

UPAYA MENINGKATKAN KOMPETENSI NEGOSIASI MELALUI MODEL PEMBELAJARAN *ACTION LEARNING*

NAILUL HISAN

Widyaiswara Ahli Madya Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan
Email: n.hisan74@gmail.com

ABSTRAK

Action learning merupakan salah satu bentuk implementasi Kementerian Keuangan *Corporate University*. Kegiatan *action learning* dilaksanakan setelah selesainya pembelajaran terstruktur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pendapat peserta mengenai kegiatan *action learning*. Jenis kegiatan *action learning* pada PJJ *Effective Negotiation Skills* adalah merangkum buku negosiasi, melakukan *knowledge sharing* negosiasi kepada rekan kerja, atau melakukan praktik negosiasi di tempat kerja. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif yang datanya diperoleh dari laporan kegiatan *action learning*. Data yang dikumpulkan adalah laporan *action learning* PJJ *Effective Negotiation Skills* yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Keuangan Denpasar 2022. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta merasakan manfaat kegiatan *action learning*. Dari laporan peserta, diperoleh informasi bahwa *action learning* mampu menambah pengetahuan peserta mengenai negosiasi, meningkatkan kemampuan peserta dalam melakukan persiapan negosiasi, meningkatkan kesiapan peserta menghadapi keragaman karakter mitra negosiasi dan menambah kepercayaan diri dalam melakukan negosiasi. Selain itu saat praktek negosiasi dengan mitra kerja peserta juga telah mampu meyakinkan lawan negosiasinya.

Kata Kunci: *action learning*, peserta, negosiasi.

ABSTRACT

Action learning is one form of implementation of the Ministry of Finance's *Corporate University*. *Action learning* activities are implemented after the completion of structured learning. The purpose of this study is know the opinion of participants about *action learning* activities. The types of *action learning* activities in PJJ *Effective Negotiation Skills* are summarizing negotiation books, sharing negotiation knowledge with colleagues, or negotiation practices in the workplace. The research method used qualitative research whose data is obtained from *action learning* activity reports. The data is collected from the PJJ *Effective Negotiation Skills* *action learning* report organized by the Financial Education and Training Center Denpasar 2022. The results showed that participants felt the benefits of *action learning* activities. From the participants' reports, we obtained information that *action learning* was able to increase participants' knowledge about negotiations, increase participants' ability to prepare for negotiations, increase participants' readiness to face the different characters of negotiating partners and increase confidence in negotiating. In addition, during the practice of negotiating with partners, participants have also been able to convince their negotiating partners.

Keywords: *action learning*, participant, negotiation

PENDAHULUAN

Pembelajaran yang dilakukan oleh pegawai saat ini tidak hanya dilaksanakan melalui pembelajaran terstruktur (pembelajaran secara klasikal di dalam kelas) namun bisa juga dilakukan dengan pembelajaran secara mandiri, belajar dari orang lain dan belajar sambil bekerja. Hal ini sesuai dengan implementasi *learning organization* yang saat ini sedang dilaksanakan di Kementerian Keuangan sesuai dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor –

1/KM.11/2021 tentang Pedoman Teknis Implementasi Organisasi Pembelajaran (*Learning Organization*) di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Agar dapat terwujud *learning organization* dalam proses pelatihan yang diselenggarakan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, maka penyusun program pelatihan harus mampu mendesain pelatihan yang memungkinkan peserta pelatihan dapat mengimplementasikan *learning organization* selama proses pembelajaran. Salah satu strategi yang dilakukan agar sebuah pelatihan telah mengimplementasikan *learning organization* adalah pelatihan yang dirancang telah mencakup pembelajaran terstruktur, belajar dengan orang lain dan belajar sambil bekerja. Adapapun bentuk kegiatan belajar lanjutan setelah pembelajaran terstruktur diantaranya adalah adanya kegiatan *action learning* dalam desain pembelajaran yang telah disusun. Salah satu pelatihan yang mengharuskan pesertanya melakukan kegiatan *action learning* adalah Pelatihan Jarak Jauh *Effective Negotiation Skills*. Pelatihan ini dirancang oleh Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia yang merupakan salah satu Pusdiklat di bawah Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Adapun unit kerja yang menyelenggarakan PJJ *Effective Negotiation Skills* adalah Pusdiklat Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Balai Diklat Keuangan yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia.

Pelatihan Jarak Jauh *Effective Negotiation Skills* adalah pelatihan yang diperuntukkan bagi Pegawai Kementerian Keuangan yang di dalam tugasnya baik secara langsung maupun tidak langsung berhubungan secara internal dan eksternal dengan negosiasi. Tujuan PJJ *Effective Negotiation Skills* adalah untuk memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai di Lingkungan Kementerian Keuangan dalam hal melaksanakan teknik negosiasi sebagai tahap lanjutan dari komunikasi, baik yang berhubungan langsung dan tidak langsung dengan negosiasi internal dan negosiasi eksternal.

