

# KESEDIAAN AUDITOR PAJAK UNTUK BERBAGI PENGETAHUAN MELALUI SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN (STUDI PADA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK)

**Toto Budiyanto**

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada  
[toto.budiyanto@gmail.com](mailto:toto.budiyanto@gmail.com)

**Amanda Acintya**

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada  
[amandaacintya@ugm.ac.id](mailto:amandaacintya@ugm.ac.id)

**Eko Suwardi**

Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada  
[e.suwardi@ugm.ac.id](mailto:e.suwardi@ugm.ac.id)

## Abstrak

Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan sedang mengembangkan Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak sebagai manajemen pengetahuan bagi auditor pajak. Program ini memiliki dimensi pelatihan tatap muka dan pembelajaran berkelanjutan melalui Aplikasi Pendukung Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa (ANTARIKSA).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji deteminan kesediaan auditor pajak berbagi pengetahuan dan mengidentifikasi cara-cara memfasilitasinya. Metode penelitian yang digunakan adalah desain metode campuran sekunsial ekspalanatori. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner pada fase pertama, kemudian dilanjutkan dengan wawancara mendalam pada fase kedua.

Pada fase pertama, data survei dikumpulkan dari 145 responden auditor pajak di Direktorat Jenderal Pajak. Pengumpulan data survei bertujuan untuk menguji apakah maslahat personal, pertimbangan normatif, pertimbangan komunitas, penghargaan, dukungan organisasi, interaksi sosial, tingkat empati, dan tingkat keberanian berpengaruh terhadap kesediaan berbagi pengetahuan auditor pajak. Wawancara mendalam dilakukan kepada empat partisipan untuk mengidentifikasi cara-cara memfasilitasi faktor-faktor signifikan sehingga meningkatkan kesediaan auditor pajak berbagi pengetahuan.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa pertimbangan komunitas dan tingkat empati memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan auditor pajak. Aspek teknologi muncul sebagai salah satu faktor lain berdasarkan pertanyaan terbuka. Secara umum, auditor pajak berharap pembentukan asosiasi profesi, bimbingan dan supervisi, serta kegiatan-kegiatan nonformal dapat difasilitasi untuk meningkatkan ikatan dan empati antarauditor. Dalam konteks Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak dan ANTARIKSA, hasil penelitian ini berimplikasi pada perumusan model pelatihan dan pengembangan aspek teknologi.

**Kata kunci:** manajemen pengetahuan, sistem manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan, ANTARIKSA, Direktorat Jenderal Pajak.

## Abstract

*Directorate of Audit and Collection has been developing Tax Auditors Training Decentralization Program as knowledge management for tax auditors. This program has two dimensions, face-to-face training and continuous learning through the Supporting Application of Training Decentralization for Tax Auditors (ANTARIKSA).*

*This study aims to examine determinants of tax auditors willingness to share knowledge and identify how to facilitate those factors. The research method used is expalanatory sequential mixed method. Data collection was carried out with a questionnaire in the first phase, then continued with in-depth interviews in the second phase.*

*In the first phase, survey data was collected from 145 tax auditors at the Directorate General of Taxes. The collection of survey data aims to examine whether personal benefits,*

*normative considerations, community considerations, rewards, organizational support, social interaction, degree of empathy, and degree of courage influence tax auditors willingness to share knowledge. In-depth interviews were conducted with four participants to identify how to facilitate significant factors in order to increasing the willingness of tax auditors to share knowledge.*

*The results of this study conclude that community consideration and degree of empathy affect tax auditors willingness to share knowledge. Technology appear as one of other factors based on open-ended question. In general, tax auditors hope that initiation of professional associations, guidance and supervision, as well as non-formal activities can be facilitated to tie relationship and empathy among them. In the context of the Tax Auditors Training Decentralization Program and ANTARIKSA, the results of this study have implications in training models and development of technological aspects.*

**Keywords:** *knowledge management, knowledge management system, knowledge sharing, ANTARIKSA, Directorate General of Taxes.*

## **PENDAHULUAN**

Indikator kinerja pemeriksaan pajak periode 2013-2015 menunjukkan tren menurun. Temuan auditor eksternal juga menyoroti meningkatnya upaya hukum atas ketetapan hasil pemeriksaan pajak. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas pemeriksaan pajak masih rendah.

Salah satu faktor yang memengaruhi efektivitas pemeriksaan pajak adalah kompetensi auditor pajak. Chalu dan Mzee (2018, 57) menyebutkan bahwa auditor pajak yang terdidik, terlatih, dan berpengalaman akan meningkatkan efektivitas pemeriksaan pajak. Lebih lanjut, tingkat pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja meningkatkan kemampuan auditor pajak dalam menelusuri pelanggaran pajak (Drogalas dkk. 2015, 129).

Di Indonesia, audit pajak dilaksanakan oleh auditor pajak pada Direktorat Jenderal Pajak. Pemeriksaan dilakukan secara objektif dan profesional sesuai standar pemeriksaan.

Standar pemeriksaan mengharuskan auditor pajak memelihara dan meningkatkan keahlian dan kompetensinya melalui pendidikan berkelanjutan. Namun demikian, kebutuhan akan pendidikan berkelanjutan bagi auditor pajak belum diimbangi dengan kapasitas instansi penyelenggara pendidikan dan pelatihan (diklat). Untuk mengatasi

kesenjangan tersebut, Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan menginisiasi Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak.

Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak memiliki dua dimensi, yaitu pelatihan tatap muka melalui pusat-pusat pelatihan (*training center*) dan penciptaan repositori pengetahuan sebagai pusat pembelajaran (*learning center*). Pusat pelatihan bertanggung jawab melaksanakan pelatihan *top-down* kepada unit kerja yang berada di bawah koordinasinya. Sumber-sumber pengetahuan hasil pelatihan didokumentasikan dalam Aplikasi Pendukung Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa (ANTARIKSA).

ANTARIKSA memungkinkan unit kerja dalam merencanakan, menyelenggarakan, mendokumentasikan, melaporkan pelatihan yang diselenggarakan. Selain terkait pelaksanaan diklat, ANTARIKSA juga dilengkapi peranti pendukung berupa forum diskusi auditor pajak. Keberadaan forum diskusi diharapkan dapat menjadi wadah auditor pajak bertukar pendapat dalam menemukan solusi berbagai topik terkait pemeriksaan pajak.

Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak diluncurkan pada awal

2017. Selama setahun berjalan, penilaian terhadap kinerja proyek manajemen pengetahuan tersebut dapat dilakukan. Indikator yang bisa diukur antara lain jumlah aktivitas pelatihan dan jumlah pegawai terdaftar sebagai anggota forum diskusi (Shannak 2009, 251).

Selama 2017, tercatat ada 375 pelatihan yang diselenggarakan oleh 147 unit kerja. Realisasi pelatihan tersebut mencakup separuh dari rencana pelatihan yang ditetapkan sebanyak 716 pelatihan oleh 374 unit kerja. Dilihat dari sisi forum diskusi, anggota terdaftar hanya 50 pegawai dari total 5.123 auditor pajak. Indikator-indikator tersebut menunjukkan belum optimalnya pelaksanaan Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak dan aplikasi pendukungnya, ANTARIKSA.

Salah satu tantangan dalam manajemen pengetahuan yang berfokus pada akses dan transfer pengetahuan adalah mencari kontributor pengetahuan yang bersedia membagikan pengetahuannya (Davenport, De Long dan Beers 1998, 44). Laporan keaktifan pelatih auditor pajak/fasilitator internal (*internal facilitator*) memperlihatkan hanya 99 fasilitator internal yang aktif mengajar dari 204 fasilitator internal yang ada. Dari sisi forum diskusi, hanya 2 dari 50 anggota terdaftar yang aktif berkontribusi membagikan pengetahuan. Data-data tersebut menunjukkan bahwa ada masalah berkaitan dengan kesediaan auditor pajak untuk berbagi pengetahuan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan auditor pajak berbagi pengetahuan. Faktor-faktor yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada hasil penelitian Amayah (2013, 463), yaitu faktor pemotivasi, faktor pemampu, dan faktor penghalang. Lebih lanjut, penelitian ini mencoba mengidentifikasi cara-cara

memfasilitasi faktor-faktor signifikan sehingga meningkatkan kesediaan auditor pajak untuk berbagi pengetahuan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Perilaku Rencana**

Teori perilaku rencana (*theory of planned behavior/TPB*) merupakan pengembangan dari teori tindakan beralasan (*theory of reasoned action/TRA*). TRA hanya menjelaskan perilaku-perilaku yang dikerjakan secara sukarela, bukan yang bersifat wajib (Jogiyanto 2007, 47). TRA dirancang berhubungan dengan perilaku-perilaku orang dengan tingkat kontrol kemauan yang tinggi. Selain itu, TRA mengasumsikan semua perilaku merupakan domain personal dan psikologi sosial.

