

Analisis Persepsi Pegawai Terhadap Penerapan Manajemen Pengetahuan pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Barat

Aditya Prahadi Putra ^a, Andry Prasetya Permana ^b

^{a,b}Universitas Terbuka, Bogor, Indonesia

e-mail : aditprahadi@gmail.com , bandryprasetyapermana@gmail.com

Abstrak

Kebutuhan organisasi terhadap pengetahuan semakin penting karena pengetahuan merupakan salah satu sumber daya organisasi yang tidak akan habis walaupun sudah digunakan atau dibagikan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Barat terkait dengan penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan kerjanya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan mewawancarai sejumlah pegawai. Data primer dan sekunder kemudian dianalisis secara tematik agar diketahui gambaran tentang persepsi pegawai tentang manajemen pengetahuan. Berdasarkan *knowledge management framework* dari Alavi & Leidner, diperoleh gambaran tentang persepsi pegawai terhadap peran instansi dalam menerapkan manajemen pengetahuan, serta persepsi pegawai sehubungan dengan minat dan harapan dalam penggunaan aplikasi manajemen pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa para pegawai sudah memiliki pengalaman dalam manajemen pengetahuan yang digambarkan melalui alasan, manfaat, dan kendala yang mereka alami dalam berbagi dan memperoleh pengetahuan. Dari persepsi para pegawai juga diketahui bahwa mereka belum mengetahui secara detil terkait dengan aplikasi KMS. Namun, mereka memiliki minat dan harapan dalam penggunaan aplikasi KMS di masa yang akan datang. Berdasarkan hal tersebut, penulis merekomendasikan agar DJP dapat mengintegrasikan aplikasi berbagi pengetahuan dalam satu *platform*, membangun budaya berbagi, memasukkan knowledge serta memberikan penghargaan bagi pegawai yang aktif berbagi pengetahuan.

Kata Kunci: Manajemen Pengetahuan, Direktorat Jenderal Pajak, Persepsi Pegawai.

Analyzing Employee Perceptions of Knowledge Management at the West Jakarta Regional Tax Office

Abstract

Knowledge has become a critical organizational resource as it can be utilized and shared without depletion. This study examines employees' perceptions of knowledge management (KM) practices within a regional office of the Directorate General of Taxes in Indonesia. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through interviews with employees and analyzed thematically. Guided by the knowledge management framework of Alavi and Leidner, the study explores employees' views on the organizational role in KM implementation, as well as their interests and expectations regarding the use of knowledge management systems (KMS). The findings indicate that employees are already engaged in knowledge-related activities, as reflected in their reasons, benefits, and challenges in sharing and acquiring knowledge. However, they lack sufficient familiarity with the existing KMS. Despite this limitation, employees express strong interest and expectations toward using such systems in the future. The study highlights the importance of integrating KM applications into a unified platform, fostering a culture of knowledge sharing, and aligning incentives with

knowledge practices. These insights contribute to the understanding of KM implementation in public sector organizations and provide practical implications for enhancing knowledge-based performance.

Keywords: Knowledge Management, Directorate General of Taxes, Employee Perception.

A. PENDAHULUAN

Cara bertahan hidup sebuah organisasi tidaklah jauh berbeda dari manusia, yaitu harus beradaptasi dengan lingkungannya. Hal ini jelaskan dalam teori *Population Ecology of Organizations* oleh Hannan dan Freeman (1977) yang menyamakan organisasi sebagai organisme yang lahir, tumbuh, berkembang dan mati. Organisasi yang gagal menyesuaikan diri dengan lingkungan tentu akan tersingkir. Dengan demikian, adaptasi organisasi terhadap perubahan regulasi, teknologi, maupun kebutuhan *stakeholder* harus dilakukan secara kontinu agar menjaga keberlanjutan organisasi. Salah satu bentuk penyesuaian tersebut adalah mengelola pengetahuan sebagai komoditas untuk menjaga keberlangsungan proses bisnis suatu organisasi. Pengetahuan memiliki karakteristik yang berbeda dengan sumber daya fisik yaitu dapat digunakan berulang kali tanpa harus kehilangan nilai manfaatnya. Pengetahuan juga dapat diberikan kepada orang lain tanpa adanya perubahan kepemilikan (OECD, 2000). Pengelolaan pengetahuan cukup krusial karena pada akhirnya manfaat dari sumber daya berbentuk fisik milik organisasi akan berangsur-angsur berkurang. Tidak hanya mesin dan bahan baku, manusia pun sebagai salah satu sumber daya pada akhirnya akan meninggalkan organisasi.

Manajemen Pengetahuan atau *knowledge management* adalah metode strategis yang memiliki peranan krusial dalam memperkuat kemampuan organisasi khususnya di era transformasi digital saat ini. Hal ini juga berlaku bagi instansi pemerintah karena pengelolaan pengetahuan pada sektor publik dapat meningkatkan kinerja organisasi,

membantu dalam pengambilan keputusan, memperkuat kolaborasi dan inovasi (Dharmanegara et al., 2023; Agustina dan Harijanto, 2023), serta memberikan pelayanan yang lebih efisien, transparan dan akuntabel (Arora & Raosaheb, 2012; Agustina et al., 2022). Temuan Kassa & Ning (2018) menguatkan peran ini di sektor publik karena dikatakan bahwa manajemen pengetahuan dapat berkontribusi pada pengembangan organisasi (*organizational improvement*), kepuasan masyarakat (*citizen's satisfaction*), serta manajemen kolaborasi dan inovasi (*collaborative innovation management*) di sektor publik.

