BADAN PENDIDIKAN DAN PELATIHAN KEUANGAN
KEMENTERIAN KEUANGAN
REPUBLIK INDONESIA

JURNAL BPPK

STRUKTUR MODEL PEMBELAJARAN PEGAWAI YANG BERPENGARUH TERHADAP KINERJA ORGANISASI (KAJIAN PADA KANTOR WILAYAH DIREKTORAT JENDERAL PAJAK JAKARTA KHUSUS)

Muhammad Na'im Amali
Kantor Pelayanan Pajak Klaten, Jakarta. Email: mnaimamali@gmail.com

INFO ARTIKEL

SEJARAH ARTIKEL
Diterima Pertama
5 Maret 2015

Dinyatakan Dapat Dimuat
12 Juni 2015

KATA KUNCI:
Kemandirian belajar, pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi, kinerja organisasi.

ABSTRAK

Mengingat perannya yang sangat strategis, Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus dituntut mampu untuk meningkatkan kinerjanya dengan cara meningkatkan kapabilitas pegawai melalui proses pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari reformasi administrasi perpajakan yang terus dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan deskripsi mengenai proses pembelajaran yang berlangsung di lingkungan Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus; menganalisis hubungan struktur model pembelajaran pegawai yang dibangun dari kemandirian belajar di lingkungan kerja, proses transformasi ke dalam bentuk pembelajaran organisasi, penerapan manajemen pengetahuan, dan penciptaan inovasi dalam konteks organisasi pembelajar dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi; serta menganalisis ada tidaknya perbedaan struktur model pembelajaran pegawai antar unit kantor pajak dan antar kelompok pegawai.

Kekayaan Due to its strategic role, the Regional Office of the DGT of Special Jakarta is required to be able to improve its performance by improving its employees' capabilities through sustainable learning processes as part of the taxation administration reform continuously made. This study aims to describe the learning proccess in the Regional Office of DGT of Special Jakarta; to analyze the relationships of the structure of the employee learning model constructed of the self-directed learning in the workplace, the process of the transformation into the organizational learning form, the knowledge management application, the innovation creation in the context of the learning organization in order to improve the organizational performance; and to analyze whether or not there is a difference in the structure of the employee learning model among tax office units and among groups of employees.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penerimaan pajak dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) merupakan dua hal penting dalam pertumbuhan ekonomi sebagai bagian dari kebijakan fiskal. Dalam perspektif anggaran, penerimaan pajak merupakan faktor penentu besarnya APBN karena menyumbang lebih dari 75%. Dengan rata-rata laju pertumbuhan penerimaan perpajakan 14,49% selama periode 2009-2013 telah berhasil mengurangi porsi pembiayaan yang bersumber dari hutang luar negeri setiap tahunnya. Makin menurunnya porsi pembiayaan dari pinjaman luar negeri yang diakibatkan oleh makin meningkatnya porsi penerimaan perpajakan memperlihatkan betapa peranan pajak kian menjadi penting. Berdasarkan hal tersebut, Direktorat Jenderal Pajak (DJP) perlu mengoptimalkan tugasnya dalam menghimpun pajak agar negara mampu membiayai APBN secara mandiri.

Untuk semakin meningkatkan peranan DJP, dilakukan reformasi perpajakan sejak tahun 1984 dengan mengubah sistem administrasi perpajakan dari sistem *official assessment* menjadi sistem *self assessment*. Sistem *self assessment* menuntut adanya peran aktif dari Wajib Pajak dalam pemenuhan kewajiban perpajakannya. Kesadaran dan kepatuhan yang tinggi dari Wajib Pajak merupakan faktor terpenting dari pelaksanaan sistem tersebut. Dalam pelaksanaan sistem ini, kewenangan untuk menentukan besarnya pajak terutang berada pada Wajib Pajak sehingga harus aktif dalam menghitung, menyetor dan melaporkan sendiri pajak yang terutang melalui pelaporan Surat Pemberitahuan (SPT). Sedangkan pegawai pajak melakukan fungsi pengawasan terhadap kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan tersebut. Namun demikian perlu dilakukan pengujian terhadap kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan sehingga diperlukan upaya untuk meningkatkan pengetahuan pegawai pajak melalui proses pembelajaran (*learning proccess*).

Proses pembelajaran merupakan sumber keunggulan kompetitif yang signifikan bagi organisasi dan dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Ellinger, 2004: 158). Pembelajaran dimaknai sebagai proses, cara maupun kegiatan penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan kapasitas pegawai dan organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja. Penggunaan pengetahuan

dengan lebih baik akan memberikan pengaruh yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja organisasi (Bontis, 1998: 63).

DJP memerlukan pengelolaan sumber daya internal berupa pengetahuan guna mendukung kinerjanya. Peningkatan kinerja dapat diupayakan melalui peningkatan kapabilitas pegawai, karena kapabilitas yang baik dapat mendukung kemampuan pegawai untuk menyerap informasi dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi. Peningkatan kapabilitas pegawai DJP antara lain dapat dilakukan dengan melakukan transformasi organisasi untuk menjadi organisasi pembelajar (learning organization). Salah satu kunci keberhasilan organisasi ditandai oleh adanya proses pembelajaran untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang cepat dan kompetitif, serta meningkatkan kemampuan penerapan pengetahuan pegawai di dalam organisasi (Cook dan Yanow, 1993: 373-90).

Karakteristik penting pembelajaran pada dasarnya adalah kemampuan pegawai untuk menemukan atau menciptakan peluang belajar dari sumber-sumber apapun yang tersedia dan memberikan nilai tambah bagi organisasi melalui proses konversi dari informasi yang sifatnya individual menjadi pengetahuan bagi organisasi. Kapasitas individual untuk memberikan kontribusi dalam membentuk pengetahuan bagi organisasi sangat ditentukan oleh kapasitas pegawai untuk menjadi pembelajar yang mandiri (*self-directed learners*). Karakteristik dalam pembelajaran organisasi selalu dimulai dengan upaya kemandirian belajar yang berkembang di lingkungan kerja (Confessore dan Kops, 1998: 365-75). Selanjutnya, dilakukan proses transformasi dari pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasional yang merupakan esensi dari pembelajaran organisasi atau organizational learning (Kim, 1993: 37-51). Agar pembelajaran organisasi mampu menghasilkan kinerja maksimal bagi orgnaisasi, maka diperlukan upaya untuk mengelola pengetahuan sebagai sumber daya internal organisasi melalui manajemen pengetahuan atau knowledge management (Davenport dan Prusak, 1998: 5). Manajemen pengetahuan bertujuan membuat pengetahuan menjadi eksplisit, menterjemahkan pengetahuan dan pengalaman, dan mengembangkan pengetahuan yang esensial bagi penciptaan kompetisi dasar pengetahuan. Penerapan manajemen pengetahuan yang baik mampu menghasilkan inovasi-inovasi. Dalam jangka panjang, kemampuan berinovasi yang lebih baik dan lebih lama merupakan faktor penting bagi kesuksesan suatu organisasi.

Mengingat DJP merupakan institusi perpajakan yang bertanggung jawab memenuhi sumber penerimaan APBN, seringkali kinerjanya lebih banyak diukur berdasarkan keberhasilan dalam capaian penerimaan pajak (bersifat kuantitatif), sedangkan kinerja di bidang lain, misalnya peningkatan kapasitas SDM melalui proses pembelajaran, kurang mendapatkan perhatian. Beberapa variabel yang sering digunakan untuk mengukur keberhasilan DJP di antaranya adalah tingkat penerimaan pajak, kontribusi penerimaan pajak terhadap total penerimaan negara, dan *tax ratio* (Assifie, 2004: 1-4).

Kantor Wilayah DJP Jakarta Khusus (selanjutnya disebut Kanwil) merupakan salah satu unit kantor operasional DJP. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 29/PMK.01/2012 tanggal 30 Maret 2012, Kanwil membawahi 9 (sembilan) Kantor Pelayanan Pajak (KPP), yaitu KPP Perusahaan Masuk Bursa (PMB), KPP Penanaman Modal Asing (PMA) Satu, KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga, KPP PMA Empat, KPP PMA Lima, KPP PMA Enam, KPP Badan dan Orang Asing (Badora), dan KPP Minyak dan Gas Bumi (Migas).

Tugas yang diemban Kanwil untuk mengamankan penerimaan pajak setiap tahun merupakan tugas yang berat. Berdasarkan Buku Laporan Tahunan (2013), Kanwil berhasil menghimpun penerimaan pajak tahun 2008 melebihi target yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat DJP yaitu 108.05%. Namun selama tahun 2009-2012, penerimaan pajak yang berhasil dihimpun cenderung dibawah target. Padahal besarnya target penerimaan pajak setiap tahun yang dibebankan kepada Kanwil ini selalu berada pada posisi terbesar kedua setelah Kanwil DJP Wajib Pajak Besar sehingga perannya sangatlah penting dan strategis dibandingkan dengan Kanwil DJP lainnya se-Indonesia. Porsi target penerimaan pajak Kanwil dibandingkan total target penerimaan pajak adalah 15,43% pada tahun 2010 dan meningkat sangat signifikan pada tahun 2012 menjadi 22,67%. Apabila kinerja penerimaan pajak Kanwil terus berada di bawah target yang ditetapkan maka dikhawatirkan dapat berpengaruh pada pencapaian pendapatan negara untuk APBN. Meskipun disadari bahwa untuk mengupayakan pemenuhan target penerimaan pajak tersebut, tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti misalnya kondisi perekonomian dunia (Nasution, 2009: 197-8).

Selain itu, kinerja masing-masing KPP yang berada di lingkungan Kanwil cenderung seragam dan tidak terlihat adanya "kompetisi" antar KPP maupun antar kelompok pegawai (pegawai struktural eselon, pegawai struktural non eselon, dan pegawai fungsional pemeriksa) dalam konteks pembelajaran dan peningkatan kapasitas organisasi. Kompetisi yang dimaksud adalah berupa kreativitas pelaksanaan tugas dalam rangka meningkatkan kinerja KPP dan kelompok pegawai di bidang pengembangan SDM, pelayanan perpajakan, peningkatan kepatuhan, pelaksanaan penegakan hukum melalui pemeriksaan dan penagihan, penerimaan pajak, dan peningkatan kompetensi pegawai melalui cara-cara yang inovatif dalam kerangka mencapai tujuan strategis organisasi. Proses internal bisnis yang dilakukan setiap KPP, pejabat struktural eselon, *Account Representative*, Penelaah Keberatan, Pemeriksa Pajak, bahkan staf pelaksana cenderung rutin mengikuti kebijakan yang ditetapkan secara sentralistik oleh Kantor Pusat DJP sehingga kurang tercipta budaya kreatif dan inovasi dalam organisasi tersebut. Padahal KPP-KPP yang

berada di lingkungan Kanwil ini mengadministrasikan dan melakukan pengawasan terhadap kepatuhan pemenuhan kewajiban perpajakan Wajib Pajak-Wajib Pajak yang memberikan kontribusi penerimaan pajak sangat signifikan.