Berbeda dengan TRA, TPB menerangkan bahwa ada kemungkinan tidak semua perilaku berada di bawah kontrol kemauan seseorang secara penuh (Jogiyanto 2007, 63). Perilaku-perilaku di luar kontrol ini dikenalkan dalam TPB dengan konsep kontrol perilaku persepsian (*perceived behavioral control*).

Kontrol perilaku persepsian berkaitan dengan keyakinan individu tentang mudah atau sulitnya melakukan suatu perilaku. Hal ini dapat dikaitkan dengan dukungan yang diberikan atau hambatan dalam melakukan perilaku. Dukungan organisasi menumbuhkan komitmen pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang berkomitmen akan lebih bersedia membagikan pengetahuan yang mereka miliki untuk kebaikan rekan kerja maupun organisasi itu sendiri (Jeung, Yoon dan Choi 2017, 948).

### **Manajemen Pengetahuan**

Alavi dan Leidner (2001, 109) mendefinisikan pengetahuan sebagai hasil dari proses kognitif yang dipicu oleh aliran masuk stimulus baru. Pengetahuan tersimpan

dalam pikiran individu dan akan berubah menjadi informasi manakala diartikulasi atau ditampilkan dalam bentuk teks, grafik, kata atau simbol lain. Dalam konteks organisasi, isu terkait pengetahuan adalah bagaimana mengelola pengetahuan untuk kemaslahatan organisasi.

Manajemen pengetahuan merupakan seperangkat proses untuk menciptakan, menyimpan, mentransfer, dan mengaplikasikan pengetahuan dalam organisasi (Laudon dan Laudon 2016, 487). Berdasarkan tujuannya, Davenport, De Long dan Beers (1998, 44) membagi manajemen pengetahuan menjadi empat sebagai berikut.

1. Menciptakan repositori pengetahuan.

Kegiatan utama manajemen pengetahuan jenis ini adalah menangkap pengetahuan dan memperlakukannya sebagai entitas terpisah dari orang yang menciptakannya. Proses ini dilakukan dengan mencatat dalam sebuah dokumen dan menyimpannya dalam suatu repositori pengetahuan.

2. Meningkatkan proses akses dan transfer pengetahuan.

Fokus manajemen pengetahuan jenis ini adalah memfasilitasi transfer antar individu dan/atau menyediakan akses ke sumber pengetahuan. Tantangan manajemen pengetahuan model ini adalah menemukan orang dengan pengetahuan yang dibutuhkan, kemudian mentransfernya kepada orang-orang dalam organisasi. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan meliputi seminar, lokakarya, *communities of practice*, dan pemindaian dokumen.

3. Mengembangkan lingkungan kondusif pengetahuan.

Manajemen pengetahuan jenis ini berfokus pada penciptaan lingkungan yang mendukung proses penciptaan, pembagian, dan pemanfaatan

pengetahuan. Aktivitas yang dikembangkan mencakup upaya-upaya meningkatkan kepedulian dan mendorong budaya berbagi pengetahuan, termasuk perubahan perilaku dan insentif untuk berbagi pengetahuan.

4. Mengelola pengetahuan sebagai aset.

Manajemen pengetahuan jenis ini memperlakukan pengetahuan sebagai aset. Namun karena bentuknya yang tak nampak, maka sulit untuk mengonversinya dalam satuan finansial. Oleh karena itu, manajemen pengetahuan jenis ini biasanya diukur dengan *Balanced Business Scorecard*, *European Foundation for Quality Management (EFQM)*, dan *the Skandia Navigator*. Ukuran-ukuran tersebut meliputi inovasi, paten, dan modal intelektual.

### **Berbagi Pengetahuan**

Aktivitas berbagi pengetahuan telah menjadi bagian penting dalam meningkatkan performa dan efektivitas organisasi, baik sektor privat maupun sektor publik (Kim dan Lee 2006, 370). Berbagi pengetahuan menjembatani proses akuisisi dan utilisasi pengetahuan individu dalam suatu manajemen pengetahuan (Ramdhania 2012, 5). Meskipun demikian, tidak ada jaminan individu bersedia membagikan pengetahuan yang dimilikinya.

Keengganan seseorang berbagi pengetahuan dapat didasari berbagai alasan. Seseorang cenderung menimbun informasi karena menganggap pengetahuan adalah kekuatan (Ardichvili 2008, 543). Oleh karena itu, intensi seseorang dalam berbagi pengetahuan harus didorong oleh organisasi.

Berbagai pengetahuan merupakan proses transfer fakta bernilai, keyakinan, perspektif, konsep yang dipelajari dari penelitian, pengamatan, atau pengalaman pribadi dari pemiliki pengetahuan (*knower*)

kepada penerima pengetahuan (*knowee*) (Sandhu, Jain dan Ahmad 2011, 209). Wang dan Noe (2010, 117) berpendapat bahwa berbagi pengetahuan lebih dekat dengan pertukaran pengetahuan (*knowledge exchange*) daripada transfer pengetahuan (*knowledge transfer*). Pertukaran pengetahuan mencakup dimensi berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan pencarian pengetahuan (*knowledge seeking*).

Dalam pertukaran pengetahuan terkandung mutualisma antarpihak yang terlibat (van den Hooff dan de Ridder 2004, 118). Berbagi pengetahuan melibatkan proses mendonasikan pengetahuan (*knowledge donating*) dan mengumpulkan pengetahuan (*knowledge collecting*).

### **Pengembangan Hipotesis**

Penelitian terdahulu menemukan faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan individu berbagi pengetahuan. Ardichvili (2008, 550) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi kesediaan individu untuk berbagi pengetahuan sebagai berikut.

1. Faktor pemotivasi, meliputi: masalah personal, pertimbangan terkait komunitas, dan pertimbangan normatif.
2. Faktor pemampu, meliputi: dukungan organisasi, kepercayaan, dan peranti.
3. Faktor penghalang, meliputi: interpersonal, prosedur, teknologi, dan budaya.

Berdasarkan temuan Ardichvili, Amayah (2013, 456) menguji faktor-faktor tersebut dalam konteks organisasi sektor publik. Hasilnya menunjukkan bahwa faktor pemotivasi (masalah personal, pertimbangan normatif, pertimbangan terkait komunitas), faktor pemampu (interaksi sosial, penghargaan, dan dukungan organisasi), dan faktor penghalang (tingkat keberanian dan tingkat empati) memiliki

kontribusi unik terhadap variansi dalam kesediaan berbagi pengetahuan.

### **1. Faktor pemotivasi**

Pengetahuan melekat pada individu. Pengetahuan tidak akan terbagi secara efektif apabila individu tidak termotivasi untuk membagikannya (Amayah 2013, 457). Faktor pemotivasi meliputi: masalah personal, pertimbangan terkait komunitas, dan pertimbangan normatif.

Individu akan termotivasi membagikan pengetahuannya karena mereka memiliki harapan bahwa tindakannya akan memberikan manfaat bagi dirinya (Chiu, Hsu dan Wang 2006, 1876). Beberapa masalah personal yang diharapkan dari berbagi pengetahuan antara lain meningkatkan status karir dan reputasi profesional, manfaat emosional (meningkatkan kepercayaan diri, perasaan mampu berkontribusi, dan perasaan bermanfaat), manfaat intelektual (mengembangkan keahlian, memperluas wawasan, mencari tantangan), dan keuntungan material (adanya kompensasi atas partisipasi). Oleh karena itu, hipotesis pertama diajukan sebagai berikut.

H1: Masalah personal berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

Pertimbangan normatif memengaruhi tujuan, sikap, dan tindakan seseorang. Individu yang memegang nilai-nilai organisasi cenderung membagikan pengetahuan (Amayah 2013, 457). Lebih lanjut, individu yang memegang nilai-nilai organisasi, tidak sekedar membagikan pengetahuannya, namun juga mempertimbangkan kualitas pengetahuan yang dibagikannya (Chiu, Hsu dan Wang 2006, 1883). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis kedua diajukan sebagai berikut.