Lee dan Choi (2003) dalam kerangka *Knowledge Management Enablers* (KME) menekankan bahwa manusia merupakan faktor inti dalam menciptakan, membagi, dan menggunakan pengetahuan organisasi. Mereka menjelaskan bahwa sejauh mana pengetahuan dapat ditransfer dan dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi tergantung pada *people enabler*, yaitu hal-hal yang terkait dengan kapasitas individu, motivasi, kepercayaan, dan kualitas hubungan antarpegawai. Pandangan pegawai menjadi ukuran yang penting untuk menilai sejauh mana manajemen pengetahuan telah diimplementasikan secara efektif karena pegawai adalah penggerak utama dalam proses berbagi pengetahuan, mencari informasi, serta menerapkan pengetahuan dalam aktivitas sehari-hari.

Penjelasan bahwa faktor *people* penting dalam penerapan manajemen pengetahuan juga dijelaskan oleh CIO Council (2001) karena manusia mempunyai wewenang untuk menentukan *willingness* untuk berbagi dan

menggunakan pengetahuan yang dimilikinya. Sedangkan dua faktor lainnya yaitu teknologi dan proses, mengikuti potensi dari faktor manusia tersebut. Salah satu teori fundamental yang sering dijadikan acuan dalam pembahasan manajemen pengetahuan adalah Alavi & Leidner *framework* (2001) dalam artikel berjudul “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues”. Kerangka ini menjelaskan bahwa manajemen pengetahuan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga sebagai proses yang mencakup empat aktivitas utama yaitu: penciptaan, penyimpanan atau pengambilan, transfer, dan penerapan. Dengan kerangka ini, manajemen pengetahuan dianggap sebagai sistem yang memberikan dukungan kepada organisasi, mulai dari tahap penciptaan sampai pemanfaatan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam lingkup organisasi publik, bentuk pengetahuan tidak hanya berupa informasi, fakta, ataupun objek keilmuan, tetapi juga berisikan pengalaman, wawasan, serta cara-cara kerja yang dimiliki oleh setiap individu. Pernyataan Delphi Group dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) No. 14 Tahun 2011 tentang Manajemen Pengetahuan menyebutkan bahwa pengetahuan yang berada dalam organisasi terbagi dalam beberapa bentuk, yaitu 12% dalam basis pengetahuan elektronik, 20% dalam bentuk dokumen elektronik, 26% dalam bentuk pengetahuan cetak, dan 42% pengetahuan yang masih ada dalam pikiran pegawai. Sebanyak 42% sumber pengetahuan dari dalam pikiran pegawai (*tacit knowledge*) akan sangat disayangkan apabila hilang begitu saja ketika pegawai yang bersangkutan pindah atau keluar dari organisasi. Oleh sebab itu, organisasi harus mampu mengekstrak dan

mendokumentasikan *tacit knowledge* ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk diakses dan disebarluaskan melalui pengelolaan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), sehingga mendorong sikap dan perilaku proaktif dan inovatif individual (Agustina dan Harijanto, 2022; Dharmanegara et al., 2023). Pemanfaatan pengetahuan sebagai salah satu komoditas penting dalam instansi publik berdasar pada semakin berkembangnya kebutuhan masyarakat sehingga institusi publik juga dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan tersebut (Supriatna, 2020; Anggraeni et al., 2023). Dengan demikian, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai ujung tombak penyelenggaraan pelayanan publik harus dapat memanfaatkan pengetahuan-pengetahuan yang tersedia di dalam organisasi dengan sebaik-baiknya guna mewujudkan *world class government* sesuai dengan roadmap reformasi birokrasi (Badan Kepegawaian Negara, 2022). Hal ini penting mengingat peran dari ASN dalam setiap organisasi publik mempertimbangkan setiap dinamika yang mendorong sikap dan perilaku ASN di tempat kerja (Dharmanegara et al., 2022; Harijanto et al., 2022; Putranto dan Anwar, 2022).

Kementerian Keuangan (Kemenkeu) sebagai salah satu instansi pemerintah yang bertugas untuk mengelola keuangan negara juga membutuhkan pegawai-pegawai berkualitas yang memiliki kompetensi terbaik. Sebagaimana disebutkan dalam laporan tahunan Kementerian Keuangan tahun 2023, institusi ini memiliki spektrum tugas yang luas, dari mulai kebijakan fiskal, penganggaran, pajak, bea cukai, perbendaharaan, pengelolaan utang dan resiko, hingga pelaksanaan rumah tangga kementerian, serta pengelolaan sumber daya manusia. Kemenkeu Dalam laporan yang sama, pegawai Kementerian Keuangan pada tanggal 31 Desember 2022 berjumlah 80.759 orang yang tersebar pada 11 unit eselon, 3 unit

non-eselon, dan 9 orang merupakan Staf Ahli. Dari jumlah tersebut lebih dari separuhnya merupakan pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yaitu sebanyak 44.366 orang. Untuk dapat memperoleh pegawai dengan kriteria unggul tersebut, Kementerian Keuangan saat ini lebih fokus kepada proses pengembangan pegawai dibanding dengan melalui perekrutan pegawai-pegawai baru.