Kompetensi negosiasi yang disampaikan dalam kegiatan pelatihan pada dasarnya membekali peserta pelatihan agar mampu berkomunikasi dua arah dengan pihak lain yang tujuannya adalah untuk memperoleh kesepakatan antara dua belah pihak yang memiliki kepentingan sama atau kepentingan berbeda. Hal ini sesuai dengan pengertian negosiasi menurut Fisher dan Ury (dalam Musnan, 2020). Agar memiliki kompetensi negosiasi yang baik peserta pelatihan dibekali materi berupa Pengantar Negosiasi, Prinsip-prinsip Negosiasi, Tahapan Negosiasi, Sasaran Negosiasi, serta Strategi dan Teknik Negosiasi.

Kegiatan pembelajaran yang dilakukan dalam PJJ *Effective Negotiation Skills* ini terdiri Pembelajaran tatap muka yang dilaksanakan secara daring atau Pelatihan Jarak Jauh (PJJ), *Community of Practice* (CoP) dan *Action Learning*. Pengertian *Action Learning* adalah sebuah model pembelajaran yang dapat membantu para manajer untuk mengembangkan kompetensi pegawai dengan cara meminta pegawai untuk menyelesaikan permasalahan melalui tahapan menganalisa, merekomendasikan solusi dan mengambil keputusan Revan (dalam Armstrong, 2021). Menurut Silberman (dalam Yusuf, 2015) yang dimaksud strategi pembelajaran *action learning* adalah model pembelajaran yang memberikan kesempatan kepada siswa agar mereka dapat mengalami sendiri dalam Dunia nyata atau Dunia kerja atas materi atau pengetahuan yang telah dipelajari pada saat pembelajaran di kelas.

Revans (dalam Sulastri dkk, 2021) menyampaikan bahwa konsep *action learning* dalam pembelajaran merupakan suatu metode yang digunakan untuk membantu pegawai dalam menemukan sekaligus menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam lingkungan kerjanya. Dalam dunia pendidikan atau pelatihan *action learning* merupakan strategi penyelesaian masalah yang dilakukan secara tim yang anggotanya saling berinteraksi untuk mencari solusi.

Pendapat Revan (dalam sulastri dkk 2021) kemampuan untuk memahami situasi pembelajaran. Pemahaman situasi didasarkan dengan melakukan analisis SWOT yaitu Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat 2) kemampuan untuk melibatkan rekan kerja atau tim dalam mengidentifikasi dan melakukan refleksi dari kegiatan pembelajaran yang telah dilakukan, 3)

kemampuan untuk melakukan deep interview. Hal ini penting untuk mengetahui secara mendalam permasalahan pembelajaran yang dihadapi. 4) Kemampuan guru dalam merumuskan berbagai action atau tindakan yang perlu dilakukan. 5) Kemampuan guru untuk melaksanakan action tersebut. 6) Kemampuan untuk mengevaluasi action yang telah dirumuskan

Salah pelatihan yang menerapkan metode pembelajaran *action learning* adalah Pelatih Jarak Jauh (PJJ) *Effective Negotiation Skills*. Kegiatan *Action learning* dilaksanakan oleh peserta pelatihan setelah pembelajaran di kelas selesai diberikan oleh pengajar. Bentuk *action learning* yang dapat dikerjakan oleh dalam tiga pilihan yaitu:

- a. meresume buku negosiasi, dan/atau
- b. *knowledge sharing* kepada teman kerja atau atasan langsung peserta, dan/atau
- c. praktik negosiasi dengan stake holder di kantor.

Action learning yang diterapkan dalam PJJ *Effective Negotiation Skills* merupakan implementasi dari pembelajaran terintegrasi yang saat ini dilakukan oleh Kementerian Keuangan. Pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktik langsung diantaranya dapat berupa magang/praktik kerja (Kemenkeu 2018). Berdasarkan KMK 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan *Corporate University* disebutkan bahwa pengembangan kompetensi SDM pada Kementerian Keuangan dibagi ke dalam 2 (dua) bentuk yaitu Pendidikan dan/atau Pembelajaran. Pendidikan di lingkungan Kemenkeu dilaksanakan dengan pemberian tugas belajar pada pendidikan formal dan pendidikan vokasi yang dilaksanakan oleh Politeknik Keuangan Negara STAN. Sedangkan Pembelajaran, dilaksanakan dengan memperhatikan desain pembelajaran berdasarkan model pembelajaran terintegrasi. Model pembelajaran terintegrasi merupakan pelaksanaan pengembangan kompetensi berkelanjutan dengan menggabungkan model belajar mandiri (*self-learning*), pembelajaran terstruktur (*structured learning*), pembelajaran di lingkungan sosial (*learning from others*) dan pembelajaran praktik di tempat kerja (*learning from experience*) yang dikelola secara sistematis serta didukung dengan implementasi manajemen pengetahuan.

