
EVALUASI IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA JAKARTA

Rebin Sumardi¹, Suharyono¹, Elwisam¹, Hendi Aldrianto²

¹Program Studi Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nasional

²Kantor Pelayanan Pajak Tamansari Dua, Jakarta

email : rebin_67@yahoo.com, suharyono_unas@yahoo.co.id,
wismankrimuk@yahoo.com, hendi.aldianto@gmail.com

Korespondensi : rebin_67@yahoo.com

Abstract

Knowledge management provides an opportunity for changes and information values and libraries to make themselves relevant to the times. The purpose of this study is to determine the extent of the application of knowledge management at the Pratama Tamansari Dua Jakarta Tax Office. The method in this study is simple qualitative through the technique of observing objects in the field and literature. Based on the results of the research and evaluation it turned out that the Tamansari Dua Tax Service Office had implemented Knowledge Management well and consistently so that the process of achieving goals had a basis for reference in work and had shown significant results in trying to achieve individual and organizational performance. Institutional innovation and development is faster because with the knowledge management cycle pattern all knowledge is well archived and can be easily accessed by all members. However, the willingness of each individual in the member's institution to be explicit in all tacit knowledge is needed so that it can be disseminated to other members.

Keywords: *tax services, tax management, knowledge management, evaluation, implementation*

Abstrak

Manajemen pengetahuan memberikan suatu peluang untuk perubahan dan nilai informasi dan perpustakaan untuk menjadikan diri relevan terhadap perkembangan zaman. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana penerapan manajemen pengetahuan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Tamansari Dua Jakarta. Metode dalam penelitian ini adalah kualitatif sederhana melalui teknik pengamatan obyek di lapangan dan studi pustaka. Berdasarkan hasil penelitian dan evaluasi ternyata Kantor Pelayanan Pajak Tamansari Dua telah mengimplementasikan Manajemen Pengetahuan secara baik dan konsisten sehingga proses pencapaian tujuan telah memiliki dasar yang dijadikan acuan dalam bekerja serta telah menunjukkan hasil yang cukup signifikan dalam usaha mencapai kinerja individu dan organisasi. Inovasi dan perkembangan institusi menjadi lebih cepat karena dengan pola siklus knowledge management tersebut semua pengetahuan tersip dengan

baik dan dapat diakses dengan mudah oleh seluruh anggota. Namun demikian diperlukan kemauan masing-masing individu dalam insitusi anggota untuk mengeksplisitkan semua *tacit knowledge* yang dimiliki sehingga bisa disebarluaskan kepada anggota lain.

Kata kunci: pelayanan pajak, manajemen perpajakan, manajemen pengetahuan, evaluasi, implementasi

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Tenry Nur Amriani, 2014 menyampaikan bahwa seiring dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa ke masa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin berkembang. Fenomena ini adalah konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Upaya menjaga agar proses inovasi dan pembaharuan itu terus berkembang dan berkesinambungan, dibutuhkan sarana atau kegiatan yang mampu memfasilitasi setiap individu atau anggota suatu organisasi untuk dapat menyampaikan gagasan atau idenya. Hasil riset Delphi Group menunjukkan bahwa pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi, 42 % tersimpan dan terstruktur di pikiran atau otak karyawan, 26 % pada dokumen kertas, 20 % pada dokumen elektronik dan 12 % berupa *knowledge base* elektronik (Bambang Setiarso, 2009). Berdasarkan hasil riset ini, 42 % pengetahuan yang masih berada di pikiran atau otak masing-masing individu organisasi atau sering disebut *tacit knowledge*, perlu mendapatkan ruang atau sarana yang baik sehingga dapat disampaikan atau dikomunikasikan kepada orang lain. Upaya ini, nantinya tidak hanya diharapkan untuk menambah pengetahuan atau informasi orang tersebut, tetapi juga untuk mendorong lahirnya ide atau gagasan baru untuk menciptakan produk atau sistem baru dan juga melakukan perbaikan pada produk atau sistem yang lama. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan suatu organisasi adalah dengan manajemen pengetahuan atau *knowledge management* (Widjaja, 2002).

Berdasarkan kondisi tersebut, organisasi berupaya menyelaraskan diri dengan perkembangan lingkungan. Upaya yang mendasar dalam transformasi ini adalah pembelajaran atau peningkatan pengetahuan para pelaku atau anggota organisasi. Pengembangan pengetahuan dalam organisasi adalah faktor penentu eksistensi organisasi. Pengetahuan dan pembelajaran adalah dua hal yang dibutuhkan dalam setiap perubahan atau perkembangan lingkungan.

Knowledge management menjadi bidang yang penting dalam proses pembelajaran di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua. Pengetahuan yang dimiliki KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua harus mampu memberi kemajuan bagi Institusi. KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua dapat bertahan hidup, ketika diwajibkan bagi setiap orang yang ada di dalam organisasi melakukan *sharing* pengetahuan. Kebutuhan terhadap manajemen yang kuat sehingga pengetahuan mengakar di setiap individu dalam organisasi dan tidak hilang begitu saja yang didukung infrastruktur untuk penyebaran informasi di lingkungan KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua.

Perkembangan dewasa ini menunjukkan bahwa semakin cepat perubahan terjadi dalam segala aspek kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta pengembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi sehingga dapat tetap *survive*. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respons dalam menyikapi perubahan, dan yang tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

Pengetahuan memang merupakan milik individu, namun dapat dimanfaatkan oleh organisasi dengan tetap memberi otonomi pengembangannya pada individu tersebut. Hubungan dalam hal ini, maka belajar dan pembelajaran menjadi kata kunci dalam peningkatan kapasitas pengetahuan, oleh karenanya menjadikan individu sebagai pembelajar merupakan kondisi yang diperlukan sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja organisasi melalui pengintegrasian dengan proses organisasi. KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua perlu melakukan pengembangan diri menjadi organisasi pembelajar, sebab hanya dalam kondisi yang demikian pegawai dapat benar-benar menjadi manusia pembelajar.

Pentingnya Learning Organization telah lama menjadi perhatian para ahli organisasi, terutama semenjak terbitnya buku karya Peter Senge “*The Fifth Discipline*” pada tahun 1990. Disamping itu organisasi-organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis juga telah mencoba mengembangkan konsep tersebut dalam upaya menjadikan organisasi kompetitif.

Persaingan ketat antara pendidikan dan mudahnya mendapatkan informasi dalam era globalisasi membuat pergeseran dalam pengelolaan aset. Pergeseran tersebut terjadi dari pengelolaan aset *tangible* menjadi *intangible aset* (pengetahuan). Dampak dari pergeseran paradigma tersebut menurut Bergerson (2003) adalah pengetahuan menjadi suatu aset yang sangat bernilai bagi institusi pendidikan, pada hal pada waktu abad ke 18 ketika peran organisasi muncul konsep pengetahuan seringkali menjadi unsur yang dinomorduakan.

Menurut *Encyclopedia Knowledge Management* (2005) suatu pengetahuan menjadi nilai yg lebih bagi suatu organisasi dibutuhkan suatu proses manajemen yg baik, dan hal tsb harus dpt dilakukan yaitu dgn menggunakan pendekatan *knowledge management*. Dengan adanya penerapan *knowledge management* di suatu organisasi menurut Nonaka dan Takeuchi (1995) diharapkan mampu meningkatkan ketrampilan dan kepakaran individu yang bekerja di dalam organisasi.