Melalui Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK), Kemenkeu mencanangkan program *Corporate University* yang menggagas konsep *Learning Organization* sebagai salah satu solusi dalam melakukan pengembangan kompetensi pegawai. Tujuannya adalah agar pegawai mau dan mampu untuk belajar secara berkelanjutan sehingga kompetensinya dapat berkembang mengikuti kebutuhan organisasi. Salah satu komponen dalam penerapan *learning organization* yang digagas oleh Kementerian Keuangan adalah dengan diberlakukannya mekanisme manajemen pengetahuan dalam mengelola pengetahuan sebagaimana tertuang pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor PMK/226/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Penerapan manajemen pengetahuan diharapkan mampu meningkatkan sinergi dari setiap unit dalam berbagi pengetahuan, mewujudkan budaya berbagi pengetahuan, dan juga menciptakan aset intelektual organisasi yang dapat membantu penyelesaian tugas oleh setiap pegawai Kementerian Keuangan.

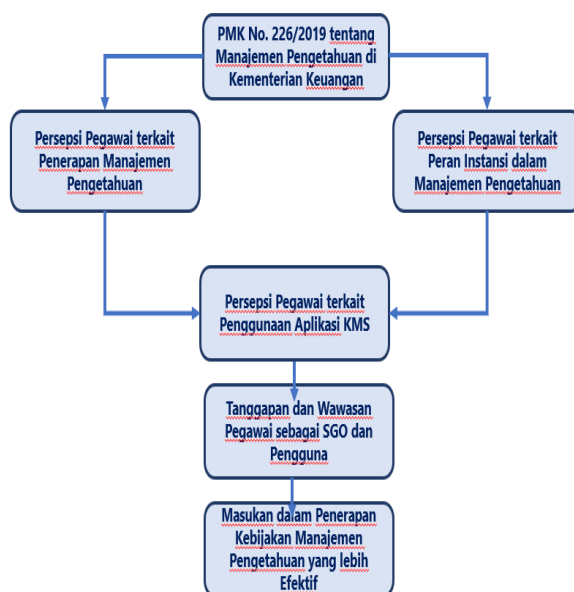
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suharsono & Indaryani (2020), diperoleh hasil bahwa walaupun konten pengetahuan di dalam aplikasi KMS jumlahnya sudah cukup banyak, namun KMS yang dikelola oleh BPPK masih kurang digunakan oleh pegawai pemilik keahlian (SGO/*Skill Group Owner*). Selain itu, belum banyak pegawai yang berbagi pengetahuan melalui proses penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*) sebagai aset

intelektual. Namun, penelitian yang dilakukan ini belum mengacu kepada Peraturan Menteri Keuangan No. 226/PMK.11/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan karena masih mengacu kepada Keputusan Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan No. KEP-140/PP/2017 tentang Cetak Biru Kementerian Keuangan *Corporate University*. Data yang digunakan dalam penelitian tersebut juga masih mengacu kepada data penggunaan Kemenkeu *Learning Center* sampai tahun 2018 sehingga perlu diketahui perkembangan terbaru dari penggunaan aplikasi KMS pada situs Kemenkeu *Learning Center*. Sementara itu, salah satu unit eselon I yang terlibat dalam penerapan manajemen pengetahuan sebagai kelompok pegawai pemilik keahlian (SGO/*Skill Group Owner*) adalah Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Sebagai unit dengan jumlah pegawai terbanyak di Kemenkeu dan juga dengan mobilitas internal pegawai yang cukup tinggi, maka dibutuhkan penerapan manajemen pengetahuan yang efektif agar pengembangan kompetensi pegawai DJP bisa dilakukan dengan lebih cepat dan fleksibel.

Dalam laporan kinerja BPPK tahun 2024, disebutkan bahwa pengukuran kematangan manajemen pengetahuan Kemenkeu diukur dengan menggunakan indikator Indeks ketepatan waktu penyelesaian infrastruktur *knowledge management* dan telah mencapai target 100%. Dalam laporan tersebut, tingkat kematangan manajemen pengetahuan (*maturity of knowledge management*) merupakan bagian dari penilaian *learning organization* yang menggunakan instrumen pengukuran *Enterprise Learning System Assessment*. Nilai akhir penilaian *learning organization* DJP tahun 2024 sebesar 93,93. Walaupun sudah bernilai baik, namun perlu kajian lebih lanjut mengenai aspek manusia sebagaimana faktor penting dalam manajemen pengetahuan.

Jika tingkat kematangan *knowledge management* diukur dari sisi kesiapan infrastruktur, penilaian komite dan survei, maka penelitian ini bertujuan menggali dari sisi lain yaitu persepsi pegawai. Penelitian ini akan menggali motivasi, harapan dan hambatan dalam implementasi manajemen pengetahuan dari sisi pegawai berdasarkan kerangka teori dari Alavi & Leidner (2001).