1.2 Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan pokok studi ini adalah: bagaimanakah struktur model hubungan antara kemandirian belajar, pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, dan inovasi dalam konteks organisasi pembelajar terhadap kinerja organisasi? Pokok permasalahan tersebut dirinci dalam beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah praktik kemandirian belajar, pelaksanaan pembelajaran organisasi, penerapan manajemen pengetahuan, penciptaan inovasi yang berlangsung di lingkungan Kanwil dalam rangka untuk mencapai kinerja organisasi?
2. Apakah kemandirian belajar berpengaruh langsung terhadap pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi, dan kinerja organisasi di lingkungan Kanwil?
3. Apakah pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, dan inovasi berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi di lingkungan Kanwil?
4. Apakah terdapat perbedaan struktur model pembelajaran pegawai – yang meliputi kemandirian belajar, pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, dan inovasi – yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antar unit kantor pajak dan antar kelompok pegawai?

2. KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Administrasi Perpajakan dan Administrasi Publik

Administrasi perpajakan merupakan kunci bagi berhasilnya pelaksanaan kebijakan perpajakan. Administrasi perpajakan mengandung tiga pengertian, yaitu suatu lembaga yang berwenang dan bertanggung jawab menyelenggarakan pemungutan pajak, pegawai dalam lembaga perpajakan yang melaksanakan kegiatan pemungutan pajak, dan proses kegiatan penyelenggaraan pemungutan pajak untuk tujuan tertentu berdasarkan perundang-undangan perpajakan yang berlaku (Mansury, 2002: 5-8). Pajak dan administrasi publik, khususnya administrasi pembangunan, adalah saling terkait yang merujuk pada fungsi pemerintahan, yaitu fungsi alokasi sumber daya, distribusi perpajakan, dan stabilitas ekonomi (Presetyo, 2008: 16-7). Keterkaitan keduanya tercermin dari peningkatan APBN dan target penerimaan pajak setiap tahun sebagai instrumen pembangunan nasional.

Dalam rangka implementasi kebijakan perpajakan yang berdasarkan prinsip pemberdayaan masyarakat (*community empowerment*), sistem *self assessment* dipilih oleh Pemerintah mulai tahun 1984 sekaligus menandai dimulainya reformasi perpajakan di Indonesia. Penerapan sistem self assessment berimplikasi pada kebutuhan pembelajaran bagi pegawai pajak mengingat kewenangan untuk menghitung, membayar, dan melaporkan kewajiban perpajakan berada dipihak Wajib Pajak.

Kajian pembelajaran dalam organisasi dapat dipandang sebagai variabel dan metafora (Garavan, 1997: 18-29). Yang pertama memandang pembelajaran dalam organisasi sebagai sesuatu yang sengaja didesain dalam organisasi dan memiliki pengaruh pada output organisasi. Yang kedua, mengevaluasi organisasi sebagai budaya dan mengidentifikasi pembelajaran dalam organisasi sebagai bagian dari budaya organisasi. Penelitian ini menempatkan "pembelajaran" yang dilakukan pegawai dan organisasi, yang didukung pengelolaan pengetahuan dan penciptaan inovasi, sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja organisasi dalam konteks organisasi pembelajar.

2.2 Organisasi Pembelajar dan Pembelajaran Organisasi

Kim (1993: 37-51) menganggap bahwa organisasi pembelajar memiliki kemampuan untuk bertindak efektif. Menurut Ho (1999: 117-8), organisasi pembelajar memerlukan input dari anggota organisasi sehingga memungkinkan semua anggotanya memiliki kemampuan melakukan transisi berkelanjutan. Garvin (1993: 78-91) mencirikan organisasi pembelajar harus mahir memecahkan masalah, bereksperimen dengan pendekatan baru, belajar dari pengalaman, mencontoh best practices dari pihak lain dan mentransfer pengetahuan dengan cepat dan efisien melalui organisasi. Mengingat beberapa keunggulan yang mencirikan organisasi pembelajar tersebut sehingga Robinson et al. (1997: 228-34) menyatakan bahwa semua organisasi pada dasarnya menginginkan menjadi organisasi pembelajar. Karena organisasi pembelajar merupakan organisasi yang memiliki kemampuan menciptakan masa depan yang berkelanjutan (Senge, 1994: 14).

Istilah organisasi pembelajar (learning organization) dan pembelajaran organisasi (organizational learning) sering digunakan secara bergantian sehingga kadang mengakibatkan kerancuan. Untuk menjelaskan perbedaan antara keduanya, Ortenbald (2001: 125-33) menyampaikan tiga perbedaan penting. Pertama, pembelajaran organisasi dipandang sebagai suatu proses atau serangkaian kegiatan, sedangkan organisasi pembelajar dipandang sebagai suatu bentuk organisasi. Kedua, terjadinya pembelajaran dalam organisasi adalah secara alami, sementara itu untuk mengembangkan organisasi pembelajar dibutuhkan suatu usaha. Ketiga, literatur tentang pembelajaran organisasi bersumber dari kajian akademik, sementara literatur tentang organisasi pembelajar lebih banyak dikembangkan dari praktik. Perbedaan lain juga dapat dilihat berdasarkan pada siapa yang melakukan pembelajaran dan lokasi pengetahuan. Dalam pembelajaran organisasi, fokusnya adalah individu,

sedangkan dalam organisasi pembelajar adalah pada tingkat individu, kelompok, dan organisasi. Dalam pembelajaran organisasi, pengetahuan dipandang berada di individu, sementara itu pengetahuan dalam organisasi pembelajar dipandang berada dalam individu dan memori organisasi.

2.3 Kemandirian Belajar

Kemandirian para pegawai dalam proses pembelajaran merupakan tujuan yang hendak dicapai oleh banyak organisasi yang ingin memanfaatkan pengetahuan dan pengembangan keterampilan untuk bersaing dalam konteks lingkungan yang cepat berubah. Knowles (1990: 18) mendefinisikan kemandirian belajar sebagai sebuah proses individual dimana pegawai mampu mengambil inisiatif, dengan atau tanpa bantuan orang lain, untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran yang diinginkan, merumuskan tujuan pembelajaran, memilih sumber-sumber materi maupun pengajar dalam proses pembelajaran, memilih dan menggunakan strategi pembelajaran yang cocok, serta mengevaluasi hasil pembelajarannya. Sedangkan Guglielmino (1977:6467A) melihat kemandirian belajar sebagai sebuah kemampuan yang menunjukkan kesukarelaan individu untuk melakukan pembelajaran terus menerus, secara rutin dan independen. Jadi, kemandirian belajar merupakan suatu proses yang menunjukkan pada kemampuan individu, kepribadian, dan pola pembelajaran.

Dalam pandangan Livneh (1988: 149-59), kemandirian belajar digambarkan dengan individu yang memiliki komitmen dan terbuka untuk belajar (committed and open to learning), pemrakarsa (initiators), kreatif dan cerdas (creative and resourceful), dapat mentolerir perbedaan pendapat (can tolerate ambiguity), berani mengambil risiko (risk), bersifat kompleks (complexity), percaya diri (self confident), memahami kebutuhan akan belajar (understand their own learning needs), dan bertanggung jawab atas pembelajaran yang dilakukan (take responsibility for their learning). Sedangkan Ho (2008: 1237) menggunakan empat dimensi dalam mengukur kemandirian belajar, yaitu komitmen diri (self-recognition), kegemaran untuk belajar (fondness for learning), pembelajaran aktif (active learning), dan pembelajaran berkelanjutan (continuous learning).

2.4 Pembelajaran Organisasi

Argyris dan Schon (1978) dalam Friedman (2001: 399) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai metafora dari proses-proses yang dilakukan pegawai sebagai agen pembelajar dalam organisasi, yaitu dengan melakukan deteksi dan koreksi atas kesalahan-kesalahan yang terjadi dalam praktik organisasi dan melekatkan hasil-hasilnya dalam persepsi (images) individual dan peta bersama (shared maps) organisasi. Menurut Friedman, proses deteksi dan koreksi yang dilakukan oleh individu sebagai agen pembelajar melalui empat tahap dalam siklus pembelajaran pengalaman (experiential learning), yaitu individu mengenali kesenjangan, kontradiksi, atau ketidaksesuaian antara kinerja dengan standar; individu melakukan penelitian atau penyelidikan untuk mengetahui ketidaksesuaian yang dihadapi; individu mengembangkan beberapa ide atau usulan untuk melakukan perubahan; dan individu menerapkan idenya untuk melakukan perubahan. Definisi yang dikemukakan oleh Argyris dan Schon dianggap kurang sempurna karena lebih menekankan pada proses deteksi dan koreksi, yaitu aspek pembelajaran pasif – bagaimana organisasi beradaptasi terhadap perubahan. Nonaka et al (2001) kemudian menambahkan, organisasi perlu mempertanyakan dan merekonstruksi sudut pandang dan kerangka pemikiran melalui proses penciptaan pengetahuan yang berkelanjutan. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, studi tentang pembelajaran organisasi diperluas dengan memasukkan unsur penciptaan pengetahuan untuk memastikan proses pembangkitan ide-ide dan perilaku baru dilibatkan.

Menurut Bontis et al. (2002: 437-69), proses pembelajaran organisasi terdiri dari empat tahap yaitu intuisi (*intuiting*), menterjemahkan (*interpreting*), mengintegrasikan (*integrating*) dan melembagakan (*institutionalizing*). Tahapan proses pembelajaran organisasi lainnya dikemukakan oleh Huber (1991: 88-115), meliputi akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*), penyebaran informasi (*information distribution*), interpretasi informasi (*information interpretation*), dan proses memori informasi (*information memory process*). Sedangkan Ho (2008: 1242) menggunakan dimensi pola berbagi informasi (*information-sharing patterns*), sikap pegawai (*inquiry climate*), praktik-praktik pembelajaran (*learning practices*), dan polar pikir pencapaian prestasi (*achievement mindset*) untuk mengidentifikasi pembelajaran organisasi.

2.5 Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan bagi Santosus dan Surmach (2001: 1) merupakan proses dimana organisasi melahirkan nilai-nilai dari aset intelektual dan aset yang berbasiskan pengetahuan. Pengetahuan merupakan sumber daya *intangible* yang apabila dikembangkan dan dikelola dengan baik akan mampu menciptakan kapabilitas pegawai. Selanjutnya Davidson dan Voss (2002: 32) memandang manajemen pengetahuan merupakan upaya yang memungkinkan organisasi menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas para pegawainya untuk perbaikan kinerja organisasi. Pandangan ini didukung oleh beberapa pakar lainnya, diantaranya adalah Bergeron (2003: 9) yang melihat manajemen pengetahuan sebagai suatu pendekatan untuk mengelola aset intelektual dan informasi lain sehingga memberikan keunggulan bersaing bagi organisasi.

Marquardt (1996) mengidentifikasi manajemen pengetahuan berdasarkan empat proses yaitu akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisistion*), penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), penyimpanan pengetahuan (*knowledge storageand renewal*), serta

transfer dan pemanfaatan pengetahuan (*knowledge transfer and utilization*). Zack (1999: 45-58) juga menyebutkan empat proses manajemen pengetahuan, yaitu akuisisi, perbaikan, penyimpanan dan pengambilan, serta presentasi pengetahuan. Sedangkan Gold et al. (2001: 185-214) berpandangan bahwa organisasi harus memiliki dua kemampuan dasar untuk mengelola pengetahuan, yaitu kemampuan infrastruktur pengetahuan dan kemampuan proses pengetahuan. Yang pertama berkaitan dengan teknologi, struktur dan budaya organisasi, sedangkan yang terakhir berkaitan dengan perolehan pengetahuan, konversi, dan proses aplikasi.