Peningkatan ketrampilan dan keahlian individu akibat penerapan *knowledge management* menurut Bergerson (2003) dapat tercapai apabila organisasi mampu menerapkan *knowledge management* berdasarkan visi dan misi organisasi. Suatu organisasi diharapkan dapat membuat RENSTRA tentang *knowledge management* dengan baik dan pencapaian *knowledge management* dapat diukur dengan pasti melalui Visi dan Misi organisasi.

Menurut *Encyclopedia KM* (2005) untuk menciptakan *knowledge management* yang baik selain membuat Rencana Strategis (RENSTRA) berdasarkan visi dan misi organisasi, faktor pendukung untuk proses *knowledge management* di

dalam suatu organisasi juga perlu diperhatikan. Hal ini perlu diperhatikan mengingat faktor pendukung seperti *Knowledge Worker*, *management* dan *Tekhnologi* merupakan unsur utama penggerak proses *knowledge management*. Hal ini juga diperkuat pendapat Bryan (2003), faktor pendukung seperti *Knowledge Worker*, *Knowledge Organization* dan teknologi merupakan satu faktor yang sering dilupakan. Hal ini sering terjadi karena organisasi terlalu fokus pada *knowledge management* itu sendiri. Padahal ketiga faktor pendukung tersebut adalah infrastruktur dasar dari *knowledge management*.

Rumusan Masalah

1. Mengapa perlu implementasi manajemen pengetahuan di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua?
2. Bagaimana implementasi manajemen pengetahuan di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua?
3. Apa manfaat implementasi manajemen pengetahuan di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua?

STUDI LITERATUR

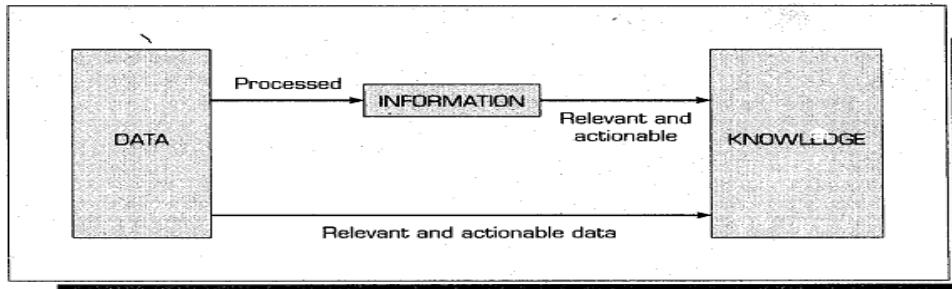
Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif sederhana dengan objek lapangan dengan lokasi pada Kantor Pelayanan Pajak dan pengamatan langsung lapangan dan studi literature yang berjalan bulan Maret 2018 sampai dengan Desember 2018.

Konsep Pengetahuan

Informasi menurut Whitten adalah data yang telah diproses atau diorganisasi ulang menjadi bentuk yang berarti. Informasi dibentuk dari kombinasi data yang diharapkan memiliki arti ke penerima. Sedangkan *Knowledge* adalah data dan information yang disaring lebih jauh berdasarkan fakta, kebenaran, kepercayaan, penilaian, pengalaman dan keahlian si penerima.

Proses perubahan data menjadi informasi menurut Davenport dalam buku Paul L. Tobing (2007) disebutkan melalui beberapa tahap:

1. Contextualized: Memahami manfaat data yang dikumpulkan
2. Categorized: Memahami unit analisis atau komponen kunci dari data
3. Calculated: Menganalisis data secara matematik atau secara statistik
4. Corected: Menghilangkan kesalahan dari data
5. Condensed: Meringkas data dalam bentuk yang lebih singkat dan jelas



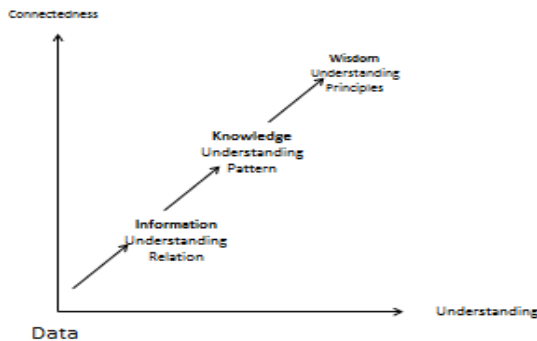
Gambar 1: Perbedaan antara Data, Informasi, dan Pengetahuan

Menurut Hendro Wicaksono, informasi dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang kita bagi, melalui beragam media komunikasi yang ada (*Information is something that we share*). Sedangkan Pengetahuan adalah sesuatu yang masih ada dalam pikiran kita (*Knowledge is something that is still in our mind*). Kemudian dapat disimpulkan, Informasi adalah Pengetahuan yang dibagi atau dikomunikasikan melalui beragam media yang ada (*Information is shared knowledge*).

Menurut Probst, Raub, Romhardt dalam buku Ismail Nawawi (2012) pengetahuan adalah keseluruhan kognisi dan keterampilan yang digunakan oleh manusia untuk memecahkan masalah. Artinya kognisi dan keterampilan merupakan faktor utama dalam pembentukan *pengetahuan* yang berfungsi untuk menemukan solusi-solusi.

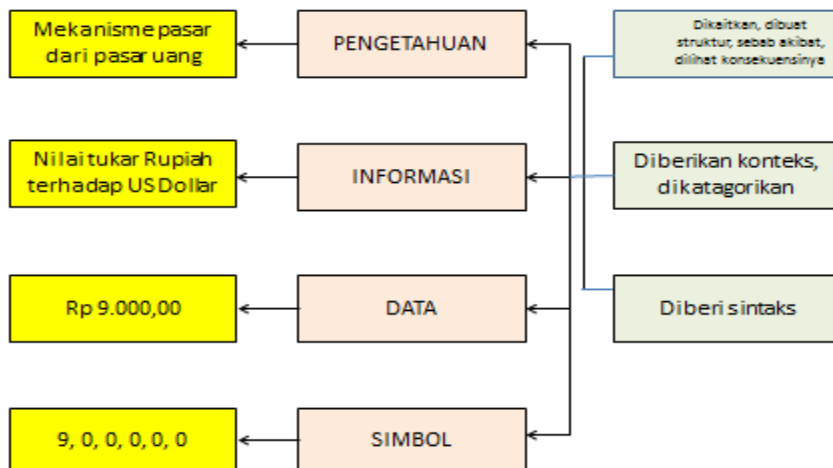
Sedangkan menurut Ackoff dalam buku Ismail Nawawi (2012) mengemukakan bahwa pengetahuan dikaitkan *dengan* lima kategori. Dikatakannya bahwa isi atau kandungan intelektualitas dan mentalitas manusia dapat diklasifikasikan dengan kategori berikut ini:

1. *Data*: berupa symbol-simbol
2. *Information*: data yang diproses agar dapat dimanfaatkan. Informasi menjawab pertanyaan tentang siapa, apa, kapan, dan di mana.
3. *Knowledge*: merupakan aplikasi data dan informasi yang menjawab pertanyaan tentang bagaimana.
4. *Understanding*: mengapresiasi pertanyaan tentang mengapa;
5. *Wisdom*: evaluasi dari pemahaman.



Gambar 2: Hierarki *Data, Information, Knowledge, Wisdom*

Di pihak lain, Davenport dan Prusak dalam buku Ismail Nawawi (2012) mengatakan bahwa pengetahuan bukanlah data bukan pula informasi, namun sulit sekali dipisahkan keduanya. Perbedaan antara, data, informasi, dan pengetahuan sering kali hanya pada masalah derajat kedalamannya di mana pengetahuan dianggap sebagai sesuatu yang lebih mendalam dibandingkan data dan informasi. Di bawah ini digambarkan hubungan data, informasi, dan pengetahuan.