Penelitian mengenai penerapan pendekatan pembelajaran berbuat (*action learning*) pada Mata Pelajaran Kewarganegaraan menunjukkan bahwa pendekatan *action learning* dapat meningkatkan kemampuan siswa dalam berfikir kritis saat pembelajaran dilaksanakan. Siswa juga memiliki keberanian dan rasa percaya diri yang lebih baik saat mengemukakan pendapat. Meskipun demikian, masih terdapat alasan atau pendapat yang disampaikan masih kurang tepat (Anjani, 2018). Penelitian lainnya mengenai pendekatan pembelajaran berbuat (*action learning*) untuk mata pelajaran fisika menunjukkan bahwa siswa mempraktikkan kembali materi-materi yang diperoleh di kelas. Adapun yang dilakukan siswa dalam penelitian ini adalah siswa secara berkelompok melakukan pembelajaran berbuat berupa melakukan proyek menghemat listrik dengan cara mempraktikkan dalam kehidupan sehari-hari dan menyosialisasikan kepada masyarakat di lingkungan sekitar. Proyek ini dilakukan selama 3 (tiga) bulan dan di akhir proyek siswa diminta membuat laporan kegiatan tersebut. Hasil pembelajaran ini bermanfaat bagi siswa sendiri, keluarganya dan tetangga yang ada di lingkungan sekitar. Dengan adanya proyek ini dapat ditanamkan kepada siswa berupa sikap-sikap positif yang perlu ditunjukkan oleh siswa sebagai bagian dari keluarga atau masyarakat (Ekawati, 2011).

Berdasarkan uraian di atas dan hasil penelitian terkait penerapan pendekatan pembelajaran berbuat (*action learning*) pada beberapa mata pelajaran, maka penulis tertarik untuk meneliti pendekatan pembelajaran berbuat (*action learning*) pada PJJ *Effective Negotiation Skills* yang dilaksanakan oleh Balai Diklat Keuangan Denpasar pada tahun 2022. Penulis ingin mengetahui persepsi peserta pelatihan apakah *action learning* PJJ *Effective Negotiation Skills* mampu meningkatkan kompetensi peserta di bidang negosiasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah metode kualitatif yaitu pengumpulan data yang berdasarkan pada suatu kondisi alamiah dengan tujuan untuk menafsirkan fakta yang terjadi. Dalam proses penelitian ini peneliti berperan sebagai faktor kunci, proses pengumpulan datanya bisa dengan teknik gabungan (triangulasi), pengambilan sampel penelitian dilakukan dengan tujuan tertentu dan *snowball* (Anggito dan Setiawan, 2018). Subjek penelitian adalah peserta PJJ Effective Negotiation Skills di Balai Diklat Keuangan Denpasar Tahun 2022. Penelitian ini dilaksanakan pada Bulan Agustus dan September tahun 2022.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara menghimpun laporan action learning yang dikumpulkan peserta pelatihan melalui media *google class room*. Isi laporan action learning adalah jenis kegiatan action learning yang dipilih, faktor-faktor yang menjadi kendala saat melaksanakan action learning, faktor-faktor yang menjadi pendukung saat kegiatan action learning, hasil pembelajaran yang diperoleh saat action learning dan evaluasi kegiatan action learning. Hasil unduhan laporan action learning kemudian dipilah dan diklasifikasikan ke dalam kelompok-kelompok. Fenomena-fenomena yang dilaporkan oleh peserta pelatihan disarikan oleh penulis.

Untuk memudahkan pengelompokan pendapat yang disampaikan oleh peserta pelatihan maka penulis membuat rekapitulasi jenis kegiatan action learning yang dipilih dan melakukan koding untuk jawaban peserta yang sifatnya narasi (kualitatif). Hasil koding inilah yang kemudian dianalisis dan dideskripsikan lebih lanjut. Dalam penelitian akan diperoleh informasi apa yang diperoleh peserta saat kegiatan action learning, apakah kegiatan yang dilakukan dapat mendukung kinerja dan yang terakhir mengevaluasi keberhasilan dari pelaksanaan *action learning*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelatihan Jarak Jauh Effective Negotiation Skills diikuti pegawai dari berbagai unit eselon I yang ada di bawah Kementerian Keuangan yaitu Direktorat Jenderal Pajak, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Direktorat Kekayaan Negara dan Sekretariat Jenderal. Adapun jenis action learning yang dilakukan setelah peserta memperoleh materi pembelajaran secara daring adalah merangkum buku negosiasi, melakukan sharing session tentang negosiasi kepada pegawai di tempat kerjanya atau melakukan praktik negosiasi di tempat kerja. Berikut ini hasil analisis data dan pembahasan atas pelaksanaan action learning peserta PJJ *Effective Negotiation Skills*.

Hasil

Pelatihan Jarak Jauh *Effective Negotiation Skills* yang diselenggarakan Balai Diklat Keuangan Denpasar diikuti oleh 24 peserta yang merupakan pegawai kementerian keuangan dari berbagai Unit Eselon I. Adapaun sebaran peserta sebagaimana pada tabel 1:

Tabel 1. Unit Kerja Peserta PJJ Effective Negotiation Skills

Nama Unit Eselon I	Jumlah
Ditjen Pajak	13
Ditjen Perbendaharaan	9
Sekretariat Jenderal	1
Ditjen Kekayaan Negara	1
Jumlah	24

Berdasarkan data di atas dapat dijelaskan bahwa asal unit kerja peserta yang paling banyak adalah Direktorat Jenderal Pajak sebanyak 13 (tiga belas) pegawai (54,17%) kemudian disusul

Direktorat Jenderal Perbendaharaan sebanyak 9 (sembilan) pegawai (37,50%) dan pegawai dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara serta Sekretariat Jenderal masing-masing 1 (satu pegawai).

