e-ISSN 2721-2440
p-ISSN 2722-7464

Efektivitas *Community of Practice* dalam Mendukung *Knowledge Sharing* dan Penerapan Pengetahuan: Studi Pada CoP Petugas Pengelola Pajak Daerah

Ervin Endro Sasongko[a,1,*], Harul Dailamy Wachid[a,2]

[a] Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Jakarta
[1] erviners@gmail.com*; [2] haruldailamy@gmail.com
* *corresponding author*

ARTICLE INFO

Article history
Received:
31 Agustus 2026
Revised:
18 November 2026
Accepted:
19 November 2026

ABSTRACT / ABSTRAK

Community of Practice (CoP) merupakan salah satu strategi pembelajaran berbasis kolaborasi yang semakin banyak diterapkan dalam pengembangan kompetensi aparatur sipil negara. Namun, efektivitas pengelolaan CoP dalam mendukung *knowledge sharing* dan peningkatan kompetensi petugas pengelola pajak daerah masih belum banyak dikaji secara mendalam. Penelitian ini bertujuan menganalisis pola partisipasi dan interaksi anggota, mekanisme *knowledge sharing*, peran *knowledge sharing* sebagai mediator antara dimensi CoP dan kepuasan anggota, serta persepsi anggota terhadap kontribusi CoP dalam peningkatan kompetensi kerja. Penelitian menggunakan desain *mixed-methods sequential explanatory* terhadap 158 dari 237 anggota CoP yang dikelola Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak. Tahap pertama menganalisis secara deskriptif enam item skala Likert lima poin yang mengukur relevansi topik, kenyamanan berdiskusi, keaktifan interaksi, kegunaan pengetahuan, kemudahan penelusuran informasi, dan kepuasan keseluruhan, dilengkapi uji korelasi Pearson dan uji mediasi (*Hayes Process Model* 4). Tahap kedua menganalisis jawaban sebelas pertanyaan terbuka melalui frekuensi kata kunci untuk memperdalam temuan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan mayoritas anggota menilai topik diskusi sesuai kebutuhan pekerjaan dan membantu penyelesaian kasus perpajakan di lapangan. Seluruh konstruk CoP berkorelasi positif signifikan satu sama lain, sedangkan uji mediasi tidak menemukan bukti bahwa *knowledge sharing* memediasi hubungan *Domain* dan *Community* dengan kepuasan anggota; kedua dimensi tersebut berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan. Lemahnya retrieval informasi lama menjadi titik lemah paling konsisten pada CoP berbasis *WhatsApp Group* ini. Penelitian ini menyimpulkan bahwa CoP berpotensi menjadi instrumen strategis peningkatan kompetensi ASN secara berkelanjutan apabila kelemahan pengelolaan pengetahuan diatasi melalui repositori pengetahuan, kurasi hasil diskusi, penguatan peran moderator, serta integrasi dengan kebijakan *Corporate University*.

Communities of Practice (CoPs) are increasingly used to develop civil servant competencies, yet how effectively they are managed to support knowledge sharing and build the competencies of local tax officers remains underexplored. This study analyzes members' participation and interaction patterns, knowledge-sharing mechanisms, the mediating role of knowledge sharing between CoP dimensions and member satisfaction, and members' perceptions of the CoP's contribution to their work competencies. A sequential explanatory mixed-methods design was applied to 158 of the 237 members of a CoP managed by the Tax Education and Training Center. The first phase descriptively analyzed six five-point Likert items measuring topic relevance, comfort in discussion, interaction activity, knowledge usefulness, ease of information retrieval, and overall satisfaction, with Pearson correlation and mediation testing (Hayes PROCESS Model 4). The second phase analyzed responses to eleven open-ended questions through keyword frequency to deepen these findings. Most members considered the discussion topics relevant to their work and helpful in resolving field tax cases. All CoP constructs were significantly and positively correlated. The mediation analysis found no evidence that knowledge sharing mediates the relationship of Domain and Community with member satisfaction; both dimensions had significant direct effects on satisfaction. Poor retrieval of past information was the most consistent weakness of this WhatsApp Group-based CoP. The study concludes that CoPs can become a strategic instrument for continuous civil servant competency development if knowledge management weaknesses are addressed through a knowledge repository, curation of discussion outcomes, a stronger moderator role, and integration with Corporate University policy

This is an open access article under the CC–BY-SA license.