H2: Pertimbangan normatif berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

Pertimbangan komunitas merujuk pada hasil yang diharapkan bermanfaat bagi komunitas sebagai konsekuensi kontributor pengetahuan berbagi pengetahuan (Chiu, Hsu dan Wang 2006, 1876). Pertimbangan komunitas menuntun seseorang membagikan pengetahuannya sebagai sarana membentuk ikatan dengan sesama, menguatkan komunitas, dan melindungi komunitas dari ancaman eksternal (Ardichvili 2008, 548). Oleh karena itu, hipotesis ketiga adalah sebagai berikut.

H3: Pertimbangan terkait komunitas berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

## **2. Faktor pemampu**

Faktor pemampu mendorong kesediaan individu berbagi pengetahuan. Ketika individu termotivasi dalam aktivitas berbagi pengetahuan, faktor pemampu memfasilitasi ketersediaan informasi secara aktual (Amayah 2013, 457).

Penghargaan menunjukkan seberapa baik organisasi mengakui kinerja pegawainya (Janz dan Prasarnphanich 2003, 360). Penghargaan dapat berupa insentif moneter maupun nonmoneter. Penghargaan dapat diberikan pada tingkat individu, tim, maupun unit kerja. Penghargaan diyakini meningkatkan kesediaan individu untuk membagikan pengetahuannya (Bartol dan Srivastava 2002, 74). Oleh karena itu, hipotesis keempat diajukan sebagai berikut.

H4: Penghargaan berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

Jeung, Yoon dan Choi (2017, 956) menemukan bahwa dukungan menguatkan komitmen individu terhadap organisasi. Individu yang berkomitmen lebih bersedia berbagi pengetahuan dengan rekan kerja agar tujuan organisasi tercapai. Dukungan organisasi menciptakan iklim kerja yang terbuka dan peduli (Janz dan Prasarnphanich

2003, 360). Iklim kerja yang kondusif dan hangat meningkatkan kesediaan individu membagikan pengetahuannya. Berdasarkan uraian di atas, hipotesis kelima diajukan sebagai berikut.

H5: Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

Selain penghargaan dan dukungan organisasi, interaksi sosial juga memampukan terjadinya berbagi pengetahuan. Interaksi sosial memampukan individu membagikan pengetahuannya secara lebih mendalam, komprehensif, dan efisien (Amayah 2013, 458). Berbagi pengetahuan lebih berpotensi terjadi ketika ada interaksi antarindividu. Chiu, Hsu dan Wang (2006, 1883) menemukan bahwa interaksi sosial berpengaruh terhadap kuantitas berbagi pengetahuan. Hipotesis keenam diajukan sebagai berikut.

H6: Interaksi sosial berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

## **3. Faktor penghalang**

Individu dimungkinkan menghadapi halangan untuk menyebarkan pengetahuannya, meskipun faktor pemotivasi dan faktor pemampu telah difasilitasi. Zárraga dan Bonache (2003, 1239) menyebutkan dua dimensi iklim organisasi yang menjadi penghalang dalam penciptaan dan transfer pengetahuan, yaitu tingkat empati dan tingkat keberanian.

Empati akan membuat orang merasa bebas, menuntun mereka untuk membagikan perasaan, pengalaman, dan pengetahuan yang mereka miliki (Nonaka dan Konno 1998, 47). Hasil penelitian Zárraga dan Bonache (2003, 1293) dan Amayah (2013, 463) menunjukkan bahwa tingkat empati berpengaruh positif terhadap kesediaan berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, hipotesis ketujuh diajukan sebagai berikut.

H7: Tingkat empati berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

Keberanian menunjukkan kemampuan individu dalam menyampaikan opini atau pendapatnya tanpa rasa takut. Tingkat keberanian menentukan proses transfer pengetahuan (Zárraga dan Bonache 2003, 1236). Hasil penelitian Amayah (2013, 463) menunjukkan bahwa tingkat keberanian berpengaruh signifikan terhadap kesediaan berbagi pengetahuan. Oleh karena itu, hipotesis kedelapan yang diajukan sebagai berikut.

H8: Tingkat keberanian berpengaruh positif terhadap kesediaan auditor untuk berbagi pengetahuan.

## METODE PENELITIAN

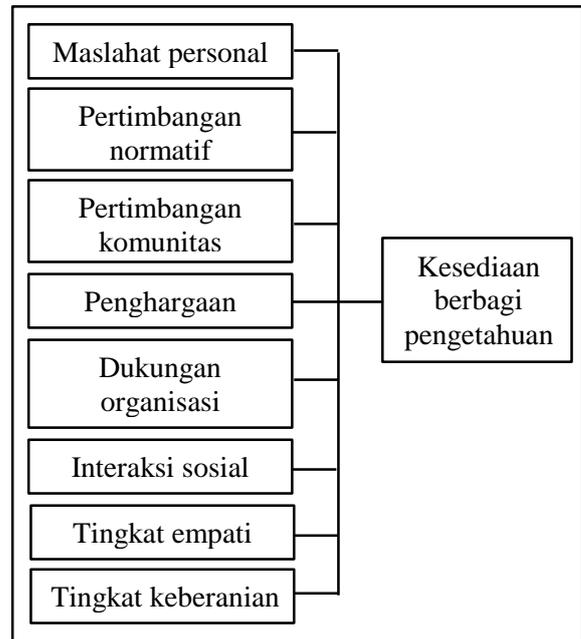
### Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode campuran eksplanatori sekuensial (*explanatory sequential mixed method*). Dengan metode ini, penelitian dilakukan dengan pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada fase pertama, kemudian ditindaklanjuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif pada fase kedua. Interpretasi dilakukan dengan mengembangkan temuan kualitatif untuk menjelaskan atau memahami lebih dalam hasil kuantitatif (Creswell 2014, 225).

Pada fase pertama, pengumpulan data kuantitatif dilakukan untuk menguji signifikansi faktor pemotivasi, faktor pempampu, dan faktor penghalang terhadap kesediaan berbagi pengetahuan. Desain penelitian kuantitatif berdasarkan pengembangan hipotesis seperti tampak pada gambar 1.

Hasil analisis data kuantitatif kemudian ditindaklanjuti dengan wawancara mendalam untuk mengidentifikasi cara-cara memfasilitasi faktor-faktor signifikan

tersebut, sehingga dapat meningkatkan kesediaan berbagi pengetahuan auditor pajak secara umum.



Gambar 1. Desain penelitian kuantitatif

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh auditor pajak yang menjadi target Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak dan memiliki akses ke ANTARIKSA. Auditor pajak dimaksud meliputi pejabat fungsional pemeriksa pajak pada Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan, Kantor Wilayah DJP, dan Kantor Pelayanan Pajak. Jumlah auditor pajak menurut unit kerjanya adalah sebagai berikut.

Tabel 1. Auditor pajak menurut unit kerja

No.	Unit kerja	Populasi
1.	Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan	71
2.	Kantor Wilayah DJP	524
3.	Kantor Pelayanan Pajak	4.528
Jumlah		5.123

Sumber: Sistem Informasi Keuangan, Kepegawaian, dan Aktiva DJP diakses pada 05 Februari 2018

Responden dipilih secara acak (*random sampling*). Pemilihan sampel acak memungkinkan setiap individu dalam

populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Dengan randomisasi, sampel terpilih dapat digeneralisasi mewakili populasi (Creswell 2014, 158). Penetapan jumlah sampel menggunakan aturan yang diajukan oleh Green (1991, 508) sebagai berikut.

$$N \geq 50 + 8m \quad (1)$$

dengan:

N : jumlah sampel

m : jumlah variabel bebas

Penelitian ini menggunakan delapan variabel bebas, sehingga jumlah sampel minimum ditetapkan sebesar sebesar 114 responden.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan melalui kuesioner dalam jaringan (*online*) dan berkas lunak (*soft file*). Pemberitahuan kuesioner dilakukan melalui surat elektronik kedinasan masing-masing auditor pajak. Dalam surat elektronik yang dikirimkan tersebut, auditor pajak diberikan dua pilihan. Pertama, mengisi dalam jaringan dengan mengikuti pranala yang diberikan. Kedua, mengisi berkas lunak terlampir dan mengirimkannya kembali ke surat elektronik peneliti.

