



**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**KESEDIAAN PEGAWAI UNTUK BERBAGI PENGETAHUAN  
MELALUI SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN  
(STUDI PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT  
JENDERAL PAJAK KEPULAUAN RIAU)**



**UNIVERSITAS TERBUKA**

**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**OKY FARDIYANO**

**NIM. 530013389**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**JAKARTA**

**2020**

**ABSTRACT****Willingness of Employees to Share Knowledge  
Through Knowledge Management Systems  
(Study at the Regional Office of the Directorate General of Taxes of the Riau  
Islands)**

Oky Fardiyano  
[okyfardiyano.ut@gmail.com](mailto:okyfardiyano.ut@gmail.com)  
Graduate Studies Program  
Indonesia Open University

The Directorate General of Taxes is one of the most vital government institutions, where around 85 percent of the financing of the Republic of Indonesia comes from tax revenue. The Riau Islands Directorate General of Taxes Regional Office, as a new office established on October 1, 2018, certainly requires office instruments and employees who can adapt and learn quickly like other regional offices in order to achieve tax revenue targets. For this reason, increasing the capacity of tax officials must always be increased, one of which is through knowledge sharing. The purpose of this study was to analyze personal benefit factors, normative considerations, appreciation, organizational support, social interaction, empathy level and level of courage affect the willingness of tax employees to share knowledge within the Riau Islands Directorate General of Regional Taxes. This research was conducted on employees in the Regional Office of the Riau Islands Directorate General of Taxes with a population of 658 people. The sample used was 234 respondents' tax employees with sampling techniques following the rules proposed by Green (1991). The research method used is a quantitative method, namely multiple linear regression. After testing the validity and reliability, the collected data is tested with multiple linear regression for each component of the variable on the willingness to share knowledge. The test results show that personal benefit, normative consideration, appreciation, organizational support, social interaction, empathy level and level of courage statistically affect the willingness of tax officials to share knowledge in the Riau Islands Directorate General's Regional Office, with variations that can explain the willingness to share knowledge in the range of 4.2 to 13.3 percent.

**Keywords:** knowledge sharing, tax employee, knowledge management system

**ABSTRAK**  
**Kesediaan Pegawai untuk Berbagi Pengetahuan**  
**Melalui Sistem Manajemen Pengetahuan**  
**(Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau)**

Oky Fardiyano  
[okyfardiyano.ut@gmail.com](mailto:okyfardiyano.ut@gmail.com)  
Program Pascasarjana  
Universitas Terbuka

Direktorat Jenderal Pajak adalah salah satu institusi pemerintah yang sangat vital, di mana sekitar 85 persen pembiayaan Negara Republik Indonesia berasal dari pendapatan pajak. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau, sebagai kantor baru yang berdiri pada tanggal 1 Oktober 2018, tentunya membutuhkan instrumen kantor dan pegawai yang dapat beradaptasi dan belajar dengan cepat seperti kantor wilayah lainnya guna mencapai target pendapatan pajak. Untuk itu, peningkatan kapasitas pegawai pajak perlu selalu ditingkatkan, salah satunya yaitu melalui berbagi pengetahuan. Tujuan penelitian ini untuk menganalisis faktor masalah personal, pertimbangan normatif, penghargaan, dukungan organisasi, interaksi sosial, tingkat empati dan tingkat keberanian berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau. Penelitian ini dilakukan pada pegawai di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau dengan populasi berjumlah 658 orang. Sampel yang digunakan adalah sebanyak 234 orang responden pegawai pajak dengan teknik sampling mengikuti aturan yang diajukan oleh Green (1991). Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif, yaitu dengan regresi linear berganda. Setelah dilakukan uji validitas dan reliabilitas, data yang terkumpul diuji dengan regresi linear berganda untuk setiap komponen variabel terhadap kesediaan berbagi pengetahuan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa masalah personal, pertimbangan normatif, penghargaan, dukungan organisasi, interaksi sosial, tingkat empati dan tingkat keberanian secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau, dengan variasi yang dapat menjelaskan kesediaan berbagi pengetahuan dalam kisaran 4,2 hingga 13,3 persen.

**Kata Kunci:** berbagi pengetahuan, pegawai pajak, sistem manajemen pengetahuan

UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

PERNYATAAN

TAPM yang berjudul Kesediaan Pegawai Untuk Berbagi Pengetahuan Melalui Sistem Manajemen Pengetahuan (Studi Pada Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau)

adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 1 April 2020

Yang Menyatakan



(Oky Fardiyano)

NIM. 530013389

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**LEMBAR LAYAK UJI**

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya selaku Pembimbing TAPM dari Mahasiswa:

Nama : Oky Fardiyano  
Judul TAPM : Kesiediaan Pegawai untuk Berbagi Pengetahuan Melalui Sistem Manajemen Pengetahuan (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa TAPM dari mahasiswa yang bersangkutan sudah selesai sekitar 95 % sehingga dinyatakan sudah layak uji untuk Ujian Sidang Tugas Akhir Program Magister (TAPM).


Demikian keterangan ini dibuat untuk menjadikan periksa.

Tangerang Selatan, 4 April 2020

Pembimbing II

Pembimbing I

  
Dr. Etty Puji Lestari  
NIP: 19740416 200212 2 001

  
Dr. Anita Maharani  
NIP:

**UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
MAGISTER MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PENGESAHAN HASIL UJIAN SIDANG**

Nama : Oky Fardiyano  
 NIM : 530013389  
 Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
 Judul TAPM : Kesiediaan Pegawai untuk Berbagi Pengetahuan Melalui Sistem Manajemen Pengetahuan (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau)

TAPM telah dipertahankan di hadapan Panitia Penguji Tugas Akhir Program Magister (TAPM) Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka

pada :  
 Hari/tanggal : Rabu, 15 April 2020  
 Waktu :

dan telah dinyatakan LULUS.

**PANITIA PENGUJI TAPM**

Ketua Komisi Penguji

Nama: Amalia Kusuma Wardini, SE, M.Com, Ph.D

Tanda tangan

Penguji Ahli

Nama: Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl.Ing, DEA

Pembimbing I

Nama: Dr. Anita Maharani

Pembimbing II

Nama: Dr. Ety Puji Lestari

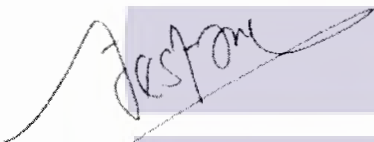
**PERSETUJUAN TAPM  
PASCA UJIAN SIDANG**

Judul TAPM : Kesiadaan Pegawai untuk Berbagi Pengetahuan Melalui Sistem Manajemen Pengetahuan (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau)  
Penyusun TAPM: Oky Fardiyano  
NIM : 530013389  
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
Hari/tanggal : Rabu, 15 April 2020

Menyetujui:

Pembimbing II

Pembimbing I



Dr. Etty Puji Lestari  
NIP: 19740416 200212 2 001

Dr. Anita Maharani  
NIP:

Mengetahui,

Ketua Bidang Ilmu  
Program Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi



Amalia Kusuma Wardini, SE, M.Com, Ph.D  
NIP: 197009182005012001

Prof. Dr. Ali Muktiyanto, S.E., M.Si  
NIP: 197208242000121001



## KATA PENGANTAR

Mahasuci Allah, Tuhan Yang Mahakuasa, yang meninggikan orang-orang yang beriman dan berilmu beberapa derajat. Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunianya pada penulis, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul: “Kesediaan Pegawai untuk Berbagi Pengetahuan Melalui Sistem Manajemen Pengetahuan (Studi pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau)”. Sholawat dan salam senantiasa tercurah kepada penutup para Nabi, Rasulullah Muhammad SAW.

Tesis ditulis dalam rangka memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister (S-2) di Universitas Terbuka. Penulis menyadari bahwa tesis dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan tesis ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Istri tercinta, Reisiia Affanty, yang selalu memberikan semangat dan dukungannya yang luar biasa, dan penyejuk mata hati saya, Brava Louvain Viano Muhammad;
2. Almarhum kedua orang tua saya, Bapak Suyono Hadinoto dan Ibu Hartutik, yang telah mengantarkan saya hingga sejauh ini dengan kasih sayangnya serta petuah-petuah bijaknya yang memotivasi saya;
3. Keluarga besar saya yang senantiasa memberikan dukungan dan doa terbaiknya buat saya;



4. Bapak Slamet Sutantyo, Kepala Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau yang selalu mendukung dan memberikan semangat;
5. Dr. Anita Maharani dan Dr. Etty Puji Lestari, SE. M.Si selaku dosen pembimbing saya yang dengan sabar dan luar biasa selalu membantu dan memberikan masukan atas tesis ini;
6. Bapak Eliaki Gulo, SE, MM selaku Direktur Universitas Terbuka UPBJJ Batam yang banyak membantu kelancaran studi saya;
7. Rekan-rekan Bidang KBP Kanwil DJP Kepulauan Riau yang sangat mendukung dan membantu dalam menyelesaikan tesis ini;
8. Bapak Donny Cahyo Wibowo selaku Kepala Badan Pusat Statistik Kabupaten Kepulauan Anambas, yang banyak memberikan masukan dan saran pada tesis ini; dan
9. Rekan-rekan seluruh Pegawai Pajak di lingkungan Kanwil DJP Kepulauan Riau yang telah bersedia memberikan kontribusinya dalam mengisi kuesioner dan wawancara untuk tesis ini.

Peneliti menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan kritikan dan saran dari pembaca demi perbaikan ke depannya. Akhirnya, saya berharap tesis ini dapat berguna dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan bagi Direktorat Jenderal Pajak ke depannya.

Batam, i April 2020

Penulis

Oky Fardiyano

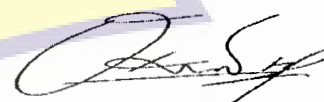
**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Oky Fardiyano  
NIM : 530013389  
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia  
Tempat/Tanggal Lahir : Ponorogo, 15 Oktober 1975

Riwayat Pendidikan : Lulus SD di Ponorogo pada tahun 1988  
Lulus SMP di Ponorogo pada tahun 1991  
Lulus SMA di Ponorogo pada tahun 1994  
Lulus S1 di Malang pada tahun 2000

Riwayat Pekerjaan : Tahun 2004 s.d. 2006 sebagai Pelaksana di Di KPP  
Surabaya Gubeng  
Tahun 2006 s.d. 2007 sebagai Korlak di KPP  
Surabaya Tegalsari  
Tahun 2007 s.d. 2011 sebagai AR di KPP Pratama  
Jakarta Menteng Dua  
Tahun 2011 s.d. 2015 sebagai PK di Kanwil DJP  
Jakarta Pusat  
Tahun 2015 s.d. 2018 sebagai Kepala Kantor  
KP2KP Blangpidie, Aceh  
Tahun 2018 s.d. sekarang sebagai Kepala Seksi KBP  
Kanwil DJP Kepulauan Riau

Batam, 1 April 2020



Oky Fardiyano  
NIM: 530013389

## DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul .....	i
<i>Abstract</i> .....	ii
Abstrak .....	iii
Pernyataan .....	iv
Lembar Layak Uji .....	v
Pengesahan Hasil Ujian Sidang .....	vi
Persetujuan TAPM Pasca Ujian Sidang .....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Riwayat Hidup .....	x
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran .....	xv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Pertanyaan Penelitian .....	11
D. Tujuan Penelitian .....	13
E. Motivasi Penelitian .....	13
F. Manfaat Penelitian .....	17
1. Manfaat Praktis .....	17
2. Manfaat Akademis .....	18
G. Kontribusi Penelitian .....	18
H. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian .....	19
I. Sistematika Pembahasan .....	21
<b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>23</b>
A. Teori Perilaku Rencana .....	24
B. Teori Kognitif Sosial .....	26
C. <i>Knowledge Management</i> .....	26
D. <i>Knowledge Management System</i> .....	29
E. <i>Knowledge Sharing</i> .....	30
F. Penelitian-Penelitian Sebelumnya .....	32
G. Pengembangan Hipotesis .....	36
1. Faktor Pemasalahan .....	36
a. Masalah Personal .....	36
b. Pertimbangan Normatif .....	37
2. Faktor Pemampu .....	38
a. Penghargaan .....	38
b. Dukungan Organisasi .....	39
c. Interaksi Sosial .....	39
3. Faktor Penghalang .....	39

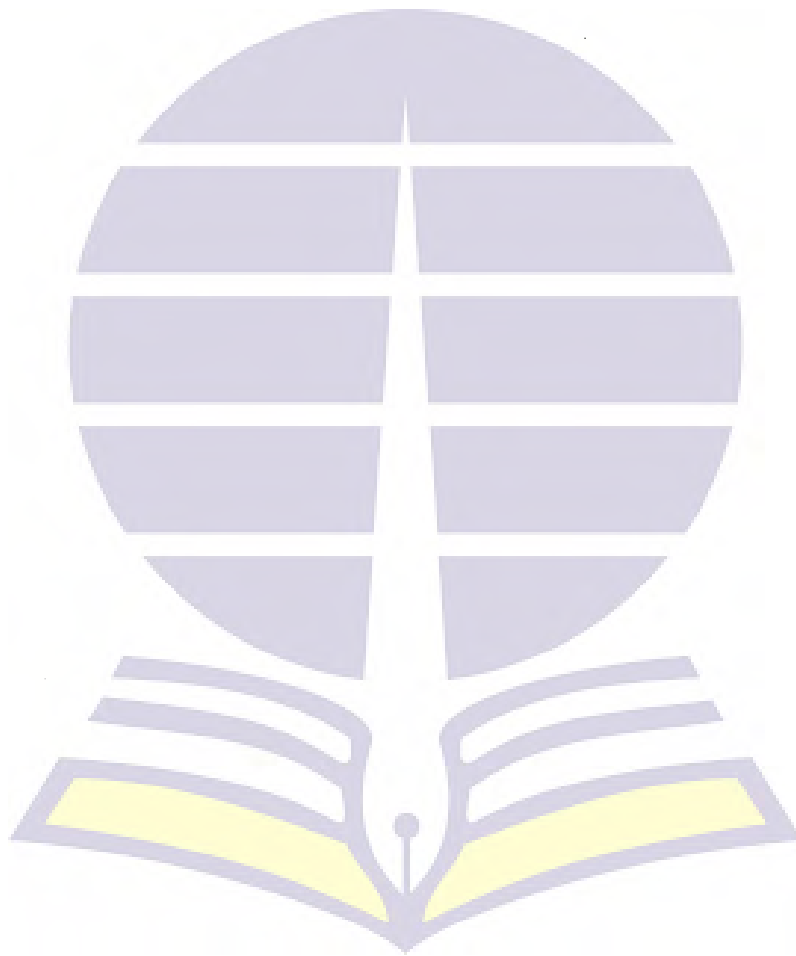
a. Tingkat Empati .....	40
b. Tingkat Keberanian.....	40
<b>BAB III. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>41</b>
A. <i>Knowledge Management</i> bagi Pegawai .....	41
B. Desain Penelitian .....	42
C. Definisi Operasional Variabel .....	45
D. Populasi dan Sampel .....	46
E. Instrumen Penelitian .....	48
F. Teknik Pengumpulan Data .....	49
1. Survei Kuesioner.....	49
2. Wawancara Mendalam .....	50
G. Teknik Analisis Data.....	50
H. Uji Pilot .....	52
<b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>53</b>
A. Hasil .....	53
1. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	54
2. Uji Hipotesis .....	56
B. Pembahasan .....	60
1. Penghargaan.....	64
2. Dukungan Organisasi .....	66
3. Tingkat Keberanian .....	67
4. Tingkat Empati.....	68
5. Interaksi Sosial.....	68
6. Pertimbangan Normatif .....	69
7. Maslahat Personal .....	69
C. Implikasi.....	70
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>71</b>
A. Kesimpulan.....	71
B. Saran.....	72
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>74</b>

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Penerimaan Negara .....	1
Tabel 1.2 Perbandingan Jumlah dan Persentase Pegawai yang Sudah Mengikuti Diklat .....	4
Tabel 1.3 Data Kinerja Penerimaan Kanwil/KPP.....	6
Tabel 1.4 Capaian Target per KPP di Wilayah DJP Kepulauan Riau. ....	7
Tabel 1.5 Data Berkas Sengketa Pajak Menurut Terbanding/Tergugat.....	8
Tabel 1.6 Data Penyelesaian Sengketa Pajak. ....	16
Tabel 2.1 Penelitian Terkait <i>Knowledge Sharing</i> .....	33
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel Terikat dan Variabel Bebas.....	45
Tabel 3.2 Definisi Operasional Indikator dari Variabel.....	46
Tabel 3.3 Populasi dan Sampel Pegawai Kanwil DJP Kepulauan Riau dan Kantor di Bawahnya. ....	47
Tabel 4.1 Distribusi Responden Menurut Karakteristiknya.....	53
Tabel 4.2 Hasil Uji KMO dan Bartlett.....	55
Tabel 4.3 <i>Total Variance Explained</i> .....	55
Tabel 4.4 <i>Reliability Statistics</i> .....	56
Tabel 4.5 Hasil R <sup>2</sup> dan Uji-F Maslahat Personal terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....	56
Tabel 4.6 Hasil R <sup>2</sup> dan Uji-F Pertimbangan Normatif terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....	57
Tabel 4.7 Hasil R <sup>2</sup> dan Uji-F Penghargaan terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....	57
Tabel 4.8 Hasil R <sup>2</sup> dan Uji-F Dukungan Organisasi terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....	58
Tabel 4.9 Hasil R <sup>2</sup> dan Uji-F Interaksi Sosial terhadap <i>Knowledge Sharing</i> ..	59
Tabel 4.10 Hasil R <sup>2</sup> dan Uji-F Tingkat Empati terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .	59
Tabel 4.11 Hasil R <sup>2</sup> dan Uji-F Tingkat Keberanian terhadap <i>Knowledge Sharing</i> .....	60

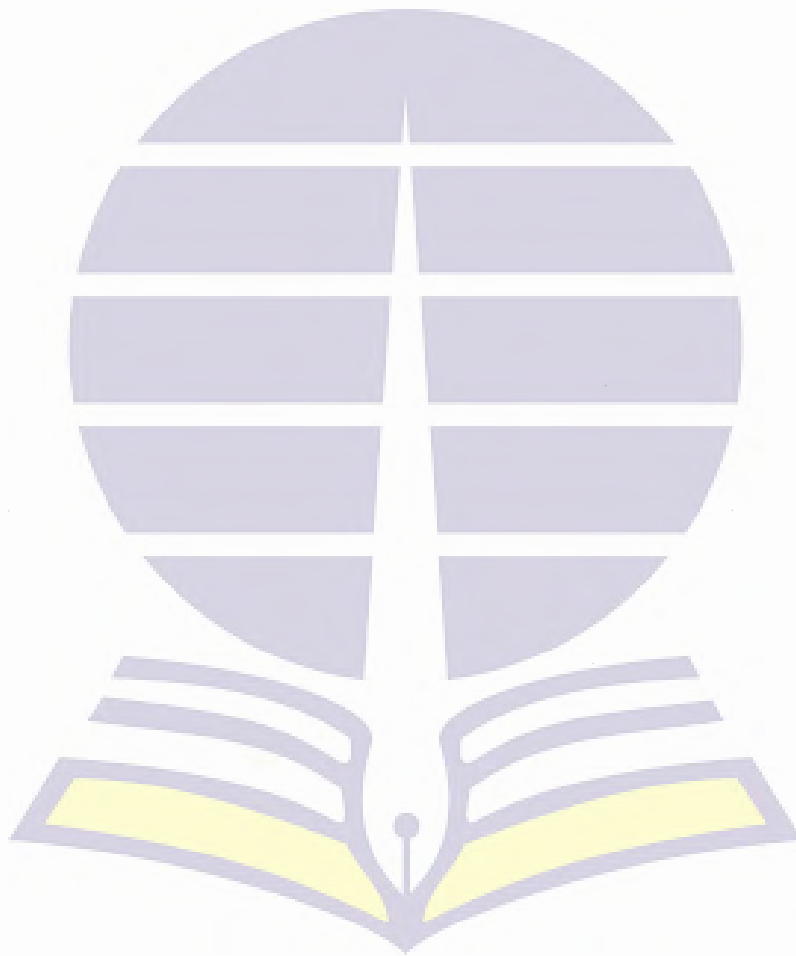
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 3.1 Desain <i>Explanatory Sqquential Mixed Method</i> .....	43
Gambar 3.2 Desain Penelitian Kuantitatif.....	44



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Lampiran Quisioner .....	79
Lampiran 2 Lampiran Wawancara .....	89





## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Direktorat Jenderal Pajak adalah salah satu institusi pemerintah yang sangat vital, di mana hampir sekitar 85 persen pembiayaan Negara Republik Indonesia berasal dari pendapatan Pajak, di samping pendapatan Negara dari sektor migas. Hal ini dapat dilihat dari tabel penerimaan negara tahun 2018 berikut.

**Tabel 1.1**  
**Data Penerimaan Negara (Trilyun Rupiah)**

Total Penerimaan Negara	Penerimaan Pajak	Penerimaan Negara Bukan Pajak	Hibah	Persentase Penerimaan Pajak
(1)	(2)	(3)	(4)	(4)
1.750,3	1.498,9	250,0	1,4	85,6
1.894,7	1.618,1	275,4	1,2	85,4

Sumber: kemenkeu.go.id APBN 2019

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pada tahun 2018 pemerintah menargetkan penerimaan negara 85 persen lebih, yang berasal dari penerimaan pajak. Untuk itu, diperlukan pegawai pajak yang berkualitas dan mempunyai sinergi yang baik satu dengan lainnya dalam rangka mendorong tercapainya target penerimaan negara tersebut. Pemerintah menempatkan kantor-kantor pelayanan pajak tersebar di seluruh Indonesia.

Seiring dengan perkembangan pemerintahan yang membagi Provinsi Riau menjadi dua, yaitu Provinsi Riau dan Provinsi Kepulauan Riau, maka Direktorat Jenderal Pajak juga perlu untuk mengikutinya. Selama kurun waktu berdirinya

Provinsi Kepulauan Riau. untuk Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak masih menjadi satu dengan Provinsi Riau, yaitu Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Riau dan Kepulauan Riau. Hal ini dirasa kurang efektif dan harus segera dibentuk perwakilan Kantor Wilayah sesuai dengan Provinsinya masing-masing. Karena itu, pada tanggal 1 Oktober 2018, dibentuklah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau yang berkedudukan di Kota Batam. Hal ini sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor Kep-167/Pj/2018 tentang Penerapan Organisasi, Tata Kerja, dan Saat Mulai Beroperasinya Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/Pmk.01/2017 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak.