Kata Kunci: *Community of practice*, berbagi pengetahuan, pengembangan kompetensi, aparatur sipil negara, pajak daerah
***Keywords*:** *Community of practice, knowledge sharing, competency development, civil servants, local taxation*

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

1. Pendahuluan

Di lingkungan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak, *Community of Practice* (CoP) Pengelola Pajak Daerah telah berjalan selama beberapa tahun melalui sebuah *WhatsApp Group* beranggotakan 237 orang. Namun, pengelolaannya masih bertumpu sepenuhnya pada inisiatif spontan anggota tanpa mekanisme dokumentasi baku, sehingga sejauh mana forum ini benar-benar berkontribusi terhadap *knowledge sharing* dan peningkatan kompetensi anggotanya belum pernah dievaluasi secara sistematis. Persoalan empiris inilah yang melatarbelakangi penelitian ini.

Persoalan tersebut berlangsung di tengah tuntutan reformasi birokrasi yang mengharuskan Aparatur Sipil Negara (ASN) terus mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan, tidak lagi hanya mengandalkan pelatihan formal yang bersifat sporadis. Pengembangan SDM di sektor publik kini bergeser menuju sistem yang lebih fleksibel dan strategis, sebagaimana tercermin dalam pendekatan *Corporate University* ASN yang dipandang sebagai bagian dari ekosistem pembelajaran yang mendukung reformasi birokrasi yang adaptif dan berkelanjutan (Purwanti & Rudita, 2026; Sumanti, 2025). Petugas pengelola pajak daerah sendiri menghadapi tuntutan kompetensi yang kompleks: pemahaman regulasi yang terus berubah, kemampuan analisis data lapangan, dan keterampilan menyelesaikan kasus perpajakan yang bervariasi antarwilayah. Pengetahuan semacam ini bersifat sebagian tacit, sulit didokumentasikan secara formal, dan lebih banyak diperoleh melalui pengalaman serta interaksi antarpraktisi, sehingga mekanisme pembelajaran kolaboratif berbasis interaksi antarpegawai menjadi strategi yang relevan untuk melengkapi jalur pelatihan formal.

CoP hadir sebagai salah satu strategi yang menjawab kebutuhan tersebut. CoP dipahami sebagai kelompok orang yang memiliki kepedulian atau minat yang sama terhadap suatu bidang, dan belajar melakukannya dengan lebih baik melalui interaksi yang berlangsung secara reguler (Wenger, 1998). Melalui forum diskusi kasus, pertukaran pengalaman, dan berbagi praktik baik, CoP berpotensi menjadi wadah percepatan pembelajaran organisasi yang tidak sepenuhnya dapat digantikan oleh pelatihan tatap muka konvensional.

Penelitian mengenai CoP dan perannya terhadap *knowledge sharing* di sektor publik telah berkembang dalam satu dekade terakhir, namun ketiga aliran riset yang relevan menunjukkan pola yang konsisten sekaligus penekanan yang saling melengkapi. Studi kasus pada empat tim di sebuah organisasi sektor publik di Denmark menegaskan pentingnya investasi kelembagaan untuk mendukung interaksi berbagi pengetahuan antarpegawai (Rasmus Jørgensen; Kasper Edwards; Enrico Scarso; Christine Ipsen, 2021). Kajian kualitatif pada komunitas guru di Amerika Serikat menyoroti faktor relasional-mikro hubungan sosial, kepercayaan, budaya komunitas, dan kedekatan ruang kerja sebagai penentu utama intensitas berbagi pengetahuan (Ruona, 2009). Sementara itu, tinjauan literatur atas CoP dalam organisasi bisnis (Aljuwaiber, 2016) serta kajian pada komunitas praktik virtual (Alexandre Ardichvili, 2008), (Manzoor & Atiq, 2026), (Manzoor & Atiq, 2026) mengidentifikasi faktor teknis dan lintas-budaya, rasa memiliki komunitas, dukungan organisasi, jarak kekuasaan, dan tingkat kepercayaan antaranggota yang memengaruhi keberhasilan berbagi pengetahuan secara daring. Ketiganya secara konsisten menegaskan bahwa keberhasilan CoP bergantung pada interaksi antara faktor kelembagaan, relasional, dan teknis platform, namun berbeda dalam aspek yang ditekankan dan cenderung menggunakan pendekatan tunggal (kualitatif atau konseptual), sehingga persepsi anggota jarang diukur secara kuantitatif berdampingan dengan pengalaman kualitatif mereka dalam desain penelitian yang sama. Sejalan dengan itu, studi terbaru pada CoP pertanian berbasis *WhatsApp Group* menemukan bahwa platform pesan instan dapat menghadirkan *mutual engagement, joint enterprise,* dan *shared repertoire* sebagaimana disyaratkan kerangka (Etienne Wenger, 1998), sekaligus menghadapi kendala keterbatasan penelusuran informasi lama (Kimotho, 2025) pola yang relevan untuk dibandingkan dengan CoP Pengelola Pajak Daerah yang juga beroperasi pada platform serupa.