Butir-butir pertanyaan diadaptasi dari penelitian-penelitian terdahulu tentang berbagi pengetahuan. Butir-butir pertanyaan tersebut ditranslasikan ke dalam bahasa Indonesia dengan perubahan kecil menyesuaikan konteks penelitian.

Kuesioner didesain menjadi 3 bagian, tingkat partisipasi dalam aktivitas berbagi pengetahuan, profil responden, dan kesediaan untuk menjadi narasumber wawancara. Jawaban atas butir-butir pertanyaan diukur dengan skala *Likert 5* poin dengan urutan “Sangat tidak setuju”, “Tidak setuju”, “Netral”, “Setuju”, dan “Sangat setuju”.

Uji pilot dilakukan terhadap butir-butir pertanyaan sebelum disebarkan ke partisipan

riil. Johanson dan Brooks (2010, 399) menyarankan jumlah 30 responden dari populasi untuk uji pilot preliminari survei atau pengembangan instrumen. Merujuk pendapat tersebut, penelitian ini menggunakan 30 auditor pajak sebagai responden uji pilot. Hasilnya 35 butir pertanyaan dinyatakan valid dan andal.

Data kualitatif dikumpulkan setelah analisis data kuantitatif. Metode pengumpulan data kualitatif dengan wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi atas suatu fenomena yang diteliti. Penentuan partisipan wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*.

Partisipan wawancara yang dipilih adalah responden survei yang memilih bersedia menjadi narasumber wawancara. Berdasarkan data responden survei yang bersedia diwawancara, kemudian dipilih responden yang memenuhi kriteria: (1) pernah menjadi fasilitator internal (*trainer*) dalam Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak, (2) pernah membagikan informasi atau menuliskan komentar di forum diskusi, (3) pernah menjadi peserta (*trainee*) dalam Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak, dan (4) belum pernah terlibat dalam aktivitas berbagi pengetahuan.

### **Teknik Analisis Data**

Data survei yang terkumpul akan dikelompokkan berdasarkan demografi responden. Selanjutnya dilakukan berturut-turut pengujian kualitas data, pengujian asumsi klasik, dan pengujian hipotesis menggunakan program SPSS versi 25.

Pengujian kualitas data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian validitas dilakukan dengan uji korelasi *Pearson Product Moment*, sedangkan Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menghitung nilai *Cronbach's alpha* ( $\alpha$ ).

Pengujian asumsi klasik meliputi (1) uji normalitas, (2) uji heteroskedastisitas, (3) uji multikolinieritas, dan (4) uji autokorelasi. Uji normalitas dilakukan dengan uji statistik non parametrik Kolmogorov-Smirnov. Uji Glejser dilakukan untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas. Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai VIF. Uji autokorelasi dilakukan dengan uji Durbin-Watson.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan regresi linier untuk menguji pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Model regresi diajukan sebagai berikut.

$$KBP = \beta_0 + \beta_1 MPO + \beta_2 PNO + \beta_3 PKO + \beta_4 PHG + \beta_5 DOR + \beta_6 ISO + \beta_7 TEM + \beta_8 TKB + e \quad (2)$$

dengan

KBP : Kesediaan Berbagi Pengetahuan

$\beta$  : koefisien regresi

MPO : Masalah Personal

PNO : Pertimbangan Normatif

PKO : Pertimbangan terkait Komunitas

PHG : Penghargaan

DOR : Dukungan Organisasi

ISO : Interaksi Sosial

TEM : Tingkat Empati

TKB : Tingkat Keberanian

$e$  : *error*

*Goodness of fit* suatu model regresi dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t.

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, dilakukan wawancara mendalam kepada partisipan terpilih. Data wawancara akan dilakukan serangkaian proses analisis meliputi: transkripsi, reduksi data, telaah data, kodifikasi, deskripsi padat, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan validitas data, hasil analisis diuji dengan triangulasi sumber dan *member checking*. Reliabilitas data kualitatif diperoleh dengan memastikan tidak ada kesalahan dalam transkripsi, memastikan tidak ada pergeseran

makna selama proses pengodean, dan melakukan cek silang (*cross-check*) kode.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Data Kuantitatif

Periode pengisian kuesioner dilakukan selama dua minggu. Hasilnya terdapat 145 respon masuk, terdiri atas 124 responden mengisi dalam jaringan dan 21 responden mengirimkan berkas lunak melalui surat elektronik. Profil responden tampak pada tabel 2 berikut.

Tabel 2. Profil responden

Karakteristik Demografik	Jumlah Respon	Persen tase
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-laki	138	95,17%
Perempuan	7	4,83%
<i>Usia</i>		
26 - 30 tahun	49	33,79%
31 - 35 tahun	45	31,03%
36 - 40 tahun	16	11,03%
41 - 45 tahun	12	8,28%
46 - 50 tahun	20	13,79%
di atas 50 tahun	3	2,07%
<i>Pendidikan terakhir</i>		
Diploma I/III	38	26,21%
Sarjana/Diploma IV	90	62,07%
Pascasarjana	17	11,72%
<i>Lama menjadi auditor pajak</i>		
0 - 5 tahun	73	50,34%
6 - 10 tahun	34	23,45%
11 - 15 tahun	6	4,14%
16 - 20 tahun	7	4,83%
21 - 25 tahun	14	9,66%
26 - 30 tahun	10	6,90%
lebih dari 30 tahun	1	0,69%
<i>Posisi dalam tim</i>		
Supervisor	12	8,28%
Ketua Tim	53	36,55%
Anggota Tim	80	55,17%
<i>Unit kerja saat ini</i>		
Direktorat Pemeriksaan dan Penagihan	3	2,07%
Kanwil DJP	9	6,21%
KPP	133	91,72%

Tabel 2 menunjukkan mayoritas responden adalah laki-laki (95,17%), berusia 26-30 tahun (33,79%), lulusan sarjana atau sederajat (62,07%). Dilihat dari pengalaman kerja, kebanyakan responden adalah auditor baru (50,34%), sehingga wajar jika masih menduduki posisi sebagai anggota tim (55,17%), dan ditempatkan di Kantor Pelayanan Pajak (91,72%).

Jawaban dari 145 responden dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas data. Hasil uji korelasi Pearson menunjukkan angka 0,630 untuk nilai terendah dan 0,966 untuk nilai tertinggi dengan signifikansi 0,000. Penghitungan nilai *Cronbach's Alpha* kesembilan variabel menunjukkan hasil pada rentang 77,8% hingga 94,6%. Kedua nilai di atas menunjukkan bahwa data yang terkumpul dapat dinyatakan valid dan andal untuk dilakukan analisis selanjutnya.

Selanjutnya, data hasil survei dilakukan empat pengujian asumsi klasik. Pertama, uji normalitas untuk menguji distribusi normal variabel pengganggu atau residual (Ghozali 2016, 154). Pengujian dilakukan dengan uji statistik non-parametrik Kolmogorov-Smirnov. Hasilnya menunjukkan nilai 0,085 dengan signifikansi 0,013 (di bawah 0,05), artinya variabel residual tidak terdistribusi secara normal.

Data yang tidak terdistribusi normal dapat ditransformasi menjadi data normal (Ghozali 2016, 34). Transformasi data dilakukan dengan mengubah data menjadi bentuk logaritma natural (Ln) atau bentuk akar kuadrat ( $\sqrt{\quad}$ ). Model regresi diubah menjadi persamaan berikut.

$$\begin{aligned}
 KBP = & \beta_0 + \beta_1\sqrt{MPO} + \beta_2\sqrt{PNO} + \\
 & \beta_3\sqrt{PKO} + \beta_4\sqrt{PHG} + \\
 & \beta_5\sqrt{DOR} + \beta_6\sqrt{ISO} + \\
 & \beta_7\sqrt{TEM} + \beta_8\sqrt{TKB} + \mu \quad (3)
 \end{aligned}$$

Pengujian normalitas kembali dilakukan dan hasilnya memberikan angka 0,064 dengan signifikansi 0,200 (jauh di atas 0,05).

Dengan hasil tersebut, data dapat dilakukan pengujian selanjutnya.

Kedua, uji Glejser menunjukkan semua variabel bebas menghasilkan nilai signifikansi di atas tingkat kepercayaan sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi yang diajukan tidak mengandung heteroskedastisitas.