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak (DJP) Kepulauan Riau membawahi enam Kantor Pelayanan Pajak yang sudah ada di wilayah Provinsi Kepulauan Riau, yaitu: Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam Selatan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam Utara, Kantor Pelayanan Pajak Madya Batam, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bintan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjungpinang, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Balai Karimun. Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau sendiri terdiri dari beberapa bidang/bagian, yaitu: Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan, Bagian Umum, Bidang Data dan Pengawasan Potensi Perpajakan, Bidang Penyuluhan, Pelayanan, dan Hubungan Masyarakat, dan Kelompok Jabatan Fungsional (sumber: kepegawaian DJP Kepulauan Riau).

Tugas dari pegawai pajak secara keseluruhan yang merupakan mata rantai dari pekerjaan yang dihasilkan atau merupakan kelanjutan dari produksi hasil setiap seksi pada masing-masing Kantor Pelayanan Pajak, pemeriksaan atau penelitian dari Kantor Pelayanan Pajak, yang intinya bersumber pada penerimaan negara. Setiap Kantor Pelayanan Pajak diberikan target masing-masing, dan hal itu akan menjadi indikator kinerja.

Selain kemampuan pemahaman terhadap Undang- Undang, pegawai pajak juga harus mempunyai keahlian di bidang pemeriksaan, menguasai akuntansi, dan mengikuti perkembangan di bidang lainnya. Direktorat Jenderal Pajak mensyaratkan pegawai pajak harus selalu memelihara dan meningkatkan keahlian dan kompetensinya melalui pendidikan berkelanjutan, seperti mengikuti diklat-diklat, sosialisasi-sosialisasi, workshop, dan seminar, baik yang dilaksanakan oleh internal Direktorat Jenderal Pajak, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), maupun oleh instansi lainnya, baik di dalam maupun di luar negeri (PER-23/PJ/2013, pasal 3 ayat 3).

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Merupakan unit eselon I yang mempunyai tugas menyelenggarakan pendidikan, pelatihan, dan sertifikasi kompetensi di bidang keuangan Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. Secara khusus, pendidikan, pelatihan dan penataran keuangan Negara di bidang pajak dilakukan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak (Pusdiklat Pajak).

Pusdiklat Pajak selama kalender akademik 2017 mampu mendidik dan mengadakan pelatihan kepada 8.569 peserta. Peserta berasal dari seluruh pegawai yang tersebar di seluruh Indonesia. Diklat dapat dilaksanakan baik di pusdiklat



pajak (pusat) maupun di balai diklat daerah yang ada di beberapa kota besar di Indonesia. Jumlah pelatihan di Pusdiklat Pajak selama kurun waktu tahun 2019 yang telah diikuti oleh Pegawai Pajak di seluruh Kantor Wilayah Kepulauan Riau dan 6 Kantor Pelayanan Pajak yang berada di bawahnya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.2**  
**Perbandingan Jumlah dan Persentase**  
**Pegawai yang Sudah Mengikuti Diklat**

No	Nama Kantor	Jumlah Pegawai Keseluruhan	Jumlah Pegawai yang Pernah Mengikuti Diklat	Persentase Pegawai yang Pernah Mengikuti Diklat (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(4)
1	Kanwil DJP Kepulauan Riau	116	42	36.21
2	KPP Madya Batam	108	20	18.52
3	KPP Pratama Tanjungpinang	88	32	36.36
4	KPP Pratama Batam Utara	96	25	26.04
5	KPP Pratama Batam Selatan	97	24	24.74
6	KPP Pratama Tg. Balai Karimun	75	16	21.33
7	KPP Pratama Bintan	78	11	14.10
<b>Jumlah</b>		<b>658</b>	<b>170</b>	<b>25.84</b>

Sumber: Kanwil DJP Kepri, Bagian Kepegawaian

Dari Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa hanya sejumlah 25.84 persen pegawai pajak di lingkungan Kantor Wilayah Kepulauan Riau maupun di Kantor Pelayanan Pajak di bawahnya yang sudah mengikuti diklat selama tahun 2019 di Pusat Diklat Perpajakan. Tentunya masih sangat kurang untuk menambah kemampuan baik di bidang perpajakan maupun kemampuan di bidang lainnya.

Pemilihan pegawai pajak sebagai subjek penelitian didasarkan pada tiga pertimbangan. Pertama, pegawai pajak merupakan jabatan yang dalam pelaksanaan tugasnya dituntut mempunyai keahlian dan keterampilan yang terus berkembang, di mana pekerjaannya adalah sebagai Auditor Pajak maupun sebagai administrasi perpajakan seperti yang dilakukan *Account Representative (AR)*. Pegawai pajak dituntut untuk bekerja secara profesional, cermat, seksama, objektif, dan independen, serta selalu menjaga integritas (PER-23/PJ/2013). Selain itu, pegawai pajak harus memegang teguh kode etik dan integritas.

Pertimbangan yang kedua adalah angka penerimaan pajak yang menjadi indikator prestasi. Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau yang terdiri dari enam Kantor Pelayanan Pajak sampai saat ini belum mencapai target penerimaan yang dibebankan dari Kantor Pusat DJP. Padahal, pencapaian penerimaan pajak adalah tolak ukur berhasil atau tidaknya kantor tersebut. Setiap usaha dan kebijakan masing-masing kantor di seluruh Indonesia pada akhirnya bermuara untuk mencapai atau bahkan melebihi target penerimaan yang diberikan oleh kantor pusat. Hal ini akan berpengaruh juga pada tunjangan kinerja atau penghasilan per bulan dari masing-masing pegawainya. Tentunya ini menjadi hal yang sensitif pada semua pegawai. Untuk pencapaian penerimaan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau sendiri, saat ini berada di urutan kelima pencapaian seluruh Kantor Wilayah se-Indonesia, sebagaimana tertuang pada Tabel 1.3.

**Tabel 1.3**  
**Data Kinerja Penerimaan Kanwil/KPP**

No.	Kanwil/KPP	Target	Penerimaan 2018		Capaian (%)
			Bruto	Netto	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	KANWIL DJP JAKARTA SELATAN II	36.134.178.936.000	28.910.801.880.919	26.800.064.955.467	78,23
2	KANWIL DJP JAWA BARAT III	23.887.033.614.000	19.571.893.386.502	18.788.723.545.478	78,10
3	KANWIL DJP SUMSEL DAN KEP. BABEL	15.781.530.086.000	13.349.935.785.286	11.268.388.962.601	77,00
4	KANWIL DJP BALI	11.665.864.874.000	8.717.701.176.994	8.456.308.907.136	75,95
5	KANWIL DJP KEPULAUAN RIAU	6.886.084.357.000	5.062.441.482.704	4.911.539.521.579	74,54
6	KANWIL DJP JAWA TIMUR I	49.976.850.164.000	38.020.677.856.554	36.421.056.234.540	72,39
7	KANWIL DJP PAPUA DAN MALUKU	11.478.756.847.000	8.051.569.329.891	7.667.795.376.833	71,82
8	KANWIL DJP KALIMANTAN TIMUR DAN UTARA	23.278.012.455.000	17.996.261.521.531	16.780.676.455.033	71,70
9	KANWIL DJP JAKARTA BARAT	51.244.882.173.000	39.712.155.909.863	37.653.876.454.719	71,47
10	KANWIL DJP BANTEN	57.287.061.997.000	44.019.088.240.495	41.926.908.394.036	71,22
11	KANTOR WILAYAH DJP JAWA TIMUR III	36.205.512.317.000	24.334.545.497.157	23.892.079.914.795	55,29
<b>Jumlah</b>		<b>1.577.555.850.376.000</b>	<b>1.254.682.900.545.098</b>	<b>1.140.417.768.949.688</b>	<b>65,01</b>

Sumber: Aportal, Oktober 2019

Tabel 1.3 menunjukkan posisi Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau berada pada urutan kelima nasional, dengan pencapaian target sebesar 74,54 persen. Pencapaian ini masih jauh dari target nasional yang ditetapkan kantor pusat sehingga capaian tersebut perlu ditingkatkan di masa yang akan datang.



Untuk Kantor Pelayanan Pajak yang berada di bawah Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau sendiri masih terjadi kesenjangan yang cukup signifikan antara kantor pelayanan pajak satu dengan lainnya. Hal ini tertuang pada Tabel 1.4.

**Tabel 1.4**  
**Capaian Target per KPP di Wilayah DJP Kepulauan Riau**

No	KPP	Target	Penerimaan Bruto	Penerimaan Netto	Capaian (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Madya Batam	2.893.561.112.000	2.219.109.853.814	2.144.020.017.272	77,02
2	Pratama Bintan	430.186.517.000	283.107.904.566	282.992.409.164	75,87
3	Pratama Batam Selatan	1.441.267.479.000	1.038.983.629.300	985.624.779.381	75,60
4	Pratama Batam Utara	961.809.866.000	725.945.073.091	709.038.719.759	74,07
5	Pratama Tanjung Pinang	762.605.368.000	513.828.186.104	511.587.546.592	68,64
6	Pratama Tanjung Balai Karimun	396.654.015.000	281.466.835.829	278.276.049.411	63,57
<b>Jumlah</b>		<b>6.886.084.357.000</b>	<b>5.062.441.482.704</b>	<b>4.911.539.521.579</b>	<b>74,54</b>

Sumber: Aportal Oktober 2019

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa pencapaian target masih terjadi kesenjangan yang cukup jauh. Walaupun masing-masing Kantor Pelayanan Pajak memiliki target yang berbeda-beda, tetapi perlu diperhatikan juga bahwa jumlah pegawai yang tersedia juga telah disesuaikan dengan kapasitas kantor dan target penerimaannya. Hal ini bisa terjadi karena kebijakan kepala kantornya masing-masing yang belum diaplikasikan dengan baik, atau yang lebih dominan adalah karena masing-masing pegawai pajak belum mampu bersinergi dan berbagi pengetahuan sehingga dapat menjalankan tugasnya dengan baik atau malah sebaliknya. Untuk itu, sangat dibutuhkan sinergi dan kemampuan untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) pada setiap pegawainya, baik antar satu kantor ataupun dari Kantor Wilayah kepada Kantor Pajak yang berada di bawahnya.



Pertimbangan yang ketiga adalah jumlah sengketa pajak di Pengadilan Pajak dalam kurun waktu 2012-2018 cenderung meningkat. Hal ini menandakan ada ketidaksesuaian antara hasil dari pekerjaan pegawai pajak dengan apa yang dipahami Wajib Pajak. Dengan kata lain, dapat diartikan bahwa ada yang kurang tepat dalam memahami aturan perpajakan. Obyek sengketa pajaknya adalah Surat Ketetapan Pajak atau segala sesuatu yang dihasilkan dari pegawai pajak yang merupakan produk hukum dari proses pemeriksaan pajak yang dilakukan oleh auditor pajak (fungsional pemeriksa) serta Surat Tagihan Pajak yang merupakan produk hukum yang dihasilkan dari proses verifikasi dan penelitian oleh *Account Representative (AR)*. Data berkas sengketa pajak yang masuk ke Pengadilan Pajak ditampilkan dalam Tabel 1.5.

**Tabel 1.5**  
**Data Berkas Sengketa Pajak Menurut Terbanding/Tergugat**

No	Terbanding / Tergugat	Jumlah Berkas Masuk					
		2012	2013	2014	2015	2016	2017
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	DJP	5.114	5.118	7.289	7.454	7.080	7.648
2	DJBC	1.754	2.749	3.016	4.068	3.023	3.452
3	Pemda	485	462	561	964	50	133
<b>Jumlah</b>		<b>7.353</b>	<b>8.399</b>	<b>10.866</b>	<b>12.486</b>	<b>10.153</b>	<b>11.233</b>

Sumber: <http://www.setpp.kemenkeu.go.id/statistik>

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa jumlah sengketa pajak yang melibatkan Direktorat Jenderal Pajak cenderung mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2016, terjadi penurunan jumlah berkas yang masuk dibandingkan pada tahun 2015. Namun demikian, jumlah tersebut masih tergolong tinggi mengingat pada

tahun 2016 pemerintah pada saat itu sedang menjalankan program pengampunan pajak. Berdasarkan data tersebut di atas, dapat diketahui bahwa peningkatan kemampuan para pegawai pajak sangat penting untuk dilakukan sehingga nantinya diharapkan dapat mengurangi jumlah sengketa pajak pada Pengadilan Pajak.

Berdasarkan ketiga pertimbangan tersebut, maka perlu adanya peningkatan kapasitas dan pengetahuan bagi pegawai pajak di lingkungan Kanwil DJP Kepulauan Riau. Untuk itu, studi mengenai kesediaan pegawai untuk berbagi pengetahuan dalam sistem manajemen pengetahuan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau perlu dilakukan untuk memenuhi tuntutan sebagaimana tersebut.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berbagai terobosan dilakukan oleh Direktorat Jenderal Pajak untuk mengatasi kesenjangan kebutuhan pelatihan pajak untuk Pegawai pajak karena pola mutasi yang selalu di-rolling atau diputar ke berbagai daerah seluruh Indonesia. Untuk pegawai yang dipindahtugaskan ke daerah baru tentunya harus beradaptasi dan harus cepat berbaur dengan pegawai lainnya untuk mengimbangi ritme pekerjaan di kantor baru. Belum lagi apabila dipindahkan ke daerah yang sangat kental adat budayanya seperti di Aceh, Madura, dan Papua. Pegawai tersebut selain harus menyesuaikan dengan budaya adat kearifan lokal kantor baru, juga harus segera menyesuaikan diri dengan pegawai lainnya dan tentunya tantangan pekerjaan sangat berbeda dengan kantor sebelumnya. Dalam hal ini dihadapkan dengan kondisi kantor yang kurang memadai dari segi prasarana maupun sumber daya manusia (SDM), karena faktor jauhnya lokasi yang terpelosok di daerah. Untuk itu, sangat penting untuk bisa membagikan pengetahuan antara semua pegawai, baik



pegawai yang baru pindah membagikan ilmu pengetahuan yang lebih lengkap jika berasal dari daerah yang lebih maju, dan menerima pengetahuan akan budaya setempat dari pegawai lama di kantor baru tersebut. Kantor Pusat berupaya mengadakan forum dan *workshop* mengenai seluk beluk Keberatan, Pengurangan, dan Banding secara berkala. Selain itu, juga diadakan diklat pegawai pajak di Balai Pusdiklat secara rutin dan disediakan *e-learning* yang dapat diakses semua pegawai pajak maupun pegawai yang lain dengan menggunakan *intranet*, sehingga kapanpun para Pegawai pajak dapat belajar tentang perpajakan. Dengan kemudahan ketersediaan sarana dan prasarana untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan pegawai pajak, maka diharapkan dapat meningkatkan partisipasinya dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Namun demikian, kemudahan dan ketersediaan sarana dan prasarana tersebut dirasa masih belum cukup untuk mengakomodir secara penuh kebutuhan peningkatan kapasitas SDM di daerah, khususnya di lingkungan Kanwil DJP Kepulauan Riau. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya kuantitas yang disediakan dalam memperoleh kesempatan tersebut. Untuk itu, peningkatan kapasitas pengetahuan bagi pegawai pajak dapat dilakukan melalui berbagi pengetahuan antarpegawai sehingga diharapkan mampu memenuhi ketertinggalan tersebut. Namun, meskipun hal ini sudah berjalan, partisipasi dari para pegawai dinilai masih rendah dan belum sesuai dengan harapan yang diinginkan.

Kurang tingginya partisipasi dalam Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) maupun Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System*) dapat dihubungkan dengan kesediaan pegawai berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Ardichvili (2008) mengelompokkan faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan sebagai berikut.

1. Faktor pemotivasi: masalah personal, pertimbangan terkait komunitas, dan pertimbangan normatif.
2. Faktor pemampu: dukungan perusahaan, kepercayaan, dan piranti (*tools*).
3. Faktor penghalang: interpersonal, prosedural, teknologi, dan budaya.

Faktor-faktor yang diajukan oleh Ardichvili pada organisasi sektor publik diuji secara empiris oleh Amayah (2013), dengan hasil menunjukkan bahwa faktor pemotivasi (masalah personal dan pertimbangan normatif) memiliki kontribusi yang unik terhadap variasi dalam *Knowledge Sharing*. Faktor pemampu yang memengaruhi secara signifikan *Knowledge Sharing* adalah interaksi sosial, penghargaan, dan dukungan organisasi. Tingkat empati dan keberanian menjadi faktor penghalang tingkat keberhasilan yang memengaruhi *Knowledge Sharing*.

### C. Pertanyaan Penelitian

Yang menjadi tantangan terbesar dalam mengembangkan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) maupun Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System*) adalah ketersediaan pasokan pengetahuan. Pasokan pengetahuan sangat bergantung pada kesediaan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja dalam organisasi (Chiu, Hsu, dan Wang, 2006). Tinggi atau rendahnya kesediaan Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) di kalangan pegawai pajak dapat memengaruhi keberlangsungan dan kesuksesan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) maupun Sistem Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management System*) yang dikembangkan oleh Direktorat Keberatan dan Banding. Hal ini karena kesediaan berbagi pengetahuan harus didukung oleh Sistem Manajemen Pengetahuan yang memadai.

Amayah (2013) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) di sektor publik meliputi faktor pemotivasi (masalah personal, pertimbangan normatif, dan pertimbangan terkait komunitas), faktor pemampu (penghargaan, dukungan organisasi, dan interaksi sosial), dan faktor penghalang (tingkat empati dan tingkat keberanian). Dengan mengacu hasil penelitian tersebut, maka pertanyaan penelitian diajukan sebagai berikut.

1. Apakah masalah atau manfaat personal berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan, untuk meningkatkan kompetensi Pegawai pajak?
2. Apakah pertimbangan normatif berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan?
3. Apakah penghargaan berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)?
4. Apakah dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)?
5. Apakah interaksi sosial berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)?
6. Apakah tingkat empati berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)?
7. Apakah tingkat keberanian berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*)?



#### D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini menganalisis hal-hal sebagai berikut.

1. Menganalisis pengaruh masalah atau manfaat personal untuk kesediaan *knowledge sharing*.
2. Menganalisis pertimbangan normatif berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan.
3. Menganalisis pengaruh penghargaan terhadap *knowledge sharing*.
4. Menganalisis pengaruh dukungan organisasi dan interaksi sosial terhadap *knowledge sharing*.
5. Menganalisis interaksi sosial dan pengaruhnya terhadap *knowledge sharing*.
6. Menganalisis tingkat empati dan pengaruhnya terhadap *knowledge sharing*.
7. Menganalisis tingkat keberanian memengaruhi secara signifikan terhadap kesediaan *Knowledge Sharing* Pegawai pajak.

#### E. Motivasi Penelitian

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau adalah kantor baru yang dibentuk pada tanggal 1 Oktober 2018, yang ibaratnya manusia adalah masih bayi yang mulai merangkak. Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau membawahi 6 (enam) Kantor Pelayanan Pajak yang ada di wilayah Kepulauan Riau. Dengan wilayah yang cukup luas se-Kepulauan Riau, diperlukan pegawai-pegawai pajak yang kompeten dan cakap dalam bidang perpajakan. Selain itu, beban penerimaan pajak yang diamanahkan dari kantor pusat sebagai tanggung jawab untuk menopang pembiayaan negara yang terbesar bergantung dari sektor pajak. Di setiap

Kantor Pelayanan Pajak pasti akan selalu terjadi kesalahan Wajib Pajak, baik yang tidak melaporkan kewajiban perpajakannya, terlambat menyampaikan laporan pajaknya, maupun terlambat melakukan penyetoran pajaknya. Hal ini menimbulkan konsekuensi akan dikeluarkan produk hukum untuk melakukan penagihan atas sanksi dari keterlambatan penyampaian maupun penyetoran pajaknya. Maka dari itu, tentunya diperlukan kemampuan pegawai pajak untuk menyosialisasikan tentang tata cara perpajakan dan kemampuan untuk menyelesaikan setiap kesalahan atau ketidakbenaran Wajib Pajak dalam menyampaikan perpajakannya (Undang-Undang Ketentuan dan Tata Cara Perpajakan, UU No 16 tahun 2009).

Wajib Pajak juga mempunyai hak untuk mengajukan pengurangan atas sanksi administrasi atas produk hukum atau Surat Tagihan Pajak tersebut, di mana kewenangan untuk mengurangi atau menghapuskan sanksi tersebut berada di Direktur Jenderal Pajak. Proses dari permohonan Wajib Pajak tersebut di atas dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak di mana pemohon berada, sedangkan yang mengerjakan proses dari permohonan di atas diperlukan pegawai pajak yang kompeten (Undang-Undang Ketentuan dan Tata Cara Perpajakan, UU No 16 tahun 2009, pasal 36).

Kantor pelayanan Pajak juga mempunyai tugas untuk menguji kepatuhan Wajib Pajak dengan cara melakukan pemeriksaan pajak yang dilakukan oleh fungsional pajak (auditor pajak). Hal ini bisa dilakukan karena pemeriksaan rutin atau pemeriksaan karena usulan khusus. Produk hukum yang dihasilkan dari hasil pemeriksaan adalah Surat Ketetapan Pajak. Surat Ketetapan Pajak tersebut tentunya akan mengakibatkan konsekuensi tertentu terhadap Wajib Pajak berupa Kurang



Bayar, Lebih Bayar, maupun Nihil. Apabila Wajib Pajak merasa keberatan atau merasa ada yang salah dalam penerbitan Surat Ketetapan Pajak tersebut, dapat mengajukan keberatan atas Surat Ketetapan Pajak tersebut. Sama seperti pada permohonan pengurangan sanksi, proses dari permohonan Wajib Pajak tersebut di atas dilakukan di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak di mana pemohon berada, sedangkan yang mengerjakan proses dari permohonan di atas adalah Penelaah Keberatan (Undang-Undang Ketentuan dan Tata Cara Perpajakan, UU No 16 tahun 2009, pasal 36).

Dari uraian di atas, dapat diketahui betapa vital dan pentingnya posisi Pegawai pajak, di mana tugas Pegawai pajak ada bidangnya masing-masing dan harus saling bersinergi satu sama lainnya. Maka dari itu, dapat dikatakan bahwa Pegawai pajak adalah "wajah Publik" dari instansi Pajak. Untuk itu, sangat diperlukan kemampuan dan keterampilan dan penguasaan Pegawai pajak akan ilmu dan Undang-Undang Perpajakan.

Keahlian Pegawai pajak dipengaruhi oleh pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki. Berbagi pengetahuan diyakini akan dapat meningkatkan kapabilitas Pegawai pajak. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan.