2.6 Penciptaan Inovasi

Merx-Chermin dan Nijhof (2005: 135-82) memandang inovasi merupakan suatu proses dimana ide-ide yang bernilai ditransformasikan ke dalam bentuk nilai-nilai tambah baru bagi organisasi, pelanggan, pegawai dan stakeholders. Inovasi dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu ilmu dan informasi baru yang didapat secara tidak langsung dari lingkungan luar organisasi melalui proses pembelajaran; serta faktor internal, yaitu karakteristik pegawai (misalnya kreativitas, motivasi dan kepemimpinan) dan karakteristik organisasi (misalnya iklim, struktur, sistem dan prosedur serta aliansi strategis). Dalam kerangka berbagi pengetahuan Nonaka dan Takeuchi (1995: 3), inovasi termasuk invensi yang bertumpu pada kreasi pengetahuan, baik yang tacit maupun eksplisit dari individu, kelompok, dan organisasi sehingga dinyatakan bahwa tidak ada inovasi tanpa pengetahuan (*there is no innovation without knowledge*). Relasi kedua bentuk pengetahuan itu disebut konversi pengetahuan yang dapat dicapai melalui siklus sosialiasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI). Bagi organisasi publik, inovasi merupakan alat yang spesifik bagi organisasi sebagai hasil dari pemanfaatan setiap peluang (*opportunity*) untuk melakukan kegiatan pelayanan yang lebih baik dibandingkan sebelumnya.

Keberhasilan inovasi sangat dipengaruhi oleh kreativitas dari para aktor yang terlibat dalam inovasi, baik individu, organisasi, maupun *stakeholders* (Newel at al., 2002: 40-1). Hansen dan Birkinshaw (2007) dalam Fontana (2009: 91-7) mencoba melihat keberhasilan inovasi dari perspektif rantai nilai inovasi (*innovation value chain*) yang mampu membantu organisasi menciptakan dan menjadikan inovasi-inovasinya berhasil. Perspektif rantai nilai inovasi melihat inovasi sebagai proses tiga fase yang sekuensial dan berkaitan secara proporsional serta menunjang proses penciptaan nilai. Rantai nilai inovasi mencakup tiga aktivitas, yaitu penggalian ide dan konsep (*idea generation*), pengembangan untuk mengubah konsep menjadi produk (*idea conversion*), dan penyebaran ide, produk di pasar (*idea difussion; spread of the idea*). Setiap aktivitas rantai nilai inovasi harus mampu menciptakan nilai tambah dan berimbang. Analisis rantai nilai inovasi tersebut dapat diterapkan di tingkat individu maupun organisasi.

2.7 Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan indikator yang mengukur seberapa baik suatu organisasi mencapai tujuan mereka. Kinerja organisasi pada umumnya hanya dapat dinilai pada organisasi yang efisien dan efektif dalam mencapai tujuan (Robbins dan Coulter, 2002). Drucker (1998: 150-7) memaknai efisiensi dengan melakukan hal-hal secara tepat (*doing things right*), dan efektivitas dengan melakukan hal-hal dengan benar (*doing the right things*). Dalam pandangan Schermerhorn et al. (2002), kinerja organisasi mengacu pada kualitas dan kuantitas prestasi kerja individu maupun kelompok. Pandangan ini mengacu pada pendapat Gomes (1995), kinerja organisasi meliputi beberapa dimensi yaitu *quantity of work*, menunjukkan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan; *quality of work*, menunjukkan kualitas kerja berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya; *job knowledge*, terkait dengan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan; *creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan berbagai persoalan yang timbul; *cooperation*, kesetiaan untuk bekerjasama dengan orang lain; *dependability*, kesadaran dan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja; *initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya; *personal quality*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.

Kaplan dan Norton (2001: 273-6) menyarankan menggunakan model *Balance Scorecard* (BSc) dalam mengukur kinerja organisasi karena mampu menciptakan *first-loop learning*, jika kinerja organisasi dapat mengimplementasikan strateginya; dan *double-loop learning*, jika kinerja organisasi mampu mengkaji ulang kesesuaian strategi bisnis dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Model BSc mengintegrasikan pengukuran aspek keuangan dan non-keuangan dengan melihat berdasarkan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja organisasi yang hanya bertumpu pada aspek keuangan tidak akan cukup memberikan informasi yang mendalam bagi pengambil keputusan. Kinerja keuangan hanya cenderung mengukur *tangible factors* dan sifatnya jangka pendek. Faktor-faktor berwujud pada dasarnya adalah faktor akibat (*lagging indicator*), dan bukan faktor penyebab (*leading indicator*). Salah satu kelebihan model BSc adalah mampu menghubungkan secara langsung antara pembelajaran (*learning*) dengan performansi proses yang selanjutnya akan terhubung dengan kinerja organisasi secara keseluruhan.

2.8 Premis dan Kerangka Konseptual

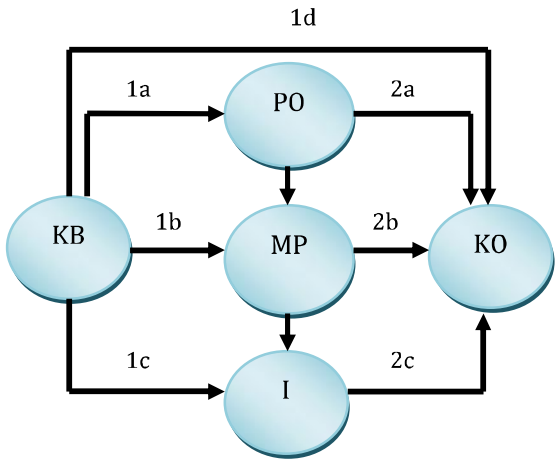
Premis yang digunakan berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya adalah:

1. Kemandirian Belajar berpengaruh positif terhadap Pembelajaran Organisasi (James-Gordon dan Bal, 2003; Lew, 2006); Manajemen Pengetahuan

(Akerlind dan Trevitt, 1999; Dolezalek, 2004); inovasi (Kim, 1997 dalam Muluk, 2008); serta Kinerja Organisasi (Janz, 1999; Bartlett dan Ghosal, 1993; Kandarian, 2004).

2. Pembelajaran Organisasi berpengaruh terhadap Manajemen Pengetahuan (Lee et al., 2007; Theriou dan Chatzoglou, 2008); serta Kinerja Organisasi (Hubber, 1998; Ruiz-Mercader et al., 2006; Theriou dan Chatzoglou, 2008).
3. Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Inovasi (Nonaka dan Takeuchi, 1995; Fontana, 2009); serta Kinerja Organisasi (Tobing, 2007; Afiouni, 2007; Choi et al., 2008).
4. Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi (Newell, 2002; Amabile dan Schneider (dalam Miron et al., 2004); Kreitner dan Kinicki, 2008; Soo et al., 2000; Fontana, 2009).

Berdasarkan premis di atas kemudian disusun model kerangka konseptual dengan menempatkan variabel kemandirian belajar (KB) sebagai variabel eksogen; variabel pembelajaran organisasi (PO), manajemen pengetahuan (MP) dan inovasi (I) sebagai variabel intervening; dan variabel kinerja organisasi (KO) sebagai variabel endogenus. Kemandirian belajar dapat berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi, dapat juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi dengan dimediasi oleh pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan dan inovasi.



2.9 Hipotesis Penelitian

1. Kemandirian Belajar berpengaruh langsung terhadap Pembelajaran Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Inovasi, dan Kinerja Organisasi. Hipotesis penelitian pertama akan diuji melalui teknik statistik dengan hipotesis statistik:

   a. H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung KB terhadap PO ($\rho_{xy1} = 0$)
      H_1 : Terdapat pengaruh langsung KB terhadap PO ($\rho_{xy1} \neq 0$)
   b. H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung KB terhadap MP ($\rho_{xy2} = 0$)
      H_1 : Terdapat pengaruh langsung KB terhadap MP ($\rho_{xy2} \neq 0$)
   c. H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung KB terhadap I ($\rho_{xy3} = 0$)
      H_1 : Terdapat pengaruh langsung KB terhadap I ($\rho_{xy3} \neq 0$)
   d. H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung KB terhadap KO ($\rho_{xz} = 0$)
      H_1 : Terdapat pengaruh langsung KB terhadap KO ($\rho_{xz} \neq 0$)

2. Pembelajaran Organisasi, Manajemen Pengetahuan, dan Inovasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Organisasi. Hipotesis statistik untuk hipotesis penelitian kedua adalah:
   a. H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung PO terhadap KO ($\rho_{y1z} = 0$)
      H_1 : Terdapat pengaruh langsung PO terhadap KO ($\rho_{y1z} \neq 0$)
   b. H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung MP terhadap KO ($\rho_{y2z} = 0$)
      H_1 : Terdapat pengaruh langsung MP terhadap KO ($\rho_{y2z} \neq 0$)
   c. H_0 : Tidak terdapat pengaruh langsung I terhadap KO ($\rho_{y3z} = 0$)
      H_1 : Terdapat pengaruh langsung I terhadap KO ($\rho_{y3z} \neq 0$)

3. Tidak terdapat perbedaan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi baik antar unit kantor pajak maupun antar kelompok pegawai. Hipotesis statistik untuk hipotesis penelitian ketiga adalah:
   a. H_0 : Tidak terdapat perbedaan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antar unit kantor pajak (salah satu ada yang $\neq$)
      H_1 : Terdapat perbedaan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antar unit kantor pajak ($\mu_{1a} = \mu_{2a} = \mu_{3a} = \mu_{4a}$)
   b. H_0 : Tidak terdapat perbedaan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antar kelompok pegawai (salah satu ada yang $\neq$)
      H_1 : Terdapat perbedaan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antar kelompok pegawai ($\mu_{1b} = \mu_{2b} = \mu_{3b} = \mu_{4b}$)

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Paradigma, Pendekatan, dan Jenis Penelitian

Kualitas sebuah penelitian yang dianggap baik selain memiliki relevansi dengan kajian teoritis yang dibangun, juga harus mampu menjaga obyektivitas

pengukuran terhadap obyek yang diteliti (Creswell, 1994). Agar penelitian ini dapat memenuhi hal tersebut, maka paradigma penelitian yang dianggap relevan adalah paradigma *post-positivism*. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif karena lebih mengedepankan realitas obyektif. Berdasarkan beberapa tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif *(deducto hypotetico verifikatif)*.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah 615 pegawai di lingkungan Kanwil, atau 56.32% dari jumlah pegawai yang memenuhi karakteristik yang disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu (1) status responden merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan bukan calon PNS; (2) responden pegawai bukan struktural terdiri dari *Account Representative* dan Penelaah Keberatan, tidak termasuk pegawai Pelaksana; (3) responden fungsional merupakan pemeriksa pajak yang memiliki jabatan sebagai Pemeriksa Pajak Muda atau Pemeriksa Pajak Penyelia ke atas (golongan IIIc ke atas); serta (4) pegawai lainnya yang berstatus sebagai staf tidak dimasukkan sebagai responden karena sifat pekerjaan yang dilakukan relatif kurang strategis. Jumlah populasi tersebut terdiri dari 113 pegawai struktural eselon (18%) meliputi eselon 2, eselon 3, dan eselon 4; 357 pegawai bukan struktural (58%) meliputi *Account Representative* dan Penelaah Keberatan; dan 145 pegawai fungsional (24%) yaitu Pemeriksa Pajak.

Teknik penentuan sampel menggunakan *sampling* jenuh. Agar sampel yang diambil sedapat mungkin mewakili populasi maka jumlah sampel minimal yang akan digunakan didasarkan pada pendekatan rumusan Slovin, sebesar 242 responden. Dari jumlah kuesioner yang disebarkan kepada populasi terpilih, kuesioner yang kembali dan memenuhi kriteria persyaratan untuk keperluan sampel penelitian sebanyak 394 (64%).