Gambar 3: Hubungan *Data, Information, Knowledge*

Konsep lain dikemukakan oleh Von Krogh, Ichiyo Nonaka, dan Chu Wei dalam buku Ismail Nawawi (2012) yang menyampaikan suatu ringkasan gagasan yang mendasari pengertian pengetahuan adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan merupakan kepercayaan yang dapat dipertanggungjawabkan (*justified true believe*);
2. Pengetahuan merupakan sesuatu yang eksplisit sekaligus terpikirkan (*tacit*);
3. Penciptaan inovasi secara efektif bergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut;
4. Penciptaan inovasi melibatkan 4 langkah utama yaitu:
 - a. Berbagai pengetahuan yang terpikirkan (*tacit*)
 - b. Menciptakan konsep;
 - c. Memebenarkan prototype;
 - d. Melakukan penyebaran pengetahuan tersebut.

Pendapat lain dikemukakan oleh Davidson dan Philip Voss dalam buku Ismail Nawawi (2012) bahwa mengelola pengetahuan merupakan cara organisasi mengelola karyawan mereka dan berapa lama mereka menghabiskan waktu untuk menggunakan teknologi informasi. Menurut mereka pula, manajemen pengetahuan adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mereka saling berbicara. Oleh karena itu, yang sekarang populer digunakan adalah label informasi ekonomi, seperti : e-commerce, learning organization, dan sebagainya.

Konsep Penciptaan Pengetahuan

Proses pengadaan informasi adalah proses mengumpulkan beragam informasi dari berbagai sumber yang dianggap relevan dengan interes komunitas pemakai sistem manajemen pengetahuan. Karena itu, proses ini harus dilakukan berdasarkan survei kebutuhan dan interes anggota komunitas yang telah dilakukan terlebih dahulu. Sumber informasi tidak hanya berasal dari Internet, tetapi juga dari sumber informasi yang didistribusikan dalam bentuk *offline*, seperti CDROM atau DVDROM.

Pada proses pengadaan informasi, ada dua jenis informasi yang dikumpulkan. Pertama *Unstructured Information* (informasi yang tidak terstruktur) dan *Structured Information* (informasi yang terstruktur). *Unstructured Information* adalah informasi yang tidak mendalam tentang suatu topik. Contohnya adalah artikel surat kabar. Sedangkan *Unstructured Information* adalah (sekumpulan) informasi yang mendalam dan detail tentang suatu topik. *Unstructured Information* disimpan dan menjadi bagian penting dalam *Unstructured Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan yang Tidak Terstruktur), sedangkan *Structured Information* disimpan dalam sistem repository (*digital library*).

Unstructured Knowledge Creation (Penciptaan Pengetahuan Yang Tidak Terstruktur)

Unstructured Knowledge Creation adalah proses pembelajaran komunitas yang cenderung tidak terstruktur. Tidak terstruktur dalam hal pengetahuan yang

dihasilkan belum mendalam dan belum fokus pada suatu topik interest tertentu. Tujuan proses ini adalah:

1. Agar anggota komunitas mau, berani dan termotivasi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).
2. Agar anggota komunitas terbiasa dengan sistem manajemen pengetahuan yang akan digunakan.

Discussion Forum (Forum Diskusi, Semi-structured Knowledge Creation)

Setelah pustakawan mendapatkan topik interest anggota komunitas, maka tahap berikutnya adalah mengajak anggota komunitas untuk mendiskusikannya secara lebih spesifik dan terstruktur pada *Discussion Forum*. Jika memungkinkan, pustakawan juga bisa mendorong anggota komunitas langsung ke proses *Structured Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan Yang Terstruktur). Tapi ini relatif sulit dilakukan karena untuk menghasilkan pengetahuan yang terstruktur relatif butuh waktu dan proses yang tidak sebentar. Yang paling mudah adalah membuat pengetahuan yang tidak terstruktur menjadi lebih terstruktur dalam *Discussion Forum*. Bisa dibilang *Discussion Forum* adalah *Semi-structured Knowledge Creation* (Penciptaan Pengetahuan Yang Semi Terstruktur).

Structured Knowledge Creation (Penciptaan Pengetahuan Yang Terstruktur)

Pada saat proses di *Discussion Forum*, bila dirasa pengetahuan yang tercipta telah cukup detail dan terstruktur, maka pustakawan harus meng-arahkan kegiatan pembelajaran pada proses berikutnya, yaitu *Structured Knowledge Creation*. Dalam proses penciptaan pengetahuan, proses ini merupakan proses yang sangat penting. Bisa dianggap puncaknya proses penciptaan pengetahuan. Proses ini merupakan kelanjutan dari proses *Discussion Forum (semi-structured knowledge creation)*. Juga bisa merupakan kelanjutan dari proses *Unstructured Knowledge Creation*, meskipun hal ini jarang terjadi.

Menurut Setiarso (2009), mendokumentasikan hasil *knowledge sharing* yang baik, dibutuhkan suatu repository atau tempat penyimpanan khusus serta proses pembelajaran yang berkelanjutan untuk mewujudkannya hasil *knowledge sharing* ke dalam bentuk konsep-konsep atau sistem yang tertulis yang nantinya mudah dimengerti oleh orang lain yang membacanya ataupun bisa dimanfaatkan kembali jika diperlukan atau juga dapat diasikan kepada mereka yang berkepentingan.

Sistem Repository (Digital Library)

Digital Library berfungsi sebagai:

1. Tempat menyimpan *Structured Information* yang dikumpulkan dari berbagai sumber informasi.
2. Sumber referensi bagi proses pembelajaran di *Discussion Forum* dan *Structured Knowledge Creation*.
3. Tempat menyimpan pengetahuan yang dihasilkan pada proses pembelajaran di *Discussion Forum* dan *Structured Knowledge Creation*.

Konsep Mekanisme Transformasi Pengetahuan Dalam Organisasi Pembelajar

Transformasi pengetahuan ini bergantung dengan mental dan budaya untuk setiap individu sehingga aktualisasi aktivitas di dalam organisasi akan dilandasi pada keyakinan baru sebagai kesepakatan bersama (anggota organisasi bekerja dengan spirit baru). Berdasarkan model mental organisasi yang disepakati bersama inilah mereka kemudian mengaktualisasikan pengetahuannya menjadi strategi, program, sistem/dokumen baru sebagai pedoman kerja seluruh anggota. Faktor yang penting dalam Implementasi *Knowledge Management*:

1. Manusia, Baik berupa *tacit knowledge* ataupun *explicit knowledge* yang mampu di-*sharing*/transfer dalam institusi atau organisasi.
2. *Leadership*, keberhasilan *KM* didukung peran pemimpin dalam membangun visi yang kuat dengan menggalang dan mengarahkan partisipasi semua anggota organisasi dalam mewujudkan visinya.
3. Teknologi, dukungan infrastruktur yang kuat dalam penyebaran informasi pada orang yang tepat dan waktu yang tepat pula.
4. Organisasi, aspek pengaturan yang jelas dalam hal ini termasuk *reward* yang berpartisipasi dalam penyebaran informasi
5. *Learning*, kemauan belajar untuk setiap individu sehingga muncul ide-ide, inovasi dan *knowledge* baru, yang menjadi komoditas utama dalam *KM*.