Dari sintesis tersebut, celah penelitian yang diajukan bukan sekadar minimnya kajian pada konteks pajak daerah, melainkan dua hal yang lebih spesifik: pertama, penelitian mengenai CoP di sektor publik masih didominasi pendekatan tunggal, sehingga pengukuran persepsi anggota secara kuantitatif jarang dipadukan dengan penggalian pengalaman kualitatif dalam desain yang sama; kedua, kajian tentang *WhatsApp Group* sebagai basis pengetahuan (*knowledge repository*) pada organisasi sektor publik nonpertanian. Menurut Purwanti dan Rudita (2026) menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi ASN melalui ekosistem pembelajaran dan penerapan *Corporate University* ASN. Hal ini memperkuat relevansi penelitian mengenai CoP sebagai salah satu bentuk pembelajaran kolaboratif yang dapat mendukung pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan. (Purwanti & Rudita, 2026). Penelitian ini diposisikan untuk menjawab kedua celah tersebut sekaligus, dengan menggunakan pendekatan *mixed-methods* yang memadukan pengukuran persepsi anggota secara kuantitatif dan penggalian pengalaman mereka secara kualitatif; rincian tahapannya dijelaskan pada bagian Metodologi.

Penelitian ini bertumpu pada dua landasan teori yang masing-masing menjadi dasar konseptual bagi variabel yang diukur. Pertama, teori *Community of Practice* dari (Etienne Wenger, 1998) menjelaskan bahwa CoP terbentuk dari tiga elemen: *domain* (area kepedulian bersama), *community* (relasi sosial antaranggota), dan *practice* (repertoar pengalaman bersama). Ketiga elemen ini menjadi dasar operasionalisasi variabel *Domain, Community*, dan *Practice* pada penelitian ini. Kedua, teori mengenai motivator, hambatan, dan *enabler knowledge sharing* pada komunitas

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 28-35

praktik virtual (Ardichvili, 2008), yang diperkaya dengan temuan mengenai peran budaya organisasi dan kepercayaan antaranggota (Ruona, 2009; Manzoor & Atiq, 2026; Aljuwaiber, 2016), menjadi dasar operasionalisasi variabel *Knowledge Sharing* sebagai mediator sekaligus kerangka interpretasi data kualitatif mengenai kenyamanan bertanya dan pola interaksi anggota. Konsep *Corporate University* dilibatkan sebagai kerangka kelembagaan (Purwanti & Rudita, 2026), (Sumanti, 2025), yang menempatkan CoP sebagai salah satu komponen ekosistem pembelajaran ASN yang relevan dengan variabel *Outcome* (kepuasan dan penerapan pengetahuan anggota) dalam penelitian ini.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pola partisipasi dan interaksi anggota dalam CoP Pengelola Pajak Daerah; (2) mengidentifikasi mekanisme dan jenis *knowledge sharing* yang berlangsung dalam CoP tersebut; (3) menguji peran *knowledge sharing* sebagai mediator antara dimensi *Domain* dan *Community* dengan kepuasan anggota (*Outcome*); dan (4) menganalisis persepsi anggota terhadap kontribusi CoP dalam mendukung penerapan pengetahuan dan peningkatan kompetensi kerja sebagai petugas pengelola pajak daerah.

Secara teoretis, penelitian ini diharapkan memperkaya literatur mengenai penerapan konsep CoP dan *knowledge sharing* pada konteks spesifik pengelolaan pajak daerah di Indonesia. Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak dalam memperkuat pengelolaan CoP melalui penyediaan repositori pengetahuan, kurasi hasil diskusi, penguatan peran moderator, serta integrasi CoP ke dalam kebijakan *Corporate University* guna mendukung peningkatan kompetensi petugas pengelola pajak daerah secara berkelanjutan.