Selain masalah ketidakpahaman Wajib Pajak dan kepatuhan pajak, keefektifan audit pajak dan Pegawai pajak ditunjukkan dengan tingkat putusan hakim Pengadilan Pajak dalam sengketa pajak. Data penyelesaian sengketa pajak dalam kurun waktu 2012-2017 ditampilkan dalam Tabel 1.6.

**Tabel 1.6**  
**Data Penyelesaian Sengketa Pajak**

No	Hasil Putusan	2012	2013	2014	2015	2016	2017
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
1	Pencabutan	75	81	95	178	1.352	1.205
2	Tidak dapat diterima	1.037	1.013	854	1.187	1.774	700
3	Menolak	1.700	1.929	2.438	2.294	2.878	2.573
4	Menambah pajak yg dibayar	3	2	1	13	8	1
5	Mengabulkan sebagian	732	1.003	1.430	1.217	1.346	1.356
6	Mengabulkan seluruhnya	2.530	3.276	3.991	4.049	5.367	4.974
7	Membatalkan	476	73	37	94	127	50
	<b>Jumlah</b>	<b>6.553</b>	<b>7.377</b>	<b>8.846</b>	<b>9.032</b>	<b>12.852</b>	<b>10.859</b>

Sumber: <http://www.setpp.kemenkeu.go.id/statistic>

Tabel 1.6 menunjukkan bahwa lebih dari setengah putusan Pengadilan Pajak memenangkan permohonan Wajib Pajak, baik itu mengabulkan sebagian, mengabulkan seluruhnya, maupun membatalkan ketetapan pajak. Ketetapan pajak merupakan produk hukum yang dihasilkan oleh pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak yang kemudian diproses oleh Pegawai pajak akibat adanya permohonan keberatan atau permohonan pembatalan, pengurangan, atau penghapusan pajak oleh Wajib Pajak. Oleh karena itu, penelitian ini sangat penting sebagai upaya mendorong peningkatan kompetensi Pegawai pajak dalam meningkatkan efektifitas penelitian dari ujung pegawai Kantor Pelayanan Pajak dengan sosialisasi perpajakan kepada wajib pajak, proses pengeluaran produk hukum apabila ada kesalahan wajib pajak dalam penyampaian kewajiban perpajakannya dan proses pada permohonan keberatan atau permohonan pembatalan, pengurangan atau penghapusan pajak oleh Wajib Pajak.

## F. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Praktis

Kesediaan Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) belum banyak dilakukan penelitian, apalagi dalam sektor publik (Sandhu, Jain, dan Ahmad 2011: 207). Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan literatur tentang pengaruh dan determinan Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) di sektor publik, pada instansi-instansi pemerintah pada umumnya dan di Direktorat Jenderal Pajak khususnya. Selain itu, akan bermanfaat sekali sebagai masukan tentang keperluan pelatihan bagi Pegawai pajak di lingkungan Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau sebagai kantor baru, sehingga dapat segera berjalan menyelesaikan capaian target yang telah ditetapkan oleh kantor pusat.

Dalam lingkup pembangunan secara luas, penelitian yang terkait dengan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) sejalan dengan fokus pemerintah meningkatkan investasi SDM. Investasi SDM diperlukan untuk menghadapi perkembangan zaman, di mana bangsa Indonesia akan selalu berkembang untuk dapat mengimbangi negara maju lainnya dan kita akan dapat melaksanakan pemerintahan yang baik.

Bagi peneliti, diharapkan akan mendapatkan manfaat dan diterapkan pada instansi tempat peneliti bekerja, yaitu di Bidang Keberatan Banding dan Pengurangan Kantor Wilayah Kepulauan Riau, sehingga kualitas Pegawai pajak di Kanwil DJP Kepulauan Riau dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan berkualitas.



## 2. Manfaat Akademis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dalam penelitian yang berhubungan dengan bidang keuangan dan perpajakan serta sebagai sumber informasi bagi penelitian selanjutnya, serta dapat memberikan kontribusi dalam menambah wawasan keilmuan kepada civitas akademik dalam bidang keuangan khususnya perpajakan. Selain itu, berguna juga untuk menjadi referensi bagi mahasiswa yang melakukan kajian terhadap kinerja pegawai dengan permasalahan pola mutasi pada Departemen Keuangan dan kesediaan berbagi pengetahuan.

### G. Kontribusi Penelitian

Secara praktis, penelitian ini sangat berkontribusi dalam pengembangan keahlian dan kompetensi Pegawai pajak, sehingga diharapkan efektivitas penyelesaian permohonan keberatan dan pengurangan, pembatalan dan penghapusan sanksi administrasi yang masuk di Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau semakin meningkat dan berkualitas. Secara spesifik, penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam mengembangkan dan menentukan program dan pelatihan-pelatihan apa yang tepat untuk para Pegawai pajak, sehingga tercipta sinergi yang tepat antara kebutuhan peningkatan keahlian kompetensi Pegawai pajak dengan Direktorat Keberatan dan Banding sebagai pelaksana penyedia kegiatan pelatihan, pendidikan dan pelatihan (diklat), dan *training*, baik di dalam maupun di luar negeri.

Penelitian ini secara teoritis mengonfirmasi teori-teori keperilakuan dan beberapa konstruksi dalam penelitian terdahulu yang terkait dengan aktivitas Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Di samping itu, penelitian ini mencoba

menangkap determinan kesediaan *Knowledge Sharing* dalam konteks sektor publik di Indonesia yang mungkin belum terungkap dalam penelitian terdahulu. Penelitian ini diharapkan juga memberikan gambaran penerapan *Knowledge Management* dan/atau *Knowledge Management Sharing* bagi instansi-instansi pemerintah dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya aparatur negara.

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi peneliti lain yang akan mengangkat tema yang sama, tetapi dengan sudut pandang yang berbeda, sehingga semakin menambah wacana dan pengetahuan.

## **H. Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian**

Pegawai pajak di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak membawahi enam Kantor Pelayanan Pajak yang tersebar di seluruh wilayah Provinsi Kepulauan Riau. Berdasarkan tugas pokok dan fungsinya, Pegawai pajak mempunyai tugas melakukan pemberian bimbingan sosialisasi, konsultasi perpajakan kepada wajib pajak, mengawasi secara administrasi kewajiban pelaporan perpajakan wajib pajak, mengeluarkan produk hukum dalam rangka menguji kepatuhan wajib pajak, dan penyelesaian pengajuan/pencabutan permohonan pembetulan, pengurangan atau penghapusan sanksi administrasi, pengurangan atau pembatalan surat ketetapan pajak yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan Surat Pemberitahuan Pajak Terutang yang tidak benar, pengurangan atau pembatalan surat tagihan pajak yang tidak benar, pembatalan hasil pemeriksaan atau surat ketetapan pajak dari hasil pemeriksaan pajak, penyelesaian keberatan, proses banding, dan proses gugatan, serta melakukan penyelesaian pembatalan ketetapan pajak dan surat keputusan



yang seharusnya tidak terbit setelah Surat Keterangan Pengampunan Pajak diterbitkan. Selain itu, Pegawai pajak mempunyai tugas lain, yaitu pemberian bimbingan dan penyelesaian pengurangan atau pembatalan Pajak Bumi dan Bangunan minyak dan gas bumi areal perairan lepas pantai (*offshore*) dan tubuh bumi serta Pajak Bumi dan Bangunan Sektor lainnya.

Subyek dalam penelitian ini hanya mencakup Pegawai pajak yang ruang lingkup penelitiannya mencakup Pegawai pajak pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau dan 6 (enam) Kantor Pelayanan Pajak di bawahnya (KPP Tanjung Pinang, KPP Bintan, KPP Batam Selatan, KPP Madya, KPP Tanjung Balai Karimun, KPP Batam Utara). Hal ini dilakukan karena untuk mengukur kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*) sebagai upaya meningkatkan kinerja pegawai pajak Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau dalam mencapai target penerimaan negara.

Penelitian ini terbatas pada pengukuran sikap kesediaan Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) Pegawai pajak, secara spesifik kesediaan Pegawai pajak Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) sebagai indikator performa Manajemen Pengetahuan atau *Knowledge Management* (Shannak, 2009). Penelitian selanjutnya dapat menggunakan indikator lain, seperti tingkat penggunaan kembali (*reusing*) solusi/kontribusi, atau penghematan waktu dalam melaksanakan pekerjaan dengan menggunakan basis data pengetahuan. Selain itu, penelitian jangka panjang dapat dilakukan untuk mengevaluasi keberhasilan *Knowledge Management/ Knowledge Management Sharing* dan pengaruhnya terhadap efektifitas organisasi atau instansi.

## I. Sistematika Penulisan

Penyusunan laporan penelitian ini dengan sistematika sebagai berikut.

### 1. Bab I. Pendahuluan

Bagian ini menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, motivasi penelitian, manfaat penelitian, kontribusi penelitian, ruang lingkup dan batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

### 2. Bab II. Tinjauan Pustaka

Bagian ini menguraikan acuan atau kerangka berpikir untuk memecahkan masalah yang diangkat. Kerangka berpikir didasarkan pada landasan teori yang mutakhir dan berpaut atau relevan. Penelitian ini menggunakan teori berkaitan yang digunakan adalah Teori Perilaku Rencanaan (*Theory of Planned Behavior*) dan Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*). Untuk tinjauan pustaka yang digunakan, terutama penelitian terdahulu yang menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *Knowledge Sharing*. Uji hipotesis satu arah digunakan untuk mendapatkan informasi hasil penelitian-penelitian yang terdahulu untuk mendapatkan hasil yang akurat.

### 3. Bab III. Metode Penelitian

Bagian ini menguraikan desain penelitian, definisi operasional variabel yang dipergunakan, populasi dan pemilihan sampel yang dipilih, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik yang dipakai menganalisa data.

### 4. Bab IV. Hasil dan Pembahasan

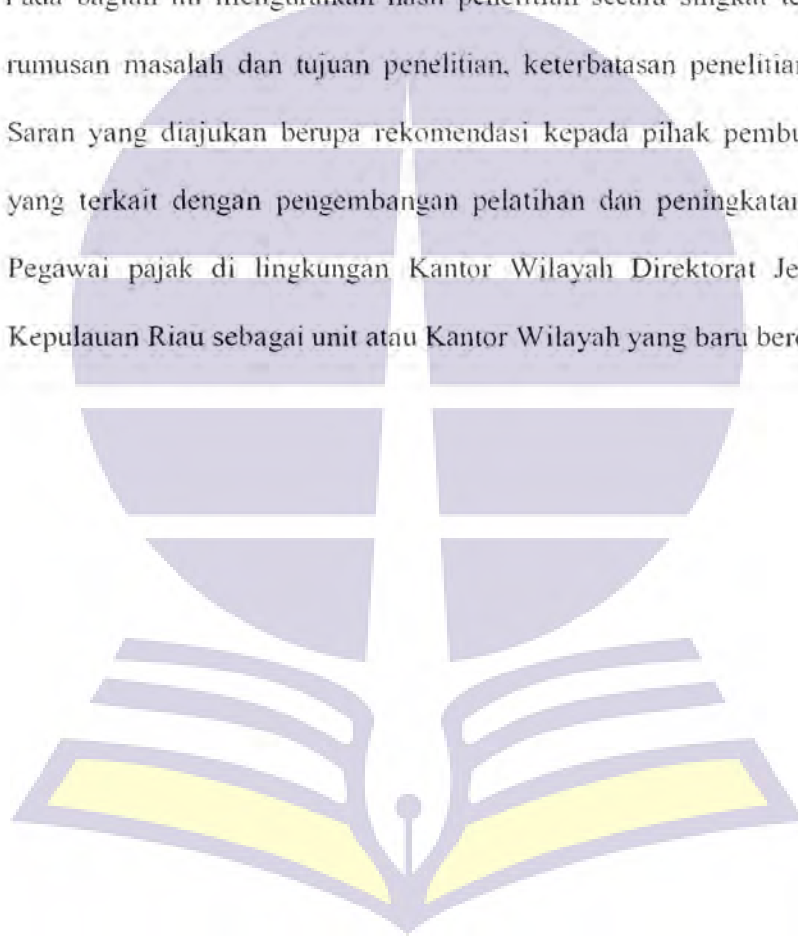
Pada Bagian ini menguraikan deskripsi data, pengujian hipotesis yang dilakukan, dan pembahasan diskusi. Deskripsi data meliputi pengelompokan



karakteristik data, uji validitas dan dan uji realibitas, analisis deskriptif. Untuk pengaruh antar variabel diuji dengan regresi linear berganda, uji-F, dan koefisien determinasi. Analisis kualitatif meliputi validitas dan realibitas data, didukung dengan pengembangan deskripsi/tema.

#### 5. Bab V. Kesimpulan dan Saran

Pada bagian ini menguraikan hasil penelitian secara singkat terkait dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran. Saran yang diajukan berupa rekomendasi kepada pihak pembuat kebijakan yang terkait dengan pengembangan pelatihan dan peningkatan kompetensi Pegawai pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau sebagai unit atau Kantor Wilayah yang baru berdiri.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan acuan atau kerangka berpikir untuk memecahkan masalah. Kerangka berpikir didasarkan pada landasan teori yang mutakhir dan berpaut atau relevan. Penelitian ini menggunakan teori berkaitan yang digunakan adalah Teori Perilaku Rencana (*Theory of Planned Behavior* atau TPB) dan Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory* atau SCT). Tinjauan pustaka yang digunakan terutama penelitian terdahulu yang menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku *Knowledge Sharing*. Uji hipotesis satu arah digunakan untuk mendapatkan informasi hasil-hasil penelitian yang terdahulu untuk mendapatkan hasil yang akurat.

Jumlah Wajib Pajak di Indonesia makin bertambah, dengan berbagai macam proses bisnis yang makin berkembang. Demikian juga dengan ketentuan peraturan perpajakan yang terus berubah, menyesuaikan dengan dunia usaha. Untuk itu, Pegawai dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuan melalui pendidikan, diklat, dan pelatihan yang berkesinambungan.

Dalam setiap langkah kerjanya kerangka berpikir yang dilakukan setiap pegawai pajak harus selaras dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, yang menjadi standar penyelesaian sesuai SOP-nya, yaitu sebagai berikut,

- a. Undang-Undang (UU) Nomor 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan UU Nomor 16 Tahun 2009,

- b. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1983 tentang Pajak Penghasilan sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 17 Tahun 2000.
- c. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan Barang Mewah sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 42 Tahun 2009; UU Nomor 8 Tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak Penjualan Barang Mewah sebagaimana telah diubah dengan UU Nomor 42 Tahun 2009.
- d. Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK-9/PMK.03/2013 tentang Tata Cara Pengajuan dan Penyelesaian Keberatan.
- e. Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-297/PJ/2002 tentang Pelimpahan Wewenang Direktur Jenderal Pajak kepada Para Pejabat di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak yang diubah beberapa kali terakhir dengan Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor KEP-11/PJ/2013.

#### **A. Teori Perilaku Rencana**

*Theory of Reasoned Action* (TRA) diperkenalkan dan diuji oleh Ajzen yang kemudian selanjutnya dikenal dengan *Theory of Planned Behaviour* (TPB) (Lee & Kotler, 2011). *Theory of Planned Behavior* dapat dijelaskan sebagai konstruk yang melengkapi TRA. Menurut Lee & Kotler (2011), target seorang individu dapat memiliki kemungkinan yang besar untuk mengadopsi suatu perilaku, jika terjadi kondisi di mana individu memiliki sikap positif atas perilaku, maka perilaku tersebut mendapatkan persetujuan dari individu lain yang berada di dekatnya dan memiliki hubungan dengan perilaku tersebut serta merasa percaya bahwa perilaku tersebut dapat dilakukan dengan baik.



Teori perilaku rencana (TPB) merupakan pengembangan dari TRA. *Theory of Reasoned Action* hanya menjelaskan perilaku-perilaku yang dikerjakan secara sukarela, bukan yang bersifat wajib (Jogiyanto 2007). Berbeda dengan TRA, TPB menerangkan bahwa ada kemungkinan tidak semua perilaku berada di bawah kontrol kemauan seseorang secara penuh (Jogiyanto 2007). Perilaku-perilaku di luar kontrol ini dikenalkan dalam TPB dengan konsep kontrol perilaku persepsian (*perceived behavioral control*).

Ajzen (1991) mendefinisikan kontrol perilaku persepsian sebagai kemudahan atau kesukaran yang dipersepsikan seseorang dalam melakukan suatu perilaku. Dalam TPB, tindakan manusia dipengaruhi oleh tiga keyakinan, yaitu keyakinan-keyakinan perilaku (*behavioral beliefs*), dan *control beliefs* (keyakinan-keyakinan kontrol).

Kontrol perilaku adalah kondisi di mana seseorang mampu mempersepsikan suatu kemudahan atau kesulitan dalam melakukan perilaku. Tung (2011) mengemukakan bahwa kontrol perilaku berkaitan dengan keyakinan tentang ketersediaan dukungan dan sumber daya atau hambatan untuk melakukan suatu perilaku. Menurut Wijaya (2007), kontrol perilaku merupakan persepsi yang muncul ketika dikaitkan dengan kekuatan hal-hal yang membuat sesuatu menjadi mudah atau sulit.

Dalam konteks berbagi pengetahuan, TPB dapat menjelaskan kecenderungan seseorang untuk membagikan atau tidak membagikan pengetahuan yang dimiliki. Jika seseorang berkeyakinan bahwa membagi ilmu pengetahuan itu adalah perbuatan baik maka ia akan membagikannya. Dalam suatu institusi pegawai yang mempunyai pengetahuan tentang nilai-nilai institusi dan mempunyai jiwa sosial tinggi akan cenderung membagikan pengetahuan yang dimilikinya untuk bersama-sama mencapai kesuksesan perusahaannya atau institusinya (Amayah 2013).



## B. Teori Kognitif Sosial

Pengembangan keterampilan menuntut orang untuk memiliki konsepsi yang tepat mengenai keterampilan yang ditargetkannya, yang cocok dengan upayanya untuk melaksanakan keterampilannya tersebut. Pengalaman merupakan kendaraan untuk menerjemahkan pengetahuan menjadi keterampilan. Orang menerapkan informasi yang diperolehnya dari pengalaman itu untuk melakukan penyesuaian dalam aspek ruang dan waktu dari kinerjanya, hingga apa yang dikerjakannya itu mendekati kecocokan dengan konsepsi kognitifnya mengenai kinerja terampil itu.

Teori kognitif sosial (*social cognitive theory*) didasarkan pada hubungan saling memengaruhi antara lingkungan, orang atau kognitif, dan perilaku. Hubungan ini dikenal sebagai timbal balik segitiga (*triadic reciprocity*) (Bandura dalam Jogiyanto, 2007). Teori kognitif sosial memandang belajar melalui konsekuensi respon sebagai suatu proses kognitif. Melalui pengalaman, orang menyadari konsekuensi positif dan negatif dari tindakannya.

Janz dan Prasarnphanich (2003) mengemukakan bahwa iklim organisasi yang hangat akan meningkatkan ikatan dan kerjasama dalam proses pembelajaran. Chiu, Hsu, dan Wang (2006) menghubungkan ikatan komunitas yang kuat sebagai prasyarat terjadinya pertukaran pengetahuan. Dengan demikian, Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*) dapat terjadi apabila terdapat lingkungan yang mendukung.

## C. Knowledge Management

Malhotra (2003), *President and Founding Chairman* dari *Brimt Institute*, menyatakan bahwa pengetahuan adalah potensi untuk tindakan yang berdasar pada data, informasi, wawasan, intuisi, dan pengalaman. Probst (2001) juga

mengemukakan bahwa *knowledge* adalah keseluruhan bagian dari pengetahuan yang ada dan keterampilan individu yang digunakan untuk memecahkan masalah. *Knowledge* tersebut terbagi dalam teori dan praktik yang pada umumnya berupa aturan dan petunjuk untuk mengambil keputusan. *Knowledge* bergantung pada data dan informasi yang dimiliki oleh suatu personal yang merefleksikan tentang suatu pendapat.

Ada empat proses dalam *knowledge management* menurut Gold, Malhotra, dan Segars (2001). Empat proses tersebut yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan.

1. Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*)

Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012). Hal ini juga mengacu pada bagaimana pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber eksternal dan internal (Zaied, 2012).

2. Konversi pengetahuan (*knowledge conversion*)

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis (Lee dan Suh, 2003 dalam Mills dan Smith, 2011).

3. Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*)

Melalui pemanfaatan pengetahuan di mana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang memengaruhi kinerja organisasi. Aplikasi pengetahuan adalah proses penggunaan aktual dari pengetahuan (Gold, Malhotra, dan Segars, 2001).

#### 4. Perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*)

Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan aset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang (Zaied, Hussein, dan Hassan, 2012). Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Liebeskind, 1996).

Davenport, de Long, dan Beers (1998) membedakan empat jenis *Knowledge Management* berdasarkan tujuannya. *Knowledge Management* memiliki tujuan dalam penerapannya di suatu organisasi atau perusahaan, berupa:

##### 1. *To Capture Knowledge*

Tujuan ini dapat dicapai dengan membuat suatu repositori *Knowledge Management*, di mana repositori ini terdiri dari dokumen yang terstruktur dengan pengetahuan yang terdapat di dalamnya, seperti: laporan, artikel, dan sebagainya yang disimpan dan dapat digunakan dengan mudah di kemudian hari.

##### 2. *To Improve Knowledge Access*

Untuk memudahkan proses pertukaran pengetahuan antara tiap individu ke individu dan individu ke organisasi.

##### 3. *To Enhance the Knowledge Environment*

Untuk meningkatkan pemanfaatan pengetahuan pada lingkungan, dapat dilakukan dengan cara secara aktif memfasilitasi serta memberikan penghargaan kepada tiap individu yang memanfaatkan dan mengembangkan pengetahuannya.



#### 4. *To Manage Knowledge as an Asset*

Meningkatkan aset berupa pengetahuan sebagai suatu investasi, dapat menghasilkan pendapatan baru dan untuk mengurangi biaya yang ada di dalam organisasi atau perusahaan.

#### D. *Knowledge Management System*

*Knowledge Management System* (KMS) didefinisikan sebagai sistem yang mendukung proses penciptaan, penangkapan, penyimpanan, dan diseminasi pengetahuan dan keahlian organisasi (Laudon dan Laudon, 2016).