Hal yang esensial dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar yang kondusif, sehingga para pekerja termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan perusahaan, dan menumbuhkan kembangkan pengetahuan individualnya serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi, atau dengan kata lain *knowledge management focus* agar manusia didalamnya produktif untuk menumbuhkembangkan pengetahuan dan mau berbagi pengetahuan yang dimilikinya.

Perkembangan teknologi informasi telah meningkatkan produktivitas penemuan pengetahuan (mempercepat proses pengelolaan pengetahuan) serta mempercepat proses implementasinya, sehingga organisasi untuk menginstitusionalisasikan dan mendistribusikan pengetahuan yang berasal dari individu anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya.

Konsep Knowledge Management

Terminologi pengetahuan (*knowledge*) pertama kali diperkenalkan Henry, 1974 yang mengungkapkan adanya perbedaan makna dan adanya transisi dari data, informasi hingga menjadi *knowledge* (Wallace, 2007). Pengetahuan (*knowledge*) dapat dibagi menjadi dua: (pertama) *tacit knowledge* yaitu pengetahuan yang berbentuk *know-how*, berdasarkan pengalaman, kemampuan dan pemahaman seseorang terhadap suatu masalah yang pernah dihadapi dan (kedua) *explicit knowledge* yaitu pengetahuan yang tertulis, terarsip, tersebar (cetak maupun elektronik) dan bisa sebagai bahan pembelajaran (*reference*) untuk orang lain. Pengelolaan dari *explicit knowledge* ini lebih mudah karena sudah tercetak dalam bentuk buku, blog ataupun dokumentasi yang tersimpan didalam perusahaan.

Sedangkan pengelolaan untuk *tacit knowledge* lebih sulit karena masih tersimpan dalam pikiran beberapa orang.

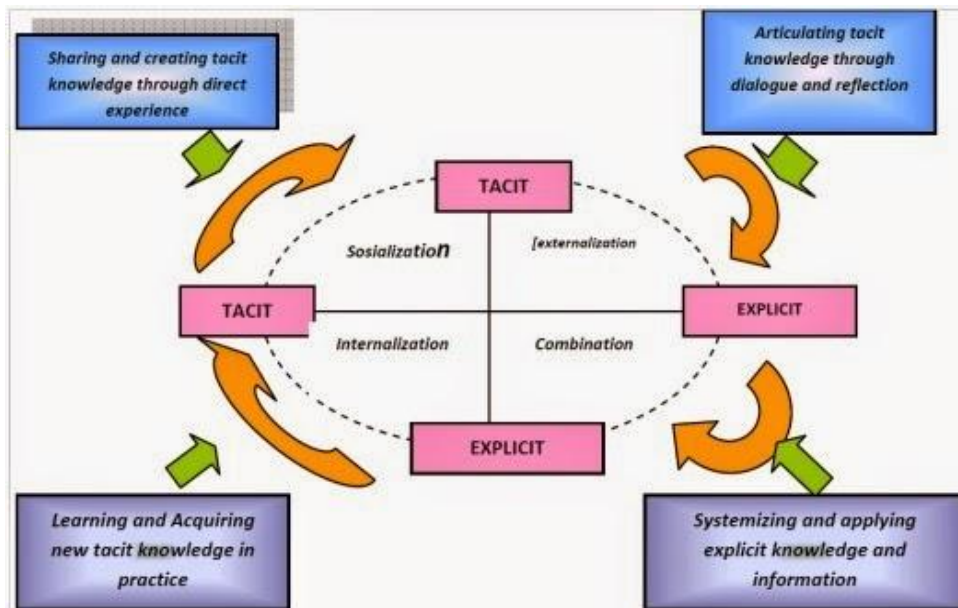
Adapun istilah manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang dikenal luas di dunia bisnis adalah suatu pengelolaan sumber daya untuk dapat menangkap, menyimpan, menyebarkan dan menggunakan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki organisasi untuk menjadikan organisasi lebih baik dari waktu ke waktu (Smith, 1971 dalam Wallace, 2007; Dalkir, 2005; Nonaka dan Takeuchi, 1995).

Menurut Groff & Jones (2003) mengemukakan definisi *knowledge management* bahwa “*knowledge management is taken as tools, techniques and strategies to retain, analyze, organize, improve and share business expertise.*” *Knowledge management* adalah alat, teknik, strategi untuk menyimpan, menganalisis, mengorganisir, meningkatkan dan membagikan pengalaman bisnis. Menurut Wigg dalam Liebowitz (1999), “*Knowledge management is the systematic, explicit and deliberate building, renewal and application of knowledge to maximize an enterprise’s knowledge-related effectiveness and return from its knowledge assets.*” *Knowledge management* adalah pembangunan yang sistematis, lamban, pembaharuan dan penerapan pengetahuan untuk memaksimalkan efektifitas pengetahuan perusahaan dan keuntungan aset pengetahuan.

Dari pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan pengertian konsep *knowledge management* yaitu suatu sistem atau alat untuk mengelola sumber daya (aset organisasi) tidak berwujud (pengetahuan) untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Liebowitz (1999), dalam penerapan *knowledge management* terdapat tiga proses dasar yaitu: (pertama) penciptaan pengetahuan (*knowledge creation*), (kedua) pembagian pengetahuan (*knowledge sharing*), dan (ketiga) penerapan pengetahuan (*knowledge implementing*).

1. Penciptaan pengetahuan, dilakukan dengan proses berikut:



Gambar 4: Penciptaan *Knowledge Management* (Nonaka dan Takeuchi, 2004)

Berdasarkan gambar 4, proses penciptaan pengetahuan terdiri dari: *Socialization* (sosialisasi), *Externalization* (eksternalisasi), *Combination* (kombinasi), dan *Internalization* (internalisasi) atau biasa disingkat SECI.

Proses sosialisasi merupakan perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Proses sosialisasi dapat dilakukan melalui pertemuan tatap muka seperti rapat, diskusi, pertemuan bulanan, pendidikan dan pelatihan (*training*) dengan mengubah *tacit trainer* menjadi *tacit knowledge* para karyawan. Sementara untuk proses eksternalisasi merupakan perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Proses eksternalisasi dapat terwujud di antaranya melalui pendokumentasian notulen rapat atau hasil diskusi (yang merupakan bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan/sosialisasi) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian disimpan dan diasikan bagi yang membutuhkan melalui sistem informasi yang ada di organisasi. Kemudian untuk proses kombinasi terjadi ketika *knowledge* yang bersifat *explicit* ditransfer menjadi *explicit knowledge*. Sedangkan proses internalisasi terbentuk melalui perubahan *explicit knowledge* ke *tacit knowledge*.

Pembagian Pengetahuan (Knowledge Sharing)

Menurut Subagyo (2007), berbagi pengetahuan merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan teknik, pengalaman, ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dilakukan dengan diskusi rutin, *workshop*, magang, dan pertemuan virtual dengan

memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. *Sharing* pengetahuan tidak dapat dilakukan tanpa adanya komunikasi lebih dari satu arah.