Hasil laporan action learning yang dikumpulkan oleh peserta dapat disampaikan tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2: Rekapitulasi Kegiatan Action Learning

No	Jenis Kegiatan Action Learning	Jumlah
1	Merangkum Buku Negosiasi	9
2	Melakukan sharing session tentang Negosiasi	10
3	Melakukan praktik negosiasi di tempat kerja	5
Jumlah		24

Dari 24 peserta yang menyampaikan laporan action learning sebagaimana pada tabel 2, dapat dijelaskan bahwa mayoritas peserta melakukan kegiatan action learning berupa melakukan sharing session tentang negosiasi kepada pegawai di lingkungan kerjanya yaitu sebanyak 10 peserta (37,50%), kemudian kegiatan merangkum buku negosiasi sebanyak 9 peserta (41,67%) dan kegiatan yang paling sedikit dilakukan yaitu praktik negosiasi di tempat kerja sebanyak 5 peserta (20,83%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta punya keinginan untuk berbagi informasi atau materi negosiasi kepada rekan kerjanya.

Dalam pengisian rencana pengembangan sebelum kegiatan action learning dilakukan peserta diminta mengisi hambatan dan dukungan saat pelaksanaan kegiatan action learning. Dalam pengisian hambatan dan dukungan peserta diperkenankan mengisi lebih dari unsur, sehingga apabila dijumlahkan hasil jawabannya lebih dari jumlah peserta yaitu di atas 24. Berikut ini pada tabel 3 disampaikan kondisi yang menghambat pelaksanaan action learning.

Tabel 3. Kondisi yang menghambat Pelaksanaan Action Learning

Jenis Hambatan	Jumlah (%)
Jaringan Internet	10,00%
Kesibukan	42,50%
Kondisi Covid	12,50%
Menemukan Sasaran	7,50%
Tugas Tambahan	27,50%
Jumlah	100,00%

Pada data di atas dapat dilihat bahwa hambatan terbesar dalam pelaksanaan action learning adalah kesibukan pekerjaan yang harus dilakukan oleh peserta pelatihan. Terdapat 42% dari jumlah jawaban yang menyampaikan bahwa kesibukan kerja menjadi hambatan dalam pelaksanaan action learning. Meskipun demikian, para peserta masih dapat menyelesaikan kegiatan action learning tepat waktu sesuai dengan ditetapkan oleh penyelenggara pelatihan.

Adapun faktor yang menjadi pendukung pelaksanaan action learning yang dirasakan oleh peserta pelatihan adalah sebagaimana tercantum pada tabel 4.

Tabel 4. Faktor yang mendukung pelaksanaan action learning

Faktor Pendukung	Jumlah (%)
Disiplin diri	22,45%
Dukungan atasan	36,73%

Dukungan fasilitas	30.61%
Dukungan kolega	10.20%
Jumlah	100.00%

Data yang terdapat pada tabel 4 di atas, dapat dilihat bahwa dukungan atasan dan dukungan fasilitas merupakan faktor pendukung yang paling besar (36,73% dan 30,61%) dalam keberhasilan pelaksanaan *action learning*.

Dalam dokumen laporan *action learning* yang disusun oleh peserta pelatihan terdapat penjelasan mengenai kesesuaian pembelajaran *action learning* dengan bidang tugasnya. Dari hasil laporan yang disampaikan peserta dapat diperoleh informasi bahwa hanya satu peserta yang melaporkan pelaksanaan *action learning* belum sesuai dengan pekerjaannya karena selama ini pekerjaan yang dilakukan tidak terkait dengan negosiasi. Kemudian peserta yang lainnya melaporkan bahwa saat pelaksanaan *action learning* peserta mendapat pembelajaran yang sesuai dengan bidang tugasnya.

Pernyataan peserta yang melaporkan kegiatan *action learning* sesuai dengan bidang tugasnya dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kegiatan *action learning* yaitu merangkum buku mengenai negosiasi, melakukan *sharing session* materi negosiasi kepada rekan kerja dan mempraktikkan negosiasi di tempat kerja. Peserta yang melakukan *action learning* dengan merangkum buku negosiasi merasakan dapat memperoleh pengalaman dan memperoleh tambahan khasanah keilmuan dalam bernegosiasi. Tambahan pengetahuan yang diperoleh dari membaca buku dapat dipraktikkan saat bernegosiasi dengan *stake holder*. Peserta juga merasa bahwa isi buku yang dibaca sangat berhubungan dengan kehidupan sehari-hari sehingga bisa langsung dipraktikkan dalam kehidupan. Dengan membaca buku negosiasi saat *action learning* peserta memperoleh tambahan informasi mengenai teknik negosiasi dari para ahli dan professional serta dapat mempraktekkan di lingkungan kerja dan lingkungan sosial

Peserta yang melakukan *action learning* dengan cara *sharing* dengan rekan-rekan kerja merasa bahwa kegiatan ini bisa menambah kemampuan negosiasi baik bagi dirinya maupun bagi rekan kerjanya. *Knowledge sharing* mengenai materi negosiasi kepada rekan kerja dapat memberikan pemahaman pegawai lainnya mengenai teori-teori negosiasi dan harapannya di lain waktu dapat mengaplikasikannya. Bahkan dalam sesi *sharing knowledge* dengan atasan dan rekan kerja di Bagian Perencanaan juga mendapatkan tambahan pengetahuan dari *sharing* pengalaman rekan kerja.