2. Metodologi

Penelitian ini menggunakan desain *mixed-methods sequential explanatory*, yaitu pengumpulan dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama, dilanjutkan dengan pengumpulan data kualitatif pada tahap kedua untuk memperdalam dan menjelaskan temuan kuantitatif tersebut (John W. Creswell dan & Clark, 2017), (Nataliya V. Ivankova, John W. Creswell, 2006). Pada tahap pertama, kuesioner yang memuat data demografi (jabatan, lama bergabung, frekuensi diskusi) dan enam item skala Likert (1–5) yang mengukur relevansi topik, kenyamanan diskusi, keaktifan interaksi, kegunaan pengetahuan, kemudahan retrieval informasi, dan kepuasan keseluruhan disebarkan kepada seluruh 237 anggota CoP Pengelola Pajak Daerah yang dikelola oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak melalui *WhatsApp Group* (WAG), menggunakan teknik total sampling (sampling jenuh). Data kuantitatif tahap pertama ini dianalisis lebih dahulu secara deskriptif untuk memetakan pola umum persepsi anggota. Pada tahap kedua, berdasarkan pola yang teridentifikasi pada tahap pertama, sebelas pertanyaan terbuka mengenai topik diskusi, pola interaksi, jenis pengetahuan yang dibagikan, penerapan di lapangan, serta manfaat/kendala/saran disebarkan kepada responden yang sama untuk menggali lebih dalam pengalaman yang melandasi persepsi kuantitatif tersebut. Dari 237 anggota, diperoleh 158 kuesioner yang dapat diolah pada kedua tahap (*response rate* 66,7%), sehingga analisis dilakukan berdasarkan data dari 158 responden yang memberikan respons lengkap pada kedua tahap.

Pendekatan SEM-PLS tidak digunakan karena instrumen hanya memuat 6 item Likert yang terdistribusi ke empat konstruk (*Domain, Community, Knowledge Sharing, Outcome*), sehingga jumlah indikator per konstruk berada di bawah standar minimum untuk model persamaan struktural yang *identifiable* dan reliabel (Joseph F. Hair; Jeffrey J. Risher; Marko Sarstedt; Christian M. Ringle, 2019). Instrumen juga memuat 11 pertanyaan terbuka yang tidak dapat diakomodasi oleh model SEM murni, sehingga desain *mixed-methods* dipilih agar seluruh data dapat dimanfaatkan secara optimal.

Penelitian mengadopsi kerangka *Community of Practice* (Etienne Wenger, 1998), meliputi *Domain* (area minat bersama), *Community* (relasi sosial dan interaksi antaranggota), dan *Practice* (repertoar pengalaman dan cara mengatasi persoalan bersama), dengan *Knowledge Sharing* sebagai variabel mediasi menuju kepuasan dan peningkatan kompetensi petugas pengelola pajak daerah. Perlu ditegaskan bahwa pengujian mediasi kuantitatif pada penelitian ini hanya mencakup *Domain* dan *Community* sebagai prediktor, karena keduanya diukur melalui item Likert; *Practice* digali secara kualitatif melalui pertanyaan terbuka mengenai penerapan pengetahuan di lapangan, sehingga tidak diikutsertakan sebagai prediktor dalam model mediasi kuantitatif.

Instrumen terdiri atas data demografi, 11 pertanyaan terbuka (topik yang dibahas, pola interaksi, jenis pengetahuan yang dibagikan, penerapan di lapangan, manfaat/kendala/saran, dan lainnya), serta 6 item skala Likert (1–5) yang mengukur relevansi topik, kenyamanan diskusi, keaktifan interaksi, kegunaan pengetahuan, kemudahan retrieval informasi, dan kepuasan keseluruhan.

Data kuantitatif dianalisis dengan SPSS untuk statistik deskriptif dan korelasi Pearson antarkonstruk, serta uji mediasi menggunakan *Hayes Process Model* (Hayes, 2022) untuk menguji peran *Knowledge Sharing* sebagai mediator antara *Domain/Community* dan *Outcome*, sesuai tujuan penelitian ketiga. Data kualitatif dari 11 pertanyaan terbuka dianalisis dalam dua tahap. Tahap awal berupa analisis frekuensi kata kunci untuk memperoleh gambaran indikatif

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

mengenai topik, pola interaksi, dan jenis pengetahuan yang paling banyak disebutkan responden. Hasil tahap awal ini kemudian menjadi dasar bagi koding tematik formal (familiarisasi data, *open coding*, pengelompokan tema berdasarkan kerangka *Domain–Community–Practice*, dan penyusunan narasi tematik) yang direncanakan sebagai pendalaman pada tahap penelitian lanjutan. Dengan demikian, temuan kualitatif yang disajikan pada bagian hasil dan pembahasan bersifat indikatif dan belum divalidasi melalui koding tematik formal dengan lebih dari satu pengkode independen.

