

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	i
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Tujuan.....	2
II. Tinjauan Pustaka	3
A. Pengetahuan (<i>Knowledge</i>).....	3
B. Manajemen Pengetahuan.....	4
C. <i>Knowledge Sharing</i>	5
III. Pembahasan.....	7
A. Kantor Pelayanan Pajak Pratama	7
B. <i>Knowledge Management</i>	8
C. <i>Sharing Knowledge Capability</i>	8
IV. Kesimpulan	11
DAFTAR PUSTAKA	12

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengetahuan (*knowledge*) mempunyai peranan yang sangat penting dalam kemajuan suatu perusahaan/organisasi. Banyak perusahaan semakin menyadari pentingnya pengetahuan sebagai salah satu modal untuk mencapai keunggulan bersaing. Semakin maju pengetahuan yang dimiliki perusahaan, akan semakin tinggi daya saing perusahaan. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), hanya perusahaan yang dapat memproduksi pengetahuan baru secara berkelanjutan saja yang mampu mencapai posisi lebih baik untuk memiliki *competitive advantage*.

Pengetahuan terletak pada individu dan diciptakan oleh individu (Nonaka dan Takeuchi, 1995). *Competitive advantage* bisa dicapai apabila sumber pengetahuan individu dijaga dan dikelola dengan baik. Sebagaimana diutarakan oleh Morling dan Yakhlef (1999) bahwa yang akan menentukan kesuksesan perusahaan adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola aset pengetahuan.

Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) adalah kumpulan perangkat, teknik, dan strategi untuk mempertahankan, menganalisa, mengorganisir, meningkatkan, dan membagikan pengertian dan pengalaman. Pengertian dan pengalaman semacam itu terbangun atas pengetahuan, baik yang terwujud dalam seorang individu atau yang melekat di dalam proses dan aplikasi nyata suatu organisasi. Fokus dari Manajemen Pengetahuan (MP) adalah untuk menemukan cara-cara baru untuk menyalurkan data mentah ke bentuk informasi yang bermanfaat, hingga akhirnya menjadi pengetahuan. Kegiatan MP ini biasanya dikaitkan dengan tujuan organisasi semisal untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.¹

Perusahaan tidak dapat menciptakan pengetahuan tanpa tindakan dan interaksi para karyawannya. Di sinilah pentingnya perilaku para karyawan melakukan *knowledge sharing*. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan

¹ http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan

untuk memberi kesempatan kepada anggota sebuah organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Dan pada akhirnya berbagi pengetahuan diharapkan akan tercipta sebuah inovasi baru yang dapat digunakan untuk memajukan organisasi yang bersangkutan².

B. Tujuan

Tujuan dari pembuatan makalah ini adalah untuk mengetahui penerapan dari suatu *knowledge transfer* yang terjadi pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama. Bagaimana suatu pengetahuan itu diterapkan pada rekan kerja satu seksi dan/atau satu kantor bahkan pihak diluar kantor sesuai dengan *sharing knowledge capability* yang dimiliki masing-masing individu.

² <http://myandy.multiply.com/journal/item/200/200>

II. Tinjauan Pustaka

A. Pengetahuan (*Knowledge*)

Menurut Thomas Davenport dan Laurence, definisi *knowledge* adalah campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan suatu lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dengan informasi.

Knowledge menjadi sangat penting, karena:

1. *Knowledge* merupakan aset organisasi, yang menentukan jenis tenaga kerja, informasi, keterampilan hingga struktur organisasi yang diperlukan.
2. Pengetahuan dan pengalaman organisasi merupakan sumber daya yang berkelanjutan (*sustainable resources*) dari keuntungan daya saing kompetitif (*competitive advantages*) dibandingkan dengan produk andalan dan teknologi yang dimiliki.
3. Pengetahuan dan pengalaman mampu menciptakan, mengkomunikasikan dan mengaplikasikan pengetahuan mengenai semua hal terkait untuk mencapai tujuan bisnis.

Knowledge dapat dibagi menjadi dua jenis yaitu *Explicit Knowledge* dan *Tacit Knowledge*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Explicit Knowledge*, yaitu sesuatu yang dapat diekspresikan dengan kata-kata dan angka, serta dapat disampaikan dalam bentuk ilmiah, spesifikasi, manual, dan sebagainya. *Knowledge* jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lainnya secara formal dan sistematis.
2. *Tacit Knowledge*, yaitu *knowledge* dari para pakar, baik individu maupun masyarakat, serta pengalaman mereka. *Tacit Knowledge* bersifat sangat personal dan sulit dirumuskan sehingga membuatnya sangat sulit untuk dikomunikasikan atau disampaikan kepada orang lain. Perasaan pribadi, bahasa tubuh, pengalaman fisik serta petunjuk praktis (*rule-of-thumb*) termasuk dalam jenis *Tacit Knowledge*.