Ketiga, uji multikolinieritas dilakukan untuk menguji ada atau tidaknya hubungan korelasi antar variabel bebas (Ghozali 2016, 103). Multikolinieritas dapat diamati dari matriks korelasi. Selain itu, nilai *tolerance* dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dapat dijadikan patokan untuk mendeteksi terjadinya multikolinieritas. Hasil keluaran SPSS menunjukkan nilai *tolerance* terendah adalah 0,323 dan nilai VIF terendah adalah 1,484. Nilai *tolerance* di atas 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10 menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

Keempat, uji autokorelasi bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antara residu pada suatu periode dengan residu pada periode sebelumnya (Ghozali 2016, 107). Hasilnya menunjukkan nilai Durbin-Watson adalah 1,87929. Dengan 145 sampel dan 8 variabel bebas, maka nilai *Durbin upper* (dU) adalah 1,61395 dan nilai 4-dU adalah 2,38605. Artinya, dapat disimpulkan bahwa residu dari model regresi tidak terjadi autokorelasi.

Setelah lolos uji asumsi klasik, maka pengujian hipotesis dapat dilakukan. Keakuratan suatu model regresi dapat dinilai dari *goodness of fit*-nya. *Goodness of fit* dapat diukur dari nilai koefisien determinasi, nilai statistik F, dan nilai statistik t.

Nilai koefisien determinasi sesuaian (*adjusted R<sup>2</sup>*) menunjukkan kemampuan suatu model dalam menjelaskan variasi variabel terikat. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi, semakin lengkap

informasi yang diberikan variabel bebas untuk memprediksi variasi variabel terikat (Ghozali 2016, 95). Hasil keluaran program SPSS menunjukkan nilai  $R^2$  sesuaian (*adjusted R<sup>2</sup>*) adalah 0,471. Artinya, 47,1% variasi kesediaan berbagi pengetahuan dapat dijelaskan oleh kedelapan variabel bebas, sedangkan 52,9% sisanya dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Uji statistik F dilakukan untuk menguji keseluruhan variabel bebas secara bersama dan simultan memengaruhi variabel terikat. Hasil keluaran program SPSS menunjukkan nilai F sebesar 17,004 dengan signifikansi 0,000. Jika nilai F lebih besar dari 4 pada tingkat signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel bebas secara serentak memengaruhi variabel bebas (Ghozali 2016, 96).

Untuk menjelaskan pengaruh suatu variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat digunakan uji statistik t. Hasil penghitungan nilai t ditampilkan dalam tabel 3 sebagai berikut.

Tabel 3. Hasil uji statistik t

Variabel	<i>Unstandardized Coefficients</i>	t	Sig.
Konstanta	-7,38	-3,502	0,001
Maslahat Personal	0,78	1,497	0,137
Pertimbangan Normatif	1,10	1,508	0,134
Pertimbangan Komunitas	1,13	2,233	0,027
Penghargaan	0,41	0,778	0,438
Dukungan Organisasi	-0,69	-1,130	0,260
Interaksi Sosial	-0,59	-1,170	0,244
Tingkat Empati	2,08	3,569	0,000
Tingkat Keberanian	0,82	1,637	0,104

Apabila nilai absolut t lebih besar dari 2 pada tingkat kepercayaan 5%, maka dapat dinyatakan bahwa suatu variabel bebas secara sendiri memengaruhi variabel terikat

(Ghozali 2016, 97). Berdasarkan data tersaji pada tabel 3, maka dapat disimpulkan bahwa variabel pertimbangan komunitas dan tingkat empati memengaruhi kesediaan auditor pajak untuk berbagi pengetahuan. Dengan demikian, hipotesis ketiga dan ketujuh terdukung.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pertimbangan normatif berpengaruh signifikan terhadap kesediaan berbagi pengetahuan. Sebaliknya, masalah personal menunjukkan hasil tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa individu yang memiliki ikatan dengan komunitasnya cenderung membagikan pengetahuannya karena berharap manfaat yang diperoleh komunitas lebih besar daripada manfaat yang mungkin diterimanya. Hal ini sejalan dengan temuan dari penelitian Amayah (2013, 463) dan Chiu, Hsu dan Wang (2006, 1883).

Tingkat empati juga berpengaruh signifikan terhadap kesediaan berbagi pengetahuan. Hasil ini mengonfirmasi temuan penelitian Amayah (2013, 463). Tingkat empati berpengaruh pada proses penciptaan dan transfer pengetahuan. Empati merupakan bentuk kepedulian tinggi yang dihasilkan dari proses keterlibatan supervisor/ketua tim dalam pekerjaan dan pelaksanaan kegiatan-kegiatan nonformal Zárraga dan Bonache (2003, 1293).

### Analisis Data Kualitatif

Hasil analisis data kuantitatif ditindaklanjuti dengan wawancara mendalam kepada partisipan terpilih. Tujuan wawancara adalah untuk menggali lebih jauh pandangan auditor pajak tentang cara-cara memfasilitasi kedua faktor signifikan, sehingga meningkatkan kesediaan berbagi pengetahuan di kalangan auditor pajak.

Partisipan dalam wawancara adalah responden survei yang memilih bersedia menjadi narasumber wawancara. Partisipan

memenuhi kriteria yang telah ditetapkan adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Daftar partisipan wawancara

No.	Kriteria	Kode
1.	Pernah menjadi pemateri ( <i>trainer</i> ) dalam Pelatihan Desentralisasi/IHT/bedah kasus	N1
2.	Pernah menulis ( <i>posting</i> ) di Forum Diskusi-Tax Auditor (berbagi informasi, bertanya dan/atau menjawab pertanyaan)	N2
3.	Pernah menjadi peserta dalam Pelatihan Desentralisasi/IHT/bedah kasus	N3
4.	Belum pernah	N4

Berdasarkan hasil wawancara, cara-cara yang dapat dilakukan untuk memfasilitasi kedua faktor signifikan, pertimbangan komunitas dan tingkat empati, sehingga meningkatkan kesediaan berbagi pengetahuan diuraikan sebagai berikut.

### 1. Penciptaan komunitas yang kuat

Salah satu dimensi pertimbangan komunitas adalah adanya ikatan dengan rekan sejawat (Ardichvili 2008, 548). Wasko dan Faraj (2005, 42) menemukan bahwa individu yang terikat dengan komunitasnya akan membagikan pengetahuannya sebagai bentuk kepedulian dan balas jasa kepada komunitas dan profesi secara umum. Kepedulian ini dinyatakan oleh partisipan berikut.

*“Pada dasarnya pemeriksa sangat peduli satu sama lain terkait pengetahuan pemeriksaan, namun mereka butuh sarana yang jauh lebih nyaman, lebih friendly, lebih informal, lebih bebas dan lebih mudah daya aksesnya.”* (N1)

Keberadaan komunitas secara formal belum ada. padahal Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2016 mensyaratkan auditor pajak tergabung dalam organisasi profesi. Hal ini diakui oleh dua

partisipan, meskipun mereka berbeda dalam memandang urgensi keberadaannya.

*“Sepertinya belum ada. Menurut saya sangat penting karena kebutuhan auditor bisa terinventarisasi tidak hanya melalui kantor, tapi juga lewat organisasi sehingga kinerja pemeriksa semakin optimal.”* (N1)

*“Sebetulnya organisasi profesi sangat penting, namun untuk fungsional pemeriksa pajak kan masih melekat status ASN atau PNS-nya, jadi ya perlu aturan khusus yang mengaturnya sehingga biar tidak ada konflik. Apalagi fungsional pemeriksa pajak hanya ada di instansi pemerintah, beda misalnya dengan akuntan atau dokter atau penilai yang di swasta pun juga ada, sehingga organisasi profesinya benar-benar merata.”* (N2)

Poin yang menjadi perhatian partisipan adalah tugas dan fungsi organisasi profesi. Organisasi profesi yang akan dibentuk diharapkan mampu memberikan advokasi hukum terkait pelaksanaan tugas pemeriksaan, sebagaimana pernyataan partisipan berikut.

*“...sangat umum organisasi profesi memberikan bantuan hukum maupun mediasi terkait kasus-kasus yang terjadi. Ini bisa meningkatkan juga bargaining position pemeriksa dalam menghadapi suatu kasus.”* (N1)

*“...sejauh mana organisasi profesi memiliki bagian-bagian yang bisa men-support di bidang hukum. Kalau organisasi profesi diisi hanya pemeriksa pajak kan juga tidak sepenuhnya menguasai hukum acara dan sebagainya.”* (N2)

Pernyataan partisipan di atas sejalan dengan tugas organisasi profesi yang dirumuskan dalam Pasal 38 ayat (5) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2016, yaitu:

- a. menyusun kode etik dan kode perilaku profesi;
- b. memberikan advokasi; dan
- c. memeriksa dan memberikan rekomendasi atas pelanggaran kode etik dan kode perilaku profesi.