3.3 Definisi Operasional

Penelitian ini terdiri dari tiga kelompok variabel, meliputi variabel bebas: Kemandirian Belajar (X); variabel antara: Pembelajaran Organisasi (Y_1), Manajemen Pengetahuan (Y_2), dan Inovasi (Y_3); serta variabel terikat: Kinerja Organisasi (Z). Selanjutnya masing-masing variabel yang diinvestigasi dioperasionalisasikan ke dalam beberapa dimensi dan indikator beserta konsep, satuan ukuran dan skala pengukurannya:

1. Kemandirian belajar (X) merupakan proses individual dimana pegawai mampu mengambil inisiatif, dengan atau tanpa bantuan orang lain, untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran yang diinginkan, merumuskan tujuan pembelajaran, memilih materi maupun pengajar, menggunakan strategi pembelajaran yang sesuai, dan mengevaluasi hasil pembelajaran yang dilakukan. Variabel ini diukur dengan dimensi komitmen belajar (X_a), memahami pentingnya pembelajaran (X_b), pembelajaran aktif (X_c), dan pembelajaran berkelanjutan (X_d), masing-masing memiliki dua indikator dan menggunakan skala pengukuran ordinal.
2. Pembelajaran organisasi (Y_1) merupakan proses pengujian dan transformasi terus menerus pengalaman individual pegawai menjadi pengetahuan bersama yang dapat diakses dan digunakan organisasi untuk mencapai tujuan utamanya. Variabel ini diukur dengan dimensi pola berbagi pengetahuan (Y_{1a}), sikap pegawai (Y_{1b}), praktik pembelajaran (Y_{1c}), dan pola pikir pencapaian prestasi (Y_{1d}), masing-masing memiliki dua indikator dan menggunakan skala pengukuran ordinal.
3. Manajemen pengetahuan (Y_2) merupakan pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Variabel ini diukur dengan dimensi akuisisi pengetahuan (Y_{2a}), kreasi dan pengembangan pengetahuan (Y_{2b}), penyimpanan dan mendapatkan kembali pengetahuan (Y_{2c}), dan transfer pengetahuan (Y_{2d}), masing-masing memiliki dua indikator dan menggunakan skala pengukuran ordinal.
4. Inovasi (Y_3) merupakan proses mentransformasikan ide-ide yang bernilai ke dalam bentuk produk maupun pelayanan perpajakan yang memiliki nilai-nilai tambah baru dan bermanfaat bagi organisasi, pegawai, Wajib Pajak, dan para pemangku kepentingan. Variabel ini diukur dengan dimensi penggalian ide (Y_{3a}), pengembangan inovasi (Y_{3b}), dan pemanfaatan produk dan jasa (Y_{3c}), masing-masing memiliki dua indikator dan menggunakan skala pengukuran ordinal.

Kinerja organisasi (Z) merupakan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur seberapa baik organisasi, baik pada tingkat organisasi maupun tingkat pegawai, menjadi lebih efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Variabel ini diukur dengan dimensi kinerja tingkat organisasi (Z_a) yang didasarkan pada aspek hasil (results) meliputi pengembangan SDM, kualitas pelayanan unggulan, tingkat kepatuhan Wajib Pajak, penyelesaian pemeriksaan pajak, pencairan piutang pajak, dan capaian penerimaan pajak; dan kinerja tingkat individu (Z_b) yang didasarkan pada aspek kompetensi meliputi integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan. Beberapa indikator tersebut diukur dengan skala ordinal.

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data adalah kuesioner dengan pertanyaan bersifat tertutup yang disusun dengan menggunakan skala Likert (*Likert scale*) dan tingkat pengukuran ordinal. Skala Likert didesain untuk menelaah seberapa kuat responden setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang disusun dalam 5 (lima) tingkat dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju.

3.5 Pengumpulan Data

Jenis data yang dikumpulkan terdiri dari data primer yang diperoleh secara langsung dari lapangan melalui kuesioner, dan data sekunder yang diperoleh dari hasil publikasi Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Pajak, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, dan sumber-sumber lain dalam bentuk buku, majalah, laporan, peraturan maupun *website*.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah *library research*, dilakukan dengan membaca dan mempelajari sejumlah buku/literatur, jurnal, *paper*, dan sebagainya yang berhubungan dengan masalah dan pembahasan penelitian untuk mendapatkan kerangka teori dalam penentuan arah dan tujuan penelitian dimaksud; dan *field research*, dilakukan secara langsung di lapangan guna mencari data dan informasi yang diperlukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam (*in depth interview*) kepada pihak-pihak yang terkait berdasarkan pedoman wawancara.

3.6 Metode Analisis Data

Pengujian validitas dan reliabilitas. Uji validitas untuk mengetahui apakah alat ukur yang telah disusun benar-benar mengukur apa yang perlu diukur, sedangkan uji reliabilitas untuk mengetahui bahwa dalam suatu model satu dimensi, indikator-indikator yang digunakan memiliki derajat kesesuaian yang baik (Sugiyono, 2010: 137).

Analisis Deskriptif. Tujuan dari analisis deskriptif adalah untuk menjawab masalah penelitian nomor 1. Alat analisis yang digunakan adalah *frequency analysis,* yaitu analisis berdasarkan hasil tabulasi dari kuesioner melalui penghitungan alat analisis statistik deduktif secara sederhana, meliputi *mean*, total skor, dan persentase (%) dengan menggunakan *Microsoft Office Excel*. Nilai skor tersebut disajikan dalam bentuk tabel distribusi frekuensi dan selanjutnya diinterpretasikan ke dalam bentuk implikasi serta rekomendasi manajemen.

Analisis Verifikatif. Tujuan dari analisis verifikatif *(hypothesis testing)* adalah untuk menjawab masalah penelitian nomor 2, 3, dan 4. Alat analisis yang digunakan untuk menguji hubungan korelasional dan kausal antar variabel yang diteliti adalah *structural equation modeling* (SEM). Alat analisis ini digunakan untuk melakukan uji hipotesis 1 dan 2 terhadap beberapa variabel yang diteliti melalui program *LISREL ver 8.54*. Sedangkan alat analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis 3 yaitu menganalisis perbedaan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi baik antar unit kantor pajak maupun antar kelompok adalah varians satu arah (*one way analysis of variance*) atau ANOVA.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Validitas dan Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian validitas dengan teknik korelasi *Pearson Moment* diperoleh bahwa semua item pernyataan yang digunakan dalam indikator variabel penelitian dinyatakan valid karena memiliki nilai *corrected item total correlation*> 0.300. Hal ini sesuai dengan uji statistik bahwa $r_{hitung} > r_{tabel}$; df = 30; α = 0.050 yaitu sebesar 0.361. Sedangkan semua indikator variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha*> 0.700 sehingga dapat dinyatakan bahwa item-item tersebut memiliki tingkat keandalan (reliabel) yang tinggi.

4.2 Deskripsi praktik kemandirian belajar, pelaksanaan pembelajaran organisasi, penerapan manajemen pengetahuan, penciptaan inovasi dalam rangka untuk mencapai kinerja organisasi

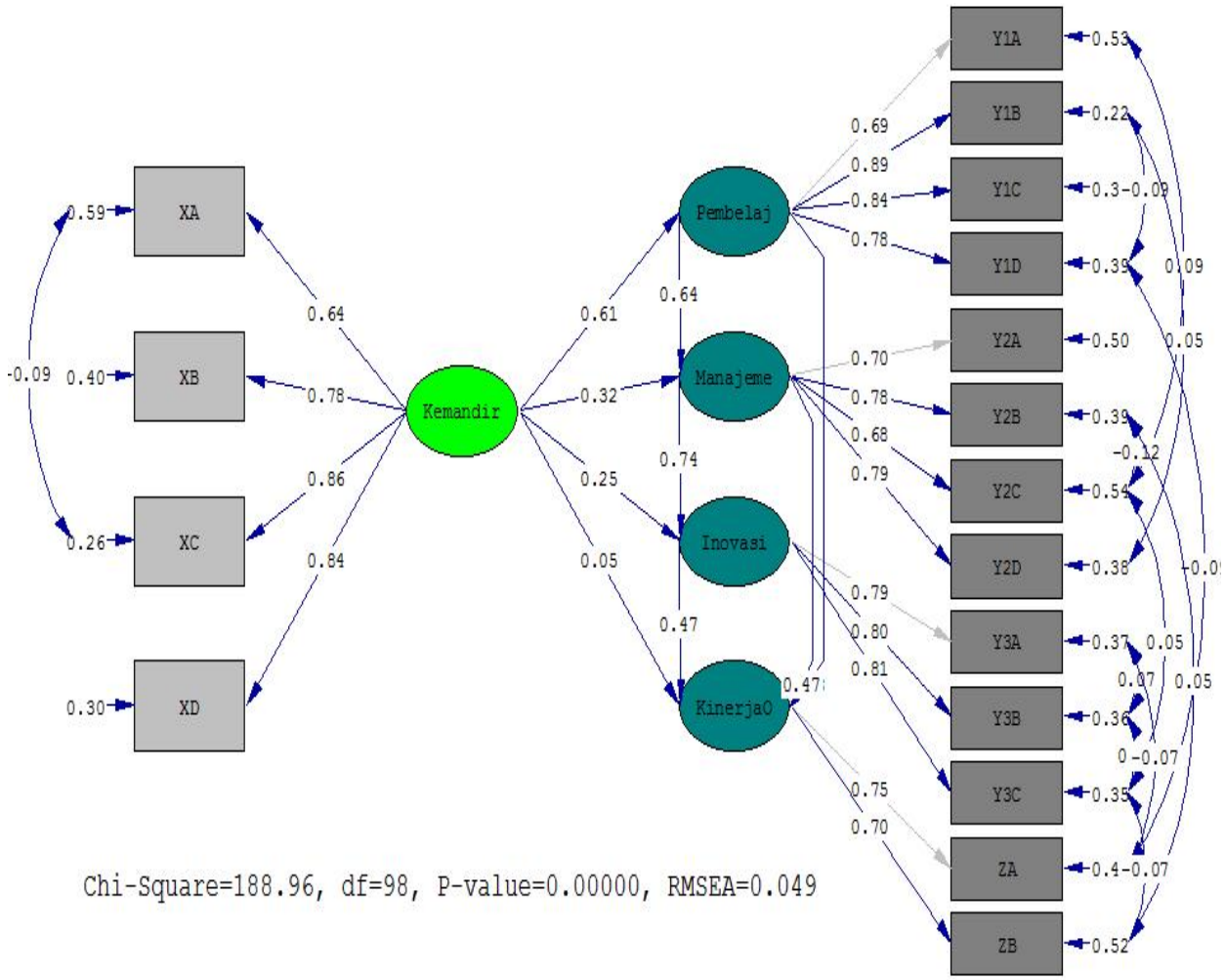
Sebesar 88.95% pegawai mempersepsikan positif terhadap variabel Kemandirian Belajar, 10.51% cenderung netral, dan 0.54% negatif. Nilai rata-rata ($\overline{X}$) = 4.26 menunjukkan sebagian besar responden membenarkan melakukan praktik kemandirian belajar secara individual di lingkungan kerja. Dimensi terpenting adalah keharusan adanya komitmen belajar ($\overline{X}$ = 4.62), yaitu meyakini dan percaya visi dan misi DJP merupakan tujuan strategis organisasi yang hendak dicapai serta penerapan nilai-nilai organisasi dapat menunjang pencapaian tujuan strategis organisasi. Sedangkan proses pembelajaran aktif merupakan dimensi yang kurang optimal dilakukan ($\overline{X}$ = 4.04).