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengemukakan bahwa alasan fundamental mengapa perusahaan Jepang sukses, karena ketrampilan dan pengalaman mereka terdapat pada penciptaan *knowledge* organisasi. Penciptaan *knowledge* dicapai melalui pengenalan hubungan sinergik antara *tacit knowledge* dan

explicit knowledge. Mereka membedakan antara *tacit knowledge* dan *explicit knowledge*, dan membagi model konversi *knowledge* menjadi 4 cara sebagai berikut:

- a. *Tacit knowledge* ke *Explicit knowledge*; disebut proses *Externalization*.
- b. *Tacit knowledge* ke *Tacit knowledge*; disebut proses *Socialization*.
- c. *Explicit knowledge* ke *Explicit knowledge*; disebut proses *Combination*.
- d. *Explicit knowledge* ke *Tacit knowledge*; disebut proses *Internalization*.

Pendekatan lainnya mendefinisikan *knowledge* dalam 4 level operasional sebagai berikut (Quinn, 1998):

1. *Know what* atau *cognitive knowledge*

Merupakan *knowledge* yang diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran dan kualifikasi formal. Level ini sangat penting bagi perusahaan namun umumnya masih kurang mencukupi bagi keberhasilan komersial.

2. *Know how* – merupakan level aplikasi praktis

Pada level ini apa yang telah didapat pada level *know what* diterjemahkan dalam pelaksanaan. Pada tahap ini merupakan area dimana *knowledge* menambahkan nilai dalam suatu organisasi melalui kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis menjadi eksekusi yang efektif.

3. *Know why* disebut juga *system understanding*

Merupakan *knowledge* terdalam dari jaringan hubungan sebab akibat yang ada pada suatu disiplin ilmu. Level ini memungkinkan profesional untuk berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi baru bagi permasalahan yang baru.

4. *Care why* – tahap lanjutan dari kreativitas diri (*self-motivated creativity*)

Merupakan level dimana inovasi radikal dapat terjadi melalui lompatan imajinatif dan pemikiran lateral.

B. Manajemen Pengetahuan

Manajemen Pengetahuan adalah usaha untuk meningkatkan pengetahuan yang berguna dalam organisasi, diantaranya membiasakan budaya berkomunikasi antar personil, memberikan kesempatan untuk belajar, dan menggalakkan saling berbagi pengetahuan. Usaha ini akan menciptakan dan

mempertahankan nilai dari *core competencies* dengan memanfaatkan teknologi informasi yang ada (McInerney, 2002).

Menurut Ebrahim Randeree, Manajemen Pengetahuan adalah mengelola data, informasi dan pengetahuan dalam organisasi serta menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam suatu organisasi. Manajemen pengetahuan pada dasarnya terdiri dari proses dan alat untuk secara efektif menangkap dan berbagi data serta menggunakan pengetahuan dari individu-individu dalam sebuah organisasi.

C. *Knowledge Sharing*³

Berbagi pengetahuan menciptakan peluang untuk memaksimalkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan menghasilkan solusi dan efisiensi yang menyediakan bisnis dengan keunggulan kompetitif (Reid, 2003). Berbagi pengetahuan dapat didefinisikan sebagai budaya interaksi sosial, yang melibatkan pertukaran pengetahuan karyawan, pengalaman, dan keterampilan melalui seluruh departemen atau organisasi. Berbagi pengetahuan terdiri dari satu set pemahaman bersama terkait dengan menyediakan akses karyawan ke informasi yang relevan dan membangun dan menggunakan jaringan pengetahuan dalam organisasi (Hogel et al., 2003). Selain itu, berbagi pengetahuan terjadi pada tingkat individu dan organisasi. Bagi karyawan secara individu, berbagi pengetahuan adalah berbicara dengan rekan-rekan untuk membantu mereka mendapatkan sesuatu dilakukan dengan lebih baik, lebih cepat, atau lebih efisien. Untuk sebuah organisasi, berbagi pengetahuan adalah menangkap, mengatur, menggunakan kembali, dan mentransfer pengalaman berbasis pengetahuan yang berada dalam organisasi dan membuat pengetahuan yang tersedia untuk orang lain dalam bisnis. Sejumlah studi telah menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan adalah penting karena memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kinerja inovasi dan mengurangi upaya pembelajaran berlebihan (Calantone et al, 2002;. Scarbrough, 2003).