Menurut Alavi dan Leidner (2001), KMS diterapkan untuk mengelola pengetahuan yang dijelaskan sebagai informasi personal terkait dengan fakta, prosedur, konsep, interpretasi, ide, observasi, dan penilaian. Dari sudut pandang KMS, pengetahuan atau *knowledge* adalah informasi yang bermakna untuk dikelola, diakumulasi, dan ditanam dalam konteks penciptaan dan penerapan. KMS terutama memanfaatkan pengetahuan yang dikodifikasi, tetapi juga membantu komunikasi atau intervensi yang digunakan untuk menginterpretasikan situasi dan untuk menghasilkan aktivitas, perilaku, dan solusi. KMS mengombinasikan dan mengintegrasikan pelayanan, misalnya untuk publikasi, organisasi, visualisasi, distribusi, pencarian, dan pemulihan pengetahuan eksplisit sebaik identifikasi kemampuan dan keahlian, komunikasi dan kolaborasi dalam rangka mendukung penanganan dari pengetahuan implisit.

KMS dikembangkan untuk mendukung dan menambah proses pengetahuan intensif, tugas atau proyek dalam beberapa hal, misalnya menciptakan, membangun, identifikasi, menangkap, akuisisi, seleksi, dll. dan yang terakhir namun bukan paling sedikit adalah penerapan pengetahuan, yang disebut juga

siklus hidup pengetahuan, di mana pada akhirnya berfungsi untuk mendukung pekerjaan berbasis pengetahuan. Dalam sudut pandang ini, KMS menyediakan jalur mulus untuk alur pengetahuan eksplisit melalui proses perbaikan, atau melalui sebuah forum berpikir yang mengandung interpretasi dan ide.

#### ***E. Knowledge Sharing***

*Knowledge Sharing* telah menjadi bagian penting dalam meningkatkan performa dan efektivitas organisasi, baik sektor privat maupun sektor publik (Kim dan Lee, 2006). *Knowledge sharing* adalah aktivitas yang melibatkan pengetahuan (informasi, keahlian, dan keterampilan), dan pengetahuan ini ditukarkan kepada orang lain, antara lainnya orang yang dikenal, maupun pada orang yang tidak dikenal di sebuah perkumpulan.

*Knowledge sharing*, memiliki makna, ketika pengetahuan yang dipertukarkan menarik perhatian orang lain dan memberikan manfaat berupa bantuan satu sama lain untuk membangun kompetensi dan tentunya kapasitas yang diperbaharui untuk melakukan sesuatu. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa, *knowledge sharing* harus merupakan hal yang berhubungan dengan rasa sukarela, tidak dipaksakan atau disiapkan secara formal, tetapi mengalir begitu saja demi kemajuan atau dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

*Knowledge sharing* juga disebutkan merupakan proses penciptaan pembelajaran. Melalui *knowledge sharing*, seseorang akan mendapatkan sesuatu yang baru untuk melengkapi pemahaman, wawasan baru terhadap suatu hal, dan manakala terjadi peningkatan hal ini disebut sebagai bentuk dari adanya pembelajaran.

Fokus utama dari *knowledge sharing* adalah kemampuan seseorang untuk mengeksplisitkan dan meng-komunikasikan pengetahuan kepada individu, grup, dan organisasi. Selanjutnya, dalam *knowledge management system*, seorang individu diharapkan mampu mengontribusikan pengetahuannya melalui sistem yang telah disediakan oleh organisasi daripada dibagi secara personal atau kelompok tertentu saja. *Knowledge management system* merupakan kunci utama keberhasilan kegiatan *knowledge sharing* di organisasi.

Strategi dalam *knowledge sharing* menurut Yuliazmi (2005) adalah:

1. *Knowledge map*, memetakan di mana *knowledge* berada dalam organisasi;
2. *Talk space*, menyediakan tempat yang bertujuan untuk berbagi *knowledge* di antara anggota organisasi;
3. *Smart office layout*, merancang ruang kerja yang efektif untuk kegiatan pembelajaran;
4. *Dedicated knowledge sharing event*, mengadakan kegiatan *knowledge fair* atau forum untuk saling berbagi *knowledge*;
5. *Common language*, memiliki bahasa umum dalam berkomunikasi dengan seluruh anggota organisasi;
6. *Knowledge leader*, menentukan pemimpin yang menguasai logika dari *knowledge sharing*, memonitor partisipasi anggota organisasi, dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi;
7. *Change in culture*, menciptakan budaya berbagi *knowledge*; dan
8. *Room for tension, and creative tension* yaitu menyatukan anggota organisasi untuk menyelesaikan permasalahan.



## F. Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi faktor-faktor yang menentukan kesediaan seseorang berbagi pengetahuan. Penelitian-penelitian tersebut menggunakan studi literatur dan studi empiris. Tabel 2.1 menunjukkan ikhtisar penelitian-penelitian yang terdahulu.

Dari ikhtisar penelitian pada Tabel 2.1, hanya penelitian Amriani (2014) yang merupakan studi literatur, di mana penelitian tersebut memberikan penjelasan tentang *knowledge sharing* sebagai bagian dari *knowledge management*, yang dalam penelitian ini menjadi dasar kajian teori untuk menyusun kajian penelitian. Ikhtisar penelitian pada Tabel 2.1 juga menunjukkan bahwa hanya penelitian Memah, Pio, dan Kaparang (2017) yang menempatkan *knowledge sharing* sebagai variabel bebas, sedangkan delapan penelitian lainnya menempatkan *knowledge sharing* sebagai variabel terikat sebagaimana dalam penelitian ini.

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini lebih merujuk pada penelitian Amayah (2013) dan Ardichvili (2008). Sebagaimana telah disinggung sebelumnya (dalam Rumusan Masalah) bahwa faktor-faktor yang memengaruhi *knowledge sharing* yang dikelompokkan oleh Ardichvili (2008), diuji dan dikaji kembali oleh Amayah (2013) dengan memodifikasi beberapa variabel di dalamnya. Hasil dari penelitian Amayah (2013) lebih menjadi acuan dalam penelitian ini karena subyek penelitiannya lebih sesuai padanannya dengan subyek penelitian ini. Oleh karena kesesuaiannya tersebut, hasil penelitian ini setidaknya dapat memperkuat penelitian yang dilakukan Amayah (2013), atau mungkin mengonfirmasi faktor-faktor yang kurang sesuai diterapkan dalam kasus yang berbeda.

Tabel 2.1 Penelitian Terkait Knowledge Sharing

No	Penulis	Subyek Penelitian	Metode	Variabel	Hasil analisis
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Amayah (2013)	Pegawai di sebuah institusi akademik di Midwest. USA	Regresi Linear Berganda	<p><i>Knowledge sharing</i>, Pertimbangan komunitas, Pertimbangan normatif, Manfaat personal, Interaksi sosial, Penghargaan, Dukungan organisasi, Tingkat keberanian, dan Tingkat empati</p>	<p>Faktor yang berpengaruh utama pada <i>knowledge sharing</i> adalah interaksi sosial, penghargaan, dan dukungan organisasi. Faktor motivator yang memberikan kontribusi khusus pada <i>knowledge saring</i> adalah pertimbangan komunitas, pertimbangan normatif, dan manfaat personal. Faktor penghalang berupa tingkat keberanian dan tingkat empati memberikan pengaruh yang sedang terhadap hubungan antara faktor motivasi dan <i>knowledge sharing</i>.</p>
2	Ramdhania (2012)	Pegawai di Kementerian Komunikasi dan Informatika	Regresi Linear Berganda	<p><i>Knowledge sharing</i>, Manfaat yang dirasa, Persepsi kemudahan, penggunaan, Ikatan jaringan, Keberanian diri, Kepercayaan, dan Identifikasi Nilai</p>	<p>Faktor yang berpengaruh terhadap <i>knowledge sharing</i> adalah manfaat yang dirasa, kepercayaan, dan identifikasi nilai. Faktor persepsi kemudahan penggunaan berpengaruh secara tak langsung.</p>
3	Sandhu, Jain, dan Kalthom (2011)	Pegawai sektor publik di tiga departemen pemerintahan Malaysia	Statistik Deskriptif	<p><i>Knowledge sharing</i>, Hambatan individu, dan Hambatan organisasi</p>	<p>Hambatan organisasi lebih besar dibandingkan dengan hambatan individu dalam <i>knowledge sharing</i>. Hambatan utama organisasi adalah kurang dalam sistem TI dan penghargaan.</p>



No	Penulis	Subyek Penelitian	Metode	Variabel	Hasil analisis
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Ardichvili (2008)	<i>Virtual Communities of Practice</i>	Studi Literatur	<i>Knowledge sharing</i> , Manfaat personal, Pertimbangan komunitas, Pertimbangan normatif, Hubungan antarpersonal, Prosedur, Teknologi, Budaya, Dukungan budaya organisasi, Kepercayaan, dan Sarana	Hambatan utama individu antara lain kurangnya interaksi dan kurangnya keterampilan interpersonal.  Faktor pemotivasi <i>knowledge sharing</i> adalah manfaat personal, pertimbangan komunitas, dan pertimbangan normatif. Faktor penghalang <i>knowledge sharing</i> adalah hubungan antarpersonal, prosedur, teknologi, dan budaya. Faktor pendukung <i>knowledge sharing</i> adalah dukungan budaya organisasi, kepercayaan, dan sarana.
5	Chiu, Hsu, dan Wang (2006)	Komunitas Virtual <i>Blueshop</i> di Taiwan.	Analisis Jalur	<i>Knowledge sharing</i> (dibagi dua, yaitu kuantitas <i>knowledge sharing</i> dan kualitas pengetahuan), Interaksi sosial, Kepercayaan, Norma timbal balik, Identifikasi, Bahasa bersama, dan Visi bersama	Faktor yang berpengaruh terhadap kuantitas <i>knowledge sharing</i> adalah interaksi sosial, norma timbal balik, identifikasi, dan visi bersama. Faktor yang berpengaruh terhadap kualitas pengetahuan adalah kepercayaan, bahasa bersama, dan visi bersama.
6	Kim dan Lee (2006)	Pegawai di lima organisasi sektor publik dan lima organisasi sektor	Regresi Linear Berganda	<i>Knowledge sharing</i> , Visi dan tujuan, Kepercayaan, Jejaring sosial, Sentralisasi, Formalisasi, dan Sistem penghargaan berbasis	Jejaring sosial, sentralisasi, sistem penghargaan berbasis kinerja, penggunaan aplikasi TI, dan sistem TI yang ramah pengguna adalah variabel yang signifikan yang memengaruhi



No	Penulis	Subyek Penelitian	Metode	Variabel	Hasil analisis
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Memah, Pio, dan Kaparang (2017)	privat di Korea Selatan. Karyawan pada kantor perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara	Regresi Linear	kinerja, Penggunaan TI, dan Sistem TI ramah pengguna Kinerja karyawan dan <i>Knowledge sharing</i>	kemampuan berbagi pengetahuan karyawan di organisasi pemerintah dan swasta. <i>Knowledge sharing</i> berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.
8	Mardillah dan Rahardjo (2017)	Studi pada Karyawan Non-Medis RS Lavalette Malang	Analisis Jalur	<i>Knowledge sharing</i> , Kompetensi individu, dan Kinerja karyawan	<i>Knowledge sharing</i> berpengaruh langsung terhadap variabel kompetensi individu, dan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.
9	Darmasanti (2013)	Penelitian Empirik Di Politeknik Kesehatan Kementerian Kesehatan Semarang	Analisis Jalur	Kualitas manajemen SDM, Kompetensi TIK, Kualitas aset pengetahuan, dan Kinerja transfer pengetahuan	Kualitas manajemen SDM dan kompetensi TIK berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja transfer pengetahuan. Kualitas manajemen SDM dan kompetensi TIK berpengaruh langsung terhadap kualitas aset pengetahuan. Kualitas aset pengetahuan berpengaruh langsung terhadap kinerja transfer pengetahuan.
10	Tenry Nur Amriani (2014)	Karyawan Balai Diklat Keuangan Makasar	Studi literatur	<i>Knowledge management</i> dan <i>Knowledge sharing</i>	<i>Knowledge sharing</i> merupakan bagian dari <i>knowledge management</i>

## G. Pengembangan Hipotesis

Dari penelitian-penelitian sebelumnya, Ardichvili (2008) mengajukan model KS di *Virtual Communities of Practice* (VCoP). Berdasarkan faktor-faktor tersebut, Amayah (2013) melakukan penelitian empiris terhadap pegawai sebuah lembaga akademik di Midwest, Amerika Serikat. Hasilnya menunjukkan bahwa masalah personal, pertimbangan normatif, dan pertimbangan komunitas memengaruhi motivasi individu untuk berbagi pengetahuan. Faktor pemampu yang berpengaruh terhadap kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan meliputi penghargaan, dukungan organisasi, dan interaksi sosial. Tingkat empati dan tingkat keberanian menjadi penghalang untuk berbagi pengetahuan bagi individu.

Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis satu arah. Pengujian hipotesis diterapkan terhadap faktor-faktor yang berpengaruh signifikan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya. Pengembangan hipotesis terhadap masing-masing faktor dijelaskan seperti berikut ini.

### 1. Faktor Pemotivasi

Faktor-faktor yang memotivasi kesediaan individu berbagi pengetahuan dengan pegawai lain adalah masalah personal dan pertimbangan normatif. Motivasi menjadi faktor yang sangat penting dalam *Knowledge Sharing*. Pengetahuan tidak akan terdistribusi secara efektif jika individu tidak termotivasi untuk membagikannya (Amayah, 2013).

#### a. Masalah Personal

Menurut Chiu, Hsu dan Wang (2006), masalah personal didefinisikan sebagai manfaat yang ingin cepat dicapai oleh kontributor pengetahuan sebagai konsekuensi berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Dalam *Knowledge Sharing* beberapa masalah personal yang diharapkan antara lain adalah



meningkatkan status karir dan reputasi profesional, manfaat emosional (meningkatkan kepercayaan diri, perasaan mampu berkontribusi, dan perasaan bermanfaat bagi orang lain), manfaat intelektual (mengembangkan keahlian, memperluas wawasan, mencari tantangan), dan keuntungan material (adanya kompensasi dan partisipasi).

Penelitian Amayah (2013), menunjukkan bahwa kesediaan berbagi pengetahuan (*knowledge Sharing*) menurun seiring dengan meningkatnya manfaat personal. Hal ini berbeda dengan temuan penelitian sebelumnya (Ardichvili, 2008). Demikian juga Wasko dan Faraj (2005), menyimpulkan bahwa alasan orang membagikan pengetahuannya karena meningkatkan reputasi, merasa senang melakukannya, memiliki pengalaman yang bisa dibagikan, dan memiliki ikatan dengan komunitasnya. Oleh sebab itu, peneliti mengajukan hipotesis pertama adalah:

H<sub>1</sub>: Masalah personal berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan.

#### **b. Pertimbangan Normatif**

Individu yang memegang teguh nilai-nilai bersama cenderung untuk bersedia membagikan pengetahuannya. Amayah (2013) mendefinisikan pertimbangan sehingga mendorong yang bersangkutan untuk membagikan pengetahuannya.

Pertimbangan normatif memengaruhi kualitas pengetahuan yang akan dibagikan setiap individu. Nantinya pegawai tidak sekadar berkontribusi, tetapi juga mempertimbangkan mutu informasi atau pengetahuan yang dibagikannya. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kedua adalah:

H<sub>2</sub>: Pertimbangan normatif berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan.



## 2. Faktor Pemampu

Untuk mendapatkan *Knowledge Sharing* yang maksimal, dapat dilakukan dengan dipromosikan untuk menciptakan atau menstimulasikan sejumlah pemampu (*enablers*), antara lain penghargaan, dukungan organisasi, dan interaksi sosial.

### a. Penghargaan

Performa pegawai yang diakui, baik oleh organisasi atau institusi, diukur dengan penghargaan yang diberikan (Janz dan Prasamphanich, 2003). Penghargaan tersebut dapat berupa kenaikan intensif keuangan maupun penghargaan yang bukan berupa intensif uang.

Penghargaan adalah sebuah bentuk apresiasi kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan, baik oleh dan dari perorangan ataupun suatu lembaga, yang biasanya penghargaan ini dapat berupa simbol, seperti sertifikat, piagam, dan dapat pula dalam bentuk lain, seperti promosi, dana pembinaan, pelatihan, maupun dalam bentuk lain yang relevan. Dalam organisasi ada istilah insentif, yang merupakan suatu penghargaan dalam bentuk material atau nonmaterial yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan menjadikan modal motivasi yang tinggi dan berprestasi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi. Dengan demikian, berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga yang dapat diajukan adalah:

H<sub>3</sub>: Penghargaan berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

### **b. Dukungan Organisasi**

Teori Kognitif sosial menekankan bahwa perilaku tidak hanya dipengaruhi individu, tetapi juga oleh lingkungannya. Lingkungan yang kondusif cenderung mendorong seseorang melakukan tindakan. Penelitian Janz dan Prasarnphanich (2003) mengonfirmasi bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat *Knowledge Sharing*. Dukungan organisasi menguatkan komitmen individu dalam berbagi pengetahuan (Jeung, Yoon, dan Choi, 2017). Berdasarkan teori kognitif sosial, maka hipotesis keempat diajukan adalah:

H4: Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

### **c. Interaksi Sosial**

Menurut Chiu, Hsu, dan Wang (2006), interaksi sosial memberikan pengaruh signifikan atas terjadinya *Knowledge Sharing*. Potensi terjadinya *Knowledge Sharing* lebih besar ketika terjadi interaksi antar individu. Interaksi sosial memungkinkan individu memperoleh pengetahuan yang dalam, luas, dan efisien di antaranya (Amayah, 2013). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah:

H5: Interaksi sosial berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

## **3. Faktor Penghalang**

Pegawai pajak sangat dimungkinkan menghadapi halangan untuk menyebarkan pengetahuannya, meskipun faktor motivasi dan pemampu telah difasilitasi. Iklim organisasi tempat individu bekerja memiliki pengaruh pada

*Knowledge Sharing* (Zarraga dan Bonache, 2003). Peneliti tersebut menyebutkan dua dimensi iklim organisasi yang menjadi penghalang dalam penciptaan dan transfer pengetahuan, yaitu tingkat empati dan tingkat keberanian.

**a. Tingkat Empati**

Zarraga dan Bonache (2003) menyebutkan tingkat empati berpengaruh terhadap penciptaan dan transfer pengetahuan. Penelitian Amayah (2013) juga mengonfirmasi bahwa tingkat empati berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Empati adalah kemampuan untuk melihat situasi dari perspektif orang lain. Ini melibatkan sudut pandang, emosi, dan kesulitan yang dialami seseorang. Anda menempatkan diri pada posisinya dan merasakan apa yang dirasakan.

Oleh karena itu, hipotesis keenam dalam penelitian ini adalah:

H<sub>6</sub>: Tingkat empati berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

**b. Tingkat Keberanian**

Zarraga dan Bonache (2003) mendefinisikan keberanian sebagai kemampuan seseorang untuk mengekspresikan atau menyampaikan opininya tanpa rasa takut. Dengan jalan seperti itu, pengetahuan atau pengalaman seseorang akan terus dibagikan kepada orang lain. Hasil penelitian Amayah (2013) menunjukkan bahwa tingkat keberanian berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Sharing*. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh yang diajukan adalah:

H<sub>7</sub>: Tingkat keberanian berpengaruh terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).



### BAB III

## METODE PENELITIAN

Pada bab ini, diuraikan KM Pegawai, desain penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan pemilihan sampel, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

#### A. *Knowledge Management* bagi Pegawai

Kesempatan untuk mendapatkan pelatihan belum dapat menjangkau seluruh Pegawai. Selain itu, pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan belum terdokumentasikan dengan baik. Berdasarkan pertimbangan di atas, Direktorat Jenderal Pajak dalam pelaksanaannya melakukan program pengembangan kompetensi yang memiliki dua dimensi, yaitu pusat pelatihan (*training centre*) dan pusat pembelajaran (*learning centre*).

Pusat pelatihan fokus pada pelaksanaan latihan fisik yang merupakan inti program desentralisasi pelatihan Pegawai. Kanwil koordinator yang ditunjuk menjadi *training centre* bertanggungjawab terhadap penyelenggaraan pelatihan tatap muka di UP2 yang menjadi wilayah koordinasinya. Kanwil koordinator merupakan penyelenggara pelatihan *top down* dengan tema yang telah ditentukan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal Pajak.

Pembentukan pusat pembelajaran (*learning centre*) bertujuan agar materi dari setiap pelatihan dapat terdokumentasi dengan baik, dan dapat diakses oleh semua Pegawai sebagai media pembelajaran di seluruh Indonesia. Pembelajaran tersebut dinamakan *e-learning* yang terdapat di sistem *intranet* yang masing-masing bisa

diakses dengan menggunakan NIP (nomor induk pegawai) dengan *password* sendiri-sendiri. Hal ini tentunya untuk mempermudah dan menyesuaikan perkembangan zaman yang kesemuanya sudah mengandalkan *internet* sehingga semua mudah untuk mengaksesnya di manapun berada. Bahkan sekarang ini *e-learning* wajib diikuti dengan ada penilaian Jam Latihannya yang akan masuk kedalam IKU (indeks kumulatif usaha), di mana akan menjadi tolak ukur akan pencapaian kinerja pegawai yang bersangkutan.

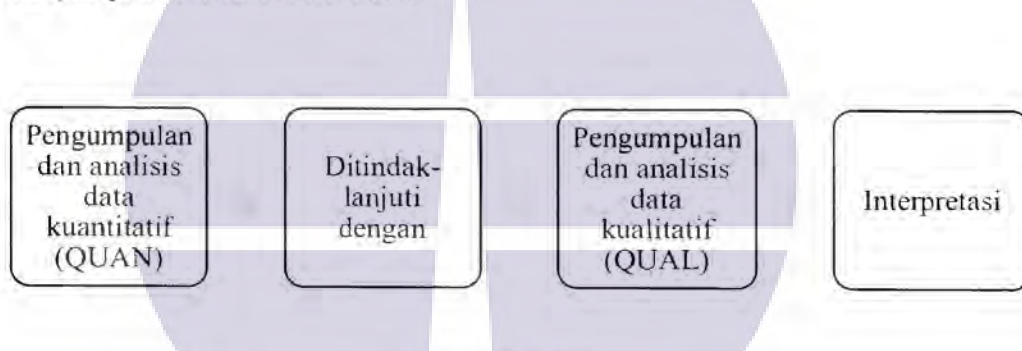
### **B. Desain Penelitian**

Amayah (2013) membuktikan bahwa faktor pemotivasi, pemampu, dan penghalang memengaruhi aktivitas *knowledge sharing*. Penelitian tersebut menggunakan model yang dikembangkan dari temuan penelitian sebelumnya oleh Ardichvili (2008), yang menjelaskan bahwa motivasi belum tentu menghasilkan partisipasi aktual. Ardichvili dalam artikelnya lebih banyak menggunakan frasa kesediaan (*willingness*) untuk menjelaskan *knowledge sharing*. Oleh karena itu, sejalan dengan penelitian Ardichvili, penelitian ini menggunakan konstruk kesediaan *knowledge sharing* sebagai variabel dependen.

