

Optimalisasi Kinerja Pegawai Melalui Pengembangan Budaya *Learning Organization* Berbasis Kompetensi Digital dengan SDM di Kantor Pajak Singosari

Ainin Wahyu Danti¹, Mariana Puspa Dewi²
Institut Teknologi Dan Bisnis Asia Malang, Indonesia
nininainin14@gmail.com¹, mariana@asia.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to optimize employee performance at the Singosari Tax Office through the development of a learning organization culture based on digital competence and human resources (HR). A qualitative approach was employed in this research using in-depth interviews, observations, and document analysis to collect data. The findings indicate that a strong learning organization culture enhances employees' adaptation to technological changes and increasingly complex job demands. Developing digital competencies relevant to job needs is a key element in strengthening this culture. Additionally, systematic and continuous HR-based training has proven to enhance individual skills and team collaboration. The study's implications suggest that optimizing employee performance requires not only advanced technology but also a cultural transformation toward continuous learning and digital competency enhancement

Keywords: *learning organization, digital competence, human resource approach*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai di Kantor Pajak Singosari melalui pengembangan budaya *learning organization* berbasis kompetensi digital dan SDM. Pendekatan kualitatif digunakan dalam penelitian ini dengan metode wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen untuk mengumpulkan data. Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya *learning organization* yang kuat mampu meningkatkan adaptasi pegawai terhadap perubahan teknologi dan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Pengembangan kompetensi digital yang relevan dengan kebutuhan kerja menjadi elemen kunci dalam memperkuat budaya ini. Selain itu, pelatihan berbasis SDM yang sistematis dan berkelanjutan terbukti meningkatkan kemampuan individu dan kolaborasi tim. Implikasi penelitian ini menunjukkan bahwa optimalisasi kinerja pegawai tidak hanya memerlukan teknologi yang canggih, tetapi juga transformasi budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kompetensi digital

Kata kunci: *kinerja pegawai, learning organization, kompetensi digital, sumber daya manusia.*

PENDAHULUAN

Revolusi digital telah membawa perubahan signifikan dalam aspek kehidupan, termasuk di sektor pemerintahan. Sebagai salah satu lembaga yang memiliki peran penting dalam mengelola penerimaan negara, kantor pajak dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi guna meningkatkan efektivitas,

efisiensi, dan kualitas pelayanan. Pengembangan budaya *learning organization* berbasis kompetensi digital menjadi salah satu pendekatan strategis yang dapat mendukung transformasi ini (Liana et al., 2023).

Marthunis (2020) *Learning organization* adalah konsep organisasi yang terus belajar dan berkembang dengan memanfaatkan pengalaman, pembelajaran, dan inovasi untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam konteks era digital, kompetensi digital menjadi fondasi penting bagi organisasi untuk tetap relevan dan mampu menghadapi tantangan baru. Sakinah & Dyahjatmayanti (2022) Kompetensi ini meliputi pemahaman, kemampuan, dan penerapan teknologi digital dalam mendukung tugas dan fungsi organisasi. Digitalisasi yang dilakukan Direktorat Jenderal Pajak (DJP) secara *online* dengan sistem *self assessment* yaitu *e-billing*, *e-filling*, *e-bupot*, dan *e-faktur*. Sistem *e-filling* digunakan untuk proses pelaporan surat pemberitahuan sedangkan sistem *e-billing* untuk mempermudah pembayaran pajak secara elektronik (Fahrul Anwar Syadat & Irwansyah, 2024).

Nasukah (2018) Pendekatan sumber daya manusia (SDM) memainkan peran penting dalam pengembangan budaya *learning organization*. Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang memadai dapat mengoptimalkan kinerja organisasi melalui inovasi, pemecahan masalah, dan peningkatan pelayanan.

Kantor Pajak Singosari merupakan salah satu instansi pemerintah yang memiliki tuntutan tinggi dalam memberikan pelayanan publik yang cepat dan akurat. Seiring dengan berkembangnya teknologi, kantor pajak ini dituntut untuk terus meningkatkan kompetensi SDM agar mampu memanfaatkan teknologi digital secara optimal dalam mendukung proses kerja yang efisien. Pengembangan budaya *learning organization* berbasis kompetensi digital diharapkan dapat menjadi strategi efektif dalam mengelola SDM, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Kinerja adalah keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang digunakan seseorang ketika melakukan suatu kegiatan. Kinerja pegawai mengacu pada hasil kerja yang dicapai ketika menyelesaikan tugas yang diberikan untuk mencapai tujuan kerja (Ridwan et al., 2023). Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk lingkungan kerja, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja (Chaerul Rizky et al., 2024). Pendekatan yang dapat dilakukan Kantor Pajak Singosari untuk meningkatkan kinerja pegawai adalah *learning organization*, Nisa & Lucy Larassaty (2024) pengembangan budaya *learning organization* menjadi pendekatan yang sangat penting untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk beradaptasi dan berinovasi pegawai, mendorong pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi membantu merespons tantangan dan perubahan dengan lebih baik, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Selain itu, Larasshati & Priyastiwi, (2024) literasi digital sangat penting di era digitalisasi, karena kemampuan menggunakan teknologi secara efektif merupakan salah satu faktor kunci produktivitas dan efisiensi di tempat kerja. Kantor Pajak Singosari mengadakan pelatihan internal IHT (In House Training)