Sebuah perusahaan dapat berhasil meningkatkan budaya berbagi pengetahuan tidak hanya dengan langsung memasukkan pengetahuan dalam strategi bisnis, tetapi juga oleh perubahan sikap karyawan dan perilaku untuk

³ Hsiu-Fen Lin. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study

bersedia berbagi pengetahuan dan konsisten (Connelly dan Kelloway, 2003; Lin dan Lee, 2004). Selain itu, berbagai penelitian difokuskan pada hubungan antara enabler berbagi pengetahuan dan proses (Van den Hooff dan Van Weenen, 2004a; Van den Hooff dan VanWeenen, 2004b; Bock et al, 2005;.. Yeh et al, 2006), sementara yang lain memiliki difokuskan pada hubungan antara *knowledge sharing enabler* dan kinerja inovasi (Calantone et al, 2002;. Syed-Ikhsan dan Rowland, 2004).

III. Pembahasan

A. Kantor Pelayanan Pajak Pratama

Direktorat Jenderal Pajak (DJP) sejak tahun 2002 mulai berbenah diri. DJP mulai melakukan reorganisasi dan modernisasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan penyederhanaan proses bisnis melalui penerapan teknologi informasi dan komunikasi yang ada di DJP. Proses pengurusan pajak diupayakan lebih efisien dan *customer oriented*, misalnya dengan penerapan sistem elektronik (*e-system*), seperti *e-registration*, *e-filing*, *e-spt*, dan *e-payment*. Dengan sistem ini, wajib pajak tidak perlu repot-repot harus datang ke kantor pajak karena urusan dapat diselesaikan melalui proses berbasis internet. Selain itu, muncullah suatu struktur organisasi baru yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Wajib Pajak Besar, yang merupakan KPP bagi Wajib Pajak terbesar seluruh Indonesia. Dan secara bertahap, dibentuk pula KPP Madya yang merupakan KPP bagi Wajib Pajak Besar yang ada pada masing-masing wilayah. Terakhir pada 2007, tahapan modernisasi telah dilakukan dengan membentuk Kantor Pelayanan Pajak Pratama di seluruh Indonesia.

Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama merupakan hasil peleburan tiga jenis kantor, yaitu Kantor Pelayanan Pajak (KPP), Kantor Pelayanan Pajak Bumi dan Bangunan (KPPBB) serta Kantor Pemeriksaan dan Penyidikan Pajak (Karikpa). Peleburan ini dapat meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, khususnya Wajib Pajak. Hal ini karena masyarakat yang membutuhkan semua jenis pelayanan pajak dan pemeriksaan pajak, cukup datang ke satu kantor. Konsep one stop service itulah yang melatarbelakangi peleburan tiga unit kantor pajak, tersebut, sehingga wajib pajak dapat lebih mudah dan efisien dalam menyelesaikan urusan perpajakan.

Kantor Pelayanan Pajak Pratama dipimpin oleh seorang Kepala Kantor (setingkat Eselon III) yang membawahi Kasubbag/Kepala Seksi yang terdiri dari:

1. Sub Bagian Umum
2. Seksi Pelayanan
3. Seksi Pengolahan Data dan Informasi
4. Seksi Ekstensifikasi

5. Seksi Penagihan
6. Seksi Pengawasan dan Konsultasi (3 – 4 seksi)
7. Seksi Pemeriksaan
8. Kelompok Fungsional Pemeriksa

B. *Knowledge Management*

Knowledge Management (Manajemen Pengetahuan) dapat diterapkan dalam organisasi, bahkan dalam suatu institusi pemerintah sekalipun, dalam hal ini adalah di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama. Di KPP Pratama, pemahaman Wajib Pajak (WP) terhadap peraturan perpajakan masih rendah dibandingkan dengan di KPP Madya atau KPP WP Besar. Hal ini mengakibatkan pegawai banyak berhubungan dengan WP, baik dalam hal pelayanan maupun konsultasi masalah perpajakan. Dalam menghadapi pertanyaan atau masalah perpajakan yang dihadapi oleh WP, tidak semua hal dikuasai oleh pegawai karena hal ini terkait dengan kompleksitas permasalahan dan banyaknya peraturan maupun kemampuan masing-masing pegawai. Para pegawai diharapkan keaktifannya untuk mencari peraturan terkait, berdiskusi, dan berbagi pengalaman untuk dapat saling memberi dan menyerap pengetahuan sesuai dengan permasalahan yang ada, sehingga saling mendapatkan pengetahuan dan dapat diimplementasikan dengan baik.