Dalam konteks Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak, komunitas dapat dikuatkan dengan memaksimalkan forum diskusi sebagai *communities of practice*. Namun demikian, tingkat partisipasi di forum diskusi masih rendah salah. Hal ini disebabkan salah satunya karena adanya keharusan mendaftarkan diri atau membuat akun sebagai anggota baru.

. Davis, Bagozzi dan Warshaw (1989, 985) mengatakan bahwa salah satu faktor diterimanya teknologi adalah kemudahan dalam penggunaannya (*perceived ease of use*). Jika aplikasi dipandang mudah digunakan, maka individu akan lebih bersedia membagikan pengetahuannya melalui aplikasi tersebut.

Hal yang dapat dilakukan adalah dengan menghubungkan login forum diskusi auditor pajak dengan akun intranet masing-masing pegawai. Dengan demikian, pegawai cukup menggunakan satu akun untuk semua aplikasi dalam organisasi. Hal ini berdasarkan pernyataan partisipan sebagai berikut.

*“...tidak perlu membuat account baru, cukup link dengan aplikasi yang sudah ada sehingga login mengikuti aplikasi yang sudah ada.”* (N2)

## **2. Menumbuhkan lingkungan kerja yang berempati**

Zárraga dan Bonache (2003, 1293) menghubungkan empati dengan keterlibatan supervisor/ketua tim dalam pekerjaan dan kegiatan-kegiatan nonformal yang diadakan organisasi. Pertama, supervisor/ketua tim harus hadir dan bertindak sebagai kolaborator, membagikan informasi yang

mereka miliki secara terbuka, memahami kelebihan dan kekurangan anggota tim, menyampaikan masukan dan umpan balik secara patut, dan menunjukkan perhatian tinggi kepada anggota tim. Memahami kelebihan dan kekurangan anggota tim dapat ditunjukkan dalam pendistribusian pekerjaan, sebagaimana pernyataan partisipan berikut.

*“Distribusi beban pekerjaan terkait dengan kemampuan, karakter, keterampilan, maupun kebutuhan akan berkembangnya pengetahuan anggota. Ketua tim harus mampu melihat itu semua.”* (N1)

Dalam konteks desentralisasi pelatihan, prinsip memahami ini dapat diterapkan dalam pemetaan calon peserta pelatihan. Penyelenggara maupun pelatih (*trainer*) harus memahami kemampuan calon peserta.

*“...mapping dulu pengetahuan peserta atau anggota, tentukan di level mana titik terendahnya dan mulai melakukan pemerataan materi melalui quantum learning.”* (N1)

Selain melihat kemampuan anggota tim, supervisor/ketua tim harus terlibat dalam pekerjaan dengan memberikan bimbingan atau supervisi atas pekerjaan anggota tim. Bimbingan tahap per tahap dapat diberikan kepada auditor muda. Supervisi dilakukan terutama terkait prosedur formal.

*“...anggota tim yang passion-nya kurang harus dimotivasi dulu. Secara umum pemeriksa junior mampu beradaptasi dengan cepat mereka butuh kepercayaan, namun tetap supervisi terutama terkait prosedur formal yang harus secara rigid dilakukan supervisi.”* (N1)

*“Tergantung kondisi personalnya [anggota tim]. Mungkin di awal-awal dibimbing step by step. Setelah itu silahkan meng-explore sendiri.”* (N4)

Dalam konteks desentralisasi pelatihan, bimbingan dilakukan oleh pelatih (*trainer*). Pelatih dituntut tidak hanya berkompeten, namun juga harus memiliki kemampuan mentransfer ilmunya kepada peserta. Pelatih dimungkinkan berasal dari fasilitator internal auditor pajak maupun dari eksternal.

Pelatih eksternal dapat berlatar belakang akademisi ataupun praktisi. Narasumber akademisi dapat menguatkan pemahaman auditor pajak secara konseptual, sedangkan para praktisi membuka wawasan dan pengetahuan auditor pajak dari perspektif yang berbeda. Hal senada disampaikan partisipan berikut.

*“Kalau Kantor Pusat kan pengetahuannya ya [rata-rata] kita-kita saja. Kalau orang luar kan beda, sama-sama melaksanakan aturan, tapi perspektif orang lain, pakai sudut pandang orang lain. Beda pandangan karena setiap organisasi punya tujuan masing-masing. Misalnya kalau orang pajak kan tujuannya mengumpulkan uang (penerimaan negara), bagaimana aturannya pokoknya aturannya itu ditujukan untuk mencari uang. Tapi kalau jaksa kan tidak, aturan itu dipakai untuk menghukum orang yang melakukan kejahatan, tidak peduli itu menghasilkan uang atau tidak.”* (N3)

Kedua, menumbuhkan empati dapat difasilitasi melalui kegiatan-kegiatan nonformal dalam organisasi. Dalam suasana nonformal, individu akan lebih mudah menyampaikan gagasan-gagasan segar yang penting dalam proses penciptaan pengetahuan organisasi. Kegiatan nonformal dapat berupa acara sarapan bersama, olahraga rutin tiap pekan.

*“...kegiatan informal semacam itu perlu di-support di [kalangan] fungsional karena seringkali ide-ide terkait pekerjaan justru bisa dilepas secara tanpa beban oleh teman-teman yang masih mempunyai karakter yang*

*kurang nyaman dalam forum formal.”*  
(N1)

Selain itu, kegiatan nonformal diyakini efektif dalam membentuk kekompakan. Hal tersebut diungkapkan salah satu partisipan wawancara sebagai berikut.

*“...kadang ngopi, nongkrong di luar, sarapan bareng atau makan siang bareng, ini pasti saya dorong. Dengan seperti itu, saya merasakan kekompakan kelompok saya lebih intens dibanding kelompok satunya. Itu karena mungkin style saya seperti itu, dan acara-acara nonformal itu terbukti efektif membentuk kekompakan...”* (N3)

Dalam konteks desentralisasi pelatihan, konsep ini berimplikasi pada format atau model pelatihan. Hal ini sudah diakomodasi dalam panduan Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak yang mengusung metode partisipatif. Penggunaan metode partisipatif diharapkan dapat mengembangkan keahlian, pengetahuan, dan sikap auditor pajak.

Salah satu penerapan metode partisipatif adalah desain kelas menggunakan meja bundar (*round table*). Tiap meja diisi dengan 5 sampai dengan 7 orang peserta. Dengan jumlah peserta yang dibatasi per meja, penyampaian materi akan lebih efektif dan tepat sasaran. Seperti diungkapkan partisipan berikut.

*“Sangat efektif, efektif sekali. Karena kan forum kecil dan kasusnya real, benar-benar terjadi, kalau dalam forum-forum formal kasusnya lebih umum. Lebih tepat sasaran lebih efektif.”* (N3)

Untuk lebih meningkatkan keterlibatan peserta dalam pelatihan tatap muka, dapat ditambahkan permainan-permainan, kuis, atau kompetisi antarkelompok. Dengan cara seperti itu, diharapkan auditor pajak lebih bebas dalam menyampaikan pendapat dan gagasannya terkait topik bahasan.

### 3. Penyempurnaan aspek teknologi

Teknologi muncul sebagai faktor lain berdasarkan pernyataan dua partisipan. Partisipan menyoroti dua aspek yang penting dalam teknologi, yaitu aplikasi yang ramah pengguna dan konten termutakhirkan.

Pembahasan tentang teknologi sering dikaitkan dengan Model Keberterimaan Teknologi (*Technology Acceptance Model/TAM*). Menurut TAM, intensi seseorang menggunakan suatu sistem dipengaruhi oleh dua hal, yaitu persepsi kegunaan (*perceived of usefulness*) dan persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*).

Pertama, persepsi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) merujuk pada derajat harapan pengguna bahwa menggunakan sistem tidak membutuhkan usaha. Dengan kata lain, aplikasi yang mudah digunakan akan meningkatkan intensi seseorang untuk menggunakannya. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu partisipan berikut.