Sebesar 80% pegawai mempersepsikan positif terhadap variabel Pembelajaran Organisasi, 18.5% cenderung netral, dan 1.5% negatif. Nilai $\overline{X}$= 3.93 menunjukkan sebagian besar responden membenarkan unit kantor pajak dimana mereka bekerja tengah melaksanakan pembelajaran organisasi. Dimensi terpenting adalah *mindset*berorientasi pada pencapaian prestasi yang lebih baik ($\overline{X}$ = 4.15)untuk meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi. Sedangkan dimensi berbagi pengetahuan antar pegawai masih kurang optimal dilakukan ($\overline{X}$ = 3.66).

Sebesar 81.5% pegawai mempersepsikan positif terhadap variabel Manajemen Pengetahuan, 17.24% cenderung netral, dan 1.26% negatif. Nilai $\overline{X}$= 3.95 menunjukkan sebagian besar responden membenarkan unit kantor pajak dimana mereka bekerja tengah menerapkan manajemen pengetahuan. Dimensi terpenting adalah proses penciptaan dan pengembangan pengetahuan ($\overline{X}$ = 4.19). Sedangkan tingkat kemudahan mengakses kembali pengetahuan dari *database* merupakan dimensi yang paling minim ($\overline{X}$ = 3.71).

Sebesar 76.4% pegawai mempersepsikan positif terhadap variabel Inovasi, 22.32% cenderung netral, dan 1.28% negatif. Nilai $\overline{X}$= 3.86 menunjukkan sebagian besar responden membenarkan unit kantor pajak dimana mereka bekerja aktif menciptakan inovasi di bidang perpajakan. Dimensi terpenting adalah proses penggalian ide yang bersumber dari internal dan eksternal organisasi ($\overline{X}$ = 3.97). Sedangkan kemampuan organisasi menyebarkan dan

Gambar 1. *T-Values* dari Model Persamaan Struktural



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan *LISREL*

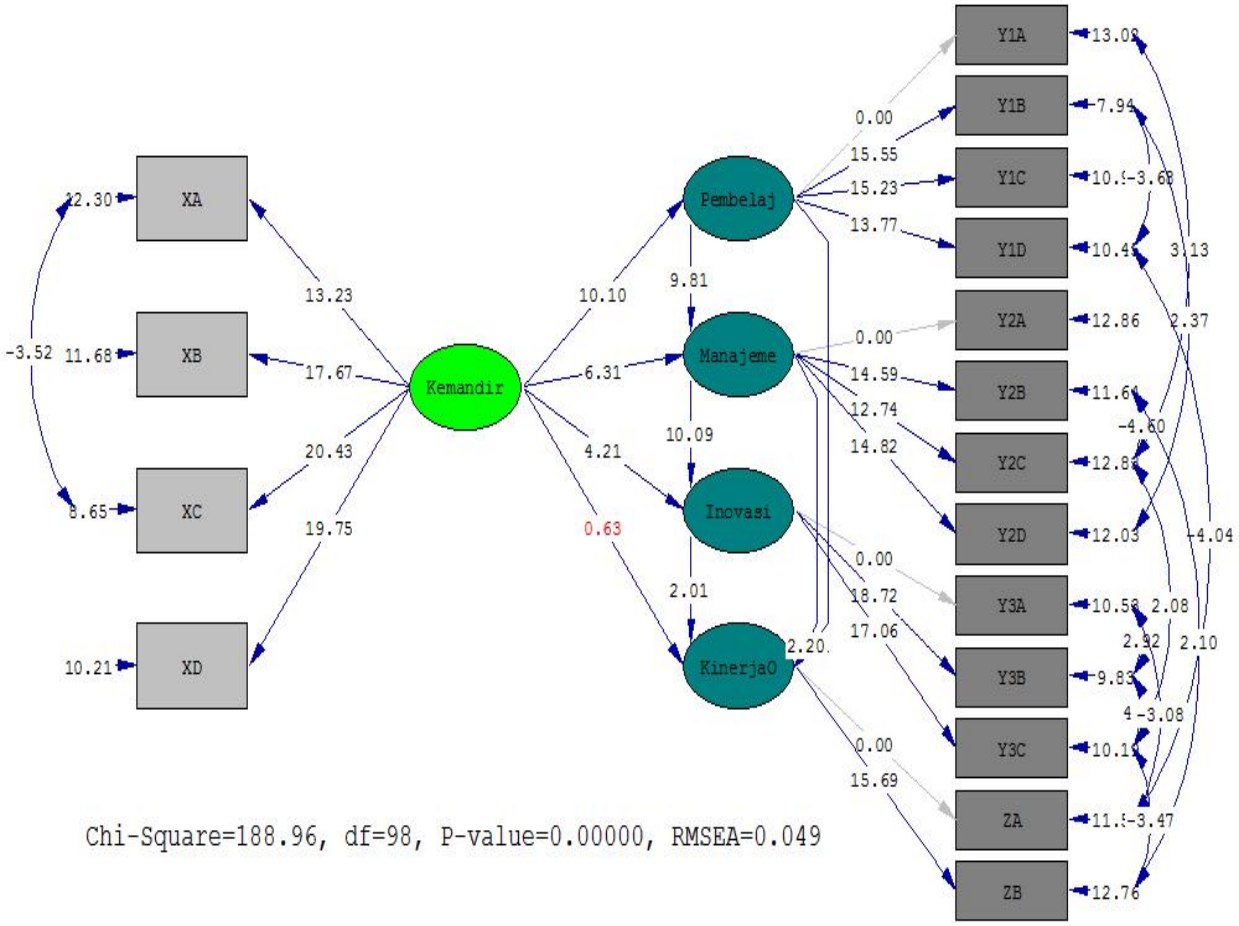
memanfaatkan hasil inovasi untuk kepentingan organisasi, Wajib Pajak, pegawai dan para *stakeholders* lainnya masih kurang optimal dilakukan ($\overline{X}$ = 3.78).

Sebesar 84.14% pegawai mempersepsikan positif terhadap variabel Kinerja Organisasi, 14.73% cenderung netral, dan 1.13% negatif. Nilai $\overline{X}$= 4.07 menunjukkan sebagian besar responden membenarkan capaian kinerja unit kantor pajak dimana mereka bekerja adalah memuaskan sehingga menjadi semakin efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi kinerja tingkat organisasi memiliki skor lebih tinggi (9015) dibandingkan kinerja tingkat individu (8623).

Selain itu, diperoleh beberapa temuan lain berdasarkan pernyataan responden:

1. Variabel yang perlu diprioritaskan untuk dikembangkan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi secara berurutan adalah penerapan manajemen pengetahuan (dipilih oleh 117 responden atau 29.70%); pelaksanaan pembelajaran organisasi (134 atau 34.01%); praktik kemandirian belajar (119 atau 30.20%); dan penciptaan inovasi (157 atau 39.85%).
2. Responden yang menyatakan capaian kinerja organisasi tahun 2010-2012 sangat memuaskan adalah 117 responden (29.70%), cukup memuaskan 253 (64.21%), dan kurang memuaskan 24 (6.09%). Pendapat ini lebih dipengaruhi oleh capaian kinerja penerimaan.
3. Model pembelajaran yang paling disukai adalah pembelajaran yang diadakan sendiri dalam organisasi, melalui *in-house training* (18.58%), pendidikan dan pelatihan (10.93%), diskusi rutin (7.65%), *e-learning* (7.10%), studi kasus (5.46%), maupun forum komunikasi sesuai rumpun fungsi/jabatan (4.92%) dibandingkan dengan model pembelajaran yang melibatkan pihak eksternal. Beberapa faktor yang diharapkan mampu mendorong pelaksanaan pembelajaran di lingkungan kerja adalah budaya pembelajaran aktif dan berkelanjutan (9.84%), *teamwork* dan sinergi antar pegawai (6.56%), motivasi dan kesadaran

Gambar 2. *Standard Solution* untuk Model Persamaan Struktural



Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer dengan *LISREL*

kemandirian belajar (6.56%), serta dorongan dan keteladanan pimpinan (4.92%).

4.3 Pengaruh langsung Kemandirian Belajar terhadap Pembelajaran Organisasi, Manajemen Pengetahuan, Inovasi, dan Kinerja Organisasi

Untuk menguji hipotesis 1 dan 2, dilakukan analisis verifikatif dengan menggunakan alat analisis SEM. Variabel yang diteliti meliputi variabel laten eksogen yaitu kemandirian belajar (X), dan 4 (empat) variabel laten endogen yaitu pembelajaran organisasi (Y_1), manajemen pengetahuan (Y_2), inovasi (Y_3), dan kinerja organisasi (Y_4). Hasil pengujian adalah:

Analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Semua indikator dari konstruk kemandirian belajar, pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, dan inovasi memiliki *loading factor* > 0.5 sehingga semua indikator dinyatakan valid. Masing-masing konstruk memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0.86, 0.88, 0.83, dan 0.88 yang lebih besar dari 0.70 dan nilai *variance extracted* sebesar 0.61, 0.64, 0.56, dan 0.71 yang lebih besar dari 0.50 menunjukkan bahwa semua indikator adalah reliabel dan memenuhi kriteria untuk analisis faktor konfirmatori.

Pengujian Kecocokan (goodness of fit). Dalam pengujian model secara keseluruhan (*overall model fit*) diperoleh hasil df=98; RMSEA=0.049; GFI=0.96; AGFI=0.92; NFI=0.99; NNFI=0.99. Hasil ini menunjukkan adanya kecocokan model dengan tingkat kecocokan yang baik karena diperoleh nilai-nilai *goodness of fit index* yang sudah memenuhi kriteria dengan baik. Artinya, secara keseluruhan model SEM mempunyai kekuatan prediksi secara statistik. Sedangkan dari hasil pengujian jalur individual (*measurement model*) diperoleh hasil sebagaimana tampak dalam gambar 1 dan gambar 2.

Berdasarkan gambar di atas, nilai faktor muatan untuk setiap indikator pembentuk laten variable-variabel yang diteliti meliputi variabel kemandirian belajar, pembelajaran organisasi, manajemen pengetahuan, inovasi, dan kinerja organisasi mempunyai nilai di atas 0.4. Hal ini menunjukkan bahwa semua indikator secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk setiap variabel laten. Semua jalur yang dihipotesiskan memiliki nilai t_{hitung} > 1.96, sehingga dapat disimpulkan bahwa

seluruh koefisien jalur untuk setiap variabel laten adalah signifikan.

Selanjutnya, dilakukan pengujian jalur individual (*structural model*) untuk mengidentifikasi pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), dan pengaruh keseluruhan (*total effects*) antar variabel laten.

4.3.1 Pengaruh langsung Kemandirian Belajar terhadap Pembelajaran Organisasi

Variabel kemandirian belajar secara signifikan berpengaruh secara langsung terhadap variabel pembelajaran organisasi (t_{hitung}10.10>t_{tabel}1.96) dengan nilai korelasi (*koefisien unstandardized*) 61%. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

Karakteristik dalam pembelajaran organisasi umumnya dimulai dengan upaya kemandirian belajar yang berkembang di lingkungan kerja (Confessore dan Kops, 1998: 365-75). Aktivitas kemandirian belajar membutuhkan adanya kesukarelaan setiap pegawai untuk melakukan pembelajaran terus menerus, secara rutin dan independen. Pentingnya kemandirian belajar di lingkungan kerja ini juga diakui oleh para Kepala KPP di lingkungan Kanwil, mengingat keterbatasan organisasi dalam melakukan program pengembangan dan peningkatan kapasitas pegawai.