Penelitian ini penting dilakukan untuk membandingkan hasil pengukuran kematangan manajemen pengetahuan dari organisasi dengan penilaian praktis dari pegawai sebagai aktor utama dari manajemen pengetahuan.



Gambar 1. Kerangka Berpikir Penelitian
Sumber: diolah oleh peneliti (2025)

Oleh karena itu, untuk dapat melihat perkembangan penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan DJP sesuai PMK No. 226/PMK.11/2019, perlu diketahui persepsi para pegawai DJP mengenai proses-proses manajemen pengetahuan yang pernah mereka alami di lingkungan kerjanya, seperti proses yang paling sederhana, yaitu untuk berbagi dan untuk memperoleh pengetahuan. Baru selanjutnya, dilakukan juga analisis mengenai

persepsi para pegawai terkait dengan penerapan manajemen pengetahuan yang dicanangkan oleh BPPK melalui aplikasi KMS.

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif karena fokus utama penelitian adalah mencoba menggambarkan peristiwa dan kejadian sehubungan dengan penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat. Variabel yang digunakan adalah persepsi dari para pegawai yang menjadi narasumber dari penelitian ini. Pendekatan kualitatif dipandang relevan karena mampu menangkap kompleksitas fenomena yang tidak dapat dijelaskan sepenuhnya melalui metode kuantitatif, khususnya terkait aspek subjektif seperti persepsi, motivasi, dan pengalaman (Creswell & Poth, 2018). Data primer dikumpulkan melalui wawancara terhadap empat orang pegawai dari Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat dengan kriteria:

1. Pegawai pernah berbagi pengetahuan atau memperoleh pengetahuan terkait tugas dan fungsi jabatannya dalam sebuah forum atau melalui media lainnya;
2. Pegawai pernah berkontribusi dalam penulisan konten dalam majalah *Jawara* terbitan Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat
3. Pegawai yang pernah menggunakan aplikasi *Knowledge Management System* pada situs Kemenkeu *Learning Center*.

Pemilihan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jakarta Barat sebagai lokus penelitian adalah karena Kantor Wilayah DJP berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Jenderal Pajak untuk menjalankan tugas koordinasi dan pembimbingan terhadap Kantor Pelayanan Pajak yang berada di wilayah kerjanya. Sebagai unit kerja yang membawahi 11 Kantor Pelayanan Pajak di wilayah Jakarta Barat, Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat

memiliki tugas untuk mengarahkan dan mensinergikan pergerakan seluruh unit agar target kinerja mereka dapat tercapai. Selain itu, Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat juga sudah melaksanakan salah satu kegiatan yang berhubungan dengan manajemen pengetahuan, yaitu penerbitan majalah daring Jawa sebagai media untuk berbagi informasi dan pengetahuan para pegawai Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara semi-terstruktur menggunakan pertanyaan terbuka dan studi pustaka. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh dari wawancara langsung secara mendalam kepada pegawai di Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat mengenai persepsi mereka terkait dengan penerapan manajemen pengetahuan. Sedangkan sumber data sekunder diperoleh dari buku, laporan, jurnal, artikel dan dokumentasi baik itu cetak maupun non cetak yang dapat dijadikan data tambahan penelitian

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan analisis tematik, yaitu metode yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola (tema) dalam data (Braun & Clarke, 2006). Analisis tematik memungkinkan peneliti untuk menemukan tema-tema utama yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap penerapan *knowledge management* mulai dari faktor pendukung, kendala, hingga dampaknya terhadap penguatan kompetensi dan kinerja organisasi.

Dengan menggunakan analisis tematik, penelitian ini diharapkan dapat memetakan persepsi pegawai dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasi *knowledge management* dipersepsikan di sektor publik. Hal ini sejalan dengan pendapat Nowell et al., (2017) bahwa analisis tematik merupakan metode yang fleksibel dan dapat digunakan secara sistematis

untuk menghasilkan temuan yang kredibel dalam penelitian kualitatif.

C. PEMBAHASAN

Untuk memahami praktik manajemen pengetahuan di Direktorat Jenderal Pajak, hasil penelitian ini dianalisis dengan menggunakan kerangka konseptual Alavi & Leidner (2001). Kerangka tersebut membagi manajemen pengetahuan ke dalam empat dimensi utama, yaitu *knowledge creation*, *knowledge storage/retrieval*, *knowledge transfer/sharing*, dan *knowledge application*. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana pengetahuan diciptakan, disimpan, dibagikan, dan diterapkan di dalam organisasi. Dengan memanfaatkan analisis tematik berdasarkan kerangka ini, pembahasan akan menguraikan motivasi, manfaat, kendala, serta harapan pegawai terkait aktivitas pengelolaan pengetahuan, sekaligus menilai sejauh mana praktik yang ada mendukung terwujudnya organisasi pembelajar berdasarkan pengalaman para narasumber.