seperti pelatihan mengenai aturan baru tentang tata naskah dinas terkait peraturan kode keamanan dan format elektronik serta Diklat yang meliputi diklat pengelolaan pajak daerah (PAD), diklat khusus pemeriksa pajak yang mengelola risiko perpajakan, dan program edukasi seperti pojok pajak. Baharrudin et al., (2021) Pelatihan internal tersebut menjadi salah satu cara untuk meningkatkan *softskill*, disiplin, dan integritas pegawai. Untuk pelatihnannya sendiri para pegawai Kantor Pajak Singosari biasanya membuat daftar berbagai jenis pelatihan yang dibutuhkan setiap triwulan. Mujiati Wayan (2023) Pendekatan SDM juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan produktif dengan memperhatikan kebutuhan, motivasi, dan kesejahteraan pegawai, oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengembangan budaya *learning organization* berbasis kompetensi digital dengan pendekatan SDM pada kinerja pegawai Kantor Pajak Singosari. Fokus penelitian ini mencakup bagaimana elemen-elemen organisasi pembelajar diterapkan, bagaimana kompetensi digital dikembangkan, serta bagaimana pendekatan SDM mendukung proses ini untuk meningkatkan kinerja pegawai (Sunarta, 2021). Melalui penelitian ini diharapkan dapat ditemukan strategi yang efektif dalam mengintegrasikan *learning organization* berbasis kompetensi digital dengan pengelolaan SDM untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai, sekaligus memberikan kontribusi pada pengelolaan pajak yang lebih optimal (Elisnawati et al., 2023).

TINJAUAN LITERATUR

Pengembangan budaya *learning organization*

Yuli Harnisah (2023) *Learning organization* adalah organisasi yang menciptakan, memperoleh, dan memindahkan pengetahuan untuk meningkatkan kapasitas dalam mencapai tujuan. Secara umum pengembangan budaya *learning organization* berperan penting dalam mendorong minat pegawai dalam mengembangkan dan memperluas pengetahuannya. *Learning organization* yang baik memberikan kontribusi penting dalam memungkinkan pegawai mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Suryani & Syahbudi (2022) Menyatakan pengembangan budaya *learning organization* berbasis kompetensi digital semakin dianggap penting untuk meningkatkan adaptabilitas pegawai terhadap teknologi yang berkembang, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi.

Kompetensi digital

Rahma Shofiana et al., (2024) Kompetensi digital menjadi komponen krusial dalam mendukung pengembangan budaya *learning organization* terutama pada instansi pemerintah yang menghadapi tuntutan layanan publik yang cepat dan responsif. Sedangkan Damanhuri (2022) mendefinisikan kompetensi digital mencakup kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi kerja serta pemahaman dalam analisis data, keamanan informasi, dan otomatisasi proses kerja. Muhammad Ashdaq & Nur Fitriayu Mandasari (2022)

menemukan bahwa pengembangan kompetensi digital yang terintegrasi dengan *learning organization* secara signifikan mempengaruhi kinerja pegawai, meningkatkan produktivitas, dan mempercepat penyesuaian terhadap perubahan regulasi.

Sumber daya manusia

Opara & Waheduzzaman (2024) Sumber daya manusia (SDM) yang berbasis teknologi terbukti meningkatkan keterlibatan pegawai dan memotivasi mereka untuk terus belajar dan beradaptasi dengan inovasi digital. Pendekatan SDM yang adaptif dan proaktif seperti pelatihan digital dan sertifikasi teknologi dapat meningkatkan kompetensi pegawai secara keseluruhan. Sumber daya manusia membantu pegawai lebih siap dalam menghadapi perubahan regulasi serta mampu memanfaatkan teknologi secara optimal dalam proses kerja yang meningkatkan kinerja dan produktivitas layanan (Hanifah Nur Aqilah et al., 2024).

