 Pemeriksaan tujuan lain dengan jenis pemeriksaan lapangan atau pemeriksaan kantor
- 9 Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data harta bersih pasca pengampunan pajak.
- 2 Pengumpulan bahan guna penyusunan NPPN.
- 1 Penghapusan NPWP dan/atau pencabutan pengukuhan PKP, baik atas permohonan Wajib Pajak maupun secara jabatan.
- 4 Pencocokan data dan/atau alat keterangan.
- 10 Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data konkret (selain harta bersih pasca pengampunan pajak) dengan jenis pemeriksaan kantor.

Sedangkan kompetensi terendah sampai dengan tertinggi *setelah* mengikuti pelatihan adalah sebagai berikut

- 3 Pemeriksaan fisik barang dalam rangka pencocokan data dan/atau alat keterangan atas barang dari Tempat Lain Dalam Daerah Pabean (TLDDP) ke Kawasan Bebas dilakukan dengan Pemeriksaan Lapangan.
- 5 Penentuan Wajib Pajak berlokasi di daerah terpencil.
- 6 Penagihan pajak.
- 2 Pengumpulan bahan guna penyusunan NPPN.
- 9 Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data harta bersih pasca pengampunan pajak.
- 8 Pemeriksaan khusus berdasarkan analisis risiko dengan jenis pemeriksaan lapangan.
- 7 Pemeriksaan tujuan lain dengan jenis pemeriksaan lapangan atau pemeriksaan kantor
- 1 Penghapusan NPWP dan/atau pencabutan pengukuhan PKP, baik atas permohonan Wajib Pajak maupun secara jabatan.
- 4 Pencocokan data dan/atau alat keterangan.
- 10 Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data konkret (selain harta bersih pasca pengampunan pajak) dengan jenis pemeriksaan kantor.

4.3. Perbedaan kinerja antara peserta PT P3 berjenis kelamin pria dibandingkan dengan wanita

Tidak terdapat perbedaan signifikan dalam kinerja/kompetensi antara kelompok pria dibandingkan dengan wanita. Hal ini dapat dilihat pada hasil perhitungan menggunakan *Independent T Test* sebagai berikut

Tabel 3 *Independent T Test*

Kompetensi	<i>t stat</i>	<i>t critical 2 tail</i>	Simpulan
1	1,77	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
2	0,95	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
3	0,81	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
4	0,51	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
5	0,73	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
6	0,81	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
7	1,49	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
8	1,23	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
9	1,78	2,08	tidak ada perbedaan signifikan
10	1,06	2,08	tidak ada perbedaan signifikan

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pembelajaran Model 70:20:10 tetap mampu meningkatkan secara signifikan kompetensi/kinerja peserta PT P3 sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Kendala/hambatan yang menyebabkan peserta DT P3 tidak bisa mengimplementasikan ilmu yang diperoleh setelah PT P3 adalah petugas AR sudah tidak memiliki IKU P3, sehingga tidak menjadi prioritas bagi AR, posisi saat ini di seksi waskon 1 (konsultasi dan pelayanan), WP tidak ditemukan dan karakteristik WP sangat berbeda dengan materi yang diajarkan. Tidak terdapat perbedaan signifikan dalam kinerja antara peserta PT P3 berjenis kelamin pria dibandingkan dengan wanita.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Penemuan terpenting pada penelitian ini adalah bahwa Model pembelajaran 70:20:10 tetap dapat meningkatkan kinerja/kompetensi dan tidak adanya perbedaan antara kinerja laki-laki dan wanita. Akan tetapi yang perlu diperhatikan adalah perlu adanya seleksi awal yang dilakukan oleh Ditjen Pajak tentang motivasi PNS untuk mengikuti pelatihan teknis dan latar belakang pekerjaan apakah berkaitan atau tidak berkaitan dengan pekerjaan yang dialami sehari-hari (apakah sesuai dengan tugas dan pokok fungsi PNS tersebut) agar tidak terjadi demotivasi pelatihan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, yaitu sama sekali tidak adanya partisipasi atasan dan rekan sejawat dari alumni untuk memberikan penilaian kepada alumni. Dengan demikian penilaian atas kinerja sebelum dan sesudah pelatihan hanya didasarkan oleh penilaian sepihak oleh alumni. Pada masa yang akan datang, untuk penelitian Evaluasi Kirkpatrick *Level 3* yang lainnya, yang melibatkan partisipasi responden selain alumni, maka harus ditegaskan sejak awal kepada para peserta pelatihan dan jika perlu ditegaskan akan pemberian sanksi bagi peserta pelatihan yang mengabaikan partisipasi atasan dan rekan sejawat.