Penerapan Pengetahuan (Knowledge Implementing)

Pengetahuan yang diciptakan melalui proses konversi pengetahuan SECI dan disebarakan ke seluruh bagian dalam organisasi menjadi pengetahuan, selanjutnya akan diimplementasikan dalam organisasi. Menurut Liebowitz (1999) penerapan pengetahuan dapat berupa:

- a. *Patent, licenses technology*
- b. *Knowledge based customer services*
- c. *Knowledge product and embedded technology*
- d. *Separate KBS Application Product*
- e. *Knowledge workers at all level.*

Penerapan *knowledge management* dapat dilakukan juga dengan langkah-langkah sebagai berikut:

Tabel 1: Tahapan Penerapan *Knowledge Management* (Amrit Tiwana, 2002)

Phase I: Infrastructure Evaluation	1. Analyse the existing infrastructure
	2. Aline KM & business strategy
Phase I: KMS analysis design & development	3. Design the KM infrastructure strategy
	4. Audit existing knowledge
	5. Design the KM team
	6. Create the KM blueprint
	7. Develop the KMS
Phase III: Development	8. Deploy, using the result-driven incremental methodology
	9. Manage change, culture and reward structure
Phase IV: Evaluation	10. Evaluate performance of the KMS

Menuju Birokrasi Berbasis Knowledge Management

Dari berbagai studi tentang birokrasi yang telah dilakukan selama ini dapat kita amati bahwa perkembangan organisasi sangat terkait dengan dinamika birokrasinya. Perubahan lingkungan seharusnya diikuti dengan perubahan dalam birokrasi. James Q Wilson (1989) mendeskripsikan perilaku birokrat untuk mendudukan masalah pembelajaran di dalamnya secara cermat. Wilson menjelaskan bahwa birokrasi pada umumnya sangat resisten terhadap inovasi dalam kondisi dimana anggotanya sedang menikmati dukungan keuangan dan otoritas. Karakteristik birokrasi sangat berpengaruh dalam hubungannya dengan *learning organization* dan *knowledge management* dalam organisasi tersebut.

Organisasi yang menangani permasalahan yang sangat kompleks memerlukan harmonisasi untuk mencapai sinergi dalam mewujudkan visi dan

misinya dalam mengikuti perkembangan kondisi lingkungannya. Tuntutan masyarakat atau para Wajib Pajak terhadap unit layanan pemerintah yang semakin meningkat. Keterbatasan sumber dana dan perubahan teknologi informasi sangat memerlukan respons unit layanan pemerintah dalam pemenuhannya. Salah satu langkah yang perlu diambil adalah melakukan Reformasi Birokrasi. Reformasi Birokrasi pada hakikatnya merupakan upaya untuk melakukan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan unit layanan pemerintah, terutama menyangkut aspek kelembagaan (organisasi), ketatalaksanaan (proses bisnis), dan sumber daya manusia (SDM). Pelaksanaan birokrasi berbasis pengetahuan menjadi kebutuhan yang mendasar dalam upaya reformasi birokrasi. Hal ini terkait dengan urgennya kebutuhan inovasi-inovasi dalam birokrasi yang sudah tentu sangat tergantung dengan tingkatan pengetahuan dari pelaku birokrat dan *knowledge management*.

Upaya-upaya yang dapat dilakukan dalam membangun birokrasi yang berbasis pengetahuan antara lain adalah:

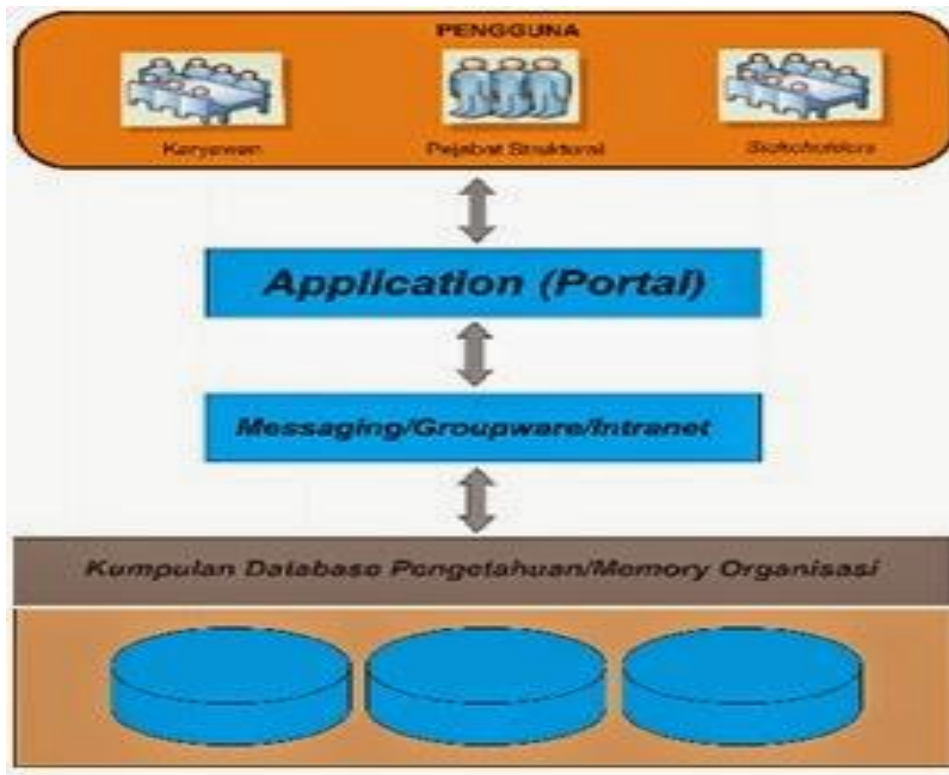
Membangun Sistem Knowledge Management

Dalam rangka mendukung penerapan penyebaran dan pengaksesan pengetahuan lebih efektif dan efisien dalam konteks *knowledge management*, salah satu jalan yang adalah dengan membangun sebuah sistem berbasis Teknologi Informasi atau komputer. Namun, satu hal yang perlu digaris bawahi adalah bahwa sebagian orang menganggap *knowledge management* identik dengan Teknologi Informasi. Anggapan ini adalah kesalahan besar. Memang benar bahwa teknologi informasi dapat mendukung *Knowledge Management System (KMS)*, akan tetapi tanpa teknologi informasi pun proses *KMS* bisa dijalankan oleh organisasi. Begitu pula sebaliknya, adanya teknologi informasi dalam suatu organisasi belum tentu proses *KMS* sudah dijalankan di organisasi tersebut. Sehubungan dengan hal ini, kehadiran *software* aplikasi *KMS* yang ada seperti Open Source CMS atau *Microsoft Sharepoint Portal* adalah hanya untuk mendukung proses.

Prinsip utama yang mendasari pengembangan *KMS* di antaranya:

- a. Format pengetahuan digital lebih mudah disimpan dalam jaringan intranet dan proses pemeliharaannya lebih efisien sehingga mudah disebarkan.
- b. Setiap pegawai memiliki tanggungjawab, kewajiban dan hak akses yang sama terhadap pengetahuan yang sesuai dengan kepentingannya.
- c. *KMS* berbasis antarmuka dinamis yang memungkinkan untuk mendorong terbentuknya budaya saling berbagi pengetahuan. Begitupula dengan kemudahan akses pengetahuan di berbagai lapisan struktural sebagai pendukung yang memudahkan proses pembentukan budaya *sharing knowledge* dilakukan.
- d. Berkerja secara kelompok (*teamwork*) mendorong setiap orang untuk bekerja bersama sama secara lebih baik dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas yang sedang dikerjakan.
- e. Menghilangkan atau memperkecil sekat birokrasi. Hal ini agar pimpinan dan para pegawai struktural di bawahnya dapat bekerja bersama secara sinergis. Memungkinkan pula melalui sistem ini, pimpinan memberi contoh atau model berbagi pengetahuan atau informasi kepada semua lapisan struktural.