3. Hasil dan Pembahasan

Kuesioner disebarkan kepada seluruh 237 anggota CoP Pengelola Pajak Daerah dan diperoleh 158 responden lengkap pada kedua tahap pengumpulan data (*response rate* 66,7%). Responden didominasi pelaksana teknis (Pengelola/Analis/Staf/Verifikator Pajak Daerah, 79,7%), sisanya pengawas (12,0%), fungsional tertentu (5,1%), dan pimpinan unit (3,2%). Sebanyak 69,0% telah bergabung ≥7 bulan dan 64,0% tergolong aktif–sangat aktif mengikuti diskusi, sehingga persepsi yang direkam mencerminkan pengalaman keanggotaan yang cukup memadai.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Skor Konstruk (N = 158)

Judul Baris	Indikator	**Mean**
Domain	L1	4,30
Community	L2–L3	4,37
Knowledge Sharing	L4–L5	4,37
Outcome	L6	4,59

Sumber data: diolah menggunakan SPSS. Kategori: 1,00–1,80 Sangat Rendah; 1,81–2,60 Rendah; 2,61–3,40 Sedang; 3,41–4,20 Tinggi; 4,21–5,00 Sangat Tinggi.

Keempat konstruk berada pada kategori sangat tinggi. *Item Outcome* (L6 = 4,59) merupakan yang tertinggi, sementara *Domain* (L1 = 4,30) terendah. Pola skor yang seragam tinggi ini wajar pada CoP bersifat sukarela: anggota yang mengisi kuesioner adalah anggota yang telah menemukan kecocokan antara *domain*, komunitas, dan praktik yang ditawarkan (Etienne Wenger, 1998).

Tabel 2. Korelasi Pearson Antar Konstruk

Konstruk	***Domain***	***Community***	**KS / *Outcome***
Domain	1,000	0,441**	0,647** / 0,434**
Community	0,441**	1,000	0,582** / 0,600**
Knowledge Sharing	0,647**	0,582**	1,000 / 0,398**
Outcome	0,434**	0,600**	0,398** / 1,000

Sumber data: diolah menggunakan SPSS. ** p < 0,01. Seluruh korelasi positif signifikan; terkuat Domain–KS (r=0,647), terlemah KS–Outcome (r=0,398)

Analisis mediasi *Hayes Process Model* 4; regresi OLS bertahap dengan *bootstrap* 95% CI, 5.000 *resample*) menguji peran *Knowledge Sharing* (KS) sebagai mediator antara *Domain/Community* terhadap *Outcome*, sesuai tujuan penelitian ketiga. Sebagaimana dijelaskan pada bagian Metodologi, pengujian ini difokuskan pada *Domain* dan *Community* sebagai prediktor karena keduanya diukur melalui item Likert, sedangkan *Practice* digali secara kualitatif sehingga tidak dimasukkan ke dalam model mediasi kuantitatif.

Tabel 3. Korelasi Pearson Antar Konstruk

Jalur	**Model A: Dom→KS→Out**	**Model B: Com→KS→Out**
a (X→M)	0,475 (p<0,001)	0,559 (p<0,001)
b (M→Y|X)	0,208 (p=0,033)	0,076 (p=0,351)
c' Direct	0,230 (p=0,001)	0,553 (p<0,001)

e-ISSN 2722-2440
p_ISSN 2721-7464
Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 7, No. 2, Juni 2026, pp. 28-35

Jalur	Model A: Dom→KS→Out	Model B: Com→KS→Out
c Total	0,329 (p<0,001)	0,595 (p<0,001)
Indirect (a×b)	0,099 [-0,041; 0,216]	0,043 [-0,047; 0,138]
Simpulan	Tidak signifikan	Tidak signifikan

Sumber data: diolah menggunakan SPSS

Pada Model A, *Domain* memprediksi *Knowledge Sharing* secara signifikan (a = 0,475; p < 0,001), dan *Knowledge Sharing* turut memprediksi *Outcome* ketika mengontrol *Domain* (b = 0,208; p = 0,033). Pada Model B, *Community* juga memprediksi *Knowledge Sharing* secara signifikan (a = 0,559; p < 0,001), namun *Knowledge Sharing* tidak signifikan memprediksi *Outcome* ketika mengontrol *Community* (b = 0,076; p = 0,351). Pada kedua model, efek tidak langsung melalui *Knowledge Sharing* tidak signifikan karena kedua interval kepercayaan *bootstrap* mencakup nol (Model A: *indirect* = 0,099, BootLLCI = -0,041, BootULCI = 0,216; Model B: *indirect* = 0,043, BootLLCI = -0,047, BootULCI = 0,138). Sebaliknya, efek langsung *Domain* dan *Community* terhadap *Outcome* tetap signifikan kuat (Model A: c' = 0,230, p = 0,001; Model B: c' = 0,553, p < 0,001).