Kegiatan kemandirian belajar di lingkungan kerja diarahkan untuk memperkuat penguasaan terhadap ketentuan teknis perpajakan, standard operating procedure sesuai jabatan dan fungsi, proses internal bisnis Wajib Pajak yang diadministrasikan, best practices pelayanan prima di bidang perpajakan, serta pengetahuan perpajakan internasional dan skema penghindaran pajak. Best practices merupakan cara atau metode yang paling efisien dan efektif untuk mencapai suatu tujuan dengan prosedur-prosedur tertentu, terutama demi tujuan jangka panjang suatu organisasi (Pasaribu, 2013: 61). Dalam praktik, best practice dapat berupa contoh-contoh terbaik layanan unggulan, *success story* dalam penggalian potensi perpajakan, materi-materi yang sering dikalahkan dalam proses keberatan atau banding, dan sebagainya.

Keberhasilan kemandirian belajar pegawai di lingkungan kerja bergantung pada seberapa besar kesadaran pegawai akan pentingnya kemandirian belajar serta dukungan organisasi terhadap kegiatan ini. Semakin tinggi kesadaran pegawai maka aktivitas kemandirian belajar dapat menjadi bagian dari *organization culture*. Budaya organisasi yang dikembangkan di lingkungan Kanwil diarahkan untuk mendorong dan memfasilitasi terjadinya praktik kemandirian belajar di lingkungan kerja. Pembentukan budaya organisasi membutuhkan komitmen dan persyaratan yang mengikat seluruh pegawai yang dituangkan dalam bentuk kontrak kinerja yang bersifat formal. Pembentukan budaya organisasi juga memerlukan *informal organization*, yaitu perilaku informal yang berperan sebagai "pelumas" dalam interaksi pegawai dalam organisasi (Cai, 2006: 33-48).

4.3.2 Pengaruh langsung Kemandirian Belajar terhadap Manajemen Pengetahuan

Kemandirian belajar mempengaruhi secara langsung manajemen pengetahuan (t_{hitung}6.31 > t_{tabel}1.96) sehingga dinyatakan signifikan secara statistik, dengan nilai korelasi 32%, sedangkan nilai korelasi pengaruh tidak langsungnya 39%. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

Metode kegiatan kemandirian belajar yang sering dilakukan pegawai di lingkungan Kanwil berupa diklat berbasis kompetensi, IHT, OJT, *e-learning,* meng*update* ketentuan perpajakan, mempelajari modul dan literatur perpajakan, diskusi dengan pegawai lainnya, serta bekerjasama dalam menyelesaian suatu permasalahan pada dasarnya merupakan kegiatan dalam kerangka penerapan manajemen pengetahuan. Terutama terkait dengan proses akuisisi pengetahuan, kreasi dan pengembangan pengetahuan, penyimpanan dan penggunaan kembali pengetahuan, serta transfer pengetahuan. Sehingga tepat kiranya jika kemandirian belajar pegawai di lingkungan kerja mampu mempengaruhi keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan.

4.3.3 Pengaruh langsung Kemandirian Belajar terhadap Inovasi

Kemandirian belajar mempengaruhi secara langsung inovasi (t_{hitung}4.21 > t_{tabel}1.96) sehingga dinyatakan signifikan secara statistik, dengan nilai korelasi 25%, sedangkan nilai korelasi pengaruh tidak langsungnya 53%. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima.

Kemandirian belajar pegawai yang dibangun dalam bentuk pengembangan pengetahuan dan keahlian, membutuhkan kesempatan untuk mengakses sumber-sumber pengetahuan dan jaringan kerja sehingga pegawai memiliki peluang memperoleh manfaat dari pengetahuan tersebut sesuai dengan bidang keahliannya. Tanpa pegawai yang memiliki pengetahuan dan keahlian maka sulit untuk memperoleh kapasitas inovasi yang berkelanjutan dan sistemis. Jika tanpa pengembangan pegawai kemudian diperoleh suatu kondisi inovatif bisa jadi hanya akan bersifat sporadis, temporer dan tidak berkelanjutan. Sehingga tidak berlebihan bila Kim (1997) mengemukakan, sangatlah mustahil untuk menciptakan semangat inovasi organisasi apalagi mengembangkannya tanpa melalui kemandirian belajar pegawai. Pegawai yang melakukan kemandirian belajar di lingkungan kerja cenderung memiliki ruang untuk meningkatkan potensi dan kapasitas dirinya sehingga mampu menghasilkan komunitas yang profesional (*knowledge workers*) dan inovatif.

4.3.4 Pengaruh langsung Kemandirian Belajar terhadap Kinerja Organisasi

Kemandirian belajar **tidak mempengaruhi secara langsung** kinerja organisasi (t_{hitung}0.63 < t_{tabel}1.96) sehingga dinyatakan tidaksignifikan secara statistik, sertanilai korelasi yang diperoleh 5%, sedangkan nilai korelasi pengaruh tidak langsungnya

81%. Hasil ini menunjukkan bahwa **hipotesis tidak diterima.**

Hasil ini menunjukkan bahwa keberhasilan kemandirian belajar pegawai di lingkungan kerja tidak serta merta mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Peran kemandirian belajar tersebut membutuhkan intervensi organisasi dalam memfasilitasi pelaksanaan pembelajaran organisasi, penerapan manajemen pengetahuan, dan penciptaan inovasi sehingga mampu berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil ini melengkapi temuan Ho (2008) sebelumnya, bahwa dibutuhkan upaya organisasi untuk mengoptimalkan kegiatan pembelajaran organisasi dan menerapkan manajemen pengetahuan dengan mempromosikan sistem kemandirian belajar yang efektif guna meningkatkan kinerja organisasi. Para pakar memberikan perhatian utama terhadap pentingnya kemandirian belajar yang dilakukan pegawai di lingkungan kerja karena dapat meningkatkan kinerja dan pertumbuhan organisasi, kesejahteraan pegawai, serta daya saing organisasi. Fokus perhatian ini cukup beralasan mengingat pegawai merupakan aset utama yang mampu menggerakkan organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya. Kemampuan belajar pegawai di lingkungan Kanwil menjadi tujuan objektif yang diinginkan oleh organisasi untuk menghasilkan pengetahuan dan mengembangkan keterampilan agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif dalam konteks organisasi yang mengalami perubahan dengan cepat.

Dibutuhkan pengukuran kinerja untuk mengidentifikasi pengaruh peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai terhadap peningkatan kinerja organisasi. Penilaian kinerja pada unit kantor pajak dilakukan baik pada level organisasi maupun level individu. Tujuan penilaian kinerja organisasi adalah membangun organisasi agar melakukan *continuous improvement*, membentuk keselarasan antar unit kerja, mengembangkan semangat *teamwork*, dan menjadi dasar peningkatan efektivitas dan efisiensi organisasi. Sedangkan tujuan penilaian kinerja individu adalah menjadi dasar penataan pegawai dan pertimbangan pemberian penghargaan, mengembangkan iklim kerja yang kondusif dan kompetitif, mewujudkan pegawai yang kompeten dan memiliki motivasi tinggi serta memberikan kontribusi maksimal kepada unit kerja, membangun komunikasi efektif dan hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan, tumbuhnya tingkat kepuasaan kerja pegawai, dan mengembangkan budaya kerja yang efektif dan menghargai kualitas proses bisnis serta kualitas pegawai sehingga mampu memberikan kontribusi optimal.

Secara statistik dimensi yang paling berperan dalam membentuk pengaruh kemandirian belajar terhadap pembelajaran organisasi (juga terhadap manajemen pengetahuan, inovasi, dan kinerja organisasi) adalah pembelajaran aktif (faktor muatan 0.86), pembelajaran berkelanjutan (0.84), memahami pentingnya pembelajaran (0.78), dan komitmen belajar (0.64).

4.4 Pengaruh langsung Pembelajaran Organisasi, Manajemen Pengetahuan, dan Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

4.4.1 Pengaruh langsung Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Organisasi

Pembelajaran organisasi mempengaruhi secara langsung kinerja organisasi (t_{hitung}2.51 > t_{tabel}1.96) sehingga dinyatakan signifikan secara statistik, dengan nilai korelasi 18%, sedangkan nilai korelasi pengaruh tidak langsungnya 52%. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Hal ini mengkonfirmasi bahwa pembelajaran organisasi memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi sehingga dapat berpotensi dalam mencapai kinerja yang maksimal. Secara statistik dimensi yang paling berperan dalam membentuk pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja organisasi adalah sikap pegawai (faktor muatan 0.89), praktik pembelajaran (0.84), *mindset*pencapaian prestasi (0.78), dan pola berbagi informasi (0.69).

Kanwil sangat berkepentingan terhadap pegawai yang kompeten sehingga program pengembangan SDM diharapkan dapat diikuti oleh sebagian besar atau bahkan seluruh pegawai. Namun kenyataannya, karena sumber daya yang dimiliki sangat terbatas sehingga jumlah pegawai yang dapat mengikuti program pengembangan SDM masih sangat minim. Atas kondisi tersebut, dibuat kebijakan yang memungkinkan terjadinya proses *knowledge transfer* antar.

Budaya berbagi pengetahuan antar pegawai sebagai manifestasi dari penerapan pembelajaran organisasi merupakan hal yang penting (Gupta dan Govindarajan, 1986: 695-714). Karena pertama, berbagi pengetahuan dapat menghasilkan *synergistic cost advantage* yang memungkinkan minimnya biaya berbagi pengetahuan jika dibandingkan dengan unit lain dalam organisasi yang memproduksi pengetahuan baru secara sendiri-sendiri. Kedua, berbagi pengetahuan memampukan pegawai untuk mengidentifikasi dan merespons secara tepat situasi lingkungan yang kritis untuk beradaptasi dengan lingkungan secara lebih cepat. Ketiga, berbagi pengetahuan memudahkan pegawai mendapatkan informasi yang lebih lengkap dan karena itu memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi yang diperoleh. Dan terakhir, organisasi akan menciptakan pengetahuan baru dengan jalan mengintegrasikan pengetahuan yang saling melengkapi yang dimiliki secara terpisah oleh para pegawainya.

Umumnya terdapat dua batasan yang menjadi kendala pegawai dalam melakukan berbagi pengetahuan, yaitu batasan kognitif dan batasan motivasi (Hinds dan Pfeffer, 2003: 3). Batasan kognitif terjadi manakala pegawai dinilai tidak memiliki keahlian sehingga pengetahuan yang akan dibagi sangat terbatas. Pegawai yang kurang mampu mengartikulasikan pengetahuan tacit yang dimilikinya termasuk mengalami batasan kognitif. Sedangkan batasan motivasi terjadi apabila pegawai tidak bersedia membagi pengetahuannya karena alasan

takut disaingi, organisasi terlalu rigid dan hierarkis dalam mengatur proses berbagi pengetahuan, atau kurangnya insentif atau *reward* untuk berbagi pengetahuan. Permasalahan utama dalam berbagi pengetahuan antar pegawai pada dasarnya bukan semata faktor motivasi, sebagaimana yang sering dijadikan sebagai alasan konvensional. Menurut Szulanski (1996: 27-43), permasalahan dalam berbagi pengetahuan bisa jadi karena kurangnya kemampuan penerima dalam menyerap (*absorptive capacity*) pengetahuan, ciri-ciri pengetahuan yang tidak jelas (*causual ambiguity*), dan adanya hubungan yang kaku (*arduous relationship*) di antara *source* dan *recipient*.