*“Di sisi lain, ya itu tadi, sistemnya harus dikembangkan biar lebih nyaman, lebih friendly, lebih informal, lebih bebas, dan lebih mudah daya aksesnya sesuai karakter pemeriksa saat ini.”* (N1)

*“...tidak perlu membuat account baru, cukup link dengan aplikasi yang sudah ada sehingga login mengikuti aplikasi yang sudah ada.”* (N2)

Kedua, persepsi kegunaan (*perceived of usefulness*) merujuk pada pandangan pengguna bahwa sistem aplikasi yang digunakan dapat meningkatkan kinerjanya. Seseorang akan menggunakan suatu sistem aplikasi jika dia merasa sistem itu bermanfaat baginya.

Dalam konteks ANTARIKSA, seseorang akan mengakses aplikasi tersebut jika ia dapat mencari dan menemukan

sumber-sumber pengetahuan yang dibutuhkannya. Konsekuensinya adalah konten materi harus senantiasa dimutakhirkan, baik materi terkait pelaksanaan tugas pemeriksaan maupun materi terkait isu-isu terkini. Hal ini diungkapkan partisipan berikut.

*“Ya sarannya lebih dikembangkan dan dibuat agar familiar bagi semua pemeriksa dan konten isinya lebih up-to-date, sehingga isu-isu terkini dapat di-sharing lebih cepat.”* (N2)

### TEMUAN EKSTRA

Sebagai tambahan dari temuan utama, penelitian ini mencoba menganalisis korelasi antara demografi responden dengan kesediaan berbagi pengetahuan. Profil responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, jabatan, dan unit kerja. Hasil uji korelasi *Spearman's rho* menunjukkan bahwa tidak ada korelasi antara profil responden dengan kesediaan berbagi pengetahuan (signifikansi di atas 0,05).

Hubungan ditemukan antar klasifikasi responden. Jabatan memiliki korelasi dengan usia, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini lazim karena pemeriksaan dilakukan oleh tim, sehingga supervisor dipilih berdasarkan kematangan usia, lama bekerja, dan jenjang pendidikan.

Unit kerja ternyata juga berkorelasi dengan usia, pendidikan, dan masa kerja. Hal ini menunjukkan terbentuk pola penempatan atau mutasi auditor pajak. Auditor pajak dengan usia muda dan masa kerja baru cenderung ditempatkan pada Kantor Pelayanan Pajak. Hal ini dapat dipahami sebagai bentuk pembelajaran bagi auditor pajak muda untuk melakukan pemeriksaan Wajib Pajak dengan proses bisnis yang tidak terlalu kompleks. Seiring meningkatnya pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, auditor pajak berpotensi ditempatkan di unit

kerja dengan tingkat kerumitan pekerjaan lebih tinggi.

Temuan tambahan kedua berkaitan dengan perbedaan kesediaan berbagi pengetahuan menurut tingkat partisipasinya. Data survei dianalisis menggunakan variabel *dummy* dengan memberikan kode kepada peserta. Pengodean dilakukan dengan urutan: (1) auditor yang pernah menjadi pemateri (*trainer*), (2) auditor yang pernah menulis di forum diskusi (*poster*), (3) auditor yang pernah menjadi peserta pelatihan (*trainee*), dan (4) auditor yang belum pernah terlibat aktivitas berbagi pengetahuan. Hasilnya tampak pada tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil uji t dengan variabel *dummy*

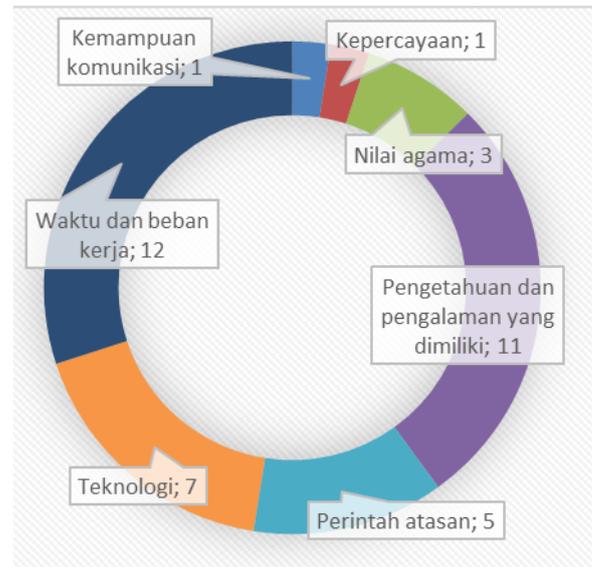
Variabel	t	Sig.
Konstanta	31,191	0,000
<i>Trainer</i>	2,307	0,023
<i>Poster</i>	-0,403	0,687
<i>Trainee</i>	0,957	0,340

Tabel 5 menunjukkan perbedaan antara kategori yang ditampilkan dengan “belum pernah” sebagai referensinya. Berdasarkan signifikansinya, tidak ada perbedaan kesediaan KS antara auditor yang belum pernah berpartisipasi dalam aktivitas KS dengan *poster* ( $t=-0,403$ ;  $p>0,05$ ) maupun *trainee* ( $t=0,957$ ;  $p>0,05$ ). Di sisi lain, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat perbedaan kesediaan KS antara auditor yang belum pernah berpartisipasi dalam aktivitas KS dengan *trainer* ( $t=2,307$ ;  $p<0,05$ ).

Untuk memperkaya hasil penelitian, dalam kuesioner ditambahkan pertanyaan terbuka. Pertanyaan terbuka tersebut bertujuan untuk menangkap faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan KS responden, namun belum terwakili dalam kuesioner. Pertanyaan terbuka bersifat opsional untuk dijawab.

Dari 145 responden, terdapat 77 responden yang memberikan jawaban atas pertanyaan terbuka. Jawaban-jawaban

tersebut kemudian dikelompokkan. Hasil pengelompokan menghasilkan 37 jawaban sudah ada dalam instrumen dan 40 jawaban merupakan faktor lain yang belum terwakili dalam instrumen penelitian. Pengelompokan atas 40 jawaban disajikan pada gambar 2 berikut.



Gambar 2 Faktor-faktor lain yang memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan

Dua belas responden berpendapat bahwa waktu dan beban kerja yang tinggi menyebabkan mereka tidak memiliki kesempatan berbagi pengetahuan. Sebelas responden berpendapat bahwa kompetensi dan pengalaman memengaruhi kesediaan berbagai pengetahuan. Individu enggan berbagi pengetahuan jika merasa ilmu dan pengalamannya tidak cukup banyak untuk dibagikan. Hal ini menandakan bahwa individu lebih mempertimbangkan kualitas daripada kuantitas ketika membagikan pengetahuannya.

Tujuh responden menjawab faktor teknologi memengaruhi kesediaannya berbagi pengetahuan. Lima responden membagikan pengetahuannya karena kewajiban atau penugasan kedinasan. Tiga responden membagikan pengetahuannya karena faktor religi, dengan harapan ilmu

yang dibagikan bermanfaat dan menjadi amal kebaikan bagi kontributornya. Seorang responden mengatakan bahwa kepercayaan kepada rekan kerja memengaruhi kesediaannya berbagi pengetahuan. Seorang responden lainnya mengatakan kemampuan komunikasi seseorang memengaruhi kesediaannya berbagi pengetahuan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan uraian pembahasan, hasil penelitian menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut.

1. Pertimbangan komunitas dan tingkat empati berpengaruh signifikan terhadap kesediaan auditor pajak berbagi pengetahuan.
2. Cara-cara memfasilitasi kedua faktor signifikan di atas antara lain: penciptaan komunitas yang kuat, menumbuhkan suasana kerja yang berempati, dan penyempurnaan aspek teknologi.
3. Dalam konteks Program Desentralisasi Pelatihan Pemeriksa Pajak dan ANTARIKSA, hasil penelitian berimplikasi pada perencanaan pelatihan dan pengembangan teknologi informasi.
4. Temuan tambahan menangkap faktor-faktor lain yang memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan, antara lain: waktu dan beban kerja, pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, teknologi, perintah atasan, ajaran agama, kepercayaan, dan kemampuan komunikasi.

## KETERBATASAN DAN SARAN

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini, diantaranya yaitu sebagai berikut.

1. Penelitian ini hanya menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan KS dari sisi pembagi pengetahuan (*knowledge sharer*). Hasil temuan dan pembahasan

akan lebih komprehensif apabila peneliti juga menganalisis tingkat penggunaan kembali (*reuse*) pengetahuan yang diperoleh pencari pengetahuan (*knowledge seeker*). Penelitian selanjutnya dapat menganalisis pengaruh penggunaan kembali pengetahuan terhadap kinerja auditor pajak.