Knowledge Creation

Proses penciptaan pengetahuan di lingkungan DJP terlihat dari motivasi individu untuk berbagi pengalaman dan wawasan yang dimilikinya. Menurut Alavi & Leidner (2001), penciptaan pengetahuan terjadi ketika individu berinteraksi, berbagi pengalaman, dan mengembangkan ide-ide baru. Dalam konteks organisasi publik, proses ini erat kaitannya dengan motivasi personal dan budaya berbagi. Kemauan dan kemampuan setiap pegawai akan sangat mempengaruhi proses berbagi pengetahuan. Hal ini berkaitan dengan kebutuhan organisasi akan pengetahuan-pengetahuan tacit yang masih terbatinkan dalam pikiran dan pengalaman para pegawainya. Untuk dapat memperoleh dan menciptakan pengetahuan-pengetahuan

tersebut diperlukanlah proses berbagi pengetahuan.

Dari hasil pengumpulan data diperoleh informasi bahwa para narasumber terdorong untuk berbagi pengetahuan karena adanya kebutuhan membantu rekan kerja menyelesaikan permasalahan, menjaga kesetaraan pemahaman dalam tim, serta meninggalkan rekam jejak pengetahuan yang dapat dimanfaatkan kembali di masa mendatang. Cara berbagi pengetahuan yang dilakukan juga beragam, dari berbagi pengetahuan secara formal melalui forum dan kegiatan sosialisasi di kantor ataupun melalui perbincangan dan diskusi sehari-hari dengan rekan kerja. Salah satu narasumber juga menyatakan bahwa karena terdapat permasalahan yang sering ditanyakan secara langsung, maka hal itu memotivasinya untuk menuangkan pembahasan permasalahan tersebut dalam bentuk tulisan. Agar pengetahuan tersebut dapat tersebar lebih luas dan membantu lebih banyak orang. Aktivitas ini sejalan dengan mekanisme sosialisasi dalam SECI Model (Nonaka & Takeuchi, 1995), ketika pengetahuan tacit disebarkan kepada anggota dan menjadi pengetahuan tacit yang baru bagi orang lain dan juga menuangkan pengetahuan tacit yang dimiliki menjadi bentuk pengetahuan eksplisit dengan tujuan untuk disebarkan lebih luas.

Selain itu, manfaat yang dirasakan dari aktivitas berbagi dari para narasumber, yaitu mencakup kepuasan pribadi dapat berbagi, pengakuan sosial dari lingkungan kerja, serta peningkatan keterampilan berpikir kritis. Temuan ini menegaskan bahwa interaksi pengetahuan tidak hanya memperluas retensi pengetahuan dalam organisasi, tetapi juga mendukung proses pembelajaran individu, baik dari individu yang berbagi ataupun yang memperoleh pengetahuan. Hal ini sejalan penelitian dari Mustika et al. (2022) dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan

berbagi pengetahuan, yaitu Kepercayaan Diri (*Self-Efficacy*) dan Kesenangan Membantu (*Attitude*).

Proses penciptaan pengetahuan juga menghadapi hambatan. Narasumber mengatakan bahwa referensi regulasi perpajakan terbaharui dengan sangat cepat dan memiliki akses terbatas sehingga untuk menuangkannya atau menyebarkan perlu pertimbangan yang mendalam agar tidak seperti menyebarkan informasi yang salah. Selain itu, minimnya kajian ilmiah yang membahas isu-isu teknis pekerjaan juga menjadi hambatan untuk menyebarkan pengetahuan yang utuh. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Subroto (2020) yang menjelaskan bahwa sektor publik—termasuk administrasi pajak—adalah organisasi berbasis pengetahuan (*knowledge-intensive*), yang pengetahuan formalnya tersebar di dokumen, sistem, dan kepala individu. Namun, tingkat pengembangan kajian akademis atau ilmiah terkait isu teknis di sektor ini masih relatif rendah, sehingga kontribusi terhadap penyusunan pengetahuan yang utuh dan sistematis belum optimal.

Perbedaan tingkat penerimaan pengetahuan dari setiap individu juga menjadi hambatan dalam proses pembagian pengetahuan. Hambatan ini menunjukkan bahwa para pelaku manajemen pengetahuan sudah mengeksplorasi sarana-sarana yang dapat menjadi landasan dan platform manajemen pengetahuan, tetapi belum dapat dimanfaatkan secara maksimal untuk penyebaran pengetahuan yang mereka miliki. Kondisi ini sejalan dengan temuan Sandhu et al. (2011) dalam konteks sektor publik Malaysia, terdapat kesenjangan antara niat individu untuk berbagi dan persepsinya terhadap kesediaan kolega untuk menerima pengetahuan tersebut. Tapi hambatan tersebut tidak hadir tanpa solusi, para narasumber juga menyebutkan bagaimana

dukungan organisasi dan juga platform eksternal dalam mendukung proses manajemen pengetahuan. Walau belum maksimal, keberadaan dukungan tersebut dapat memotivasi dan mempertahankan semangat mereka untuk berbagi pengetahuan di dalam organisasi.