Kinerja pegawai

Jufrizen (2021) Kinerja organisasi yang baik sangat dipengaruhi oleh pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang efektif dan efisien. Mereka menemukan bahwa organisasi yang memiliki SDM terlatih dan strategi yang tepat untuk meningkatkan kompetensi pegawai cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, khususnya dalam hal kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat. Oleh karena itu, hasil atau seberapa baik seseorang melakukan tugasnya biasanya merupakan indikator kinerja (Annisa Putri Ramadhani & Kamilah, 2021)

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kualitatif dengan pendekatan studi kasus dengan fokus untuk mengeksplorasi pengembangan budaya *learning organization* berbasis kompetensi digital secara mendalam dan dampaknya pada kinerja pegawai (Ni Kadek Yuliandari, 2023). Penelitian ini dilakukan di Kantor Pajak Singosari selama 6 bulan, lokasi ini dipilih karena relevansi dengan fokus kompleks mengenai pengembangan *learning organization* berbasis kompetensi digital dengan pendekatan SDM. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam kepada kepala seksi pelayanan, pegawai seksi pelayanan, dan pegawai subbagian umum dan kepatuhan internal untuk mendapatkan pandangan mereka tentang pengembangan budaya *laearning organization* berbasis kompetensi digital dengan pendekatan SDM. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas kerja, pelatihan, dan penerapan teknologi digital dalam rutinitas pegawai. Dokumentasi dilakukan dengan menganalisis dokumen seperti kebijakan organisasi, program pelatihan, laporan kinerja, dan data implementasi teknologi digital. Data dianalisis menggunakan metode tematik dengan pengelompokan berdasarkan kategori temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Data Geografis Informan

Nama Informan	Jabatan	Usia	Jenis kelamin
AM	Kepala seksi pelayanan	50 tahun	Perempuan
AS	Pegawai seksi pelayanan	29 tahun	Laki-laki
RC	Pegawai subbagian umum & kepatuhan internal	27 tahun	Perempuan

Pengembangan budaya *learning organization* di Institusi

Pertanyaan pertama adalah mengenai penerapan *learning organization* kepada nara sumber, dengan pertanyaan menurut anda apa tujuan utama *learning organization* diterapkan di Kantor Pajak Singosari?

“Tujuan adanya *learning organization* di kantor kami itu untuk mendorong para pegawai untuk terus belajar baik melalui pelatihan ataupun forum diskusi antar kerja meskipun banyak tantangannya untuk konsisten dalam menerapkan *learning organization* apalagi dengan latar belakang yang berbeda-beda ini kami dituntut untuk berpikir kritis dan mencari solusi yang kreatif dalam tugas sehari-hari” (AM, wawancara)

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan ibu AM selaku kepala seksi pelayanan yang memiliki peran penting dalam mengelola pelayanan kepada wajib pajak, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan budaya *learning organization* mendorong mereka untuk terus belajar baik secara formal melalui pelatihan maupun secara informal melalui diskusi dan *sharing* antar rekan kerja, yang mencakup budaya belajar berkelanjutan, pembagian pengetahuan, dan inovasi. Pegawai yang terlibat dalam program pengembangan ini lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan regulasi pajak yang sering terjadi, terdapat tantangan dalam optimalisasi ini seperti resistensi terhadap perubahan, pegawai merasa terbebani dengan tuntutan pembelajaran yang terus menerus.

Berikut pemaparan oleh pegawai seksi pelayanan bapak AS yang juga memperjelas mengenai pengembangan budaya *learning organization* terhadap kantor:

“Dilihat dari kebutuhannya pengembangan budaya *learning organization* bisa dikatakan sangat relevan dengan visi dan misi kami untuk menjadi lembaga perpajakan yang profesional, modern, dan terpercaya dalam mengoptimalkan penerimaan negara karena visi Kantor Pajak Singosari bertumpu pada tiga hal utama: profesionalisme, modernisasi, dan kepercayaan publik.” (AS, wawancara)

Dari pemaparan bapak AS sebagai narasumber yang kedua memperjelas mengenai konsep pengembangan budaya *learning organization* memberikan

kerangka kerja yang kuat bagi kami untuk terus berkembang dan, belajar, dan beradaptasi dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tantangan. *Learning organization* membantu Kantor Pajak Singosari memenuhi aspek tersebut melalui:

Peningkatan kompetensi dalam *learning organization* dengan komitmen untuk terus meningkatkan kemampuan individu di dalam organisasi. Di Kantor Pajak Singosari rutin mengadakan pelatihan, seminar dan sesi berbagi pengetahuan yang mendukung pengembangan keahlian teknis dan nonteknis pegawai. Pegawai yang kompeten mampu memberikan pelayanan pajak yang berkualitas dalam meningkatkan profesionalisme organisasi.

Dengan kolaborasi dan budaya belajar, pegawai dapat belajar dari pengalaman satu sama lain, menemukan solusi untuk tantangan kerja, dan menciptakan inovasi baru sejalan dengan upaya modernisasi yang sudah dijalankan, dimana Kerja sama menjadi kunci untuk menghadapi perubahan kebijakan atau teknologi.