Sebelas pertanyaan terbuka dianalisis menggunakan frekuensi kata kunci secara indikatif, tanpa melakukan koding tematik formal, untuk memperkuat temuan kuantitatif. Hasil tabulasi menunjukkan bahwa pembahasan CoP mencakup berbagai aspek teknis pengelolaan pajak daerah, terutama pelayanan dan edukasi wajib pajak, pengawasan dan pemeriksaan, pendataan dan pemutakhiran data, serta penagihan. Temuan ini menunjukkan relevansi materi CoP dengan kebutuhan praktis pekerjaan anggota dan sejalan dengan tingginya skor dimensi Domain (rata-rata 4,30).

Tabel 4. Materi Dalam CoP

Tema/kata kunci	Topik sering dibahas	Membantu/perlu dikembangkan	Pengetahuan dibagikan
Pelayanan dan edukasi WP	35	41	33
Pengawasan dan pemeriksaan	25	33	15
Pendataan dan pemutakhiran data	20	26	17
Penagihan dan tunggakan	19	28	14
Regulasi dan kebijakan	9	23	28
Pemungutan dan pembayaran	21	11	18
Digitalisasi dan teknologi	13	20	9
PBB-P2 dan NJOP	14	10	3
Penilaian objek pajak	7	10	4
PBJT dan jenis pajak lainnya	5	10	1

Sumber data: diolah

Faktor pendorong keaktifan adalah relevansi topik dengan pekerjaan, sedangkan kesibukan kerja menjadi penghambat utama partisipasi, konsisten dengan temuan mengenai hambatan berbagi pengetahuan pada komunitas virtual (Ardichvili, 2008) maupun pada CoP berbasis *WhatsApp Group* di sektor lain yang juga melaporkan kendala serupa di tengah manfaat jejaring yang dirasakan (Kimotho, 2025). Sebanyak 62,0% responden menyatakan nyaman bertanya atau berbagi dan 35,4% bersyarat, nyaris tanpa jawaban eksplisit tidak nyaman, memperkuat skor *Community* yang tinggi dan menunjukkan tingkat kenyamanan yang relatif baik dalam interaksi antaranggota (Etienne Wenger, 1998).

Pengetahuan yang dibagikan merupakan perpaduan tacit (pengalaman lapangan, kata paling dominan) dan *explicit* (regulasi/peraturan teknis), sejalan dengan proses sosialisasi–eksternalisasi–kombinasi dalam model penciptaan pengetahuan organisasi (Nonaka, I., & Takeuchi, 1995). Sebanyak 85,4% responden mengaku pernah menerapkan pengetahuan dari CoP untuk menyelesaikan pekerjaan nyata, sebagai indikasi kualitatif bahwa CoP ini menghasilkan penerapan pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari, bukan sekadar transfer informasi searah. Namun, hanya 19,6% menyebut memakai fitur pencarian *WhatsApp* dan lebih dari separuh responden (55,1%)

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

tidak memiliki strategi retrieval yang jelas; temuan ini bertriangulasi dengan skor L5 yang terendah di antara enam item Likert, dan secara konsisten menandai kelemahan struktural CoP berbasis WAG sebagai basis pengetahuan (*knowledge repository*). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Penerapan Pengetahuan dan Pola Retrieval Informasi pada CoP

Indikator	Jumlah Responden	Persentase
Pernah menerapkan pengetahuan dari CoP dalam pekerjaan	135	85,40%
Menggunakan fitur pencarian (search) WhatsApp untuk menemukan informasi lama	31	19,60%
Tidak memiliki strategi retrieval yang jelas atau sistematis	87	55,10%
Jumlah responden	158	100%