Knowledge Storage/Retrieval

Dalam kerangka Alavi & Leidner (2001), dimensi *knowledge storage/retrieval* mencakup proses penyimpanan pengetahuan sebagai bagian dari *organizational memory* dan kemampuan organisasi untuk mengakses kembali pengetahuan tersebut ketika diperlukan. Pegawai mengakses beragam repositori formal maupun informal, baik sumber internal, maupun eksternal organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, para narasumber menyebutkan bahwa sudah terdapat beberapa sumber pengetahuan internal yang sering diakses oleh pegawai meliputi *Tax Knowledge Base* (TKB), *StudiA*, *Kemenkeu Learning Center* (KLC), serta portal publikasi yang dikelola oleh Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat. Seluruh sumber ini dikelola secara berkala oleh pegawai Direktorat Jenderal Pajak sendiri. Sementara itu, sumber eksternal yang paling banyak digunakan adalah situs *Ortax* (ortax.org) dan situs *DDTC* (ddtc.co.id) sebagai rujukan utama isu dan regulasi perpajakan. Di samping itu, interaksi informal dengan rekan kerja dan atasan juga menjadi sarana penting memperoleh *tacit knowledge*.

Motivasi utama dalam pencarian pengetahuan adalah kemudahan akses dan kredibilitas sumber. Hal ini memperlihatkan bahwa habit dan familiaritas terhadap penggunaan dan pemilihan *platform* berperan besar dalam efektivitas perolehan pengetahuan dari sumber-sumber yang tersedia. Secara teoritik, Alavi & Leidner (2001) menegaskan bahwa efektivitas *knowledge storage/retrieval* sangat ditentukan oleh ketersediaan konten

memadai dan kemudahan akses bagi pengguna. Hal ini terlihat dari pengalaman para narasumber yang menyatakan bahwa pengetahuan dan regulasi yang mengatur isu-isu tertentu masih terbatas. Selain itu, saat akan mencari akses pengetahuan melalui *platform* eksternal, terdapat keterbatasan akses pada sumber eksternal karena berbayar atau perlu berlangganan. Pengetahuan dari sumber yang kurang terpercaya dan mudah akses tetap memerlukan validasi informasi dari para ahli untuk menjaga akurasi.

Knowledge Transfer/Sharing

Berdasarkan analisis hasil wawancara, manfaat penggunaan pengetahuan hasil transfer tampak signifikan dalam menunjang kinerja pegawai. Bagian Hubungan Masyarakat memanfaatkan pengetahuan untuk merespons pertanyaan wajib pajak secara kredibel dan cepat. Sementara itu, pegawai tertentu juga memiliki pengalaman untuk memperoleh pengakuan sebagai ahli peraturan yang dipercaya menyelesaikan kasus-kasus strategis. Hal ini menunjukkan bahwa transfer pengetahuan memiliki implikasi langsung terhadap efektivitas pelaksanaan tugas individu, maupun organisasi.

DJP telah memfasilitasi proses transfer pengetahuan melalui berbagai program, antara lain portal publikasi yang dikelola oleh Direktorat Penyuluhan, Pelayanan dan Hubungan Masyarakat, *Scientax*, *Studia*, *TKB*, serta aplikasi komunikasi internal seperti *Fiskus* dan *Mantra*. Meskipun sarana ini sudah tersedia, pemanfaatannya sangat dipengaruhi oleh motivasi dan keterampilan pegawai, khususnya kemampuan menulis untuk mengubah pengetahuan tacit menjadi eksplisit. Tantangan terbesar adalah memastikan kebermanfaatan program tersebut menjangkau seluruh pegawai DJP yang jumlahnya besar dan tersebar luas.

Knowledge Application

Dimensi penerapan pengetahuan mencakup penggunaan *Knowledge Management System* (KMS) yang dikelola Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang terdapat pada platform KLC. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai belum familiar dengan keberadaan KMS, meskipun mereka cukup akrab dengan platform KLC. Tingkat minat dalam menggunakan KMS bervariasi. Beberapa pegawai menunjukkan keraguan karena beban tanggung jawab dan risiko kesalahan dalam menyampaikan pengetahuan pada forum formal, sementara lainnya melihat KMS sebagai peluang untuk publikasi dan diskusi yang lebih luas.

Tanggapan terhadap KMS juga menekankan pentingnya integrasi lintas aplikasi, mengingat di internal DJP juga banyak platform serupa yang sudah digunakan dan tersebar sesuai fungsinya. Pegawai berharap adanya sosialisasi yang lebih masif, penguatan fitur interaktif, serta penyederhanaan akses melalui integrasi dengan aplikasi yang sudah digunakan sehari-hari, seperti pada aplikasi Naskah Dinas Kemenkeu. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan KMS tidak hanya ditentukan oleh keberadaan platform teknologi, tetapi juga oleh faktor sosialisasi, desain fitur, serta kompatibilitas dengan kebutuhan pengguna.

Secara reflektif, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kerangka Alavi & Leidner (2001) relevan digunakan untuk menganalisis praktik manajemen pengetahuan di sektor publik, khususnya pada organisasi dengan kompleksitas tinggi seperti DJP. Setiap dimensi yaitu penciptaan, penyimpanan, transfer, dan aplikasi pengetahuan menunjukkan dinamika yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh motivasi individu, budaya organisasi, serta dukungan institusional. Temuan ini

menyoroti bahwa keberhasilan manajemen pengetahuan di instansi pemerintah sangat bergantung pada integrasi antara kapasitas individu dan sistem yang memfasilitasinya.