Peserta yang melakukan *action learning* dengan cara mempraktikkan negosiasi di tempat kerja menyatakan bahwa penerapan ilmu negosiasi di tempat kerja sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dikarenakan pekerjaannya yang seringkali menghadapi wajib pajak yang biasanya merasa sudah melaksanakan kewajiban perpajakan sesuai ketentuan, Sehingga saat akan melakukan negosiasi dapat mempersiapkan diri dengan baik berupa menyiapkan data yang valid dan konkrit. Peserta yang lain menyatakan bahwa saat melakukan negosiasi bisa lebih percaya diri, dapat memberi pengaruh yang positif terhadap hasil negosiasi, serta dapat mencapai hasil yang menguntungkan semua pihak.

Saat *action learning* dengan kegiatan praktik di kantor, peserta merasa memiliki pengalaman baru dalam melakukan negosiasi dan ingin terus mempraktikkan ilmunya agar saat bernegosiasi bisa memperoleh hasil yang memuaskan. Selain itu praktik negosiasi di kantor yang dilaksanakan peserta saat *action learning* dapat meningkatkan ketrampilan komunikasi dan negosiasi dengan wajib pajak demi menghimpun penerimaan negara. Dan yang terakhir pendapat peserta saat *action learning* dengan praktik negosiasi adalah peserta dapat mempersiapkan bahan awal yang dapat dijadikan sebagai bahan utama ketika proses negosiasi dengan mitra berlangsung. Peserta juga bisa menyiapkan kerangka negosiasi dan menerapkan ilmu yang telah diperoleh agar tujuan negosiasi dapat dicapai dengan baik.

Poin laporan *action learning* berikutnya adalah evaluasi atas pelaksanaan *action learning*. Dalam poin evaluasi yang dilaporkan oleh peserta adalah hal yang berhasil dari pelaksanaan *action learning*, hal yang tidak terduga, hal yang memuaskan dan hal yang menantang saat *action learning*. Pendapat peserta dalam poin evaluasi dikelompokkan juga dalam jenis kegiatan yang dipilih yaitu merangkum buku negosiasi, melakukan *sharing session* negosiasi kepada rekan kerja dan praktik negosiasi di tempat.

Kegiatan merangkum buku yang dirasakan berhasil oleh peserta adalah mereka merasa bahwa teknik negosiasi yang sudah dipelajari sangat bermanfaat dalam kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengharuskan bernegosiasi dengan wajib pajak. Peserta merasa *action learning* berhasil karena kondisi kantor yang kondusif dan mendukung pelaksanaan kegiatan *action learning*. Peserta merasa berhasil menerapkan isi buku saat bernegosiasi dengan wajib pajak bisa mempersiapkan diri sehingga mempunyai data valid untuk dikonfirmasi. Peserta merasa memiliki kemampuan negosiasi yang lebih baik. Peserta baru sedikit mempraktikkan ilmu negosiasi dari buku yang dibaca, dikarenakan keterbatasan waktu. Namun pada prinsipnya apa yang dinegosiasikan sebagian besar berhasil.

Adapun hal yang tidak terduga dalam kegiatan merangkum buku menurut pendapat peserta adalah adanya pengetahuan negosiasi merupakan seni karena tidak hanya membutuhkan ilmu, tetapi juga pengalaman dalam bernegosiasi. Saat merangkum buku peserta membutuhkan usaha lebih untuk memahaminya karena buku yang dirangkum dalam versi bahasa Inggris. Setelah membaca buku negosiasi peserta merasa lebih percaya diri dalam menghadapi lawan negosiasi sehingga saat menjalankan proses negosiasi dengan wajib pajak dapat disepakati bahwa wajib pajak mau melaksanakan kewajibannya tanpa ada paksaan. Peserta juga menemukan praktik negosiasi yang menarik yang dilakukan oleh Haji Agus Salim. Setelah tahu teorinya, saat akan bernegosiasi bisa lebih terencana sehingga mampu menyiapkan tahapan-tahapan yang dilalui, membuat catatan kecil untuk memastikan tidak ada tahapan yang terlewat.

Hal yang memuaskan dalam kegiatan merangkum buku menurut peserta adalah ketika bernegosiasi dengan wajib pajak dapat mencapai tujuan yang ditetapkan. Isi buku yang telah direview sesuai dengan pekerjaan sehari-hari yang ada di tempat kerja. Setelah mempelajari materi negosiasi peserta dapat membagi dengan rekan kerja saya agar mendapat ilmu terkait negosiasi.