Ada alumni berlatar belakang pendidikan S-2 dari Australia, motivasi mengikuti pelatihan adalah wajar, akan tetapi mendapatkan skor paling rendah, yaitu sebelum dan sesudah pelatihan adalah 2,5 dan 3,5 (skala 1-10). Alumni memberikan informasi bahwa pembelajaran yang diikuti tidak memberikan nilai tambah akan tetapi mereka mendapatkan skor sebelum dan sesudah pelatihan adalah 5,00 dan 6,10, dengan skor rata-rata adalah 5,55 dan alumni yang lain adalah 5,20 dan 5,20. Ada juga alumni yang menyatakan mempunyai prioritas pekerjaan lain yang tidak sesuai dengan materi pembelajaran sehingga pembelajaran yang diikuti tidak memberikan nilai tambah bagi yang bersangkutan, merasa tidak ada kebijakan yang mendukung proses implementasi materi pembelajaran di lingkungan kerja, namun demikian yang bersangkutan memiliki skor sebelumnya dan sesudahnya adalah 8,50 dan 8,60. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut atas alumni tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggrainy, Sri, Zulkifli Boku, Siti Pratiwi Husain, 2018, Analisis Perbedaan Kinerja Auditor Dilihat Dari Perspektif Gender (Studi Empiris Pada Kantor Badan Pemeriksa Keuangan Perwakilan Provinsi Gorontalo), *Jurnal Wawasan dan Riset Akuntansi*, Vol. 5 No. 2, Maret 2018, 114-126
- Basir, Firman, 2013, Evaluasi Program Diklatpim IV Pada Balai Diklat Keagamaan Makassar Dengan Model Kirkpatrick, *Jurnal Evaluasi Pendidikan*, Vol. 4 No. 2, Oktober 2013, 132 - 145
- Dani Johnson, 2014, *Getting From 70-20-10 To Continuous Learning*, Oakland, Bersin by Deloitte
- Iskandar, Azwar dan Tenry Nur Amriani, 2019. Implementasi evaluasi pasca pembelajaran model Kirkpatrick *Level 1, 2 dan 3* pada Pelatihan Bendahara Pengeluaran di Balai Diklat Keuangan Makassar, *Jurnal Wiyata Dharma*, Vol. 7 No. 2 Tahun 2019
- Johnson, S. J., Blackman, D. A., & Buick, F., 2018, *The 70:20:10 framework and the transfer of learning*, *Human Resource Development Quarterly*, Advance online publication

- Kirkpatrick DL, Kirkpatrick JD, 2009, *Evaluating Training Programs: The Four Levels, 3th Edition*, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers
- Mariam Nazarudin, 2015, *How 70:20:10 Enhances Workplace learning: The Practitioner Perspective*, *International Coaching Psychology Review*
- Suharsono, Agus dan Rokhmat Taufiq Hidayat, 2018, Pembelajaran Model 70-20-10 Pada Kemenkeu *Corpu* Sebagai Patok Banding Jabar *Corpu*, *Seminar Nasional Inovasi Menuju Corporate University*, BPSDM Provinsi Jawa Barat, 13 Desember 2018, Cimahi Jawa Barat
- Trilestari, Dian Indriana, SE, MSi, Akt, 2010, *Perbedaan Kinerja Auditor Dilihat Dari Sisi Gender Pada Kantor Akuntan Publik*, Laporan Hasil Penelitian Dosen Muda No.89/USM.H8/L/2010, Fakultas Ekonomi Universitas Semarang
- Utomo, Dedi Budi, Andi Lestari Sitepu, Rachmat Mulyana dan Nurianna Thoha, 2019, Dampak Model Pembelajaran *Experiential Learning* Terhadap Peningkatan Kompetensi Operator Pembangkit, *Jurnal PINUS: Jurnal Penelitian Inovasi Pembelajaran*, 5 (1), 2019, 1-13
- Menteri Keuangan. KMK No.KMK- 924/KMK.011/2018 Tentang Kemenkeu *Corpu* Kepala Badan Pendidikan Dan Pelatihan Keuangan, Peraturan Kepala BPPK No.PER-1/PP/2018 Tentang Pedoman Evaluasi Pascapembelajaran Di Lingkungan Kemenkeu
- Direktur Jenderal Pajak, SE No. 15/PJ/2018 Tentang Kebijakan Pemeriksaan <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/pengarusutamaan-gender-dukungan-wanita-setara-dengan-pria/> diakses 25 Juni 2020
- <https://bppk.kemenkeu.go.id/content/berita/pusdiklat-keuangan-umum-penerapan-model-evaluasi-kirkpatrick-2019-11-05-5f9a9a83>
- <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-1509370/dirjen-pajak-mengeluh-pegawai-wanitanya-lebih-banyak-ketimbang-pria> diakses 25 Juni 2020
- <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4020527/per-30-juni-jumlah-pns-capai-42-juta-orang> diakses 25 Juni 2020