Dalam penelitian ini, kesediaan *knowledge sharing* didefinisikan sebagai kesediaan pegawai pajak untuk berbagi gagasan, pengetahuan, dan pengalamannya dengan pegawai pajak lainnya dalam dan/atau antarunit di lingkungan Kantor Wilayah DJP se-Kepulauan Riau, baik secara langsung maupun tidak langsung. Definisi ini mengadopsi pengertian kesediaan *knowledge sharing* yang dikemukakan oleh Bock dkk. (2005).

Penelitian ini menggunakan desain metode campuran eksplanatori sekuensial (*explanatory sequential mixed method*). Dengan metode ini, penelitian dilakukan dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada fase pertama, kemudian ditindaklanjuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada fase kedua. Interpretasi dilakukan dengan melakukan pengembangan temuan kualitatif untuk menjelaskan atau memahami lebih dalam hasil kuantitatif (Creswell, 2014).

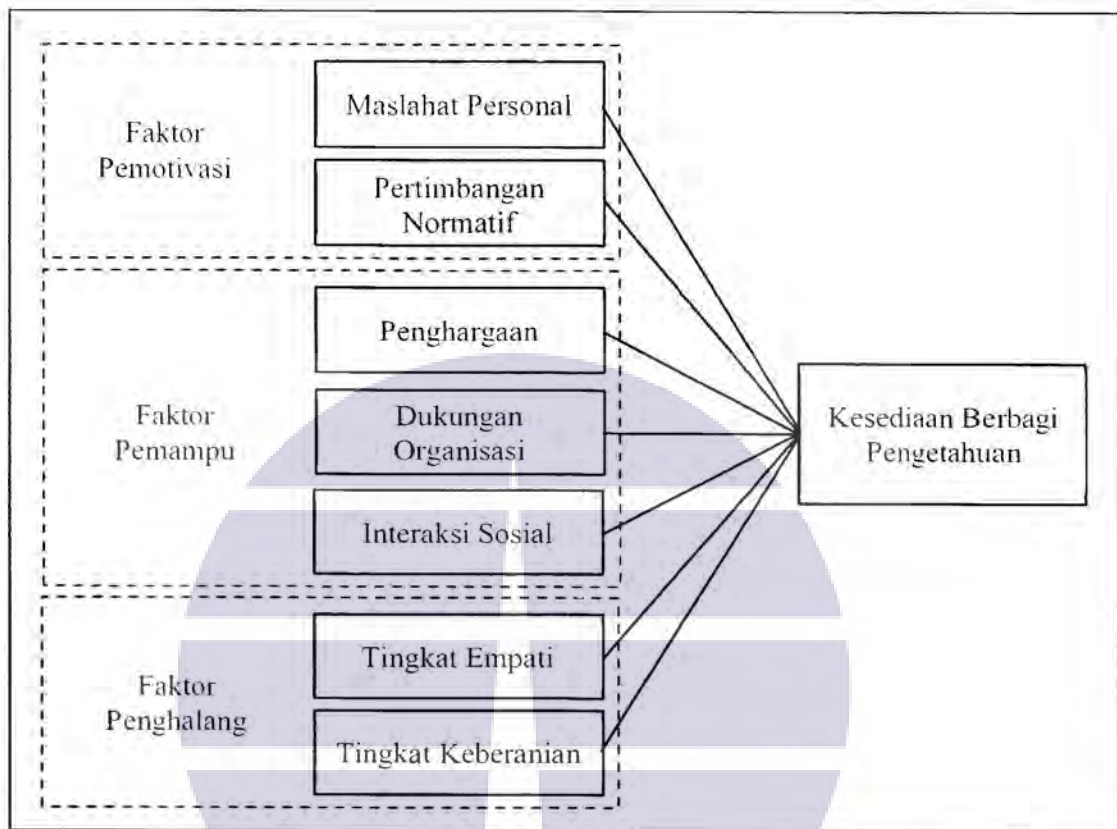
Pengumpulan data dan analisis dalam *explanatory sequential mixed method* tampak pada Gambar 3.1 berikut.



**Gambar 3.1**  
**Desain *Explanatory Sequential Mixed Method***

Pada fase pertama, pengumpulan data kuantitatif dilakukan untuk menguji signifikansi faktor pemotivasi, faktor penampu, dan faktor penghalang terhadap kesediaan *knowledge sharing*. Desain penelitian kuantitatif dikembangkan berdasarkan hipotesis yang diajukan pada Bab II seperti tampak pada gambar 3.2.





**Gambar 3.2**  
**Desain Penelitian Kuantitatif**

Hasil analisis data kuantitatif akan menghasilkan faktor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kesediaan pegawai, jika berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya dalam organisasi. Hasil tersebut ditindaklanjuti dengan wawancara mendalam untuk menjelaskan bagaimana pandangan pegawai pajak terhadap faktor-faktor signifikan tersebut memengaruhi keputusan mereka dalam berbagi pengetahuan. Pandangan pegawai pajak juga mencakup harapan tentang bagaimana faktor-faktor signifikan tersebut difasilitasi atau diakomodasi, sehingga dapat meningkatkan kesediaan *knowledge sharing* pegawai pajak secara umum.

### C. Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, pegawai pajak dideskripsikan sebagai semua pegawai pajak yang terdiri dari berbagai jabatan, mulai pelaksana, *Account Representative*, Penelaah Keberatan, Kepala Seksi, Kepala Kantor, maupun Kepala Bidang.

Istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini didefinisikan pada Tabel

3.1.

**Tabel 3.1**  
**Definisi Operasional Variabel Terikat dan Variabel Bebas**

Konstruk	Definisi	Sumber
(1)	(2)	(3)
Kesediaan KS (Y)	Kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan yang diperoleh atau ciptakan dengan anggota lainnya dalam organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung	Bock et al. (2005)
Maslahat Personal (X <sub>1</sub> )	Manfaat pribadi yang ingin dicapai oleh kontributor pengetahuan sebagai konsekuensi berbagi pengetahuan yang telah dilakukan	Chiu, Hsu dan Wang (2006)
Pertimbangan normatif (X <sub>2</sub> )	Nilai-nilai organisasi yang melekat dan dihayati oleh setiap pegawai, sehingga mendorongnya untuk membagikan pengetahuannya.	Amayah (2013)
Penghargaan (X <sub>3</sub> )	Satu ukuran mengenai seberapa bagus organisasi mengakui performa pegawai dalam bentuk pengakuan maupun insentif.	Janz dan Prasadmanich (2003)
Dukungan organisasi (X <sub>4</sub> )	Suatu ukuran mengenai ketertarikan organisasi untuk menyejahterakan pegawai.	Janz dan Prasadmanich (2003)
Interaksi sosial (X <sub>5</sub> )	Interaksi sosial mewakili kekuatan suatu hubungan, jumlah waktu yang dihabiskan, dan frekuensi komunikasi diantara anggota komunitas.	Chiu, Hsu dan Wang (2006)
Tingkat empati (X <sub>6</sub> )	Menempatkan diri pada posisi orang lain, memahami secara emosional perasaan seseorang dalam hal situasi tertentu, ketertarikan dan tingkat kecakapannya, latar kesuksesan dan kegagalanyang dialaminya, maupun tantangan dan kesempatan pada masa mendatang.	Zarraga dan Bonache (2003)
Tingkat keberanian (X <sub>7</sub> )	Perasaan bebas yang menuntun individu untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan sesama.	Zarraga dan Bonache (2003)



**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Indikator dari Variabel**

Variabel	Indikator
(1)	(2)
Kesediaan KS (Y)	Y <sub>1</sub> : Bersedia berbagi meskipun berpotensi tersingkir Y <sub>2</sub> : Bersedia berbagi tanpa banyak pertimbangan Y <sub>3</sub> : Bersedia berbagi meskipun belum diperlukan
Maslahat Personal (X <sub>1</sub> )	X <sub>11</sub> : Meningkatkan status karir X <sub>12</sub> : Meningkatkan kepercayaan diri X <sub>13</sub> : Menumbuhkan perasaan mampu memberikan kontribusi pada sesama X <sub>14</sub> : Menumbuhkan perasaan bermanfaat bagi orang lain X <sub>15</sub> : Mengembangkan keahlian yang sudah dimiliki X <sub>16</sub> : Memperluas wawasan yang sudah dimiliki X <sub>17</sub> : Mencari tantangan baru X <sub>18</sub> : Memperoleh keuntungan materi tambahan kompensasi X <sub>19</sub> : Memperoleh keuntungan materi dari partisipasi
Pertimbangan normatif (X <sub>2</sub> )	X <sub>21</sub> : Memiliki nilai informasi X <sub>22</sub> : Kontribusi terhadap kualitas informasi yang sudah ada X <sub>23</sub> : Adanya nilai-nilai yang dianut di sekitar
Penghargaan (X <sub>3</sub> )	X <sub>31</sub> : Adanya insentif yang akan diterima X <sub>32</sub> : Ingin memiliki motivasi yang tinggi X <sub>33</sub> : Ingin memiliki peranan sebagai bagian dari organisasi
Dukungan organisasi (X <sub>4</sub> )	X <sub>41</sub> : Peasaan iklim organisasi X <sub>42</sub> : Pengamatan iklim organisasi X <sub>43</sub> : Lingkungan organisasi
Interaksi sosial (X <sub>5</sub> )	X <sub>51</sub> : Dorongan interaksi yang terjadi X <sub>52</sub> : Pengetahuan hasil dari interaksi yang terjadi X <sub>53</sub> : Interaksi di organisasi menciptakan pengetahuan lebih dalam
Tingkat empati (X <sub>6</sub> )	X <sub>61</sub> : Kondisi orang lain X <sub>62</sub> : Kesulitan yang dialami orang lain X <sub>63</sub> : Menempatkan diri pada posisi yang membutuhkan
Tingkat keberanian (X <sub>7</sub> )	X <sub>71</sub> : Mampu menyampaikan apa yang ada di benak X <sub>72</sub> : Tidak ada kendala, ketika harus mengekspresikan X <sub>73</sub> : Berani menyampaikan

#### D. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh pegawai pajak di lingkungan Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau beserta Kantor Pelayanan Pajak Pratama Bintan, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam Selatan, Kantor Pelayanan Pajak



Pratama Tanjung Balai Karimun, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batam Utara, Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tanjung Pinang, dan Kantor Pelayanan Pajak Madya Batam, yang berada di bawahnya, Pegawai di Kanwil Kepulauan Riau dibagi dalam beberapa bidang masing-masing, seperti tampak pada Tabel 3.3.

**Tabel 3.3**  
**Populasi dan Sampel Pegawai**  
**Kanwil DJP Kepulauan Riau dan Kantor di Bawahnya**

No.	Bidang	Populasi (orang)	Sampel (orang)
(1)	(2)	(3)	(4)
1.	Kanwil DJP Kepulauan Riau	116	54
2.	KPP Madya Batam	108	30
3.	KPP Pratama Tanjung Pinang	88	30
4.	KPP Pratama Batam Utara	96	30
5.	KPP Pratama Batam Selatan	97	30
6.	KPP Pratama Tanjung Balai Karimun	75	30
7.	KPP Pratama Bintan	78	30
<b>Jumlah</b>		<b>658</b>	<b>234</b>

Sumber: Sistem Informasi Keuangan, Kepegawaian, dan Aktiva DJP

Responden dipilih secara acak (*random sampling*). Pemilihan sampel acak memungkinkan setiap individu dalam populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Dengan randomisasi, sampel terpilih dapat digeneralisasi mewakili populasi (Creswell, 2014). Penetapan jumlah sampel menggunakan aturan yang diajukan oleh Green (1991), yaitu:

$$N \geq 50 + 8m$$

dengan: N : jumlah sampel;

m : jumlah variabel bebas.

Penelitian ini menggunakan tujuh variabel bebas sehingga jumlah sampel minimum ditetapkan sebesar 106 responden. Namun, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 234 responden sebagaimana disajikan dalam Tabel 3.3 di atas. Sebaran sampel tersebut sudah memenuhi syarat minimal di tiap Kantor Pajak jika menggunakan asumsi proporsi sampel minimal. Jumlah sampel yang sama besar di tiap Kantor Pajak di bawah Kanwil dimaksudkan untuk memudahkan operasional dan pertimbangan selisih yang tidak terlalu signifikan, selain sudah memenuhi syarat sampel minimal. Jumlah dan proporsi sampel yang lebih besar berada di Kanwil dengan pertimbangan bahwa kedudukan pegawai pajak di Kanwil selaku pembina bagi Kantor Pajak di bawahnya.

#### **E. Instrumen Penelitian**

Instrumen dalam penelitian ini meliputi survei kuesioner dan wawancara semi terstruktur. Data yang diperoleh dari kuesioner digunakan untuk menguji hipotesis dan menentukan *predictor* signifikan kesediaan KS pegawai pajak. Faktor-faktor yang signifikan memengaruhi kesediaan KS pegawai pajak akan dijadikan acuan dalam wawancara dengan narasumber wawancara dilakukan untuk menggali lebih dalam pendapat pegawai pajak di Kanwil DJP Kepulauan Riau tentang realitas KS yang ada sekarang dan upaya apa saja yang diharapkan dapat memfasilitasi dan meningkatkan kesediaan KS, serta harapan secara umum terkait keberlangsungan KM dan/atau KMS.

## F. Teknik Pengumpulan Data

Sesuai dengan desain *explanatory sequential mixed method*, pengumpulan data dilakukan dalam dua fase. Fase pertama adalah pengumpulan data kuantitatif melalui penyebaran kuisisioner. Hasil analisis data kuantitatif akan dijadikan acuan dalam pelaksanaan wawancara pada fase kedua.

### 1. Survei Kuesioner

Tujuan survei adalah untuk menguji hipotesis. Secara khusus, hasil survei diharapkan menampilkan *predictor* signifikan yang memengaruhi kesediaan pegawai pajak berbagi pengetahuan. Pertanyaan yang diajukan dalam survei bersumber dari penelitian-penelitian terdahulu tentang *knowledge sharing*. Pertanyaan-pertanyaan tersebut ditranskripsi ke dalam Bahasa Indonesia dengan sedikit perubahan kecil agar menyesuaikan konteks penelitian. Untuk mengurangi bias, proses penerjemahan melibatkan dua pegawai pajak yang baru saja selesai mengikuti tugas belajar di Australia. Setelah itu, hasil transkripsi dikonsultasikan dengan dosen pembimbing untuk mendapatkan persetujuan.

Kuesioner didesain menjadi tiga bagian. Bagian pertama berisi tentang pertanyaan apakah responden pernah berpartisipasi dalam *knowledge manajemen* pegawai pajak. Bagian kedua berisi tentang pertanyaan yang diajukan. Terdapat 30 pertanyaan untuk mewakili delapan konstruk. Responden diberikan pilihan jawaban dengan menggunakan Skala Likert lima poin dengan urutan "Sangat Tidak Setuju", "Tidak Setuju", "Netral", "Setuju", "Sangat Setuju". Bagian ketiga berisi tentang pertanyaan demografi responden, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, lama bekerja, posisi dalam tim, dan unit kerja. Pada bagian ini diakhiri dengan pertanyaan kesediaan responden untuk menjadi narasumber pada fase kualitatif dengan mencantumkan kontak yang dapat dihubungi.



Data kuesioner pengumpulannya dilakukan melalui survei dalam jaringan. Pemberitahuan survei dilakukan melalui surat elektronik kedinasan masing-masing pegawai. Dalam surat elektronik yang dikirimkan tersebut, pegawai diberikan pranala yang mengarahkan ke laman survei dalam jaringan. Waktu pengumpulan data survei berlangsung selama empat minggu. Pemberitahuan mengenai keberadaan survei disampaikan melalui grup perpesanan, seperti *Whatsapp* atau *Telegram* yang beranggotakan pegawai pajak untuk meningkatkan tingkat respon. Desain kuesioner yang dibagikan kepada pegawai dimuat pada Lampiran 1.

## **2. Wawancara Mendalam**

Setelah hasil dari survei terkumpul dan diperoleh kesimpulan sementara, serta berikutnya dilakukan wawancara mendalam terhadap beberapa pegawai pajak yang terpilih sebagai sampel secara acak. Daftar pertanyaan disusun sebagai tindak lanjut dari hasil survei kuesioner. Wawancara akan terus dilakukan pada pegawai pajak yang berbeda dan dihentikan pada saat tidak lagi diperoleh jawaban yang berbeda pada pegawai pajak yang diwawancarai. Sistem wawancara dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara langsung untuk pegawai pajak yang berada di Kota Batam, dan wawancara melalui telepon untuk pegawai pajak yang berada di luar Kota Batam.

## **G. Teknik Analisis Data**

Hasil data survei yang terkumpul akan dilakukan uji statistik deskriptif untuk menampilkan demografi responden. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif memberikan informasi mengenai: (1) tingkat respon, (2) data jenis kelamin, (3) data usia, (4) data pendidikan terakhir, (5) data masa kerja sebagai pegawai pajak, (6)

data posisi dalam tim, dan (7) data unit kerja saat ini. Untuk selanjutnya, data respon yang diterima diuji kualitas data. Uji kualitas data meliputi uji validitas dan uji realibilitas butir-butir pertanyaan dalam kuisioner.

Data kuisioner yang terkumpul dari responden riil kembali dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan uji korelasi *Pearson product moment*. Pengujian dilakukan dengan mengorelasikan skor masing-masing pertanyaan dengan skor total pertanyaan. Butir pertanyaan dianggap valid jika nilai signifikan di bawah 0,05.

Untuk menguji konsistensi jawaban responden terhadap butir-butir pertanyaan yang diajukan dilakukan pengujian reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Cronbach's alpha*. Nunnaly (1994) dalam Ghozali (2016, 50) mengajukan aturan bahwa reliabilitas suatu variabel memadai jika nilai koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih dari 0.7.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis regresi dengan model regresi linear berganda dengan model berikut.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{11} + \beta_2 X_{12} + \beta_3 X_{13} + \beta_4 X_{14} + \beta_5 X_{15} + \beta_6 X_{16} + \beta_7 X_{17} + \beta_8 X_{18} + \beta_9 X_{19} + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{21} + \beta_2 X_{22} + \beta_3 X_{23} + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{31} + \beta_2 X_{32} + \beta_3 X_{33} + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{41} + \beta_2 X_{42} + \beta_3 X_{43} + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{51} + \beta_2 X_{52} + \beta_3 X_{53} + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{61} + \beta_2 X_{62} + \beta_3 X_{63} + e$$

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_{71} + \beta_2 X_{72} + \beta_3 X_{73} + e$$

dengan:  $e = error$ .

Hipotesis diuji dengan menggunakan regresi linear berganda. *Goodness of fit* suatu model regresi dapat diukur dari nilai koefisien determinasi dan nilai statistik F. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) menunjukkan kemampuan suatu model dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Uji statistik F dilakukan untuk menguji variabel bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat.

#### H. Uji Pilot

Dalam suatu penelitian, akademisi merekomendasikan peneliti untuk melakukan uji pilot sebagai bentuk *preliminary* skor atau menguji konsistensi instrumen (Johanson dan Brooks, 2010). Uji pilot dilakukan dengan mengukur validitas dan reliabilitas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Ukuran sampel tergantung pada tujuan tertentu dari uji pilot. Johanson dan Brooks (2010) menyarankan jumlah responden 30 dari populasi untuk uji pilot *preliminary* survei atau pengembangan instrumen. Hasil perhitungan validitas nantinya dapat menunjukkan dari delapan variabel memiliki korelasi yang signifikan antara skor masing-masing pertanyaan dengan skor total pertanyaan.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan suatu instrument kuesioner. Suatu kuesioner dianggap andal apabila responden menjawab pertanyaan yang diajukan secara konsisten dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016). Salah satu metode pengukuran reliabilitas menurut Ghozali (2016) adalah dengan *one shot*. Artinya, pengukuran dilakukan sekali saja dan hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain. Berdasarkan hasil validitas dan uji reliabilitas tersebut, nanti akan diketahui seberapa banyak pertanyaan kuesioner yang layak disebarkan kepada responden riil.



## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil

Bagian ini bertujuan untuk memaparkan hasil penyebaran survei. Sebagai gambaran, peneliti melakukan survei ke seluruh pegawai di Direktorat Jenderal Pajak yang ada di Kepulauan Riau, dan lembaran survei yang kembali berjumlah 234 orang. Dengan gambaran profil pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Menurut Karakteristiknya**

Karakteristik	Kategori	Persentase (%)
(1)	(2)	(3)
<b>Lama berada di posisi jabatan</b>	< 5 tahun	82,5
	> 5 tahun	17,5
<b>Jenis Kelamin</b>	Laki-laki	66,2
	Perempuan	33,8

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa responden penelitian ini mayoritas telah berada dalam jabatannya dalam waktu kurang dari lima tahun, dan mayoritas pengisi survei adalah laki-laki. Dengan demikian, hasil yang diperoleh dari penelitian ini akan mencerminkan responden dengan latar belakang awal karir dan dominan laki-laki.

Selanjutnya, dalam pertanyaan bagian profil, peneliti juga menanyakan tentang apakah penting untuk melakukan aktivitas berbagi pengetahuan. Dari hasil yang diperoleh, diketahui bahwa seluruh responden (243 orang) menganggap berbagi pengetahuan adalah **penting**. Dengan kata lain, terlepas dari lamanya

jabatan (baik kurang maupun lebih dari lima tahun) dan apakah responden berjenis kelamin laki-laki atau perempuan, seluruhnya merasa bahwa berbagi pengetahuan adalah penting. Dengan demikian, data yang diperoleh nantinya diharapkan dapat membantu peneliti melakukan eksplorasi mengenai kesediaan para pegawai di Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau untuk berbagi pengetahuan.