Sedangkan kondisi yang menantang ketika selesai merangkum buku menurut peserta adalah ketika menghadapi negosiasi berjalan kurang baik maka akan menerapkan strategi lain dalam mencapai tujuan. Harus bisa memilih metode negosiasi yang tepat, karena dengan karakter wajib pajak di berbagai wilayah berbeda-beda. Peserta juga ingin menerapkan teknik-teknik negosiasi yang telah diperoleh dalam pekerjaan kantor dan bisa menerapkan teknik negosiasi apabila dimutasikan ke tempat yang lain.

Adapun pendapat peserta setelah melakukan kegiatan *sharing session* kepada rekan kerja adalah peserta merasa dia telah berhasil menyampaikan materi negosiasi kepada rekan kerja, peserta berhasil berbagi informasi/pengetahuan tentang *effective negotiation skills* berdasarkan bahan ajar yang didapat selama pelatihan. Kegiatan *sharing session* berhasil dilaksanakan dengan pejabat dan pegawai Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara, Kantor Pelayanan Pajak atau Bagian Perencanaan dalam media diskusi internal di kantor masing-masing. Saat penyampaian informasi membuat beberapa rekan kerja tertarik untuk mempelajari negosiasi lebih lanjut. Hal ini dikarenakan materi negosiasi yang telah disiapkan oleh BDK Denpasar ini menarik dan mudah dipahami. Untuk itu peserta juga membagikan tautan kumpulan materi negosiasi kepada rekan kerjanya.

Hal yang paling tidak terduga dalam kegiatan *sharing session* yaitu saat sesi diskusi ada rekan kerja yang pernah terlibat dalam proses negosiasi formal dan menyampaikan pendapatnya tentang persiapan dalam negosiasi. Peserta menemukan hal baru dari pengalaman negosiasi

yang dilakukan oleh rekan kerja. Saat penyampaian materi, pegawai sesama Account Representative (AR) sangat tertarik dengan materi negotiation skills karena materi ini sangat relevan dengan pekerjaan AR.

Adapun hal yang memuaskan kegiatan pengembangan ini adalah bisa bernegosiasi dengan wajib pajak ketika konselling, sehingga WP mau membetulkan SPT dan membayar pajak sesuai dengan surat himbauan yang diterbitkan KPP. Peserta juga puas ketika rekan-rekan yang hadir pada *morning call* memahami materi yang disampaikan. Hal ini dibuktikan dengan beberapa pertanyaan dan tanggapan positif dari pegawai yang hadir.,

Sedangkan tantangannya adalah peserta harus bisa berlatih memainkan peran dengan strategi-strategi tertentu. Peserta ingin diberi kesempatan untuk negosiasi yang sifatnya formal, menemukan karakter WP yang sulit diajak untuk bernegosiasi. melakukan negosiasi dengan orang yang lebih berpengalaman dalam negosiasi. Peserta juga memiliki keinginan untuk lebih memperdalam pengetahuan mengenai negosiasi dan mempraktikkan di tempat kerja saat ditugaskan untuk bernegosiasi dengan stakeholder.

Keberhasilan peserta saat mempraktikkan materi negosiasi adalah dia berhasil meyakinkan bahwa izin usaha Kantor Jasa Akuntan yang diajukan, belum dapat di proses lebih lanjut, sebelum yang bersangkutan melengkapi seluruh kelengkapan dokumen. Peserta juga bisa menyiapkan bahan negosiasi dengan matang dan didukung oleh peraturan perpajakan sehingga wajib pajak mampu menerima penjelasan karena peraturannya jelas. Saat bernegosiasi peserta mampu menerapkan komunikasi yang efektif karena telah mendapatkan pengetahuan dari pelatihan. Keberhasilan lainnya yaitu bisa meyakinkan kepada wajib pajak agar mau menghadiri undangan konselling dan mau membayar pajak sesuai dengan ketentuan. Hal ini dikarenakan proses negosiasinya berhasil menemukan kesepakatan. Selain itu saat bernegosiasi peserta mampu membuat wajib pajak mau mengakui kekeliruannya dalam pembayaran pajaknya.

Adapun hal yang paling tidak terduga dalam praktik negosiasi yaitu adanya sedikit perlawanan terhadap hasil kesepakatan, namun akhirnya dua belah pihak saling setuju dengan keputusan yang ada. Hal tidak terduga berikutnya adalah adanya penolakan WP tanpa dasar namun enggan mengakui data dari petugas pajak. Saat negosiasi juga ditemui pertentangan, adu argumen, usaha menyelaraskan persepsi yang berbeda. Terdapat juga situasi yang sudah tidak dapat dinegosiasikan lagi karena wajib pajak sudah bangkrut atau sudah tidak dapat melakukan usaha lagi sehingga tidak punya kemampuan untuk membayar pajak. Peserta terkena covid 19 yang memerlukan isolasi mandiri selama dua pekan yang menyebabkan proses negosiasi terhambat.