LAMPIRAN 1**Kepercayaan Diri**

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya memahami bahwa sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan materi pembelajaran tersedia secara memadai di lingkungan kerja					
	Saya sangat percaya diri dapat mengimplementasikan materi pembelajaran ke dalam lingkungan kerja					
	Jika jawaban anda adalah 3 atau dibawah 3, sebutkan alasannya (dengan memberi tanda silang pada huruf)					
2	a. Saya tidak mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang memadai					
	b. Saya tidak punya rencana implementasi					
	c. Saya punya prioritas pekerjaan yang lain					
	d. Saya tidak mempunyai dukungan sumber daya yang memadai					
	e. Diklat yang saya ikuti tidak memberikan nilai tambah					
	f. Materi diklat tidak sesuai dengan pekerjaan saya					
	g. Tidak ada kebijakan yang mendukung implementasi					

Komitmen

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya berkomitmen untuk mengimplementasikan materi pembelajaran ke dalam lingkungan kerja					
	Jika jawaban Anda adalah 3 atau di bawah 3, alasannya adalah: (lingkari alasan yang Anda pilih)					
	a	Saya tidak mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai				
	b	Saya tidak punya rencana implementasi materi pembelajaran secara jelas dan terukur				
	c	Saya mempunyai prioritas pekerjaan lain yang tidak sesuai dengan materi pembelajaran				
	d	Saya tidak mempunyai dukungan sumber daya yang memadai untuk implementasi materi pembelajaran				
	e	Pembelajaran yang saya ikuti tidak memberikan nilai tambah bagi saya				
	f	Saya merasa bahwa materi pembelajaran tidak relevan dengan pekerjaan saya				
	g	saya merasa tidak ada kebijakan yang mendukung proses implementasi materi pembelajaran di lingkungan kerja				
	Pertanyaan Terbuka (opsional)					
1	Seberapa besar komitmen anda untuk implementasi materi pembelajaran ke dalam lingkungan kerja?					
2	Hambatan apa saja yang mungkin akan anda temukan pada saat implementasi materi pembelajaran?					
3	Jika terdapat potensi hambatan pda no. 2, apakah yang akan anda lakukan untuk menyelesaikan masalah tersebut?					
4	Apakah pengetahuan dan/atau ketrampilan spesifik yang akan anda implementasikan?					
5	Apakah jenis dukungan yang anda butuhkan untuk impleentasi materi pembelajaran ke dalam lingkungan kerja?					

Perilaku

No	Pertanyaan	Skala				
		1	2	3	4	5
1	Saya yakin bahwa materi pembelajaran ini sangat bermanfaat dalam					
	a) menunjang pekerjaan saya					
	b) penyelesaian pekerjaan saya					
2	c) keberhasilan pelaksanaan pekerjaan saya					
	Saya yakin bahwa materi pembelajaran ini dapat saya implementasikan ke dalam lingkungan pekerjaan					
Pertanyaan Terbuka (opsional)						
1	Apakah anda akan merekomendasikan pembelajaran ini kepada pegawai lain? (bukan pelatihan <i>mandatory</i>)					
2	Apakah manfaat implementasi materi pembelajaran ini ke dalam lingkungan pekerjaan?					
3	Apakah yang anda harapkan dari implementasi materi pembelajaran ke dalam lingkungan pekerjaan?					