Di antara bentuk arsitektur *KMS* yang dapat diterapkan adalah sebagaimana tampak dalam gambar berikut:



Gambar 5. Arsitektur KMS Organisasi

Aristektur *KMS* organisasi terdiri dari beberapa *layer* seperti pada gambar 5. *Layer* pertama adalah pengguna (*user*) yang dalam hal ini adalah *knowledge worker* yaitu pegawai dan *stakeholder*. *Layer* kedua adalah *user interface* berupa *browser internet* ataupun aplikasi lainnya. *Layer* ketiga adalah *communication/transport layer* yang dalam hal ini berupa *groupware* dan *intranet*. *Layer* terakhir adalah kumpulan *database-database* pengetahuan *KMS*. Kumpulan *Database* pengetahuan sangat penting dalam suatu *KMS* untuk menyimpan sumber pengetahuan berupa *database* dokumen, *database* diskusi, sistem *file* yang menyimpan *file* fisik, atau digital. Teknik penyimpanan pengetahuan menggunakan sistem *index* di mana proses *indexing* dilakukan di server, (Bambang, 2005). *Index-index* tersebut bertujuan memudahkan dan mempercepat proses pencarian informasi/pengetahuan.

Menumbuhkan Budaya Knowledge Sharing

KMS merupakan strategi untuk meningkatkan efektifitas dan peluang atau kesempatan pengembangan kompetensi (Ningky, 2001). Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan di antaranya:

- a. Menciptakan *know-how* di mana setiap pegawai berkesempatan dan bebas menentukan cara baru untuk menyelesaikan tugas dan berinovasi serta peluang untuk mensinergikan pengetahuan eksternal ke dalam institusi.
- b. Menangkap dan mengidentifikasi pengetahuan yang dianggap bernilai dan direpresentasikan dengan cara yang logis.
- c. Penempatan pengetahuan yang baru dalam format yang mudah diakses oleh seluruh pegawai dan pejabat.
- d. Pengelolaan pengetahuan untuk menjamin kekinian informasi agar dapat direview untuk relevansi dan akurasinya.
- e. Format pengetahuan yang disediakan di portal adalah format yang *user friendly* agar semua pegawai dapat mengakses dan mengembangkan setiap saat.

Knowledge sharing di kalangan karyawan menjadi amat penting dalam meningkatkan kemampuan manusia untuk berpikir secara logika yang akan menghasilkan suatu bentuk inovasi. Menurut Carl Davidson dan Philip Voss (2003), mengatakan bahwa mengelola *knowledge* sebenarnya merupakan bagaimana organisasi mengelola staf, sebenarnya menurut mereka bahwa *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berbeda mulai saling bicara, yang sekarang populer dengan *label learning organization*.

Metode dan Teknik Knowledge Sharing

Untuk implementasi *knowledge sharing* tentunya diperlukan metode dan teknik yang baik. Menurut Paul L. Tobing (2011), beberapa teknik yang dapat dilakukan antara lain:

- a. Asistensi kelompok, yaitu mempelajari dari pengalaman kolektif kelompok terkait bagaimana pendekatan-pendekatan orang lain terhadap penyelesaian suatu permasalahan, membangun ide-ide dan solusi untuk permasalahan yang ada, pencerahan-pencerahan yang didapatkan, dan membangun ikatan yang kuat antara anggota kelompok.
- b. Review setelah tindakan (*after action review*), yaitu mempelajari tindakan yang lebih baik yang dapat dilakukan di masa datang, mengembangkan teknik-teknik dan proses di masa yang akan datang, membangun kepercayaan, dukungan diantara anggota kelompok, membagikan umpan balik dan tanggapan-tanggapan.
- c. *Retrospect*, yaitu belajar dari proyek, pengalaman dan kegiatan, yaitu mempelajari bagaimana melakukan aktivitas yang sama dengan lebih baik dengan mempelajari dan mereview prosesnya, mendokumentasikan dengan baik setiap proses yang ada.
- d. *Online* dengan komunitas, yaitu berhubungan dengan komunitas-komunitas yang bercirikan atau minat yang sama secara pengetahuan, para ahli yang juga memiliki minat yang sama, membagi ide, pertanyaan dan isu kepada komunitas-

komunitas yang terkait, berinteraksi dengan orang-orang secara cepat dan efisien dengan komunitas-komunitas di dunia maya (*virtual*).

Sedangkan metode-metode yang dapat dikembangkan dan diterapkan antara lain dengan:

- a. *Peer assist*
- b. *After action review*
- c. *Storytelling*
- d. *Mentoring*
- e. *Coaching*

Forum-forum yang dapat digunakan antara lain:

- a. Komunitas (jaringan) praktisi
- b. Forum dan Meeting
- c. Workshop, training dan seminar
- d. Pekan Raya Pengetahuan

PEMBAHASAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN Profil KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jakarta Tamansari Dua mempunyai wilayah kerja yang terdiri dari 4 (empat) Kelurahan di lingkungan Kecamatan Tamansari yaitu: Kelurahan Pinangsia, Kelurahan Glodok, Kelurahan Keagungan, Kelurahan Krukut dengan wilayah seluas 220,62 Ha. Adapun batas wilayah Kantor Pelayanan pajak Jakarta Tamansari Dua adalah sebagai berikut :

1. Sebelah Utara : Berbatasan dengan rel Kereta Api, Kecamatan Penjaringan-Jakarta Utara.
2. Sebelah timur : Berbatasan dengan rel Kereta Api Kecamatan Sawah Besar, Jakarta Pusat, Jalan Pinangsia Raya, Glodok Harco dan Jalan Hayam Wuruk.
3. Sebelah Selatan: Berbatasan dengan Jalan KH Zainul Arifin, Kecamatan Gambir Jakarta Pusat.
4. Sebelah Barat: Berbatasan dengan Kali Krukut-Jakarta Barat.

Wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Tamansari Dua meliputi 4 (empat) Kelurahan dan merupakan daerah yang memiliki potensi perpajakan yang cukup baik. Kegiatan bisnis yang mewarnai kegiatan usaha di wilayah ini merupakan kegiatan bisnis yang bersifat heterogen. Berbagai sektor kegiatan bisnis dilakukan di wilayah kerja Kantor Pelayanan Pajak Jakarta Tamansari Dua, mulai dari usaha perdagangan beraneka macam komoditi kegiatan industri dan jasa, kegiatan-kegiatan tersebut terutama berada di jalan Pinangsia Raya dan sekitarnya, Glodok City (Glodok building) dan sekitarnya.

Visi KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua adalah:”Menjadi Institusi Pendidikan Keperawatan yang Unggul dalam Pelayanan keperawatan berdasarkan *Carrative Caring* di Jakarta Utara, pada tahun 2019”

KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua teguh bertekad untuk selalu mampu menjaga keberadaannya dan berkembang secara berkesinambungan dalam proses keseimbangan yang dinamis, kreatif, inovatif dan futuristik, sehingga mampu melakukan upaya membaharui diri dan lingkungannya serta secara konsisten berorientasi pada peningkatan mutu dalam konteks kesejagadan yang amat dinamis.

Kemudian sebagai pedoman dasar penyelenggaraan dan pembinaannya, maka disusun dan ditetapkanlah Statuta KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua.

Manajemen Pengetahuan KPP Pratama Tamansari Dua

Tantangan dan tanggung jawab besar KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua dalam melaksanakan pelayanan perpajakan, menuntut terciptanya organisasi KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua yang semakin cerdas dan mampu melakukan berbagai inovasi.

KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua telah menginisiasi penerapan manajemen pengetahuan. Penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) yang ditujukan untuk mempermudah proses penciptaan, pengumpulan, penyimpanan, dan berbagi-tukar pengetahuan (*knowledge sharing*), menutup kesenjangan pengetahuan antara satu karyawan dengan karyawan lainnya dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektual, pengetahuan dan pengalaman yang ada.

Penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*), khususnya pada KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua belum begitu masif karena pedoman pelaksanaan program manajemen pengetahuan belum secara resmi diterapkan. Selain itu, penerapan manajemen pengetahuan cukup merata diseksi-seksi teknis. Penerapan manajemen pengetahuan diperuntukkan bagi pimpinan dan karyawan. Dalam mengelola forum manajemen pengetahuan yang dapat dimanfaatkan sebagai *knowledge sharing* yang berguna baik dalam perumusan kebijakan dan juga sebagai *benchmarking* bagi karyawan.

Harapannya adalah manajemen pengetahuan dapat diterapkan secara konsisten untuk mengelola pengetahuan dalam bentuk inovasi atau keberlanjutan organisasi. Manajemen pengetahuan di sini diperlukan agar organisasi mampu melaksanakan fungsinya secara efektif agar semakin kecil *gap* pengetahuan pada setiap elemen organisasi.

Implementasi Manajemen Pengetahuan KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua

Merujuk penjelasan konseptual manajemen pengetahuan di atas, berikut ini beberapa metode dan tahapan penerapan atau implementasi nya pada KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua.

1. Kegiatan Penciptaan Pengetahuan (*Knowledge Creation*)

Kegiatan penciptaan pengetahuan dilakukan melalui kegiatan SECI (Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi dan Internalisasi), sebagaimana berikut di bawah ini:

a. Proses sosialisasi merupakan perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Proses sosialisasi dilakukan melalui pertemuan tatap muka seperti rapat, diskusi, pertemuan bulanan, pendidikan dan pelatihan (*training*). Di KPP Pratama Tamansari Dua kegiatan atau proses sosialisasi berupa:

1. Mengadakan rapat pembinaan

Diselenggarakan setiap 1 bulan sekali, yang diikuti seluruh karyawan dengan narasumber utama adalah Kepala Kantor untuk menyampaikan peraturan-peraturan perpajakan yang terbaru dibantu oleh Kepala Seksi yang

terkait. Durasi rapat pembinaan kurang lebih 4-5 jam digunakan untuk membahas peraturan terbaru baik yang sudah dilaksanakan atau belum. Untuk yang sudah dilaksanakan, dilakukan evaluasi pelaksanaan, untuk mengetahui hambatan pelaksanaan maupun efektivitas peraturan tersebut. Untuk yang belum dilaksanakan maka dilakukan langkah-langkah pengamanan peraturan. Apabila diperlukan, selain peraturan perpajakan tersebut disampaikan kepada karyawan, juga kepada Wajib Pajak yang terkait

a. Mengadakan *In-House Training*

Dilaksanakan minimal 2 bulan sekali. In-house training dilaksanakan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, baik yang bersifat untuk menambah pengetahuan, memperluas wawasan maupun untuk meningkatkan keterampilan kerja. Pemberi materi IHT dari internal KPP/DJP juga dari eksternal seperti asosiasi usaha maupun asosiasi profesi

b. Mengadakan *Internalization Corporate Value*

Dilaksanakan 1 tahun sekali di dalam atau di luar kantor. Tujuan dilaksanakan kegiatan ini adalah untuk menanamkan kesadaran atau nilai-nilai organisasi kementerian Keuangan RI yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan. Format kegiatan dipadukan antara *in-house* dan *outbound training*

2. Sementara untuk proses eksternalisasi merupakan perubahan pengetahuan dari *tacit knowledge* ke *explicit knowledge*. Proses eksternalisasi dapat terwujud di antaranya melalui pendokumentasian notulen rapat atau hasil diskusi (yang merupakan bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan) ke dalam bentuk elektronik untuk kemudian disimpan dan diarsikan bagi yang membutuhkan melalui sistem informasi yang ada di organisasi
3. Membentuk *Community of Practice* yaitu:
 - a. forum AR (*Account Representative*) dan fungsional pemeriksa
 - b. forum Kepala Seksi Pengawasan dan Ekstensifikasi
 - c. forum Kepala Seksi Pelayanan dan Penyuluhan

Proses eksternalisasi dilakukan melalui pendokumentasian notulen rapat atau hasil diskusi (yang merupakan bentuk eksplisit dari *knowledge* yang tercipta saat diadakannya pertemuan/sosialisasi) ke dalam bentuk file dokumentasi atau elektronik. Upaya mendokumentasikan hasil kegiatan *knowledge sharing* melalui sosialisasi yang sudah dilakukan karyawan itu, perlu mendapatkan perhatian khusus baik pada tingkat pimpinan agar dapat dijadikan sebagai modal *organizational knowledge*.

Proses kombinasi dilakukan dengan melakukan penyusunan sistem *knowledge management* berdasarkan pada topik, penerapan konsep dalam misi dan operasionalisasi konsep dalam fungsi manajemen. Proses kombinasi merupakan perubahan pengetahuan dari *explicit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, yang dapat dilakukan dengan cara melakukan pertukaran dokumen kerja yang dilakukan antar karyawan. Jadi pengetahuan yang sudah terdokumentasikan

melalui proses eksternalisasi di atas seperti hasil rapat, hasil diklat atau training, kembali di-*sharing* atau dibagikan kepada rekan kerja lain untuk saling bertukar informasi atau pengetahuan. Proses kombinasi ini tidak hanya dapat dilakukan dengan bertukar dokumen kerja, tetapi juga bisa dilakukan dengan cara mengkombinasikan berbagai *explicit knowledge* yang berbeda kemudian disusun ke dalam *sistem knowledge management*. Menurut Setiarso (2009), proses kombinasi itu dapat dimediasi melalui intranet atau forum diskusi, database organisasi dan internet untuk memperoleh sumber eksternal. Data yang telah disimpan dalam sistem (*data warehouse*) seperti data analisis kondisi lingkungan yang bersifat strategis seperti pembuatan indikator-indikator kerja, dianalisis untuk kemudian dimasukkan ke dalam sistem *knowledge management*. Selain itu, fitur-fitur *enterprise portal* yang memiliki fungsi pengkategorian dan pencarian informasi (taksonomi) serta *contentmanagement* yang memiliki fungsi untuk mengelola informasi organisasi baik terstruktur (*database*) maupun tidak terstruktur (dokumen, laporan dan notulen) dapat mendukung proses kombinasi tersebut.

Proses internalisasi merupakan perubahan dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* yang dapat dilakukan dengan cara memperoleh pengetahuan atau informasi melalui media intranet (*database* organisasi), internet ataupun media massa (majalah, koran dan lainnya). Proses internalisasi ini menjadi salah satu bagian dari *knowledge creation* yang cukup penting juga karena melalui pencarian informasi yang beragam dengan berbagai media yang digunakan tidak hanya bisa menambah pengetahuan yang dimiliki seorang karyawan tapi juga bisa untuk di-*sharing*-kan kepada rekan kerjanya. Semua dokumen, data, informasi dan *knowledge* yang sudah didokumentasikan baik berupa cetak maupun elektronik yang bisa dibaca oleh orang lain, bisa meningkatkan *knowledge* sumber daya manusia karena di dalamnya karyawan bisa melakukan aktivitas belajar mengenai informasi yang didapatkan tersebut.