2. Temuan tambahan menunjukkan adanya perbedaan tingkat kesediaan berbagi pengetahuan antara pelatih (*trainer*) dengan auditor yang belum pernah terlibat aktivitas berbagi pengetahuan. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis lebih dalam perbedaan kesediaan berbagi pengetahuan antara pelatih (*trainer*) dengan auditor yang belum pernah terlibat aktivitas berbagi pengetahuan, sehingga diperoleh perbandingan faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan pelatih (*trainer*) dengan faktor-faktor yang memengaruhi kesediaan berbagi pengetahuan auditor yang belum pernah terlibat aktivitas berbagi pengetahuan.
3. Peneliti tidak mengeksplorasi lebih dalam faktor-faktor lain berdasarkan jawaban responden atas pertanyaan terbuka. Hasil temuan dan pembahasan akan semakin kaya apabila peneliti dapat menggali lebih dalam pandangan auditor terhadap faktor-faktor lain tersebut.
4. Peneliti hanya menggunakan partisipan wawancara dalam jumlah yang sedikit. Peneliti dapat memperoleh perspektif jawaban yang bervariasi apabila jumlah partisipan ditambah, sehingga akan memperkaya pembahasan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, Maryam dan Dorothy E Leidner. 2001. "Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues." *MIS quarterly* Vol.:

- 107-36. Diakses pada 19 April 2018. <http://www.jstor.org/stable/3250961>
- Amayah, Angela Titi. 2013. "Determinants of knowledge sharing in a public sector organization." *Journal of Knowledge Management* Vol. 17 (3): 454-71. Diakses pada 26 Februari 2018. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0369>.
- Ardichvili, Alexandre. 2008. "Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers." *Advances in Developing Human Resources* Vol. 10 (4): 541-54. Diakses pada 10 Februari 2018. <http://dx.doi.org/10.1177/1523422308319536>.
- Bartol, Kathryn M. dan Abhishek Srivastava. 2002. "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems." *Journal Of Leadership and Organizational Studies* Vol. 9 (1): 64-76. Diakses pada 10 April 2018. <http://dx.doi.org/10.1177/107179190200900105>.
- Chalu, Henry dan Hassan Mzee. 2018. "Determinants of tax audit effectiveness in Tanzania." *Managerial Auditing Journal* Vol. 33 (1): 35-63. Diakses pada 26 Februari 2018. <https://doi.org/10.1108/MAJ-06-2016-1390>.
- Chiu, Chao-Min, Meng-Hsiang Hsu, dan Eric TG Wang. 2006. "Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories." *Decision support systems* Vol. 42 (3): 1872-88. Diakses pada 23 Februari 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>.
- Creswell, John W. 2014. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4th ed. California: SAGE Publications, Inc.
- Davenport, Thomas H., David W. De Long, dan Michael C. Beers. 1998. "Successful Knowledge Management Projects." *Sloan Management Review* Vol. - (Winter): 43-57. Diakses pada 15 Maret 2018. [https://www.researchgate.net/profile/Thomas\\_Davenport2/publication/200045855\\_Building\\_Successful\\_Knowledge\\_Management\\_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847/Building-Successful-Knowledge-Management-Projects.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Thomas_Davenport2/publication/200045855_Building_Successful_Knowledge_Management_Projects/links/53db93a40cf216e4210bf847/Building-Successful-Knowledge-Management-Projects.pdf).
- Davis, Fred D, Richard P Bagozzi, dan Paul R Warshaw. 1989. "User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models." *Management science* Vol. 35 (8): 982-1003. Diakses pada 12 September 2018.
- Drogalas, George, Sorros Ioannis, Karagiorgou Dimitra, dan Diavastis Ioannis. 2015. "Tax audit effectiveness in Greek firms: Tax auditors' perceptions." *Journal of Accounting and Taxation* Vol. 7 (Juli): 123-30. Diakses pada 7 Maret 2018. <http://dx.doi.org/10.5897/jat2015.0186>.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 23*. VIII ed. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Green, Samuel B. 1991. "How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis." *Multivariate Behavioral Research* Vol. 26 (3): 499-510. Diakses pada 10 Juni 2018. [http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](http://dx.doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7).

- Janz, Brian D dan Pattarawan Prasarnphanich. 2003. "Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture." *Decision sciences* Vol. 34 (2): 351-84. Diakses pada 8 Maret 2018. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328>.
- Jeung, Chang-Wook, Hea Jun Yoon, dan Myungweon Choi. 2017. "Exploring the affective mechanism linking perceived organizational support and knowledge sharing intention: a moderated mediation model." *Journal of Knowledge Management* Vol. 21 (4): 946-60. Diakses pada. doi:10.1108/JKM-12-2016-0530.
- Jogiyanto. 2007. *Sistem Informasi Keperilakuan*. I ed. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kim, Soonhee dan Hyangsoo Lee. 2006. "The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilities." *Public Administration Review* Vol. 66 (3): 370-85. Diakses pada 28 Februari 2018. <http://www.jstor.org/stable/3843918>.
- Laudon, Kenneth C. dan Jane P. Laudon. 2016. *Management Information System: Managing the Digital Firm*. 14 ed. London: Pearson Education.
- Nonaka, Ikujiro dan Noboru Konno. 1998. "The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation." *California management review* Vol. 40 (3): 40-54. Diakses pada 10 April 2018. <http://dx.doi.org/10.2307/41165942>.
- Ramdhan, Poppy Yuniarti. 2012. "What Makes Employee Willing to Share Knowledge via Intranet?" Tesis Gelar Master. University of Twente, 2012. Diakses pada 10 Maret 2018. [http://essay.utwente.nl/61922/1/Poppy\\_Ramdhan-Final\\_Thesis\\_Report.pdf](http://essay.utwente.nl/61922/1/Poppy_Ramdhan-Final_Thesis_Report.pdf).
- Sandhu, Manjit Singh, Kamal Kishore Jain, dan Ir Umi Kalthom bte Ahmad. 2011. "Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia." *International Journal of Public Sector Management* Vol. 24 (3): 206-26. Diakses pada 27 Februari 2018. <https://doi.org/10.1108/0951355111121347>.
- Shannak, Rifat O. 2009. "Measuring knowledge management performance." *European Journal of Scientific Research* Vol. 35 (2): 242-53. Diakses pada 15 Maret 2018. [https://www.researchgate.net/profile/Rifat\\_Shannak/publication/235930491\\_Measuring\\_Knowledge\\_Management\\_Performance/links/09e41514629faaf3d1000000.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Rifat_Shannak/publication/235930491_Measuring_Knowledge_Management_Performance/links/09e41514629faaf3d1000000.pdf)
- van den Hooff, Bart dan Jan A. de Ridder. 2004. "Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing." *Journal of Knowledge Management* Vol. 8 (6): 117-30. Diakses pada 15 April 2018. <http://dx.doi.org/10.1108/13673270410567675>.
- Wang, Sheng dan Raymond A Noe. 2010. "Knowledge sharing: A review and directions for future research." *Human resource management review* Vol. 20 (2): 115-31. Diakses pada 15 April 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>.
- Wasko, Molly McLure dan Samer Faraj. 2005. "Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in

Electronic Networks of Practice."  
*MIS quarterly* Vol. 29 (1): 35-57.  
Diakses pada 18 Agustus 2018.  
<https://www.jstor.org/stable/25148667>.

Zárraga, Celia dan Jaime Bonache. 2003.  
"Assessing the team environment for  
knowledge sharing: an empirical  
analysis." *International Journal of  
Human Resource Management* Vol.  
14 (7): 1227-45. Diakses pada 7  
Maret 2018.  
<http://dx.doi.org/10.1080/0958519032000114282>.

HALAMAN PENGESAHAN JURNAL ONLINE

KESEDIAAN AUDITOR PAJAK UNTUK BERBAGI PENGETAHUAN MELALUI  
SISTEM MANAJEMEN PENGETAHUAN  
(STUDI PADA DIREKTORAT JENDERAL PAJAK)

Dipersiapkan dan disusun oleh

Toto Budiyanto

16/406935/PEK/22170

Yogyakarta, September 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Eko Suwardi, M.Sc., Ph.D.