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan kontribusi berupa rekomendasi penguatan strategi KM di DJP, yaitu dengan memperluas akses referensi, meningkatkan keterampilan berbagi pengetahuan, serta mengintegrasikan *platform* teknologi agar lebih adaptif terhadap kebutuhan pengguna. Dengan demikian, DJP dapat memperkuat perannya sebagai organisasi pembelajar yang inovatif dan responsif terhadap tuntutan lingkungan strategis.

D. PENUTUP DAN REKOMENDASI

Kementerian Keuangan saat ini telah mengimplementasikan program manajemen pengetahuan yang diatur melalui Peraturan Menteri Keuangan Nomor 226/PMK.11/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Peraturan ini menguraikan proses-proses yang dijalankan oleh Badan Pelatihan dan Pendidikan Keuangan (BPPK) untuk menerapkan manajemen pengetahuan di lingkungan Kemenkeu. Selain itu, Kementerian juga telah menyediakan gambaran mengenai Aplikasi *Knowledge Management System* (KMS) yang berfungsi sebagai fasilitator utama untuk proses berbagi dan memperoleh pengetahuan bagi seluruh pegawainya.

Berdasarkan analisis terhadap persepsi pegawai di Kantor Wilayah DJP Jakarta Barat, ditemukan bahwa para narasumber sudah memiliki pengalaman yang baik dalam praktik berbagi pengetahuan di lingkungan kerja mereka. Sumber-sumber pengetahuan sudah disediakan oleh instansi. Namun demikian, para pegawai juga aktif mencari pengetahuan dari sumber eksternal, seperti internet, sehingga tidak menghadapi kendala yang berarti dalam pemenuhan informasi. Selain

sumber formal, komunikasi informal antarpegawai juga diakui sebagai salah satu sumber pengetahuan yang mudah diakses dan efektif untuk menyelesaikan permasalahan tugas sehari-hari.

Peran instansi dalam mendukung manajemen pengetahuan dinilai sudah cukup baik karena telah menyediakan wadah dan berbagai sarana untuk mengakses pengetahuan yang relevan dengan tugas dan pekerjaan. Meskipun demikian, para narasumber menyatakan bahwa mereka merasa belum memiliki informasi yang memadai terkait dengan aplikasi KMS yang diluncurkan oleh BPPK pada tahun 2020. Kendati demikian, terdapat kecenderungan dan minat yang tinggi dari narasumber untuk menggunakan aplikasi KMS di masa mendatang dalam rangka berbagi dan memperoleh pengetahuan dalam lingkup kementerian. Oleh karena itu, para narasumber sangat berharap agar aplikasi KMS dapat disosialisasikan secara lebih intensif dan menyeluruh sehingga semakin banyak pegawai yang dapat merasakan manfaat optimal dari implementasi manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan.

Berdasarkan temuan dan analisis dari penelitian ini, terdapat beberapa rekomendasi untuk pengembangan manajemen pengetahuan di lingkungan Kementerian Keuangan. Pertama, Kementerian Keuangan melalui BPPK perlu terus meningkatkan sosialisasi mengenai aplikasi KMS dan keseluruhan penerapan manajemen pengetahuan kepada seluruh lapisan pegawai. Selain itu, perlu dipertimbangkan integrasi aplikasi KMS dengan aplikasi sejenis yang dimiliki oleh unit Eselon I lainnya, khususnya aplikasi manajemen pengetahuan milik Direktorat Jenderal Pajak (DJP). Kedua, mengingat budaya berbagi pengetahuan masih didominasi oleh komunikasi informal, Kemenkeu perlu membuat kebijakan formal untuk mewadahnya, misalnya dengan

menerapkan blended knowledge sharing yang menggabungkan forum tatap muka formal dengan platform dokumentasi digital.

Ketiga, perlu didorong kebijakan *knowledge capturing* yang mewajibkan setiap pegawai senior untuk mendokumentasikan pengalaman dan pengetahuan penting mereka, terutama menjelang mutasi atau pensiun, guna memperluas referensi pengetahuan organisasi. Keempat, disarankan untuk mengintegrasikan kegiatan *knowledge sharing* sebagai bagian tambahan dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) dan memberikan sistem penghargaan (*reward*) bagi pegawai yang aktif berkontribusi dalam berbagi pengetahuan. Adapun sebagai saran untuk penelitian lebih lanjut, studi berikutnya perlu membahas secara komprehensif penerapan manajemen pengetahuan yang dilakukan pada taraf organisasi DJP secara menyeluruh. Hal ini penting untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai upaya-upaya yang telah digalakkan oleh para pimpinan Kantor Pusat DJP dalam menjalankan manajemen pengetahuan di lingkup direktorat jenderal.