2. Kegiatan Berbagi Pengetahuan (*Knowledge Sharing*)

Kegiatan berbagi pengetahuan dilakukan dengan cara:

- a. Penggunaan *social media* seperti Facebook, Twitter, dan Instagram serta chat melalui WA Group. *Social media* ini berisi artikel opini atau artikel berita untuk melakukan *sharing knowledge*. Namun, rendahnya interaksi melalui media *social* lebih sedikit dibandingkan lewat *chat* WA Group, karena tidak semua karyawan memiliki akun di media sosial. Sebagian karyawan ada juga yang memilih *sharing* dan berinteraksi langsung menggunakan media telepon atau *handphone*.
- b. Penggunaan media interaktif melalui sistem informasi yang ada di organisasi dan disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Karyawan KPP Pratama Tamansari Dua juga memanfaatkan forum diskusi lintas kantor melalui media intranet. Dalam forum diskusi tersebut sudah diolah-pilah sesuai topik, antara lain: Fordis Amnesti Pajak, Fordis Peraturan Perpajakan, Fordis Administrasi Perpajakan, dan sebagainya.

- c. Dokumentasi hasil rapat, seminar, *workshop* atau *training* dalam bentuk *prosiding* dan lainnya yang selanjutnya disebarluaskan kepada seluruh karyawan KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua.
3. Kegiatan Penerapan Pengetahuan (*Knowledge Implementing*)
Penerapan *Knowledge Management* dapat dilakukan melalui empat tahap:
- a. Tahap evaluasi infrastruktur, yang terdiri dari menganalisis *infrastructure* yang tersedia dan menyesuaikan dengan strategi bisnis
 - b. Tahap merancang desain *Knowledge Management System* (KMS) yang terdiri dari mendesain infrastruktur KMS, menilai pengetahuan yang ada, mendesain tim KMS, membuat cetak biru KM, dan mengembangkan KMS dan merancang pengembangannya
 - c. Tahap pengembangan yang terdiri dari penyebaran KM, penerapan metodologi KMS, mengelola dan menyusun perubahan, budaya dan *reward system*
 - d. Tahap evaluasi, dengan mengevaluasi kinerja dan dampak KMS bagi organisasi serta memperbaiki atau pengembangan KMS.

Evaluasi Implementasi Manajemen Pengetahuan Di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua

KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua sudah melakukan Manajemen Pengetahuan dengan hasil:

1. Pimpinan telah menjadi *Role Model* dalam penerapan Manajemen Pengetahuan di KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua baik sebagai narasumber maupun praktisi manajemen pengetahuan;
2. Kepala Subbag Umum dan para Kepala Seksi dan seluruh staf struktural dan fungsional pemeriksa juga sedang melaksanakan manajemen pengetahuan dengan bertumbuhnya budaya belajar;
3. Pimpinan dan seluruh karyawan struktural dan fungsional pemeriksa termotivasi untuk mengaplikasikan budaya belajar dan mengoptimalkan penggunaan pengetahuan dalam menetapkan kebijakan maupun mengambil keputusan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Manajemen pengetahuan dapat membuat suatu perubahan yang berfokus pada pengembangan dan penggunaan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas suatu organisasi. Manajemen pengetahuan memberikan suatu peluang untuk martabat informasi dan perpustakaan untuk menjadikan diri relevan terhadap perkembangan zaman. Walaupun dalam penerapannya masih banyak masalah di sekitar manajemen pengetahuan, namun konsep yang ditawarkan dapat dijadikan titik tolak untuk mengembangkan diri secara substansial dalam menyediakan seluruh pelayanan informasi dan pengetahuan.

Dengan penerapan *knowledge management system*, inovasi dan perkembangan insitusi menjadi lebih cepat karena dengan pola siklus *knowledge management* tersebut semua pengetahuan tersip dengan baik dan dapat diakses dengan

mudah oleh seluruh anggota. Namun demikian diperlukan kemauan masing-masing individu dalam insitusi anggota untuk mengeksplisitkan semua *tacit knowledge* yang dimiliki sehingga bisa disebarluaskan kepada anggota lain. Sikap yang harus dibudayakan untuk pembentukan sistem ini diantaranya menciptakan, menangkap, menjanging, menyimpan, mengolah, dan menyebarkan *knowledge* masing-masing.

Knowledge Management System terdiri dari aspek aktifitas, teknologi pendukung, *interface* dan berbagai komponen pendukung lainnya. Namun demikian perkembangan *opensource web platform* saat ini memungkinkan implementasi *knowledge management portal* dalam bentuk yang lebih sederhana akan tetapi sudah cukup menjembatani terjadinya *sharingculture* di organisasi.

Saran

Saran yang dapat diberikan yaitu agar KPP Pratama Jakarta Tamansari Dua yang sudah memulai sistem manajemen pengetahuan walaupun belum sempurna, tetapi secara terus menerus memperbaiki diri dan memiliki komitmen yang kuat dalam manajemen pengetahuan yang dapat menumbuhkan budaya belajar serta menjadi organisasi pembelajar yang memberdayakan pengetahuan secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bergerson, A.A. (2003). Critical race theory and White racism: Is there room for White scholars in fighting racism in education? *Qualitative Studies in Education*, 16(1), 51-63.
- Bryan, Bergeron. (2003) *Essentials of knowledge management*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Carl Davidson and Philip Voss. (2003). *Knowledge Management: An Introduction to creatingcompetitive advantage from intellectual capital*. New Delhi: Vision Books.
- Dalkir, Kimiz. (2005). *The knowledge management cycle*. *Journal Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Pages. 25-46.
- Groff, T. R., & Jones, T. P. (2003). *Introduction to Knowledge Management: KM in Business*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- H, Subagyo. (2007). *Pengantar Knowledge Sharing untuk Community Development*. Makasar: Pengetahuan Kawasan Timur Indonesia.
- Laudon, Knnethh C. and Jane P. Laudon. (2002). *Management Information System*, New Jersey: Prentice Hall.
- Liebowitz, J. (1999), Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowl. Process Mgmt.*, 6: 37-40.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1441\(199903\)6:1<37::AID-KPM40>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1441(199903)6:1<37::AID-KPM40>3.0.CO;2-M)

- Munir, Ningky. (2001). *Proses Penciptaan Pengetahuan di Perusahaan*. Jakarta: Seminar Ikatan Pustakawan Indonesia.
- Nawawi, Ismail. (2012). *Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management), Teori dan Aplikasi dalam mewujudkan Daya Saing Organisasi Bisnis dan Publik*. Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Schwartz, David. (2005). *Encyclopedia Knowledge Management*. USA: Ideas Group Publishing.
- Setiarso, Bambang. (2005). *Knowledge Sharing in Organizations: Models and Mechanism*. Special Library Conference May 15-17, 2005.p 14, Kuala Lumpur.
- Tiwana, Amrit. (2002). *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms* (2nd edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Tobing, Paul L. (2007). *Konsep Knowledge Management, Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Tobing, Paul L. (2011). *Manajemen Knowledge Sharing Berbasis Komunitas*. Bandung: Knowledge Management Society Indonesia.
- Tunggal, Amin Widjaja. (2002). *Memahami Konsep Intellectual Capital dan Knowledge Management*. Jakarta: Harvarindo.
- Wallace, Danny P. (2007). *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes*. Westport, CT: Libraries Unlimited. 227 pages. Hum. Resour. Manage., 48: 465-467. <https://doi.org/10.1002/hrm.20290>.
- Wilson, James Q. (1989). *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do it*. New York: Basic Books, Inc.