4.4.2 Pengaruh langsung Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi

Manajemen pengetahuan mempengaruhi secara langsung kinerja organisasi (t_{hitung}2.20 > t_{tabel}1.96) sehingga dinyatakan signifikan secara statistik, dengan nilai korelasi 47%, sedangkan nilai korelasi pengaruh tidak langsungnya 35%. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima.Hal ini mengkonfirmasi bahwa penerapan manajemen pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Secara statistik dimensi yang paling berperan dalam membentuk pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja organisasi adalah transfer pengetahuan (faktor muatan 0.79), kreasi dan pengembangan pengetahuan (0.78), akuisisi pengetahuan (0.70), serta penyimpanan dan mendapatkan kembali pengetahuan (0.68).

Pendekatan penerapan manajemen pengetahuan di lingkungan Kanwil menggunakan dua strategi yang saling melengkapi. Pertama, strategi kodifikasi dimana pengetahuan yang diperoleh dan dikreasi dikodifikasi melalui proses analisis, didokumentasikan dengan baik, disimpan ke dalam *database* sehingga dapat diakses dan digunakan berulang-ulang oleh setiap pegawai. Sistem aplikasi *on-line* membantu komunikasi antara pegawai dan pengetahuan yang tersimpan tersebut. Kedua, strategi personalia, dimana pengetahuan disebarkan melalui kontak pegawai dengan pegawai lainnya melalui sarana yang bersifat *off-line*. Fungsi utama komputer hanyalah untuk membantu berkomunikasi, seperti *email, chatting, video conference*, atau *meeting*. Strategi manajemen pengetahuan tersebut kemudian diwujudkan dalam berbagai aktivitas yang dilakukan di lingkungan Kanwil sebagai upaya untuk memperoleh sumber-sumber informasi dan pengetahuan dari para pegawainya, baik dilakukan secara *off-line* maupun *on-line.*

Tabel 1. Hasil Uji ANOVA Antar Unit Kantor Pajak

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kemandirian Belajar	Between Groups	4.095	9	0.455	1.487	0.154
	Within Groups	118.212	384	0.308		
	Total	122.307	393			
Pembelajaran Organisasi	Between Groups	1.677	9	0.186	0.528	0.854
	Within Groups	135.395	384	0.353		
	Total	137.071	393			
Manajemen Pengetahuan	Between Groups	2.294	9	0.255	0.932	0.497
	Within Groups	104.999	384	0.273		
	Total	107.293	393			
Inovasi	Between Groups	4.537	9	0.504	1.301	0.234
	Within Groups	148.743	384	0.387		
	Total	153.280	393			
Kinerja Organisasi	Between Groups	2.277	9	0.253	0.934	0.487
	Within Groups	102.989	384	0.268		
	Total	105.266	393			

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS

Tabel 2. Hasil Uji ANOVA Antar Kelompok Pegawai

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kemandirian Belajar	Between Groups	0.055	22.252	0.027	0.088	0.916
	Within Groups	118.212	22.307	0.313		
	Total	122.307	393			
Pembelajaran Organisasi	Between Groups	1.478	2	0.739	2.131	0.12
	Within Groups	35.594	391	0.347		
	Total	37.071	393			
Manajemen Pengetahuan	Between Groups	0.143	2	0.071	0.260	0.771
	Within Groups	7.151	391	0.274		
	Total	7.293	393			
Inovasi	Between Groups	0.828	2	0.414	1.062	0.347
	Within Groups	52.452	391	0.390		
	Total	53.280	393			
Kinerja Organisasi	Between Groups	0.125	2	0.063	0.233	0.792
	Within Groups	5.141	391	0.269		
	Total	5.266	393			

Sumber: Hasil Pengolahan Data dengan SPSS

Tantangan utama penerapan manajemen pengetahuan adalah terkait penciptaan pengetahuan yang bersumber dari eksternal organisasi sebagai manifestasi Pasal 35A ayat (1) Undang-undang KUP.Upaya ini belum menunjukkan hasil yang optimal karena disinyalir terlalu dominannya penerapan rahasia jabatan di setiap instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak ketiga lainnya. Berbeda dengan penciptaan pengetahuan yang bersumber dari internal organisasi yang relatif lebih mudah dilakukan karena kegiatannya dapat dikendalikan (*controllable*) oleh pimpinan. Tantangan lainnya adalah tingkat kemudahan dalam mengakses data dan informasi perpajakan yang disimpan dalam aplikasi sistem informasi DJP. Mengingat sifatnya yang rahasia sehingga dilakukan pembatasan kewenangan bagi pegawai dalam mengakses data perpajakan yang tersedia. Pembatasan kewenangan ini sudah barang tentu berpengaruh pada jumlah pegawai yang dapat memanfaatkan data perpajakan yang diadministrasikan oleh organisasi. Disisi lain, manfaat data perpajakan sangat penting bagi upaya pegawai dalam menjalankan tugas utamanya guna menghimpun penerimaan perpajakan. Pemanfaatan pengetahuan perpajakan yang dimiliki organisasi mampu meningkatkan internal capabilities unit kantor pajak di lingkungan Kanwil sehingga menghasilkan perbaikan pada know-how layanan perpajakan, meningkatkan efisiensi layanan perpajakan, dan mengurangi ketidakstabilan kualitas layanan perpajakan kepada Wajib Pajak (Sabherwal dan Sabherwat, 2005).

4.4.3 Pengaruh langsung Inovasi terhadap Kinerja Organisasi

Variabel inovasi mempengaruhi secara langsung variabel kinerja organisasi (t_{hitung}2.01 > t_{tabel}1.96) sehingga dinyatakan signifikan secara statistik, dengan nilai korelasi 47%. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis diterima. Hal ini mengkonfirmasi bahwa penciptaan inovasi berperan penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Secara statistik dimensi yang paling berperan dalam membentuk pengaruh inovasi terhadap kinerja organisasi adalah pemanfaatan produk dan jasa (faktor muatan 0.81), pengembangan inovasi (0.80) dan penggalian ide (0.79).

Budaya inovatif mendorong pegawai pajak mencari cara atau metode baru dalam melaksanakan fungsi pelayanan, pengawasan, dan penegakan hukum di bidang perpajakan. Budaya inovatif pegawai dipengaruhi oleh kreativitas individu maupun organisasi sehingga mampu menunjang kinerjanya. DJP memiliki beberapa jenis layanan unggulan bidang perpajakan yang berorientasi pada percepatan jangka waktu penyelesaian sesuai yang ditetapkan. Beberapa layanan unggulan tersebut adalah pemberian NPWP atau pengukuhan PKP, penyelesaian restitusi PPN, penerbitan SPMKP/SKB/SKD/SKF, penyelesaian permohonan keberatan atau pengurangan/ penghapusan sanksi administrasi/ketetapan pajak yang tidak benar, serta pemindahbukuan. Layanan unggulan ini merupakan wujud dari inovasi di bidang pelayanan perpajakan dan diharapkan dapat menjadi brandname bagi DJP. Konsistensi dalam penerapan layanan unggulan ini sangat strategis untuk

meningkatkan kepuasan Wajib Pajak dan menciptakan kepatuhan sukarela.

4.5 Perbedaan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antar unit kantor pajak dan antar kelompok pegawai

Perbandingan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antara pegawai yang bekerja di KPP PMA Satu, KPP PMA Dua, KPP PMA Tiga, KPP PMA Empat, KPP PMA Lima, KPP PMA Enam, KPP Badan dan Orang Asing, KPP Minyak dan Gas, KPP Perusahaan Masuk Bursa, dan Kanwil memiliki nilai yang relatif sama untuk semua unit kantor pajak (F_{hitung} kemandirian belajar=1.478; pembelajaran organisasi=0.528; manajemen pengetahuan=0.932; inovasi=1.301; dan kinerja organisasi=0.943 lebih kecil dari F_{tabel} 1.90428). Demikian juga dengan perbandingan struktur model pembelajaran pegawai antara kelompok pegawai struktural eselon (terdiri dari Kepala Bagian Umum, Kepala Bidang, Kepala Kantor, Kepala Subbagian, dan Kepala Seksi), pegawai bukan struktural (terdiri dari *Account Representative* dan Penelaah Keberatan), dan pegawai fungsional Pemeriksa Pajak (F_{hitung} kemandirian belajar=0.088; pembelajaran organisasi=2.131; manajemen pengetahuan=0.260; inovasi=1.062; dan kinerja organisasi=0.233 lebih kecil dari F_{tabel} 3.01880). Oleh karena $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka hipotesis diterima.

Kemiripan struktur model pembelajaran pegawai yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi antar unit kantor pajak dan antar kelompok pegawai di lingkungan Kanwil di atas menunjukkan bukti bahwa kebijakan yang terkait dengan pengelolaan dan pengembangan SDM relatif sama karena dikelola secara sentralistik oleh Kantor Pusat DJP. Temuan ini menguatkan pendapat Pasaribu (2013: 12), keputusan dalam organisasi publik umumnya diputuskan secara terpusat dan setiap kegiatan dikendalikan langsung oleh pimpinan sehingga cenderung kurang berkembang. Kanwil DJP dan KPP yang merupakan organisasi vertikal di bawah Kantor Pusat DJP nampaknya hanya memiliki ruang yang sempit untuk melakukan kreativitas di bidang pengelolaan dan pengembangan SDM. Hal ini dapat dipahami mengingat DJP yang merupakan organisasi publik yang sangat besar membutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi, tingkat kepuasan dan integritas yang tinggi, budaya yang kuat, serta tingkat kinerja yang prima dalam berkontribusi terhadap pencapaian sasaran dan tujuan organisasi.

Dengan mempertimbangkan dominasi peran penerimaan pajak dalam struktur APBN, penting kiranya bagi pemerintah untuk meningkatkan kapasitas DJP. Perluasan kapasitas organisasi ini diperlukan agar manajemen dan sistem kerja DJP lebih tertata dengan baik sehingga dapat optimal dalam meningkatkan kinerja penerimaan pajak. Akhirnya pajak harus dinilai dan dipahami sebagai sesuatu yang sangat penting untuk keberlangsungan suatu negara karena 75% lebih APBN yang diperlukan untuk penyelenggaraan pemerintahan bersumber dari penerimaan pajak.

5. KESIMPULAN

Pegawai di lingkungan Kanwil melakukan praktik kemandirian belajar di lingkungan kerja serta mentransformasi secara kontinyu pengalaman individual mereka menjadi pengetahuan organisasi sehingga dapat diakses dan digunakan bersama sebagai wujud dari pembelajaran organisasi. Unit-unit kantor pajak di lingkungan Kanwil melakukan pengelolaan pengetahuan perpajakan untuk menciptakan nilai tambah sebagai wujud dari manajemen pengetahuan serta mentransformasi ide-ide inovatif ke dalam bentuk produk dan pelayanan perpajakan sehingga bermanfaat bagi para stakeholder. Para pegawai maupun unit-unit kantor pajak terus berupaya mencapai kinerja secara optimal, pada tingkat organisasi maupun tingkat individu.