Kondisi menantang yang ditemui saat negosiasi adalah perlu melakukan cara yang berbeda kepada pihak yang berbeda maupun kepada pihak yang sama. Negosiator harus fokus memikirkan hubungan jangka panjang, sebab negosiasi dilakukan untuk hubungan jangka panjang dengan klien bukan jangka pendek. Ditemui juga hal menantang saat adu argument dengan wajib pajak karena tidak mau mengakui data yang ditunjukkan petugas pajak, dan ini dijadikan alasan untuk tidak mau membayar pajak. Untuk itu diperlukan keterampilan dalam negosiasi yang mampu meyakinkan wajib pajak agar dia mau membayar pajaknya. Hal menantang berikutnya adalah jika ada kegiatan negosiasi dengan rekan kerja.

Adapun yang menarik dari hasil kegiatan action learning ini adalah saat praktik negosiasi peserta menemukan hal yang memuaskan. Peserta mampu meyakinkan wajib pajak saat praktik negosiasi adalah ketika target pembayaran pajak yang diharapkan bisa dibayar 100% atau seluruhnya oleh wajib pajak dan data yang ditunjukkan kepada wajib pajak diakui semua oleh wajib pajak.

Pembahasan

Saat melakukan action learning peserta menyampaikan bahwa terdapat faktor yang menghambat dan faktor yang mendukung action learning. Sebagian besar peserta berpendapat faktor paling besar yang menghambat action learning adalah kesibukan kerja (42%). Meskipun demikian peserta pelatihan masih dapat menyelesaikan *action learning* tepat waktu. Hal ini menunjukkan bahwa peserta PJJ *Effective negotiation skills* mengatur waktu dengan baik karena dengan adanya kesibukan kerja namun masih dapat menyelesaikan kegiatan action learning. Hal ini sejalan dengan kajian Elsa, dkk (2014) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara kemampuan mengatur waktu dengan produktivitas kerja perawat yang bertugas pada Instalasi Rawat Inap (IRINA) A RSUP Prof. Dr. R. D. Kandou Manado.

Adapun faktor pendukung keberhasilan action learning adalah dukungan atasan dan dukungan fasilitas ini di tempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa institusi tempat peserta pelatihan mendukung aktivitas pembelajaran ini. Kondisi ini sesuai dengan hasil kajian Ekowati dan Fintariasari (2021) yang menyatakan bahwa dukungan atasan di tempat kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan di PT Bukit Angsara Makmur.

Dari hasil pengumpulan dan pengolahan data dapat dijelaskan bahwa peserta memilih semua jenis aktivitas action learning yang telah ditetapkan oleh penyelenggara pelatihan. Dalam pelaksanaan action lebih banyak memilih aktivitas sharing session materi action learning kepada rekan kerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar peserta pelatihan telah memahami materi yang diperoleh saat pelatihan, sehingga mereka mampu menyampaikan kembali kepada rekan kerjanya. Dengan demikian *action learning* yang dilakukan berperan efektif untuk meningkatkan pemahaman peserta PJJ *Effective Negotiation Skills* mengenai pengetahuan negosiasi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Dahlan, D.R.A. (2019) yang menyatakan bahwa pelatihan dengan metode aplikatif bagi para guru telah meningkatkan kemampuan guru untuk membuat pertanyaan.

Hasil evaluasi mandiri oleh peserta pelatihan atas kegiatan action learning dapat dirangkum sebagai berikut :

- a. Hasil merangkum buku mampu meningkatkan pengetahuan negosiasi dan bisa bermanfaat dalam pekerjaan kantor yang ada kaitannya negosiasi dengan wajib berupa melakukan persiapan yang matang sebelum melakukan negosiasi, peserta memperoleh pengetahuan baru, dan menambah kepercayaan diri saat melakukan negosiasi. Dengan merangkum buku peserta merasa memiliki bekal yang cukup ketika ditugaskan untuk melakukan negosiasi dengan pihak mitra kerja.
- b. *Knowledge sharing* yang dilakukan pada action learning peserta bisa berdiskusi dengan rekan kerja, meningkatkan ketertarikan pegawai lain mengenai ilmu negosiasi, dan bisa memperoleh pengalaman negosiasi dari beberapa pegawai. Setelah bisa melakukan knowledge sharing mengenai negosiasi peserta tertantang untuk bisa menerapkan ilmunya untuk mendukung pekerjaan yang ada kaitannya dengan negosiasi.
- c. Praktik negosiasi yang dilakukan, peserta telah berhasil meyakinkan wajib pajak untuk menerima pendapatnya sehingga wajib pajak mau untuk menyelesaikan kewajiban pajaknya. Saat praktik negosiasi peserta juga mendapatkan perlawanan dari wajib pajak, namun akhirnya bisa membuat kesepakatan karena data yang disiapkan lebih kuat. Pengalaman yang diperoleh saat praktik negosiasi adalah peserta bisa bertemu dengan orang-orang yang memiliki karakter yang berbeda-beda, sehingga mereka harus dapat menerapkan strategi negosiasi yang berbeda.