C. *Sharing Knowledge Capability*

Dengan peleburan kantor seperti telah disebutkan sebelumnya, pegawai pajak dituntut untuk menguasai berbagai peraturan perpajakan dan memberikan pelayanan prima kepada semua Wajib Pajak. Penyeragaman pengetahuan yang harus dimiliki setiap pegawai memerlukan adanya suatu knowledge sharing. Knowledge sharing yang ada pada struktur organisasi Direktorat Jenderal Pajak antara lain:

1. Untuk meningkatkan kemampuan pegawai di satu bidang tertentu, pegawai harus mendapatkan pendidikan dan pelatihan (diklat). Hal ini disesuaikan dengan tingkat kebutuhan organisasi, misalnya Diklat Pengadaan Barang dan Jasa bagi pegawai di Subbag Umum, Diklat PPh Tingkat Menengah

bagi pegawai di Seksi Pengawasan dan Konsultasi, Diklat Pemeriksaan bagi Fungsional Pemeriksa, dan lain sebagainya.

2. Setelah selesai mengikuti suatu program pendidikan dan pelatihan, pegawai diharuskan untuk melakukan berbagi pengetahuan selama mengikuti diklat kepada pegawai lainnya. Saat itu tidak hanya materi diklat yang ditransfer, tetapi juga hal-hal lain yang tak diperoleh dalam pelatihan.
3. Pegawai harus melakukan sosialisasi terkait dengan peraturan tertentu atau apabila diminta oleh Wajib Pajak. Dengan adanya sosialisasi, terjadi adanya transfer *knowledge* dari petugas pajak kepada Wajib Pajak. Diharapkan dengan adanya sosialisasi tersebut kesadaran Wajib Pajak akan meningkat dan penerimaan negara yang dapat dihimpun semakin besar.
4. Terkait dengan permasalahan yang dihadapi WP, pegawai harus memberikan respons dengan baik dan benar. Hal ini dapat diperoleh melalui peraturan yang ada maupun diskusi yang dilakukan dengan rekan satu seksi maupun seksi lainnya, dan juga hasil diskusi dengan atasannya.
5. Terkait dengan pelayanan terhadap WP, dimana yang dihadapi adalah manusia dengan berbagai macam sifat dan karakter, maka banyak cara yang dapat digunakan untuk menghadapinya. Hal ini tidak dapat diperoleh dari literatur yang ada, tapi dapat diperoleh dari berbagi pengalaman dengan rekan-rekan yang lebih senior atau berpengalaman.
6. Terkait dengan penerapan teknologi informasi dan komunikasi yang ada di DJP, adanya pemrosesan permohonan WP secara digital dengan Sistem Informasi DJP, ada beberapa kasus permohonan yang tidak secara rutin dilakukan (misalnya proses keberatan WP) sehingga pegawai memerlukan waktu sedikit lebih banyak dalam menyelesaikannya. Pegawai harus mengetahui peraturan terkait, urutan proses, dan sistem terkait. Hal ini dapat diperoleh baik dari membaca peraturan, video tutorial SIDJP, maupun diskusi dengan rekan yang sudah pernah melakukannya.

Dari beberapa contoh *knowledge sharing* yang ada di KPP Pratama, pegawai diharapkan mau bertanya dan berdiskusi untuk hal-hal yang masih menjadi pertanyaan bagi dirinya, juga memiliki kemauan untuk berbagi dengan rekan-rekan lainnya atau mempunyai *sharing knowledge capability* yang baik.

Pegawai di tingkat pelaksana diharapkan tidak hanya sebatas *know what*, tapi diharapkan sampai kepada level *know how*, dimana level ini merupakan level aplikasi praktis dimana *knowledge* menambahkan nilai dalam suatu organisasi melalui kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis menjadi eksekusi yang efektif.

IV. Kesimpulan

Dalam suatu organisasi, diperlukan adanya kerjasama yang baik antar anggota. Dengan adanya kemauan untuk bertanya dan melakukan diskusi untuk berbagi pengetahuan, maka akan menjadikan pekerjaan lebih mudah dan cepat diselesaikan. Selain itu, diperlukan adanya komunikasi yang baik agar tidak terjadi hambatan atau kesalahan penyampaian maupun penerimaan, dalam menunjang *sharing knowledge capability* yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Davenport, Thomas, H., and Laurence Prusak. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston, 1998.
- http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan, diakses 25 September 2011
- <http://myandy.multiply.com/journal/item/200/200>, diakses 25 September 2011
- Lin, Hsiu-Fen. Knowledge Sharing and Firm Innovation Capability: An Empirical Study. International Journal of Manpower Vol. 28 No. 3/4. 2007. Hal. 315-332
- McInerney, Claire. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. Journal of the American Society for International Science and Technology. Vol.53, Issue 12 (Oktober 2002) Hal.1009-1018. 2002
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi H. The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. 1995.
- Quinn, James, B., Philip Anderson and Sydney Finkelstein. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. In Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Publishing. 1998.
- Randeree, Ebrahim. Knowledge Management: Securing the Future. Journal of Knowledge Management. Vol.10 No.4. Hal.145-156. 2006.