Secara teoretis, temuan bahwa efek langsung *Domain* dan *Community* terhadap *Outcome* tetap kuat sementara peran mediasi *Knowledge Sharing* tidak terbukti signifikan menantang asumsi umum dalam literatur CoP bahwa berbagi pengetahuan merupakan jalur sentral yang menjembatani relevansi domain dan kohesi komunitas dengan hasil akhir anggota (Aljuwaiber, 2016). Pada konteks CoP informal berbasis *WhatsApp Group* dengan skor yang secara umum sangat tinggi dan homogen, dimungkinkan terjadi *ceiling effect* yang mengaburkan variasi statistik untuk mendeteksi efek tidak langsung, sebagaimana juga menjadi tantangan metodologis yang teridentifikasi pada studi CoP berbasis platform pesan instan lain (Kimotho, 2025). Secara metodologis, integrasi hasil kuantitatif dan kualitatif pada penelitian ini konvergen pada kekuatan *Domain* dan *Community* skor Likert yang tinggi selaras dengan frekuensi tema relevansi topik dan kenyamanan interaksi pada data kualitatif namun divergen pada *Knowledge Sharing*: skornya tergolong tinggi (4,37), sedangkan data kualitatif justru menyoroti kelemahan konkret pada aspek retrieval informasi. Hal ini mengindikasikan bahwa item Likert Knowledge Sharing menangkap persepsi manfaat pengetahuan secara umum, bukan efektivitas pengelolaan pengetahuan sebagai sebuah sistem.

Menurut pandangan penulis, temuan ini menunjukkan paradoks yang informatif: CoP Pengelola Pajak Daerah efektif pada level persepsi dan perilaku individual (relevansi, kenyamanan, penerapan praktik), namun belum efektif pada infrastruktur pengetahuan pengelolaan dan penelusuran kembali pengetahuan masih bertumpu pada inisiatif individual, bukan sistem kolektif. Secara teoretis, *Domain* dan *Community* tampak berkontribusi relatif independen terhadap kepuasan anggota, tidak selalu berurutan linear melalui *Knowledge Sharing* seperti diasumsikan model mediasi konvensional, terutama pada konteks skor yang homogen tinggi; sementara itu, kontribusi *Practice* terhadap kepuasan anggota terindikasi secara kualitatif melalui tingginya proporsi anggota yang menerapkan pengetahuan hasil diskusi (85,4%), namun belum diuji secara statistik dalam penelitian ini dan menjadi agenda penelitian lanjutan yang relevan. Secara praktis, pengelola CoP disarankan menambah kanal dokumentasi terpusat (basis pengetahuan atau rangkuman berkala oleh fasilitator) untuk mengatasi kelemahan retrieval tanpa mengorbankan spontanitas WAG.

Keterbatasan penelitian ini antara lain: data dikumpulkan pada satu titik waktu untuk masing-masing tahap (*cross-sectional*), sehingga hubungan antarvariabel yang teridentifikasi tidak dapat dimaknai sebagai hubungan sebab-akibat yang pasti, melainkan gambaran keterkaitan pada masa pengamatan tersebut; pengukuran *Knowledge Sharing* yang hanya dua item; *ceiling effect* pada seluruh skor; dan analisis kualitatif yang masih berbasis frekuensi kata kunci tanpa uji reliabilitas antarpengkode.

4. Kesimpulan & Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa CoP Pengelola Pajak Daerah dipersepsikan sangat efektif dalam mendukung *knowledge sharing* dan peningkatan kompetensi anggotanya. Efektivitas tersebut tercermin dari tingginya penilaian terhadap dimensi *Domain*, *Community*, *Knowledge Sharing*, dan *Outcome*, serta penerapan pengetahuan hasil diskusi dalam pekerjaan nyata oleh sebagian besar anggota.

Beberapa temuan utama penelitian adalah sebagai berikut:

1. Relevansi *domain* dan interaksi komunitas memiliki hubungan positif dengan kepuasan anggota. *Domain* menunjukkan hubungan paling kuat dengan *Knowledge Sharing*, tetapi *Knowledge Sharing* bukan merupakan

mediator yang signifikan dalam hubungan *Domain* maupun *Community* terhadap *Outcome*. Hal ini menunjukkan bahwa relevansi topik dan keberadaan komunitas dapat memberikan kontribusi langsung terhadap kepuasan anggota.