Hasil yang diperoleh (terlampir) menunjukkan hal yang menarik ketika para responden diberikan pertanyaan tentang “selama ini saya mendapatkan pengetahuan yang digunakan dalam bekerja dari...”. Hasilnya menunjukkan bahwa (1) rekan sejawat memiliki peringkat tertinggi sebagai sumber pengetahuan responden penelitian ini, kemudian (2) buku panduan, (3) atasan, (4) *internet*, dan selebihnya adalah lain-lain (misalnya pengalaman kerja, otodidak dan sebagainya). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa responden yang ikut serta dalam penelitian ini mayoritas menganggap *peer* atau rekan sejawat, buku panduan, dan atasan sebagai sumber pengetahuan dalam bekerja. Oleh karenanya, penelitian ini dapat memperlihatkan bagaimana responden dengan latar belakang sebagaimana disebutkan dan juga banyak dipengaruhi oleh rekan sejawat, buku panduan, dan atasan memiliki kesediaan dalam berbagi pengetahuan.

### **1. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Uji validitas data penelitian ini menggunakan Kaiser Meyer Olkin (KMO), sebagaimana dimuat pada Tabel 4.2. Berdasarkan Tabel 4.2, nilai KMO-MSA adalah sebesar 0,917. Dengan kata lain, menunjukkan hasil yang baik karena  $> 0,60$ . Kemudian, nilai *Bartlett's Test* memiliki nilai 5665,913, pada nilai signifikansi sebesar 0,0000. Dengan kata lain, faktor pembentuk variabel sudah baik, dan oleh karenanya item-item yang diuji sudah dapat mengukur variabel penelitian.

**Tabel 4.2**  
**Hasil Uji KMO dan Bartlett**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.917
	Approx. Chi-Square	5665.913
	df	528
	Sig.	.000

Berdasarkan *table total variance*. Disebutkan ada tujuh faktor yang digunakan yang mampu menjelaskan keseluruhan konstruk, sehingga, dari keseluruhan item yang digunakan, dikelompokkan menjadi tujuh faktor seperti dimuat pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Total Variance Explained**

	Com- ponent	Initial Eigenvalues <sup>a</sup>			Total	% of Variance	Cumulative %
		Total	% of Variance	Cumulative %			
<b>Raw</b>	1	7.106	33.462	33.462	7.106	33.462	33.462
	2	2.968	13.977	47.439	2.968	13.977	47.439
	3	2.128	10.020	57.458	2.128	10.020	57.458
	4	1.381	6.503	63.962	1.381	6.503	63.962
	5	1.064	5.009	68.970	1.064	5.009	68.970
	6	.787	3.704	72.674	.787	3.704	72.674
	7	.677	3.187	75.862	.677	3.187	75.862
	8	.537	2.529	78.391			
	9	.442	2.084	80.474			
	1	7.106	33.462	33.462	11.967	36.263	36.263
	2	2.968	13.977	47.439	3.577	10.839	47.102
	3	2.128	10.020	57.458	2.515	7.621	54.723
	4	1.381	6.503	63.962	1.552	4.702	59.425
	5	1.064	5.009	68.970	1.027	3.112	62.537
	6	.787	3.704	72.674	1.612	4.884	67.421
	7	.677	3.187	75.862	1.143	3.465	70.886
	8	.537	2.529	78.391			
	9	.442	2.084	80.474			



Selanjutnya, dilihat dari hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dari semua item adalah 0,935 atau  $> 0,7$  sehingga semua item memiliki konsistensi. Dengan kata lain, seluruh item reliabel untuk dilanjutkan ke analisis hipotesis.

**Tabel 4.4**  
*Reliability Statistics*

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.935	.949	33

## 2. Uji Hipotesis

Pada uji hipotesis ini, peneliti melakukan analisis untuk membuktikan ketujuh hipotesis yang sudah diajukan di atas.

H<sub>1</sub>: Maslahat personal berpengaruh positif terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan, untuk meningkatkan kompetensi Pegawai pajak.

**Tabel 4.5**  
*Hasil R<sup>2</sup> dan Uji-F Maslahat Personal terhadap Knowledge Sharing*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
1	.205	.042	.029	2.722	.020

Hasil Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dengan nilai signifikansi dalam Uji F sebesar 0,020, atau  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa faktor pemotivasi yang diukur melalui maslahat personal memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, Hipotesis 1 **diterima**, atau maslahat personal memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengaruh yang diakibatkan

oleh masalah personal terhadap kesediaan pengetahuan adalah 0,042 atau hanya sebesar 4,2 persen. Dengan kata lain, pengaruh ini sangat kecil (tidak perlu diperhatikan).

H<sub>2</sub>: pertimbangan normatif berpengaruh positif terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan.

**Tabel 4.6**  
**Hasil R<sup>2</sup> dan Uji-F Pertimbangan Normatif terhadap *Knowledge Sharing***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
1	.214	.046	.034	2.717	.013

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa dengan nilai signifikansi dalam Uji F sebesar 0,013, atau  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa faktor pen motivasi yang diukur melalui pertimbangan normatif memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, Hipotesis 2 **diterima**, atau pertimbangan normatif memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengaruh yang diakibatkan oleh pertimbangan normatif terhadap kesediaan pengetahuan adalah 0,046 atau hanya sebesar 4,6 persen. Dengan kata lain, pengaruh ini sangat kecil (tidak perlu diperhatikan).

**Tabel 4.7**  
**Hasil R<sup>2</sup> dan Uji-F Penghargaan terhadap *Knowledge Sharing***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
1	.364	.133	.121	2.590	.000

H<sub>3</sub>: Penghargaan berpengaruh positif terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dengan nilai signifikansi dalam Uji F sebesar 0,000, atau  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa faktor pemampu yang diukur melalui penghargaan memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, Hipotesis 3 **diterima**, atau penghargaan memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengaruh yang diakibatkan oleh pertimbangan normatif terhadap kesediaan pengetahuan adalah 0,133 atau hanya sebesar 13,3 persen. Dengan kata lain, pengaruh ini cukup berarti (perlu dipertimbangkan).

H<sub>4</sub>: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

**Tabel 4.8**  
Hasil R<sup>2</sup> dan Uji-F Dukungan Organisasi terhadap *Knowledge Sharing*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
1	.296	.088	.076	2.657	.000

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa dengan nilai signifikansi dalam Uji F sebesar 0,000, atau  $< 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa faktor pemampu yang diukur melalui dukungan organisasi memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, Hipotesis 4 **diterima**, atau dukungan organisasi memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengaruh yang diakibatkan oleh dukungan organisasi terhadap kesediaan berbagi pengetahuan adalah 0,088 atau hanya sebesar 8,8 persen. Dengan kata lain, pengaruh ini kecil (perlu diperhatikan).



H<sub>5</sub>: Interaksi sosial berpengaruh positif terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

**Tabel 4.9**  
**Hasil R<sup>2</sup> dan Uji-F Interaksi Sosial terhadap *Knowledge Sharing***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
1	.292	.085	.074	2.660	.000

Tabel 4.9 menunjukkan bahwa dengan nilai signifikansi dalam Uji F sebesar 0,000, atau < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa faktor pemampu yang diukur melalui interaksi sosial memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, Hipotesis 5 **diterima**, atau interaksi sosial memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengaruh yang diakibatkan oleh interaksi sosial terhadap kesediaan berbagi pengetahuan adalah 0,085 atau hanya sebesar 8,5 persen. Dengan kata lain, pengaruh ini kecil (perlu diperhatikan).

H<sub>6</sub>: Tingkat empati berpengaruh positif terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*).

**Tabel 4.10**  
**Hasil R<sup>2</sup> dan Uji-F Tingkat Empati terhadap *Knowledge Sharing***

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
1	.328	.107	.096	2.628	.000

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa dengan nilai signifikansi dalam Uji F sebesar 0,000, atau < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa faktor penghalang yang diukur melalui tingkat empati memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Dengan kata

lain, Hipotesis 6 **diterima**, atau tingkat empati memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengaruh yang diakibatkan oleh tingkat empati terhadap kesediaan berbagi pengetahuan adalah 0,107 atau hanya sebesar 10,7 persen. Dengan kata lain, pengaruh ini cukup berarti (perlu dipertimbangkan).

H<sub>7</sub>: Tingkat keberanian berpengaruh positif terhadap kesediaan Pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

**Tabel 4.11**  
**Hasil R<sup>2</sup> dan Uji-F Tingkat Keberanian terhadap Knowledge Sharing**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Sig. F Change
1	.362	.131	.120	2.593	.000

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa dengan nilai signifikansi dalam Uji F sebesar 0,000, atau < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa faktor penghalang yang diukur melalui tingkat keberanian memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Dengan kata lain, Hipotesis 7 **diterima**, atau tingkat keberanian memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan. Meskipun demikian, pengaruh yang diakibatkan oleh tingkat keberanian terhadap kesediaan berbagi pengetahuan adalah 0,131 atau hanya sebesar 13,1 persen. Dengan kata lain, pengaruh ini cukup berarti (perlu dipertimbangkan).

## B. Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, dapat dinyatakan bahwa ketujuh variabel yang diduga dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kesediaan berbagi pengetahuan oleh pegawai pajak di lingkungan Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan

Riau secara statistik memang berpengaruh. Meskipun ketujuh variabel tersebut masing-masing memberikan kontribusi yang relatif kecil hingga berarti terhadap kesediaan berbagi pengetahuan, variabel-variabel tersebut sebenarnya merupakan yang utama dibandingkan variabel-variabel lainnya yang kemungkinan berpengaruh terhadap kesediaan berbagi pengetahuan. Sebagai contoh variabel masalah personal yang memberikan pengaruh sebesar 4,2 persen. Hal ini berarti bahwa kesediaan berbagi pengetahuan yang disebabkan oleh variabel masalah personal adalah sebesar 4,2 persen, sisanya (98,8 persen) dipengaruhi oleh enam variabel penelitian yang lain dan variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti. Demikian pula dengan hasil pengujian hipotesis enam variabel lainnya. Pernyataan bahwa ketujuh variabel penelitian yang berpengaruh terhadap kesediaan berbagi pengetahuan adalah yang utama, sebelumnya juga didukung oleh penelitian-penelitian terdahulu.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, susunan variabel yang berpengaruh terhadap kesediaan berbagi pengetahuan menurut besaran nilai pengaruhnya berturut-turut adalah penghargaan, tingkat keberanian, tingkat empati, dukungan organisasi, interaksi sosial, pertimbangan normatif, dan masalah personal. Selanjutnya, urutan ini bisa menjadi prioritas dalam penentuan tindakan dalam menumbuhkan kesediaan berbagi pengetahuan bagi pegawai pajak di lingkungan Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan Riau. Namun, urutan ini tidak mutlak juga sebagai urutan prioritas karena antarvariabel tersebut akan dikaitkan dengan variabel yang bersesuaian di dalam implementasinya.

Hal pertama yang menjadi prioritas pertama adalah pemberian penghargaan bagi pegawai pajak yang bersedia membagikan pengetahuan. Hal ini sebagaimana pernah dikemukakan oleh Janz dan Prasarnphanich (2003), di mana pemberian



penghargaan oleh institusi merupakan bentuk pengakuan dan apresiasi terhadap performa pegawai. Penghargaan yang diberikan bisa berupa simbol seperti sertifikat atau piagam, bisa juga berupa insentif keuangan maupun insentif nonkeuangan.

Sejalan dengan hal di atas, pemberian penghargaan ini tentunya membutuhkan dukungan organisasi. Janz dan Prasarnphanich (2003) telah mengonfirmasi bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap tingkat *Knowledge Sharing*. Di samping itu, dukungan organisasi juga akan menguatkan komitmen individu dalam berbagi pengetahuan (Jeung, Yoon, dan Choi, 2017). Dalam konteks ini, dukungan organisasi yang dimaksud adalah dukungan dari institusi yang memberikan dan membuka fasilitas bagi pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Dukungan institusi bisa berupa instruksi atau penugasan dari pimpinan kepada pegawai pajak yang kompeten untuk memberikan *sharing knowledge* dengan disertai pemberian penghargaan. Dengan dukungan dari institusi ini, akan memberikan lingkungan yang kondusif bagi pegawai pajak untuk bersedia berbagi pengetahuan.

Setelah iklim untuk berbagi pengetahuan sudah diciptakan melalui dukungan dari institusi, maka berikutnya yang perlu ditumbuhkan adalah tingkat keberanian bagi pegawai pajak untuk bersedia berbagi pengetahuan. Zarraga dan Bonache (2003) mendefinisikan keberanian sebagai kemampuan seseorang untuk mengekspresikan atau menyampaikan opininya tanpa rasa takut. Sesuai pendapat tersebut, tingkat keberanian akan berkaitan dengan tingkat kepercayaan diri untuk berbagi pengetahuan. Tingkat kepercayaan diri akan berkaitan dengan kemampuan pegawai pajak yang bersangkutan untuk memberikan sesuatu yang akan dibagikan. Oleh karena itu, dalam pemberian tugas untuk *sharing knowledge*, harus

disesuaikan pada pegawai pajak yang memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan pelatihan atau diklat yang pernah diterima, agar pegawai pajak yang akan berbagi pengetahuan memiliki tingkat keberanian.

Tingkat keberanian saja belum cukup untuk membuat pegawai pajak untuk tampil berbagi pengetahuan. Faktor lain yang diperlukan untuk menyertai tingkat keberanian adalah tingkat empati. Empati adalah kemampuan untuk melihat situasi dari perspektif orang lain. Institusi perlu menciptakan suasana di mana rasa empati di kalangan pegawai pajak saling tumbuh. Penciptaan iklim ini bisa dimulai di kalangan pimpinan hingga penerapan dalam program-program kerja institusi secara sistemik.

Di luar sistem, sesuatu hal yang dapat membantu menumbuhkan tingkat empati pegawai pajak adalah interaksi sosial di antara pegawai pajak. Interaksi antarpegawai dalam keseharian dan hubungan kerja yang baik akan membantu menciptakan rasa empati sehingga menumbuhkan kesediaan dalam berbagi pengetahuan. Untuk itu, suasana kerja pada setiap Kantor Pajak harus dibuat sedemikian rupa yang memungkinkan setiap pegawai pajak mudah untuk berinteraksi dengan pegawai pajak yang lain.

Di samping hal-hal yang telah disampaikan di atas, faktor pertimbangan normatif oleh pegawai pajak juga berperan dalam membentuk kesediaan berbagi pengetahuan, sebagaimana yang disampaikan oleh Amayah (2013). Pertimbangan normatif memengaruhi kualitas pengetahuan yang akan dibagikan setiap individu. Nantinya pegawai tidak sekadar berkontribusi, tetapi juga mempertimbangkan mutu informasi atau pengetahuan yang dibagikannya. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk menumbuhkan pertimbangan normatif di kalangan pegawai pajak perlu diperhatikan.

Terakhir, faktor yang perlu perhatian dalam menciptakan kondisi kesediaan berbagi pengetahuan adalah faktor masalah personal. Chiu, Hsu dan Wang (2006) mendefinisikan masalah personal sebagai manfaat yang ingin cepat dicapai oleh kontributor pengetahuan sebagai konsekuensi berbagi pengetahuan (*Knowledge Sharing*). Ardichvili, (2008) serta Wasko dan Faraj (2005) menyimpulkan bahwa alasan orang membagikan pengetahuannya karena untuk meningkatkan reputasi, merasa senang melakukannya, memiliki pengalaman yang bisa dibagikan, dan memiliki ikatan dengan komunitasnya. Maka dari itu, bagaimana berbagi pengetahuan ini mampu memberikan masalah secara personal, kembali kepada kebijakan institusi untuk “merekayasa” tindakan berbagi pengetahuan menjadi sesuatu yang dapat memberikan masalah personal bagi pegawai pajak.

Selanjutnya, untuk meneliti lebih jauh terkait variabel-variabel yang secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan berbagi pengetahuan bagi pegawai Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan Riau, telah dilakukan pengamatan lebih lanjut melalui **wawancara mendalam**. Dilakukannya wawancara mendalam untuk menggali lebih jauh bagaimana sebenarnya faktor-faktor yang berpengaruh tersebut dapat benar-benar menumbuhkan kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan di lingkungan Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan Riau. Berikut pembahasan atas faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesediaan berbagi pengetahuan berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap sejumlah pegawai pajak di lingkungan Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan Riau.

### **1. Penghargaan**

Pemberian penghargaan atas upaya atau prestasi seorang pegawai menunjukkan bentuk pengakuan dan apresiasi atas performa pegawai. Pemberian penghargaan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh atas kesediaan pegawai



pajak berbagi pengetahuan. Artinya, kesediaan berbagi pengetahuan dapat lebih tumbuh di kalangan pegawai pajak jika ada stimulus berupa penghargaan dari pimpinan atau institusi. Pemberian penghargaan itu sendiri selama ini merupakan bentuk dari konsekuensi atas sebuah prestasi. Oleh karena itu, kesediaan berbagi pengetahuan perlu dirancang sebagai sebuah prestasi tersendiri bagi pegawai pajak. Namun demikian, pemberian penghargaan atas kesediaan berbagi pengetahuan perlu ada stratifikasi, bahkan bila perlu ada kombinasi antara berbagi pengetahuan dan nilai ukur yang lain untuk suatu penghargaan tertentu.

Penghargaan yang diberikan atas sebuah prestasi yang di dalamnya terdapat faktor berbagi pengetahuan, dapat dimulai dari yang paling ringan seperti sebuah apresiasi yang tulus dari pimpinan, pemberian sertifikat, pemberian insentif, kesempatan melanjutkan pendidikan, mutasi ke tempat yang lebih baik, hingga promosi jabatan. Tentunya tingkat penghargaan yang akan diberikan tersebut sudah semestinya dikaitkan dengan dampaknya atas pencapaian tujuan di institusi sehingga berbagi pengetahuan yang dilakukan dengan sendirinya akan melahirkan tindak lanjut terhadap pekerjaan yang hasilnya akan dievaluasi. Hasil evaluasi inilah yang mungkin saja akan melahirkan kebijakan pimpinan untuk memberikan penghargaan hingga tingkatan tertinggi, yaitu mutasi ataupun promosi jabatan. Namun, pemberian penghargaan ini juga tidak semuanya harus menunggu hasil evaluasi. Partisipasi pegawai pajak dalam berbagi pengetahuan juga semestinya mendapat penghargaan berupa apresiasi pimpinan secara langsung ataupun pemberian insentif dalam jumlah tertentu. Dengan demikian, pegawai pajak di lingkungan Kanwil DJP Kepulauan Riau akan selalu termotivasi untuk berbagi pengetahuan.

## 2. Dukungan Organisasi

Pemberiaan penghargaan sebagaimana yang telah dikemukakan erat kaitannya dengan dukungan organisasi, karena iklim organisasi akan menggambarkan kesiapan dan representasi seorang pegawai pajak dalam berbagi pengetahuan. Berdasarkan pendapat para pegawai pajak di lingkungan Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan Riau, pada prinsipnya institusi, yang dalam hal ini direpresentasikan oleh pimpinan institusi, sangat mendukung dan mendorong setiap pegawainya untuk mengembangkan diri. Setiap pegawai pajakpun mengetahui batasan-batasan tanggung jawab dan gugus tugasnya masing-masing.

Dengan kondisi demikian, maka dukungan organisasi bisa dikatakan sangat ideal untuk terciptanya *knowledge sharing*. Namun, hal tersebut belum cukup jika tidak diikuti dengan serangkaian kebijakan riil yang langsung mengarah pada pengaturan *knowledge sharing* di kalangan pegawai pajak. Bahkan untuk mendukung pemberian penghargaan terkait *knowledge sharing* juga memerlukan kebijakan dari pimpinan institusi. Sebagaimana disebutkan pada pembahasan sebelumnya bahwa dukungan institusi bisa berupa instruksi atau penugasan dari pimpinan kepada pegawai pajak yang kompeten untuk memberikan *knowledge sharing*.

Adanya desentralisasi pelatihan dapat dimanfaatkan oleh pimpinan untuk sarana *knowledge sharing* dengan memberikan kesempatan yang lebih luas bagi pegawai pajak yang ada. Desentralisasi yang dinilai oleh pegawai pajak lebih efektif dan efisien, setidaknya bisa didesain sedemikian rupa sehingga *knowledge sharing* melalui kegiatan ini tercakup, karena daerah terlibat dalam perencanaannya. Hal ini juga sebagai salah satu bentuk dukungan organisasi dengan

memanfaatkan kegiatan yang pada dasarnya sudah ada. Dengan demikian, dukungan organisasi akan lebih dirasakan bagi pegawai dalam kesediaannya untuk *knowledge sharing*.

### 3. Tingkat Keberanian

Pada Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan Riau, setiap pegawai diberikan kebebasan dalam menyampaikan pendapat. Hal ini merupakan modal tersendiri bagi setiap pegawai untuk menumbuhkan tingkat keberaniannya di dalam kesediaannya untuk berbagi pengetahuan. Pegawai pajak seharusnya tanpa rasa takut dapat menyampaikan pendapatnya, termasuk yang berkaitan dengan berbagi pengetahuan. Namun, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar suasana ini berlangsung lebih kondusif dan terpelihara sehingga tingkat keberanian pegawai pajak tumbuh tanpa ada sesuatu hal yang meruntuhkannya. Beberapa hal tersebut lebih bersifat adab dan tata cara dalam menyampaikan pendapat, seperti cara penyampaian yang baik maupun syarat-syarat atau batas-batas kebebasan yang sudah semestinya mempertimbangkan etika, keadaan psikologi, dan esensi dari pendapat yang disampaikan. Selain itu, ketentuan dan aturan yang ada juga harus diperhatikan sehingga keberanian seseorang dalam menyampaikan akan terkendali walaupun terdapat silang pendapat. Seorang pegawai pajak juga harus memperhatikan kemampuannya dalam memberikan pendapat ataupun berbagi pengetahuan. Dengan demikian, diharapkan akan tumbuh kepercayaan diri pegawai tersebut untuk tampil sesuai dengan keahlian yang dikuasainya.



#### 4. Tingkat Empati

Kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan juga berkaitan dengan tingkat empati seseorang. Ketika seseorang mempunyai tingkat empati yang tinggi, maka akan rela dan bersedia untuk berbagi pengetahuan. Kondisi saat ini menurut hasil wawancara mendalam yang dilakukan, terdapat beberapa situasi ketika terdapat seorang pegawai pajak yang menemui kendala, ada yang dengan sukarela membantu, ada yang membantu sebisanya, ada yang membantu jika diperintahkan, ada yang hanya mendukung dan memberi semangat, dan ada yang tidak membantu.

Sebagaimana dalam pembahasan sebelumnya bahwa institusi perlu menciptakan suasana di mana rasa empati di kalangan pegawai pajak saling tumbuh. Untuk itu, kembali pada peran pimpinan untuk memberikan instruksi khusus sehingga kebiasaan saling membantu akan tumbuh walaupun diawali dengan sebuah instruksi.