Kemandirian belajar di lingkungan kerja sangat berperan dalam mendorong pelaksanaan pembelajaran organisasi, penerapan manajemen pengetahuan, penciptaan inovasi di bidang perpajakan; meskipun tidak berpengaruh secara langsung terhadap pencapaian kinerja organisasi. Kemandirian belajar akan memberikan implikasi yang positif terhadap kinerja organisasi jika organisasi mampu melakukan intervensi dengan memfasilitasi pelaksanaan pembelajaran organisasi, penerapan manajemen pengetahuan, dan penciptaan inovasi secara efektif dan bersama-sama.

Konsistensi dalam pelaksanaan pembelajaran organisasi, penerapan manajemen pengetahuan, maupun penciptaan inovasi di bidang perpajakan memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi sekaligus mampu mempengaruhi pencapaian kinerja organisasi di bidang pengembangan SDM, peningkatan kepatuhan Wajib Pajak, penegakan hukum melalui tindakan pemeriksaan dan penagihan, penerimaan pajak, serta peningkatan kompetensi pegawai sesuai yang diharapkan.

Struktur model pembelajaran pegawai yang diorientasikan untuk pencapaian kinerja organisasi secara optimal cenderung seragam sehingga tidak menghasilkan budaya kompetisi yang kreatif antar unit kantor pajak maupun antar kelompok pegawai. Hal ini dikarenakan pengelolaan SDM masih dilakukan secara sentralistik oleh Kantor Pusat DJP.

6. REKOMENDASI

Kanwil sebaiknya mendorong keberlangsungan kegiatan kemandirian belajar para pegawai di lingkungannya dengan memberikan dukungan berupa sarana dan prasarana yang diperlukan, serta lebih diorientasikan pada pemahaman dan penguasaan terhadap perpajakan internasional serta model dan skema penghindaran pajak untuk mencegah adanya *potencial loss* penerimaan pajak. Selain itu, perlu peningkatan kerjasama dan koordinasi dengan

berbagai pihak eksternal, seperti organisasi profesi, asosiasi bisnis, maupun perguruan tinggi, sehingga dapat menambah sumber-sumber pengetahuan baru dan meningkatkan kegiatan *knowledge sharing* antar pegawai sebagai bentuk implementasi pembelajaran organisasi yang bermanfaat bagi pegawai serta organisasi.

Untuk mengoptimalkan pembangunan *database* perpajakan yang bersumber dari instansi pemerintah, lembaga, asosiasi, dan pihak ketiga lainnya dalam konteks *knowledge capture* sebaiknya didukung penuh oleh Pemerintah demi keberlangsungan negara karena APBN untuk penyelenggaraan pemerintahan sebagian besar bersumber dari penerimaan pajak. Kegiatan diskusi rutin yang dilakukan oleh forum-forum (*community of practice*) dalam rangka *knowledge sharing* perlu diperluas dengan melibatkan pegawai dari unit kantor lainnya yang mengadministrasikan Wajib Pajak dengan karakteristik sejenis agar kualitas pembelajaran menjadi semakin baik. Sedangkan untuk mengoptimalkan *knowledge application* sebaiknya pegawai diberikan kewenangan yang lebih luas untuk mengakses dan memanfaatkan data perpajakan yang telah diciptakan, dikelola, dan disimpan oleh organisasi tanpa melanggar ketentuan rahasia jabatan sehingga dapat bermanfaat bagi upaya pengamanan APBN dari sektor penerimaan pajak.

Unit-unit kantor pajak di lingkungan Kanwil perlu menjaga konsistensi dalam percepatan pemberian layanan unggulan di bidang perpajakan sesuai batas waktu yang dijanjikan sebagai perwujudan inovasi pelayanan. Keberhasilan layanan unggulan tersebut dapat menjadi *brand mark* bagi DJP sekaligus diharapkan mampu meningkatkan kepatuhan sukarela dan kepuasan Wajib Pajak.

Para pimpinan diharapkan mampu befungsi sebagai inspirator, fasilitator sekaligus motivator bagi para pegawainya dalam melakukan pembelajaran secara mandiri di lingkungan kerja; memperkuat aturan yang dapat mendorong aktivitas berbagi pengetahuan antar pegawai, dalam suatu unit kantor pajak maupun antar unit kantor pajak; mengintegrasikan semua sistem informasi perpajakan yang dimiliki sebagai sumber utama pengetahuan yang dapat mendukung pekerjaan pegawai; memperluas ruang bagi unit-unit vertikal dalam menggali dan menyebarkan ide-ide inovatif di bidang perpajakan dalam rangka untuk meningkatkan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Bergeron, Bryan (2003). *Essential of Knowledge Management.* New Jersey: John Wiley dan Sons, Inc., hal. 9

Creswell, John W (1994). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*, London: Sage Publications. Diterjenahkan oleh Fawaid, Achmad (2012). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Davidson, Carl dan Philip Voss (2002). *Knowledge Management an Introduction to Creating Competitive Advantage from Intellectual Capital*. New Zealand: Tandem Press, hal. 32.

Fontana, Avianti (2009). *Innovate: We Can!, How to Create Value Through Innovation in Your Organization and Society.* Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.

Gomes, Faustino Cardoso (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: Andi Offset, hal. 142.

Kaplan, Robert S. dan David P. Norton (2001). *The Strategy Focused Organization: How the Companies Thrive in the New Business Environment.* Boston: Business Scholl Press, hal. 273-6.

Knowles, M.S. (1990). *The Adult Learner: A Neglected Species*, Houston: Gulf Publishing, hal. 18.

Mansury, R. (2002). *Pajak Penghasilan Lanjutan Pasca Reformasi 2000.* Jakarta: Yayasan Pengembangan dan Penyebaran Pengetahuan Perpajakan.

Marquardt, Michael J. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success.* New York: McGraw-Hill

Newel, Sue *et al*. (2002). *Managing Knowledge Work.* New York, USA: Palgrave.

Pasaribu, Manerep (2013). *Best Practice dan BUMN: Melalui Sharing Best Practices BUMN Bisa Melayani Lebih Baik.* Jakarta: PT Elex Media Komputindo, Kompas Gramedia.

Robbins, Stephen P. dan Coulter, M. (2002). *Management*. Upper Saddle River, New York: Prentice-Hall

Schermerhorn, Jr., Hunt, J.M. dan Osborn, R.N. (2002). *Organizational Behavior,* 7th ed., New York: John Wiley.

Senge, P (1994). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, New York, USA: Doubleday Currency.

Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Administratif,* Bandung: Alfabeta.

Antal, Ariane Berthoin, Meinolf Dierkes, John Child dan Ikujiro Nonaka (2001). "Organizational Learning and Knowledge: Reflection on the Dynamic of the Field and Challenges for the Future", dalam *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (diedit oleh Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, dan Ikujiro Nonaka). Oxford UK: Oxford University Press.

Assifie, Bahasyim (2004). "Analisis Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *System Dynamics*: Studi Kasus Pada Direktorat Jenderal Pajak Menggunakan Perspektif Modifikasi *Balance Scorecard*". Jakarta: Thesis Universitas Indonesia.

Bontis, Nick (1998). "Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision,* Vol. 36, No. 2, hal. 63-73.

Bontis, N., Crossan, M.M. dan Hulland, J. (2002). "Managing on Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows", *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No. 4, hal. 437-69.

Cai, Jian (2006). "Knowledge Management Within Collaboraton: A Prespective Modelling and

Analyzing Methodology." *Journal of Database Management,* Vol. 17, No. 1, hal. 33-48.

Confessore, Sharon L. dan Kops, William J. (1998). "Self-directed Learning and the Learning Organization: Examining the Connection between the Individual and the Learning Environment. *"Human Resourches Development Quarterly Journal (HRDJ)"*, Vol. 9, No. 4, Date Winter 1998, hal. 365-75.

Davenport, T. dan Prusak L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know.* Boston: Harvard Business School Press, hal.5.

Drucker, Peter F. (1998). "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review,* November-December, hal. 150-7.

Ellinger, A.D. (2004). 'The Concept of Self-directed Learning and Its Implications for Human Resource Development", *Advances in Developing Human Resources*, Vol. 6, No. 2, hal. 162.

Friedman, Victor J. (2001). "The Individual as Agent of Organizational Learning",dalam *Handbook of Organizational Learning and Knowledge*, Oxford UK: Oxford University Press.

Garavan, T. (1997). "The Learning Organization: A Review and Evaluation", *The Learning Organization,* Vol. 4, No. 1, hal. 18-29.

Garvin, D.A. (1993). "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 4, hal. 78-91.

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, hal. 185-214.

Guglielmino, L. (1977). "Development of Self-directed Learning Readiness Scale", Doctoral Dissertation Abstracts International, Vol. 38, hal. 6467A.

Gupta dan Govindarajan, V. (1986). "Resource Sharing Among SBUs: Strategic Antecedents and Administrative Implications", *Academy of Management Journal,* Vol. 29, hal. 695-714.

Cook, S.D.N. dan Yanow D. (1993). "Culture and Organizational Learning". *Journal of Management Inquiry*, Vol. 2, No. 4, hal. 373-90.

Hinds, Pemela J. dan Jeffrey Pfeffer. "Why Organizations Don't Know What They Know: Cognitive and Motivational Factors Affecting the Transfer Expertise" dalam Ackerman, Mark *et al.* (2003). *Sharing Expertise.* Sabon, Asco Typesetter.

Ho, Li-An (2008). "What Affects Organizational Performance? The Linking of Learning and Knowledge Management", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, No. 9, hal. 1234-48.

Huber, G.P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, hal. 88-115.

Kim, Daniel H. (1993). "The Link Between Individual and Organizational Learning", *Sloan Management Review*, Vol. 35, No. 1, hal. 37-51.

Livneh, C. (1988), "Characteristics of Lifelong Learners in the Human Services Professions", *Adult Education Quarterly*, Vol. 38, hal. 149-59.

Merx-Chermin, Mireille dan Nijhof, Wim J. (2005). "Factors Influencing Knowledge Creation and Innovation in an Organization", *Journal of European Industrial Training,* Vol. 29, hal. 135-82.

Nasution, Darmin (2009). "Substansi Perubahan Undang-undang Perpajakan 2008"dalam *Era Baru Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep, dan Implementasi, op.cit,* hal. 197-8.

Ortenbald, A. (2001). "On Differences Between Organizational Learning and Learning Organization".*Learning Organization*, Vol. 8, No 3, 4, hal. 125–133.

Prasetyo, Adinur (2008). "Pengaruh *Uniformity* dan Kesamaan Persepsi, serta Ukuran Perusahaan Terhadap Kepatuhan Pajak (Minimalisasi Biaya Kepatuhan Pajak Pada Perusahaan Masuk Bursa)". Jakarta: Thesis Universitas Indonesia, hal. 16-7.

Robinson, T., Clemson, B., dan Ve Ketaing, C. (1997). "Development of High Performance Organizational Learning Units", *The Learning Organization,* Vol. 4, No. 5, hal. 228-34.

Szulanski, G. (1996) "Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm. *Strategic Management Journal,* Vol. 17, hal 27-43.

Zack, M.H. (1999). "Managing Codified Knowledge", *Sloan Management Review*, Vol. 40, No. 4, hal. 45-58.

Santosus, Megan dan John Surmach (2001). "The ABCs of Knowledge Management". *Knowledge Management Centre*. Diunduh dari http://www.cio.com/research/knowledge/edit/kmabes.html hal. 1.

Halaman ini sengaja dikosongkan

This page intentionally left blank