2. Penerapan pengetahuan dalam praktik kerja menjadi indikasi bahwa CoP tidak hanya berfungsi sebagai media pertukaran informasi, tetapi juga mendukung pembelajaran berbasis pengalaman (*learning through practice*).
3. Pengelolaan pengetahuan masih menghadapi kendala pada aspek retrieval. Kesulitan menemukan kembali informasi lama menunjukkan perlunya mekanisme dokumentasi dan pengorganisasian pengetahuan yang lebih sistematis.
4. Interaksi komunitas menunjukkan keterbukaan yang cukup baik, tercermin dari kenyamanan anggota dalam bertanya dan berbagi pengalaman, meskipun sebagian masih bergantung pada kondisi tertentu.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas CoP informal berbasis *WhatsApp* tidak hanya ditentukan oleh aktivitas *knowledge sharing*, tetapi juga oleh relevansi topik, interaksi komunitas, dan kemampuan anggota menerapkan pengetahuan dalam pekerjaan. Penguatan mekanisme dokumentasi dan retrieval menjadi prioritas agar pengetahuan yang telah terbentuk dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan.

4.2. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini mengajukan saran yang diprioritaskan pada rekomendasi yang paling langsung didukung oleh hasil penelitian. Bagi Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pajak selaku pengelola CoP, prioritas utama adalah mengatasi kelemahan retrieval informasi yang teridentifikasi paling konsisten pada penelitian ini, melalui penyediaan kanal dokumentasi terpusat misalnya basis pengetahuan berbasis *cloud* atau rangkuman diskusi berkala yang disusun fasilitator tanpa menghilangkan kemudahan akses dan spontanitas yang menjadi kekuatan utama CoP berbasis *WhatsApp Group* ini. Rekomendasi kedua adalah menjadwalkan sesi diskusi terstruktur secara berkala sebagai pelengkap diskusi organik sehari-hari, sejalan dengan usulan sejumlah anggota.

Bagi peneliti selanjutnya, agenda penelitian lanjutan disarankan tetap selaras dengan keterbatasan yang diidentifikasi pada penelitian ini: menerapkan desain longitudinal untuk menguji hubungan mediasi secara lebih meyakinkan (mengatasi keterbatasan data *cross-sectional*); mengembangkan instrumen *Knowledge Sharing* yang lebih komprehensif berbasis dimensi SECI (Nonaka, I., & Takeuchi, 1995) untuk mengatasi keterbatasan pengukuran dua item; melakukan koding tematik formal dengan lebih dari satu pengkode independen untuk menghasilkan peta tema yang valid dan reliabel (mengatasi keterbatasan analisis frekuensi kata kunci semata); serta mereplikasi penelitian ini pada CoP pajak daerah lain untuk memperkuat generalisasi temuan mengenai efektivitas *community of practice* sebagai instrumen peningkatan kompetensi aparatur di sektor perpajakan daerah.

Daftar Referensi

Alexandre Ardichvili. (2008). Learning and Knowledge Sharing in Virtual Communities of Practice: Motivators, Barriers, and Enablers. *Advances in Developing Human Resources*, *10*(4).

Aljuwaiber, A. (2016). Communities of practice as an initiative for knowledge sharing in business organisations: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, *20*(4).

Etienne Wenger. (1998). *Communities of Practice*.

Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*.

John W. Creswell dan, & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (Third (ed.)). SAGE Publications.

Joseph F. Hair; Jeffrey J. Risher; Marko Sarstedt; Christian M. Ringle. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Kimotho, J. (2025). Roles of a WhatsApp group in fostering a Kenyan agricultural community of practice (CoP). *The African Journal of Information and Communication (AJIC), 36*, 1–11.

Manzoor, S., & Atiq, N. (2026). *Cultural barriers influencing virtual community of practice : a scopic review*. BMC Psychology, 14, 215. https://doi.org/10.1186/s40359-025-03841-3

Nataliya V. Ivankova, John W. Creswell, and S. L. S. (2006). Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice. *Field Methods*, *18*(1).

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Purwanti, A. D., & Rudita, L. (2026). *Analysis of Transformational Leadership in the Strategy for Developing Civil Servant Competence in National Institute of Public Administration*. *Golden Ratio of Human Resource Management, 6(2), 494–514. https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i2.2228*

e-ISSN 2722-2440
p-ISSN 2721-7464

Rasmus Jørgensen; Kasper Edwards; Enrico Scarso; Christine Ipsen. (2021). Improving public sector knowledge sharing through communities of practice. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, *51*.

Ruona, S. S. B. and W. E. A. (2009). Exploring Knowledge Sharing in Social Structures: Potential Contributions to an Overall Knowledge Management Strategy. *Advances in Developing Human Resources*, *11*(3).

Sumanti, R. (2025). TRANSFORMASI PENGEMBANGAN KOMPETENSI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN). *Jurnal Transformasi Administrasi*, *15*(1).