#### 5. Interaksi Sosial

Untuk menumbuhkan tingkat empati, tidak terlepas dari interaksi sosial di antara pegawai pajak. Interaksi sosial yang terjalin dengan baik akan melahirkan saling mengenal, baik secara karakter maupun kebiasaan. Jika sudah saling mengenal, maka akan terbuka sekat pembatas dan komunikasi yang terjalin akan lebih baik, lebih terbuka, dan lebih santai. Di antara sesama pegawai akan lebih leluasa berinteraksi dan masing-masing mengetahui kondisi dan kapasitasnya. Dengan demikian, *knowledge sharing* yang diharapkan akan lebih mudah dilakukan. Untuk itu, suasana kerja pada setiap Kantor Pajak harus dibuat sedemikian rupa yang memungkinkan setiap pegawai pajak mudah untuk berinteraksi dengan pegawai pajak yang lain sehingga interaksi sosial di antara pegawai akan lebih banyak terjadi.

## 6. Pertimbangan Normatif

Norma yang dimaksud dan berlaku di Kementerian Keuangan adalah nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai Kementerian Keuangan yaitu Integritas, Profesional, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Pada nilai "Sinergi", memberikan makna yaitu membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas. Pada era reformasi birokrasi peran nilai-nilai ini sangat penting untuk selalu diterapkan dalam menjalankan aktivitas pekerjaan sehari-hari, sebagai tuntutan dari reformasi birokrasi itu sendiri. Melalui nilai "Sinergi", seluruh pegawai pajak secara otomatis dituntut untuk menciptakan hubungan kerjasama internal yang produktif untuk mencapai hasil yang berkualitas. Untuk itu, berbagi pengetahuan merupakan salah satu bentuk kerjasama internal yang mengarah pada peningkatan kualitas pekerjaan, maka sudah semestinya harus dilakukan oleh setiap pegawai pajak. Dengan selalu menekankan nilai-nilai organisasi ini, dan dengan menegaskan bahwa berbagi pengetahuan merupakan bagian dari nilai-nilai ini, sehingga diharapkan para pegawai pajak akan senantiasa melakukannya sebagai tuntutan yang harus dilakukan, tentunya dengan tetap memperhatikan faktor-faktor lainnya.

## 7. Masalah Personal

Selain faktor-faktor yang telah dikemukakan, salah satu faktor lainnya yang berpengaruh atas kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan adalah faktor masalah personal. Pentingnya masalah personal bagi kesediaan seseorang untuk berbagi pengetahuan adalah karena dengan berbagi pengetahuan maka seseorang tersebut akan lebih mendalami, mengingat kembali, sekaligus mempertajam

pengetahuannya yang selama ini telah didapatkan. Selain itu, masalah personal lainnya yang akan dirasakan dengan berbagi pengetahuan adalah menambah kepercayaan diri pegawai dan rasa puas tersendiri, selain juga melatih komunikasi dan meningkatkan hubungan personal di antara pegawai pajak.

Maka dari itu, sebagaimana pembahasan sebelumnya bahwa Ardichvili, (2008) serta Wasko dan Faraj (2005) menyimpulkan bahwa alasan orang membagikan pengetahuannya karena untuk meningkatkan reputasi, merasa senang melakukannya, memiliki pengalaman yang bisa dibagikan, dan memiliki ikatan dengan komunitasnya, adalah benar adanya. Dengan demikian, nilai manfaat dari berbagi pengetahuan ini harus benar-benar dirasakan oleh pegawai pajak sehingga mereka selalu termotivasi untuk selalu berbagi pengetahuan. Untuk itu, perencanaan atas konten atau materi yang akan dibagikan harus dirancang sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### **C. Implikasi**

Berdasarkan pembahasan di atas, temuan dalam penelitian ini dipandang akan mampu meningkatkan partisipasi pegawai pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau. Dengan mengombinasikan faktor pemotivasi, faktor pemampu, dan faktor penghalang dalam sebuah kebijakan, akan dapat menjadi sebuah stimulus bagi pegawai pajak untuk berpartisipasi dalam berbagi pengetahuan. Jika aktivitas berbagi pengetahuan ini sudah membudaya nantinya, maka pencapaian target pajak di lingkungan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Kepulauan Riau berpotensi terdongkrak, bahkan sangat memungkinkan untuk mencapai posisi dua besar target nasional.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan. Pertama, masalah atau manfaat personal secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Dengan berbagi pengetahuan, pegawai pajak akan lebih mendalami, mengingat kembali, sekaligus mempertajam pengetahuan yang sudah diperolehnya, di samping akan menambah kepercayaan diri, komunikasi, dan keeratan hubungan personal di antara pegawai pajak.

Kedua, pertimbangan normatif secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Berbagi pengetahuan merupakan bagian dari nilai-nilai organisasi yang merupakan bagian dari tuntutan reformasi birokrasi. Dengan demikian, pegawai pajak diharapkan senantiasa melakukannya sebagai tuntutan yang harus dilakukan.

Ketiga, penghargaan secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Kesediaan berbagi pengetahuan dapat lebih tumbuh di kalangan pegawai pajak jika ada stimulus berupa penghargaan dari pimpinan atau institusi sekaligus sebagai bentuk apresiasi dan pengakuan.

Keempat, dukungan organisasi secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Dukungan organisasi yang diikuti dengan serangkaian kebijakan riil yang langsung mengarah pada pengaturan *knowledge sharing* akan sangat mendukung terciptanya *knowledge sharing* tersebut.

Kelima, interaksi sosial secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Interaksi sosial yang terjalin dengan baik akan melahirkan saling mengenal, yang selanjutnya akan membuka sekat pembatas dan komunikasi yang lebih baik, lebih terbuka, dan lebih santai sehingga *knowledge sharing* lebih mudah dilakukan.

Keenam, tingkat empati secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Pegawai pajak yang mempunyai tingkat empati tinggi, ia akan mudah dan bersedia untuk berbagi pengetahuan.

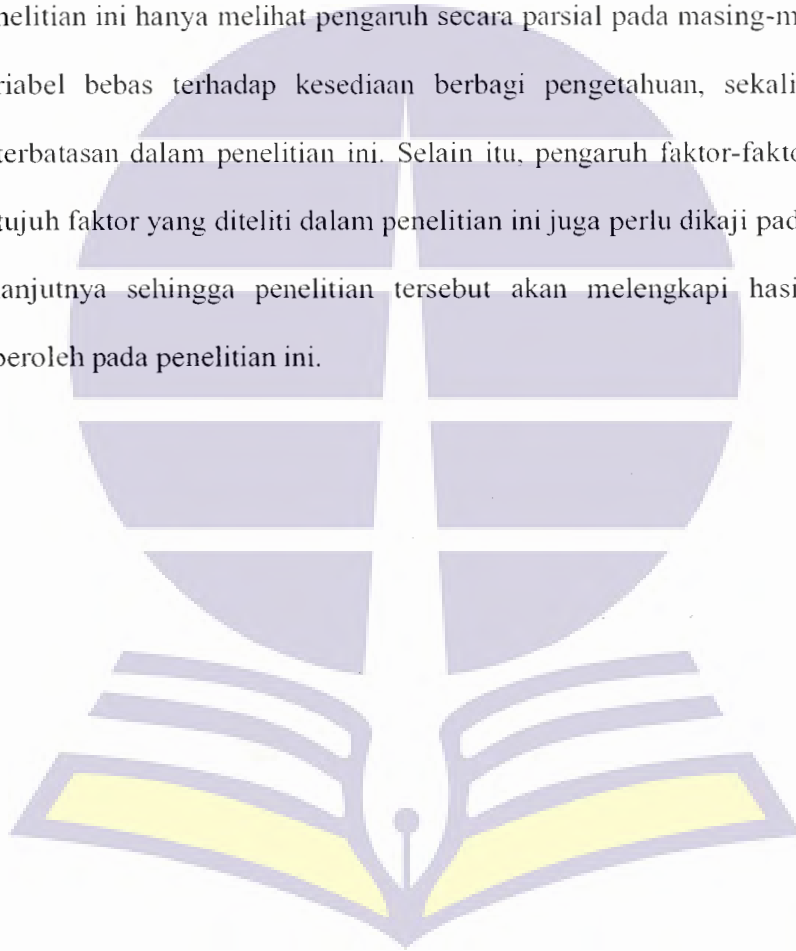
Ketujuh, tingkat keberanian secara statistik berpengaruh terhadap kesediaan pegawai pajak untuk berbagi pengetahuan. Tingkat keberanian merepresentasikan kepercayaan diri pegawai untuk tampil sesuai dengan keahlian yang dikuasainya dalam berbagi pengetahuan.

## **B. Saran**

Agar penerapan *knowledge sharing* di lingkungan Kanwil DJP Kepulauan Riau dapat ditingkatkan partisipasinya, maka setiap pimpinan Kantor Pajak di lingkungan Kanwil DJP Kepulauan Riau hendaknya mempertimbangkan pemberian penghargaan bagi pegawai pajak yang terlibat dalam *knowledge sharing*. Selain itu, setiap Kantor Pajak di lingkungan Kanwil DJP Kepulauan Riau dapat memasukkan faktor *knowledge sharing* yang dihubungkan dengan *output* kerja. Selanjutnya, pengaruh *knowledge sharing* terhadap *output* tersebut dievaluasi. Jika pengaruh tersebut signifikan, maka perlu dipertimbangkan penghargaan yang layak bagi pegawai yang bersangkutan. Satu hal lagi yang tak kalah penting adalah adanya penegasan dari pimpinan bahwa *knowledge sharing* merupakan salah satu penerapan nilai-nilai Kementerian Keuangan, yaitu

“Sinergi”, sehingga *knowledge sharing* menjadi gerakan yang mesti digalakkan dalam kerangka reformasi birokrasi di Kementerian Keuangan pada umumnya dan Kanwil Dirjen Pajak Kepulauan Riau pada khususnya.

Untuk penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang, perlu dilakukan dengan menguji pengaruh ketujuh variabel penelitian secara simultan. mengingat penelitian ini hanya melihat pengaruh secara parsial pada masing-masing ketujuh variabel bebas terhadap kesediaan berbagi pengetahuan, sekaligus sebagai keterbatasan dalam penelitian ini. Selain itu, pengaruh faktor-faktor lain di luar ketujuh faktor yang diteliti dalam penelitian ini juga perlu dikaji pada kesempatan selanjutnya sehingga penelitian tersebut akan melengkapi hasil yang telah diperoleh pada penelitian ini.





## DAFTAR PUSTAKA

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, 179-211.

Alavi, M. dan Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management system: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, 107-136.

Amayah, A.T. (2013). Determinants of knowledge in a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17, No. 3, 454-471.

Amriani, T.N. (2014). *Knowledge Management dalam Organisasi Publik*. Widyaiswara Muda Balai Diklat Keuangan Makasar. <http://www.bppk.depkeu.go.id/beritamakassar/19407-knowledgemanagement-km-dalam-organisasipublik>.

Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 10, No. 4, 541-554.

Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G., dan Lee, J.N. (2005). Behavior intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 87-111.

Chiu, C.M., Hsu, M.H., dan Wang, E.T.G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: an integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support System*, Vol. 42, No. 3, 1872-1888.

Creswell, J.W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 4<sup>th</sup> ed. California: Sage Publication, Inc.

Darmasanti. (2013). Kinerja transfer pengetahuan di sektor publik (penelitian empirik di Politeknik Kesehatan Kementeryerian Kesehatan Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi*, Vol. 22, No. 1, 95-120.

Davenport, T.H., De Long, D.W., dan Beers, M.C. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, Vol. 39, No. 2, 43-57.

Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. 8<sup>th</sup> ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gold, A.H., Malhotra, A., dan Segars, A.H. (2001). Knowledge management: an organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18, No. 1, 185-214.

Janz, B.D. dan Prsamphanich, P. (2003). Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centred culture. *Decision Sciences*, Vol. 34, No. 2, 351-384.

Jeung, C.W, Yoon, H.J, dan Choi, M. (2017). Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21, No. 4, 946-960.

Jogiyanto. (2007). *Sistem Informasi Keperilakuan*. 1<sup>st</sup> ed. Yogyakarta: Andi Offset.

Johanson, G.A. dan Brooks, G.P. (2010). Initial scale development: sample size for pilot studies. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 70, No. 3, 394-400.

Keputusan Direktur Jenderal Pajak Nomor Kep-167/PJ/2018 tentang Penerapan Organisasi, Tata Kerja, dan Saat Mulai Beroperasinya Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Diakses pada Oktober 2019 dari <https://docplayer.info/90834881-Keputusan-direktur-jenderal-pajak-nomor-kep-167-pj-2018-tentang-penerapan-organisasi-tata-kerja-dan-saat-mulai-beroperasinya-instansi.html>.

Kim, S. dan Lee, H. (2006). The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 3, 370-385.

Laudon, K.C. dan Laudon, J.P. (2016). *Management Information System: Managing the Digital Firm*. 14<sup>th</sup> ed. London: Pearson Education.

Lee, N.R. dan Kotler, P. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. United States of America: Sage Publication, Inc.

Liebeskind, J.P. (1996). Knowledge, strategy, and theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 2, 93-107.

Malhotra, Y. (2003). *Why Knowledge Management System Fail? Enablers and Constraints of Knowledge Management in Human Enterprise*. NY: Syracuse University.

Mardillah, A.I. dan Rahardjo, K. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kompetensi individu dan kinerja karyawan. (studi pada karyawan non-medis RS Lavalette Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 46, No. 2, 28-36.

Memah, L., Pio, R.J., dan Kaparang, S.J. (2017). Pengaruh knowledge sharing terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 5, No. 2, 1-9.

Mills, A. dan Smith, T. (2010). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, No. 1, 156-171.

Peraturan Direktur Jenderal Pajak Nomor Per-23/PJ/2013 tentang Standar Pemeriksaan. Diakses pada Oktober 2019 dari [https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-04/PER%20-%2023.PJ\\_2013%20tg%20Standar%20Pemeriksaan.pdf](https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-04/PER%20-%2023.PJ_2013%20tg%20Standar%20Pemeriksaan.pdf).



Peraturan Menteri Keuangan Nomor 210/PMK.01/2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Pajak. Diakses pada Oktober 2019 dari <http://www.jdih.kemenkeu.go.id/fulltext/2017/210~PMK.01~2017Per.pdf>.

Ramdhanian, P.Y. (2012). *What Makes Employee Willing to Share Knowledge via Internet?* Master Thesis Business Administration-Information Management School of Management and Governance. University of Twente.

Sandhu, M.S., Jain, K.K., dan Kalthom bte Ahmad, U. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 24, No. 3, 206-226.

Shannak, R.O. (2009). Measuring knowledge management performance. *European Journal of Scientific Research*, Vol. 35, No. 2, 242-253.

Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2009 tentang Ketentuan dan Tata Cara Perpajakan. Diakses pada Oktober 2019 dari [https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-07/UU\\_2009\\_16.pdf](https://www.pajak.go.id/sites/default/files/2019-07/UU_2009_16.pdf).

Tung, L.C. (2011). *The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Intention of Engineering Students*. Doctor of Philosophy Cityu University of Hongkong.

Wasko, M. McL. dan Faraj, S. (2005). Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. *MIS Quarterly*, Vol. 29, No. 1, 35-57.

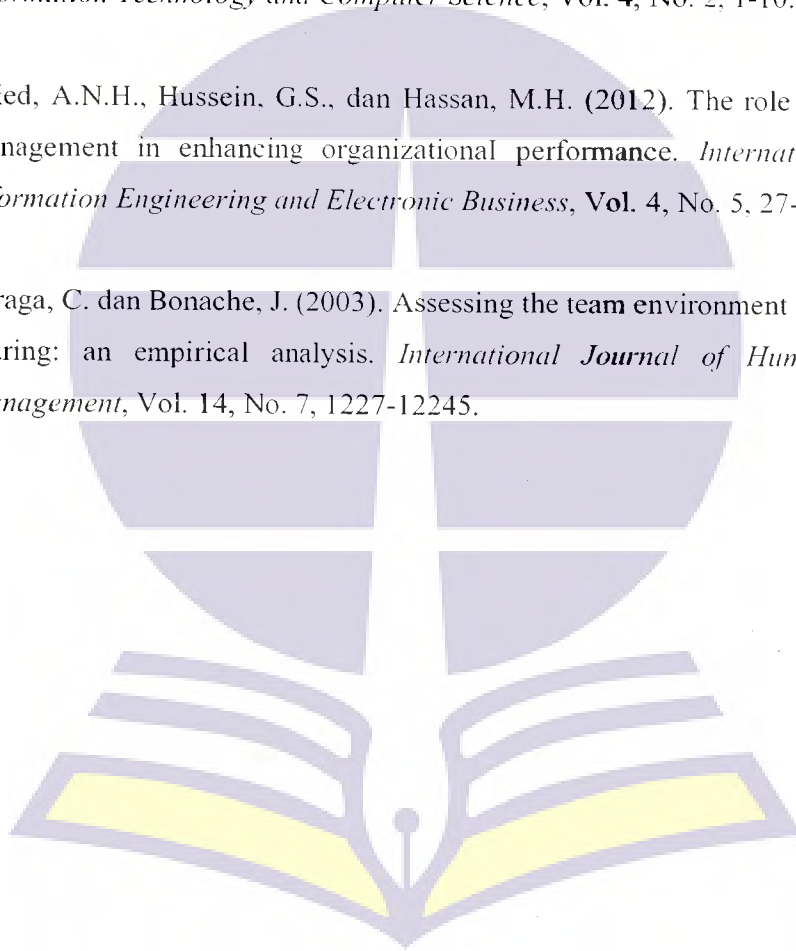
Wijaya, T. (2007). Hubungan adversity intelligence dengan intensi berwirausaha (studi empiris pada siswa SMKN 7 Yogyakarta). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 9, No. 2, 117-127.

Yuliasmi. (2005). *Penerapan Knowledge Management dalam Perusahaan Reasuransi: Studi Kasus PT Reasuransi Nasional Indonesia*. Tesis Magister Ilmu Komputer, Universitas Budi Luhur, Jakarta.

Zaied, A.N.H. (2012). An integrated knowledge management capabilities framework for assessing organizational performance. *International Journal Information Technology and Computer Science*, Vol. 4, No. 2, 1-10.

Zaied, A.N.H., Hussein, G.S., dan Hassan, M.H. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. *International Journal Information Engineering and Electronic Business*, Vol. 4, No. 5, 27-35.

Zaraga, C. dan Bonache, J. (2003). Assessing the team environment for knowledge sharing: an empirical analysis. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 14, No. 7, 1227-12245.



**LAMPIRAN I**  
**KUISIONER PENELITIAN:**

**KESEDIAAN PEGAWAI PAJAK BERBAGI PENGETAHUAN MELALUI  
SISTEM MANAJEMEN PENEGTAHUAN**

Bapak /Ibu pegawai pajak yang saya hormati,

Perkenalkan saya Oky Fardiyano (197510152002121003), pegawai Kanwil DJP Kepulauan Riau. Saat ini saya sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tesis tentang knowledge management bagi pegawai pajak.

Setiap data dan informasi yang Bapak/ Ibu berikan dijamin kerahasiaannya dan digunakan terbatas untuk kepentingan akademis.

Saya mohon bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner ini, apabila terdapat hal-hal yang perlu ditanyakan, silahkan menghubungi saya di surel [okyfardiyano.ut@gmail.com](mailto:okyfardiyano.ut@gmail.com) dan nomor Telpon/Whatsapp 082277711100.

Terimakasih atas kesediaan Bapak/ Ibu sekalian. Semoga Allah SWT melancarkan pengerjaan dan usaha Bapak/ Ibu sebagaimana Bap/ Ibu telah membantu kelancaran studi saya.

---

**Petunjuk Pengisian**

Kuisisioner ini dibagi menjadi tiga bagian. Bagian I berisi informasi tentang responden.

Bagian II berisi pertanyaan-pertanyaan terkait sikap responden terhadap knowledge sharing. Jawaban diukur dengan skala Likert 1-5 dengan 1="Sangat tidak setuju" dan 5="Sangat setuju".

Silahkan memilih jawaban yang paling sesuai menurut BAPAK/Ibu. Bagian III Berisi pertanyaan tentang kesediaan menjadi narasumber wawancara.





---

**Bagian I – Informasi Responden**


---

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki       Perempuan
3. Usia :  < 26 tahun       41-45 tahun  
 26 – 30 tahun       46 – 50 tahun  
 31 – 35 tahun       > 50 tahun  
 36 – 40 tahun
4. Pendidikan Terakhir :  SMA/ sederajat  Pascasarjana  
 Diploma       Doktor  
 Sarjana
5. Lama Pekerja :  0 – 5 tahun       21 – 25 tahun  
 6 – 10 tahun       21 -25 tahun  
 11 – 15 tahun       > 30 tahun  
 16 – 20 tahun
6. Posisi dalam pekerjaan :  Pelaksana       Kepala Seksi  
 Penelaah Keberatan / AR  
 Kepala Bidang
7. Unit Kerja saat ini :  Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau  
 KPP Tanjung Pinang  
 KPP Batam Utara  
 KPP Tanjung Balai Karimun  
 KPP Batam Selatan  
 KPP Bintan  
 KPP Madya Batam

8. Apakah/ Bapak Ibu pernah terlibat dalam aktivitas knowledge sharing auditor pajak?

- € Pernah menjadi pemateri (trainer) dalam Pelatihan Desentralisasi /IHT? Bedah Kasus?
- € Pernah posting di Forum Diskusi Tax (berbagi informasi, bertanya dan/atau menjawab pertanyaan)
- € Pernah menjadi peserta dalam Pelatihan Desentralisasi/ IHT/ Bedah Kasus
- € Belum Pernah

#### Bagian II – Pertanyaan Survei

Berilah tanda (√) pada jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/ Ibu.