Berdasarkan hasil rangkuman kegiatan action learning, dapat ditarik kesimpulan bahwa selama pelaksanaan action learning peserta bisa meningkatkan pengetahuannya melalui membaca buku negosiasi, melakukan diskusi dengan rekan kerja mengenai ilmu negosiasi dan bisa merasakan praktik langsung bagaimana bernegosiasi dengan mitra kerja. Dengan demikian

action learning yang dilakukan peserta bisa meningkatkan kompetensi peserta dalam melakukan negosiasi dan meningkatkan kepercayaan diri dalam melakukan negosiasi.

Hasil temuan di atas sejalan dengan hasil penelitian Sumardi (2020), yang menyatakan bahwa pembelajaran dengan menggunakan metode *action learning* menunjukkan dampak yang baik untuk meningkatkan prestasi belajar siswa yang ditandai dengan peningkatan kemampuan siswa dalam menyelesaikan pembelajaran pada setiap siklus. Selain itu dengan metode pembelajaran Action Learning dapat menjadikan siswa merasa lebih diperhatikan dan diberi kesempatan untuk menyampaikan ide, pendapat, gagasan maupun pertanyaan.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka tujuan penelitian yang ingin mengetahui persepsi peserta pelatihan apakah *action learning* PJJ *Effective Negotiation Skills* mampu meningkatkan kompetensi peserta di bidang negosiasi, dapat terjawab. Hasil penelitian dan pembahasan menunjukkan peserta PJJ *Effective Negotiation Skills* berpendapat kalau kegiatan action learning dapat meningkatkan kompetensinya di bidang negosiasi.

KESIMPULAN

Dalam rangka mengimplementasikan Kementerian Keuangan Corporate University, maka pelatihan yang diselenggarakan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan harus mencakup pelatihan terstruktur, belajar dari orang lain dan belajar di tempat kerja. Salah satu bentuknya adalah adanya kegiatan *action learning* dalam Pelatihan Jarak Jauh *Effective Negotiation Skills* yang diselenggarakan oleh Balai Diklat Keuangan Denpasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa action learning yang telah dilaksanakan oleh peserta telah memberi manfaat dalam meningkatkan kompetensi mereka mengenai negosiasi.

Dalam action learning yang dilakukan peserta menambah pengetahuannya melalui membaca buku negosiasi, knowledge sharing tentang negosiasi kepada rekan kerjanya atau mempraktikkan ilmu negosiasi dalam pekerjaannya. Peserta berpendapat bahwa action learning yang dilakukan telah membantu dalam mempersiapkan negosiasi yang lebih matang dan meningkatkan rasa percaya diri dalam negosiasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2021). *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Handbook Manajemen SDM*. Jakarta: Nusamedia.
- Anggito dan Setiawan, A.A. (2018) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Sukabumi: CV Jejak.
- Anjani, S. R. (2018). Penerapan Model Pembelajaran Nilai (Value Learning) Melalui Pembelajaran Berbuat (Action Learning). *Jurnal pendidikan Kahuripan* Volume 1 Nomor 1, 25.
- Dahlan, D. R. A. (2019). Efektifitas Pelatihan Keterampilan Membuat Pertanyaan pada Guru di SD Negeri I Kuluran. *Southeast Asian Journal of Islamic Education* Vol. 02, No. 01.
- Ekawati, E. Y. (2011). Internalisasi Pendidikan Karakter Dalam Pembelajaran Fisika Dengan Model Pembelajaran Kooperatif Tipe Group Investigation Menggunakan Pendekatan Pembelajaran Berbuat (Action Learning Approach). *Jurnal Materi dan Pembelajaran Fisika (JMPPF)* Vol. 1 No. 1, 5.
- Ekawati, S. dan Finthariasari, M. (2021). Pengaruh Affective Commitment dan Dukungan Atasan Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal Ekombis Review*, Vol. 9 No. 2 July 2021 page: 313–326.
- Keputusan Menteri Keuangan 2018 Nomor 924 Kementerian Keuangan *Corporate University*
Keputusan Menteri Keuangan 2021 Nomor -1 Pedoman Teknis Implementasi Organisasi Pembelajar (Learning Organization) di Lingkungan Kementerian Keuangan.

- Musnan, A. (2020). *Sukses Negosiasi dengan Siapa Saja Kapan Saja dan Dimana Saja*. Yogyakarta: Anak Hebat.
- Sulastrri, dkk. (2021). Peningkatan Kemampuan Instructional Leadership Guru Berbasis Action Learning di Sekolah Dasar. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)* Vol. 6 , No. 1.
- Sumardi. (2020). Penerapan Strategi Pembelajaran Action Learning Guna Meningkatkan Prestasi Belajar Pendidikan Kewarganegaraan Materi Menjaga Keutuhan Negara Kesatuan Republik Indonesia pada Siswa Kelas V SD Tawang 2 Kecamatan Wates Kabupaten Kediri Tahun Pelajaran 2017/2018. *Jurnal Edukasi Gemilang*, Volume V No. 3.
- Yusuf A. (2015). Penerapan Pembelajaran dengan Strategi Action Learning Terhadap Hasil Belajar pada Materi Memasang Instalasi Penerangan Listrik Bangunan Gedung. *Jurnal Pendidikan Elektro*. Volume 04 Nomor 03, 206.