REFERENSI

- Agustina, I., & Harijanto, D. (2022). Determinan Perilaku Proaktif Pegawai Ditinjau Dari Persepsi Dukungan Organisasi, Keadilan Distributif Serta Keadilan Prosedural. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(1), 102-120. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i1.1109>
- Agustina, I., Rindiani, B., Dellarosa, A., Gunawan, A. A., & Herdiana, S. (2022). How Well are Job Burnout and Engagement Related to Public Service Motivation Among Civil Servants? Empirical Evidence in Pandemic Setting. *Jurnal Ilmu Manajemen Advantage*, 6(1), 36-45. <https://doi.org/10.30741/adv.v6i1.828>
- Anggraeni, H. N., Nurliawati, N., Sufianti, E., & Taryono, O. (2023). Collaborative

- Strategies in Efforts to Increase the Innovation Index in Cimahi City Government. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 11-28. <https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.891>
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136. <https://doi.org/10.2307/3250961>
- Arora, E., & Raosaheb, R. (2012). Knowledge management in public sector. *International Journal of Commerce and Management Studies*, 3(1), 1-10. <https://ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/64>
- Badan Kepegawaian Negara. (2022, Februari 23). Wujudkan World Class Government PNS Harus Kembangkan Kompetensi Melalui Jalur Pendidikan. Retrieved Maret 22, 2022, from www.bkn.go.id: <https://www.bkn.go.id/berita/wujudkan-world-class-government-pns-harus-kembangkan-kompetensi-melalui-jalur-pendidikan>
- Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Laporan kinerja BPPK Tahun 2024*. Jakarta, Indonesia.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- CIO Council. (2001). *Managing Knowledge @ Work, An Overview of Knowledge Management*. Knowledge Management Working Group of the Federal Chief Information Officers Council.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dharmanegara, I. B. A., Sulistyan, R. B., & Agustina, I. (2021). How Well Public Service Motivation and Job Satisfaction in Enhancing the Effect of Compensation on Job Performance?. *Wiga : Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 11(2), 181-192. <https://doi.org/10.30741/wiga.v11i2.853>
- Dharmanegara, I.B.A., Harijanto, D., Jamaluddin, M.R., Agustina, I. (2023). Mengeksplorasi Dimensi Perilaku Inovatif PNS: Sebuah Studi Empiris di Kabupaten Badung. *Image: Jurnal Riset Manajemen*, 11 (2), 269-282. <https://doi.org/10.17509/image.2023.025>
- Harijanto, D., Dharmanegara, I. B. A., Pradesa, H. A., & Tanjung, H. (2022). Do Distributive Justice Really Make Public Officers Feels More Obligated in Their Job?. *Innovation Business Management and Accounting Journal*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.56070/ibmaj.v1i1.1>
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964. <https://doi.org/10.1086/226424>
- Kassa, E. T., & Ning, J. (2023). *A systematic review on the roles of knowledge management in public sectors: Synthesis and way forwards*. Heliyon, 9(11).
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). *Laporan Tahunan Kementerian Keuangan Republik Indonesia Tahun 2023*. Jakarta, Indonesia.
- Kementerian Keuangan. (2019). Peraturan Menteri Keuangan No. 226/PMK.11/2019 tentang Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Kementerian Keuangan. Jakarta.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2011). Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan. Jakarta.
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228. <https://doi.org/10.1080/07421222.200>

- 3.11045756
Mustika, H., Eliyana, A., Agustina, T. S., & Anwar, A. (2022). *Testing the Determining Factors of Knowledge Sharing Behavior*. SAGE Open, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221078012> (Original work published 2022)
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Susiawati, M., Nugraha, H., Priyantoro, A. (2025). Bureaucratic Simplification: Changes in Organizational Structure From Structural to Functional in the Central Java Provincial Government. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 9(1). <https://doi.org/10.29040/ijebar.v9i1.16764>
- OECD. (2000). *Knowledge Management in The Learning Society*. Ottawa: OECD.
- Putranto, R. A., & Anwar, S. (2021). Tinjauan Empiris Motivasi Pelayanan Publik di Masa Pandemi: Sebuah Studi Pada Aparatur Sipil Negara di Bandung. *Progress Conference*, 4(1), 424–431. Retrieved from <http://proceedings.itbwigalumajang.ac.id/index.php/progress/article/view/393>.
- Sandhu, M. S., Jain, K. K., & bte Ahmad, I. U. K. (2011). *Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia*. *International Journal of Public Sector Management*, 24(3), 206–226
- Sobandi, B., Nugraha, H., Dawud, J. (2025). Model Panca Krama/COACHEE Model (Commitment, Analysis, Choice, Execution, Evaluation): Alternatif Strategi Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja dan Administrasi Pelayanan Publik*, 28 (1), 111 – 134.
- Subroto, G. (2020). *Knowledge Management In Tax Administration: A Case Study In Indonesia*. Scientax: Direktorat Jenderal Pajak
- Suharsono, A., & Indaryani, S. A. (2020). Implementasi Knowledge Management dalam Kemenkeu Corporate University. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 6–15.
- Supriatna, M. D. (2020). Knowledge sharing activities among public sector employees: Evidence from Indonesia. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 17(2), 121–134. <https://doi.org/10.31106/jema.v17i2.6686>