1=Sangat tidak setuju (STS), 2 = Tidak setuju (TS), 3 = Cukup setuju (CS), 4 = Setuju (S), 5 = Sangat setuju (SS)

No	Pertanyaan	Skor				
		1	2	3	4	5
<b>A.</b>	<b>Maslahat Personal</b>					
<b>1</b>	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi/IHT/ Forum Diskusi akan membantu saya menjalin pertemanan dengan pegawai lainnya	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
<b>2</b>	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi akan memberikan saya perasaan bahagia.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS

3	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi dapat meningkatkan citra diri dan reputasi saya dikalangan pegawai lainnya.	O STS	O TS	O CS	O S	O SS
4	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi akan memberikan saya kepuasan atas suatu pencapaian.	O STS	O TS	O CS	O S	O SS
5	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi akan memperkuat ikatan antara saya dengan anggota komunitas pegawai lainnya.	O STS	O TS	O CS	O S	O SS
6	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi memungkinkan saya untuk memperoleh kerja sama/ bantuan dari senior/ahli dikalangan pegawai lainnya.	O STS	O TS	O CS	O S	O SS
<b>B.</b>	<b>Pertimbangan Normatif</b>					
7	Sama halnya dengan anggota komunitas pegawai lainnya, saya membagikan visi untuk membantu anggota lain dalam menyelesaikan masalah pekerjaannya melalui Pelatihan	O STS	O TS	O CS	O S	O SS



	Desentralisasi/IHT/Forum Diskusi.					
<b>8</b>	Sama halnya dengan anggota komunitas pegawai lainnya, saya memiliki tujuan yang sama untuk saling belajar satu sama lain melalui Pelatihan Desentralisasi/IHT/Forum Diskusi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		S1S	1S	CS	S	SS
<b>9</b>	Sama halnya dengan anggota komunitas pegawai lainnya, saya membagikan nilai-nilai yang sama bahwa membantu anggota lain melalui Pelatihan Desentralisasi/IHT/Forum Diskusi adalah hal baik dan menyenangkan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		S1S	1S	CS	S	SS
<b>C.</b>	Pertimbangan Komunitas					
<b>10</b>	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi Pegawai akan membantu keberhasilan tugas pegawai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		S1S	1S	CS	S	SS
<b>11</b>	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi Pegawai akan mendukung pekerjaan para pegawai dimasa yang akan datang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		S1S	1S	CS	S	SS

12	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi Pegawai akan membantu para pegawai menambah atau memperkaya pengetahuan mereka.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		STS	TS	CS	S	SS
13	Membagikan pengetahuan yang saya miliki melalui Pelatihan Desentralisasi /IHT/Forum Diskusi Pegawai akan membantu para pegawai untuk berkembang.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		STS	TS	CS	S	SS
D.	Penghargaan					
14	Saya tidak mendapatkan cukup penghargaan dan pengakuan dari organisasi atas pekerjaan yang saya lakukan dengan baik.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		STS	TS	CS	S	SS
15	Terlalu banyak kritikan dalam organisasi tempat saya bekerja cenderung membuat saya tertekan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		STS		CS	S	SS
16	Dalam organisasi ini, saya mendapatkan penghargaan sesuai dengan hasil kinerja saya.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
				CS	S	SS
17	Organisasi ini memiliki system yang membantu orang-orang terbaik dapat promosi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		STS	TS	CS	S	SS
18	Dalam organisasi ini, penghargaan dan dukungan yang saya dapatkan biasanya	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		STS	TS	CS	S	SS

	lebih banyak daripada hukuman dan kritikan.					
E.	Dukungan Organisasi					
19	Pimpinan organisasi ini memperhatikan aspek SDM, misalnya mempertimbangkan bagaimana perasaan pegawai, kesejahteraan pegawai, dll.	0 STS	0 TS	0 CS	0 S	0 SS
20	Pimpinan organisasi berusaha mendengarkan aspirasi saya tentang karir saya dalam organisasi (promosi/mutasi)	0 STS	0 TS	0 CS	0 S	0 SS
21	Ketika saya dalam penugasan yang sulit, saya dapat meminta bantuan asistensi dari atasan dan rekan kerja	0 STS	0 TS	0 CS	0 S	0 SS
F.	Interaksi sosial					
22	Saya menjaga hubungan social yang erat dengan beberapa rekan pegawai.	0 STS	0 TS	0 CS	0 S	0 SS
23	Saya menghabiskan banyak waktu berinteraksi dengan beberapa rekan pegawai.	0 STS	0 TS	0 CS	0 S	0 SS
24	Saya mengenal beberapa rekan pegawai secara personal.	0 STS	0 TS	0 CS	0 S	0 SS
25	Saya secara rutin berkomunikasi dengan beberapa rekan pegawai.	0 STS		0 CS	0 S	0 SS
G.	Tingkat Empati					

26	Dalam pekerjaan tim, saya mencoba untuk menghormati dan memahami apa yang dibutuhkan anggota lain.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
27	Dalam pekerjaan tim, saya mencoba untuk memahami masalah dan kesulitan yang dihadapi rekan saya ketika mereka mengerjakan pekerjaan mereka.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
28	Dalam pekerjaan tim, saya tulus mengungkapkan pendapat saya tentang pekerjaan rekan kerja saya.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
H.	Tingkat Keberanian					
29	Dalam pekerjaan sehari-hari, saya mencoba cara-cara baru dalam pelaksanaan tugas saya, meskipun sesekali salah	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
30	Dalam pekerjaan sehari-hari, saya memberikan saran kepada rekan kerja tentang bagaimana meningkatkan pekerjaan mereka.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
31	Dalam pekerjaan sehari-hari, saya memiliki kebebasan mengungkapkan pendapat.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
32	Dalam pekerjaan sehari-hari, saya memiliki kebebasan untuk bereksperimen dengan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> TS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS



I.	Kesediaan Berbagi Pengetahuan					
33.	Saya bersedia membagikan pengetahuan yang saya miliki dengan rekan kerja yang bertanya melalui Pelatihan Desentralisasi/IHT/Forum Diskusi Pegawai.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> IS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
34.	Saya bersedia membagikan pengalaman dan keterampilan yang saya peroleh dari pekerjaan dengan pegawai lainnya melalui Pelatihan Desentralisasi/IHT/Forum Diskusi Pegawai secara lebih sering dimasa mendatang.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> IS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS
35.	Saya akan mencoba membagikan keahlian yang saya peroleh dari pendidikan atau pelatihan dengan pegawai lainnya melalui Pelatihan Desentralisasi/IHT/Forum Diskusi Pegawai dengan cara-cara yang lebih efektif.	<input type="radio"/> STS	<input type="radio"/> IS	<input type="radio"/> CS	<input type="radio"/> S	<input type="radio"/> SS

**36. Selain faktor-faktor diatas, faktor apa saja yang mempengaruhi kesediaan auditor pajak berbagi pengetahuan melalui program Pelatihan Desentralisasi/IHT/Forum Diskusi Pegawai?**

.....

.....

.....

.....

.....  
.....  
.....

---

### Bagian III – Kesiediaan menjadi Narasumber

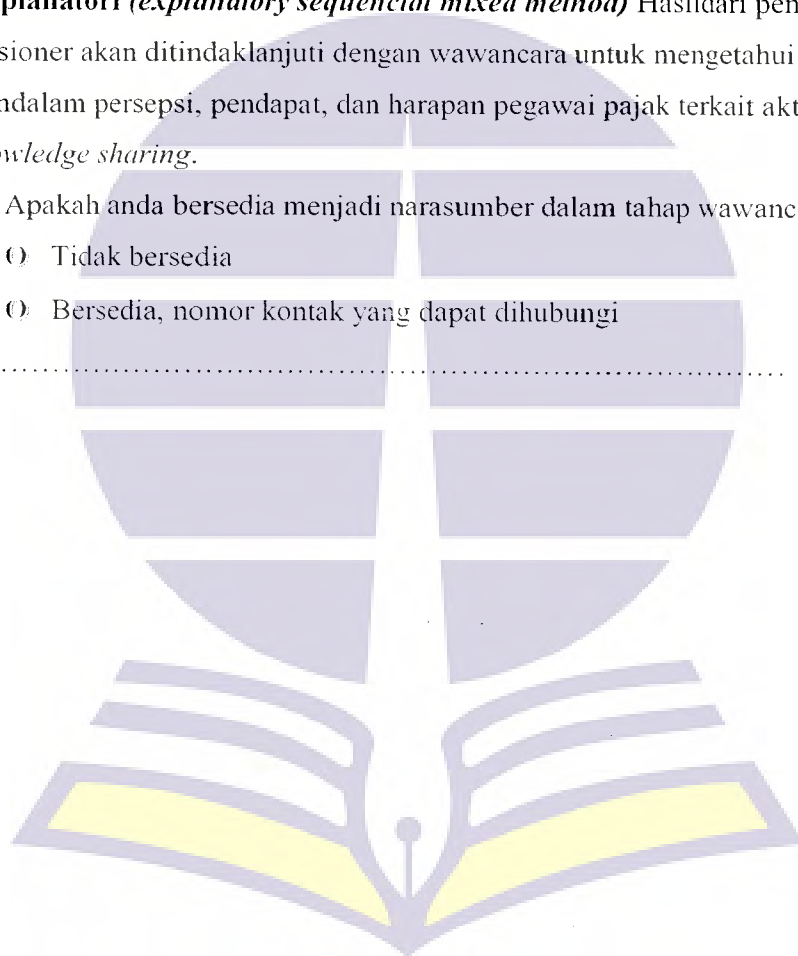
---

**Penelitian ini menggunakan metode campuran sekuensial eksplanatori (*explanatory sequential mixed method*)** Hasil dari pengolahan data kuisioner akan ditindaklanjuti dengan wawancara untuk mengetahui secara lebih mendalam persepsi, pendapat, dan harapan pegawai pajak terkait aktivitas *knowledge sharing*.

37. Apakah anda bersedia menjadi narasumber dalam tahap wawancara?

- Tidak bersedia
- Bersedia, nomor kontak yang dapat dihubungi

.....



**LAMPIRAN 2**  
**PROTOKOL WAWANCARA**

1. Judul Penelitian : Kesiediaan Pegawai Pajak Untuk Berbagi Pengetahuan Melalui System Manajemen Pengetahuan (Studi pada Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau dan Kantor Yang Berada Dibawahnya)
2. Tanggal :
3. Waktu :
4. Tempat :
5. Pewawancara : Oky Fardiyano
6. Partisipan :
  - 1) Pegawai yang pernah menjadi trainer dalam program Desentralisasi Pelatihan atau In House Training.
  - 2) Pegawai yang pernah berbagi pengetahuan atau menjawab pertanyaan dalam forum diskusi pegawai.
  - 3) Pegawai yang pernah menjadi peserta program Desentralisasi Pelatihan atau In House Training
  - 4) Pegawai yang belum pernah menjadi peserta program Desentralisasi Pelatihan atau In House Training dan/ atau mengunjungi forum diskusi pegawai.

7. Tujuan Wawancara : 1) Memperoleh gambaran sejauh mana partisipan mengetahui dan terlibat dalam Knowledge Sharing melalui program Desentralisasi Pelatihan maupun forum diskusi pegawai.
- 2) Menggali pengalaman partisipan dalam melakukan Knowledge Sharing melalui program Desentralisasi Pelatihan maupun Forum Diskusi Pegawai.
- 3) Memperdalam pendapat/ pandangan pegawai terhadap determinan signifikan yang mempengaruhi kesediaan Knowledge Sharing berdasarkan hasil pengolahan data kuantitatif.
- 4) Mendapatkan respon tentang bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi Knowledge Sharing dapat difasilitasi sehingga mampu meningkatkan kesediaan pegawai berbagi pengetahuan.
8. Prosedur Wawancara : 1) Wawancara diawali dengan pengantar tentang tujuan penelitian, faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan Knowledge



Sharing berdasarkan hasil pengolahan data kuantitatif, dan gambaran secara umum tentang wawancara yang akan dilakukan.

- 2) Wawancara akan direkam seijin partisipan.
- 3) Pewawancara menjamin kerahasiaan data pribadi partisipan.

*( Pengantar Wawancara )*

*Terimakasih telah bersedia berpartisipasi dalam fase kedua penmelitian saya. Sebagaimana saya tulis dalam fase pertama (kuisisioner), tujuan penelitian ini adalah untuk menguji signifikan beberapa faktor (manfaat personal, pertimbangan terkait komunitas, pertimbangan normative, interaksi social, penghargaan dan dukungan organisasi, tingkat keberanian dan tingkat empati) terhadap kesediaan knowledge sharing dikalangan pegawai pajak. Lebih lanjut, penelitian ini diperdalam dengan wawancara mengenai pandangan pegawai pajak terhadap faktor-faktor yang berpengaruh signifikan.*

*( Persetujuan Wawancara )*

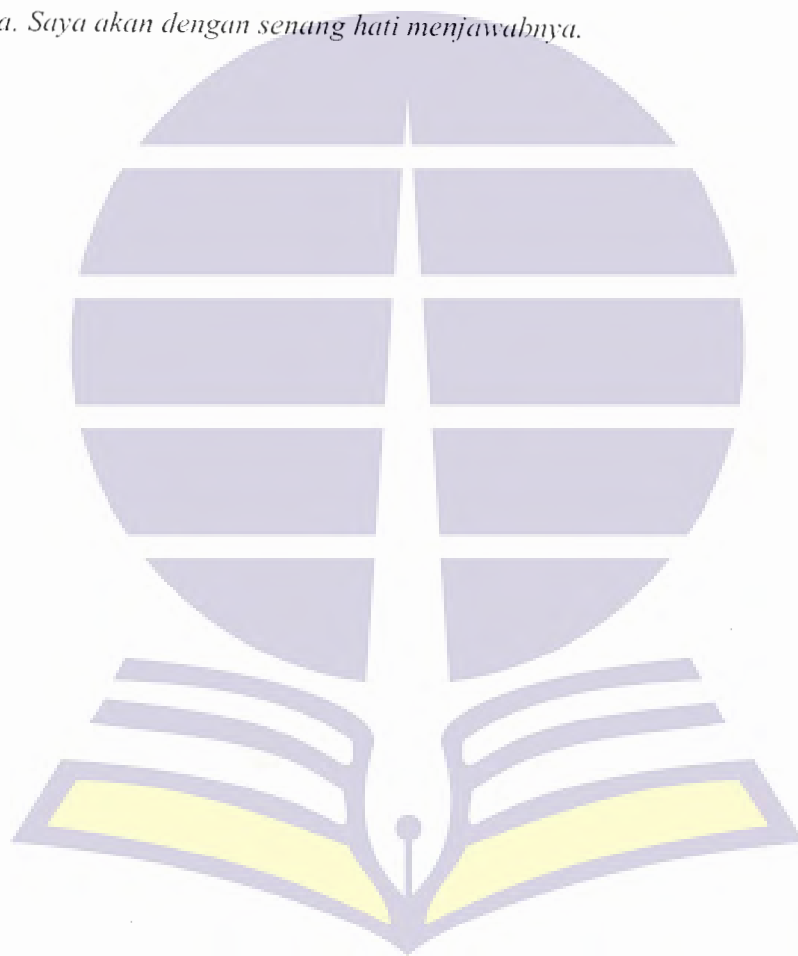
*Wawancara ini dilakukan berdasarkan etika akademis. Semua informasi yang anda sampaikan akan kami jamin kerahasiannya, dan digunakan terbatas pada penelitian ini. Apakah anda berkenan jika saya merekam percakapan kita hari ini?*

\_\_\_\_\_ Ya \_\_\_\_\_ Tidak

*Jika “Ya” terimakasih. Silahkan anda memberitahu kapan saja jika ada informasi yang anda pikir penting dan harus off the record.*

*Jika “Tidak” Baiklah saya hanya membuat catatan dari percakapan kita hari ini. Sebelum kita mulai diskusi ini, apakah ada pertanyaan?*

*Jika ada pertanyaan terkait penelitian ini, jangan sungkan untuk bertanya kapan saja. Saya akan dengan senang hati menjawabnya.*



## LAMPIRAN 2

### PROTOKOL WAWANCARA

9. Judul Penelitian : Kesiapan Pegawai Pajak Untuk Berbagi Pengetahuan Melalui System Manajemen Pengetahuan (Studi pada Kantor Wilayah DJP Kepulauan Riau dan Kantor Yang Berada Dibawahnya)
10. Tanggal : 17/03/2020
11. Waktu : 14.00 WIB
12. Tempat : Bidang PEP
13. Pewawancara : Oky Fardiyano
14. Partisipan : 1) Pegawai yang pernah menjadi trainer dalam program Desentralisasi Pelatihan atau In House Training.
- 5) Pegawai yang pernah berbagi pengetahuan atau menjawab pertanyaan dalam forum diskusi pegawai.
- 6) Pegawai yang pernah menjadi peserta program Desentralisasi Pelatihan atau In House Training
- 7) Pegawai yang belum pernah menjadi peserta program Desentralisasi Pelatihan atau In House Training dan/ atau mengunjungi forum diskusi pegawai.

15. Tujuan Wawancara : 1) Memperoleh gambaran sejauh mana partisipan mengetahui dan terlibat dalam Knowledge Sharing melalui program Desentralisasi Pelatihan maupun forum diskusi pegawai.
- 5) Menggali pengalaman partisipan dalam melakukan Knowledge Sharing melalui program Desentralisasi Pelatihan maupun Forum Diskusi Pegawai.
- 6) Memperdalam pendapat/ pandangan pegawai terhadap determinan signifikan yang mempengaruhi kesediaan Knowledge Sharing berdasarkan hasil pengolahan data kuantitatif.
- 7) Mendapatkan respon tentang bagaimana faktor-faktor yang mempengaruhi Knowledge Sharing dapat difasilitasi sehingga mampu meningkatkan kesediaan pegawai berbagi pengetahuan.

16. Prosedur Wawancara : 1) Wawancara diawali dengan pengantar tentang tujuan penelitian, faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan Knowledge



Sharing berdasarkan hasil pengolahan data kuantitatif, dan gambaran secara umum tentang wawancara yang akan dilakukan.

- 4) Wawancara akan direkam seijin partisipan.
- 5) Pewawancara menjamin kerahasiaan data pribadi partisipan.

*( Pengantar Wawancara )*

*Terimakasih telah bersedia berpartisipasi dalam fase kedua penmelitian saya. Sebagaimana saya tulis dalam fase pertama (kuisisioner), tujuan penelitian ini adalah untuk menguji signifikan beberapa faktor (manfaat personal, pertimbangan terkait komunitas, pertimbangan normative, interaksi social, penghargaan dan dukungan organisasi, tingkat keberanian dan tingkat empati) terhadap kesediaan knowledge sharing dikalangan pegawai pajak. Lebih lanjut, penelitian ini diperdatam dengan wawancara mengenai pandangan pegawai pajak terhadap faktor-faktor yang berpengaruh signifikan.*

*( Persetujuan Wawancara )*

*Wawancara ini dilakukan berdasarkan etika akademis. Semua informasi yang anda sampaikan akan kami jamin kerahasiannya, dan digunakan terbatas pada penelitian ini. Apakah anda berkenan jika saya merekam percakapan kita hari ini?*

\_\_\_\_\_ *Ya* \_\_\_\_\_ *Tidak*

*Jika "Ya" terimakasih. Silahkan anda memberitahu kapan saja jika ada informasi yang anda pikir penting dan harus off the record.*

*Jika "Tidak" Baiklah saya hanya membuat catatan dari percakapan kita hari ini.*

*Sebelum kita mulai diskusi ini, apakah ada pertanyaan?*

*Jika ada pertanyaan terkait penelitian ini, jangan sungkan untuk bertanya kapan saja. Saya akan dengan senang hati menjawabnya.*

No	Pertanyaan	Kaitan
1	<p><b>Keterlibatan dalam Knowledge Mangement</b></p> <p>Berdasarkan kuisioner yang anda isi, anda (pernah/tidak pernah) terlibat dalam kegiatan knowledge sharing. Sejak kapan anda terlibat?</p>	
2	<p><b>Pengalaman mengikuti Knowledge Sharing</b></p> <p>Program desentralisasi pelatihan memungkinkan setiap unit kerja menyusun rencana dan melaksanakan sendiri pelatihan sesuai kebutuhannya. Apa yang anda rasakan dengan adanya program ini?</p>	
	<p><b>(Faktor- faktor yang mempengaruhi kesediaan Knowledge Sharing)</b></p> <p>Dari hasil survey yang anda isikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor- faktor yang mempengaruhi</p>	

	<p>Knowledge Sharing adalah:</p> <p>Manfaat personal, Pertimbangan terkait komunitas, Pertimbangan terkait normative, Interaksi social, Penghargaan, Dukungan Organisasi, Tingkat keberanian dan Tingkat empati.</p>	
4	<p><b>Manfaat personal</b></p> <p>Manfaat personal seperti apa yang anda peroleh ketika berbagi pengetahuan dengan rekan kerja?</p>	
5	<p><b>Pertimbangan terkait komunitas</b></p> <p>Apakah dalam komunitas anda sering berbagi pengetahuan? Menurut anda, mengapa anggota komunitas mau berbagi pengetahuan satu sama lainnya?</p>	
6	<p><b>Pertimbangan Normatif</b></p> <p>Kementerian Keuangan memiliki nilai-nilai organisasi, salah satunya “synergy” apakah kesediaan berbagi pengetahuan merupakan bentuk nilai tersebut?</p>	
7	<p><b>Interaksi social</b></p> <p>Ketika anda mengenal rekan kerja secara personal apakah anda lebih leluasa bertanya dan memberikan masukan pada rekan tersebut? Mengapa?</p>	
8	<p><b>Penghargaan</b></p> <p>Apakah DJP memberikan penghargaan terhadap pegawai</p>	

	<p>yang berprestasi? Seperti apa penghargaan yang diberikan?</p> <p>Penghargaan seperti apa yang menurut anda pantas diberikan kepada pegawai yang berprestasi? (Insentif, promosi, mutasi) mengapa anda memilih itu?</p>	
9	<p><b>Dukungan organisasi</b></p> <p>Bagaimana sikap pimpinan di Kanwil DJP Kepri jika memiliki pegawai yang memiliki keahlian? (berusaha mempertahankan, mendorong untuk berkembang) mengapa?</p> <p>Apakah anda pernah mendapat pekerjaan tambahan diluar tupoksi anda yang menyita waktu anda?</p> <p>Bagaimana sikap pimpinan anda? Jika anda menjadi pimpinan yang mempunyai anggota yang memiliki keahlian dan sering diundang menjadi narasumber diunit kerja lain, apa yang anda lakukan? (mengijinkan /tidak), mengapa?</p>	
10	<p><b>Tingkat keberanian</b></p> <p>Apakah anda bebas menyampaikan pendapat? Dan apabila benar pendapat anda maka akan</p>	



	didukung oleh pegawai yang lainnya?	
11	<b>Tingkat Empati</b> Jika ada rekan kerja menghadapi kendala dalam pekerjaan, apa yang anda lakukan? Apakah teman yang lain juga saling membantu jika ada yang menghadapi kendala?	
12	<b>Harapan terhadap kesediaan Knowledge Sharing pegawai DJP kanwil Kepri?</b>	