LAMPIRAN 2

KUESIONER EVALUASI *LEVEL 3* UNTUK ALUMNI

Evaluasi Pascapembelajaran

Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak

Alumni

Dengan Hormat,

Kami mengundang para alumni Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak untuk berpartisipasi dalam Evaluasi Pascapembelajaran yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pajak dengan mengisi kuesioner Evaluasi Pascapembelajaran kami yang menurut Anda paling tepat atau paling sesuai dengan kondisi yang Anda rasakan, amati, dan alami saat ini dengan sejujurnya. Kami sangat menghargai kejujuran Anda dalam mengisi kuesioner ini. Kami menjamin kerahasiaan Anda yang terkait dengan kuesioner. Hasil survei ini semata-mata akan digunakan untuk tujuan perbaikan penyelenggaraan program pembelajaran di Pusdiklat Pajak. Diharapkan untuk segera mengirimkan kembali kuesioner ini. Atas perhatian, bantuan dan kerjasama Anda, kami ucapkan terima kasih.

Perubahan Kompetensi

Berilah tanda silang (x) pada salah satu alternatif jawaban pada pertanyaan di bawah ini yang menggambarkan kompetensi anda sebelum dan setelah mengikuti pelatihan (nilai terendah 1 dan tertinggi 10).

Mampu menyelesaikan pemeriksaan dalam rangka:

1. Penghapusan NPWP dan/atau pencabutan pengukuhan PKP, baik atas permohonan wajib pajak maupun secara jabatan.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Pengumpulan bahan guna penyusunan NPPN.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Pemeriksaan fisik barang dalam rangka pencocokan data dan/atau alat keterangan atas barang dari tempat lain dalam daerah pabean (TLDDP) ke kawasan bebas dilakukan dengan pemeriksaan lapangan.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4. Pecocokan data dan/atau alat keterangan.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

5. Penentuan wajib pajak berlokasi di daerah terpencil.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Penagihan pajak.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Pemeriksaan tujuan lain dengan jenis pemeriksaan lapangan atau pemeriksaan kantor.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Pemeriksaan khusus berdasarkan analisis risiko dengan jenis pemeriksaan lapangan.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data harta bersih pasca pengampunan pajak.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Pemeriksaan khusus berdasarkan keterangan lain berupa data konkret (selain harta bersih pasca pengampunan pajak) dengan jenis pemeriksaan kantor.

Sebelum pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Setelah pelatihan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

CONTOH KUESIONER *LEVEL 3* UNTUK ATASAN ALUMNI

Evaluasi Pascapembelajaran

Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak

Atasan Alumni

Dengan Hormat,

Kami mengundang para atasan alumni pelatihan Pusdiklat Pajak untuk berpartisipasi dalam Evaluasi Pascapembelajaran yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Pajak dengan mengisi kuesioner Evaluasi Pascapembelajaran kami yang menurut Anda paling tepat atau paling sesuai dengan kondisi yang Anda rasakan, amati, dan alami saat ini dengan sejujurnya.

Kami sangat menghargai kejujuran Anda dalam mengisi kuesioner ini. Kami menjamin kerahasiaan Anda yang terkait dengan kuesioner. Hasil survei ini semata-mata akan digunakan untuk tujuan perbaikan penyelenggaraan program pembelajaran di Pusdiklat Pajak. Diharapkan untuk segera mengirimkan kembali kuesioner ini.

Atas perhatian, bantuan dan kerjasama Anda, kami ucapkan terima kasih.

CONTOH KUESIONER *LEVEL 3* UNTUK REKAN ALUMNI

Evaluasi Pascapembelajaran

Pelatihan Teknis Petugas Pemeriksa Pajak

Rekan Alumni

Dengan Hormat,

Kami mengundang para rekan alumni pelatihan Pusdiklat Pajak untuk berpartisipasi dalam Evaluasi Pascapembelajaran yang diselenggarakan oleh Pusdiklat Bea dan Cukai dengan mengisi kuesioner Evaluasi Pascapembelajaran kami yang menurut Anda paling tepat atau paling sesuai dengan kondisi yang Anda rasakan, amati, dan alami saat ini dengan sejujurnya.

Kami sangat menghargai kejujuran Anda dalam mengisi kuesioner ini. Kami menjamin kerahasiaan Anda yang terkait dengan kuesioner. Hasil survei ini semata-mata akan digunakan untuk tujuan perbaikan penyelenggaraan program pembelajaran di Pusdiklat Pajak. Diharapkan untuk segera mengirimkan kembali kuesioner ini kepada kami

Atas perhatian, bantuan dan kerjasama Anda, kami ucapkan terima kasih.