Adaptasi dengan perubahan kebijakan, Kantor Pajak Singosari sebagai kantor perpajakan yang dinamis dan dipengaruhi oleh perubahan regulasi, teknologi, serta harapan masyarakat. *Learning organization* memungkinkan Kantor Pajak Singosari untuk tetap fleksibel dan cepat beradaptasi terhadap perubahan, dalam penerapan sistem pajak berbasis digital dipastikan seluruh pegawai memiliki pemahaman dan keterampilan yang cukup untuk mengoperasikan teknologi baru.

Dari pemaparan hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa konsep pengembangan budaya *learning organization* di Kantor Pajak Singosari sangat relevan dengan visi dan misi untuk menjadi lembaga perpajakan yang profesional, modern, dan terpercaya. Konsep ini menjadi kerangka kerja utama dalam mendukung pengembangan kompetensi individu, kolaborasi, serta adaptasi terhadap perubahan. Dengan komitmen untuk terus belajar dan berkembang, Kantor Pajak Singosari secara konsisten mengadakan pelatihan dan seminar yang mendukung pengembangan kemampuan teknis maupun nonteknis pegawai. Kompetensi yang meningkat ini berkontribusi pada pelayanan pajak yang berkualitas dan menunjang profesionalisme organisasi. Selain itu, budaya kolaborasi dan pembelajaran di Kantor Pajak Singosari mendorong inovasi serta kemampuan beradaptasi terhadap dinamika regulasi dan teknologi. Dalam menghadapi tantangan modernisasi, pegawai diberdayakan untuk bekerja sama dalam menemukan solusi dan memahami sistem pajak berbasis digital. Dengan pendekatan ini, Kantor Pajak Singosari mampu memenuhi harapan masyarakat melalui kepercayaan publik yang terus terbangun, menjadikan organisasi ini lebih tanggap dan responsif terhadap perubahan di lingkungan kerja.

Penerapan teknologi digital dalam efisiensi kerja

Pertanyaan mengenai teknologi digital dalam efisiensi kerja kepada narasumber, dengan pertanyaan bagaimana penerapan teknologi digital dalam pekerjaan memengaruhi efisiensi kerja pegawai? Berikut pemaparan dari RC:

“Teknologi digital menjadi kunci dalam menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi pelayanan publik. Kantor Pajak Singosari telah mengintegrasikan teknologi informasi dalam berbagai aspek pekerjaan, seperti administrasi perpajakan, pelaporan, dan komunikasi dengan wajib pajak. Selain itu para pegawai diberikan pelatihan internal seperti In House Training (IHT) dengan cara pelatihan mengenai aturan baru tentang tata naskah dinas terkait peraturan kode keamanan dan format elektronik serta Diklat yang meliputi diklat pengelolaan pajak daerah (PAD), diklat khusus pemeriksa pajak yang mengelola risiko perpajakan, dan program edukasi seperti pojok pajak yang dilakukan setiap 2 kali dalam sebulan untuk meningkatkan softskill, disiplin, dan integritas pegawai serta kebanyakan pegawai yang lebih muda lebih cepat beradaptasi dengan teknologi dibanding pegawai yang sudah senior” (RC, wawancara).

Berdasarkan pemaparan narasumber di atas mengenai penerapan teknologi digital dalam efisiensi kerja menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki keterampilan digital yang baik mampu bekerja dengan lebih efisien dapat meningkatkan akurasi data dan mengurangi beban kerja manual. Namun terdapat kesenjangan kemampuan digital diantara pegawai, sebab pegawai yang lebih muda cenderung lebih cepat beradaptasi dengan teknologi dibandingkan dengan pegawai yang lebih senior. Pegawai yang memiliki kompetensi digital yang baik dianggap lebih produktif, namun juga perlu dipastikan bahwa semua pegawai memiliki akses yang sama untuk meningkatkan keterampilan ini.

Sumber daya manusia dalam mendukung *learning organization* berbasis kompetensi digital

Terkait dengan pendekatan SDM dalam mendukung *learning organization* berbasis kompetensi digital, peneliti menanyakan pendapat dari ketiga informan mengenai bagaimana hubungan pendekatan SDM terutama pimpinan kepada pegawainya berpengaruh pada *learning organization* berbasis kompetensi digital. Selain itu informan juga ditanya terkait pengelolaan SDM mendukung pengembangan kompetensi digital pegawai. Jawaban yang diberikan oleh ibu AM selaku kepala seksi pelayanan di Kantor Pajak Singosari, sebagai berikut:

“Pimpinan kami memberikan perhatian pada kebutuhan individual pegawai, seperti pengembangan keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan, hal ini menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk pembelajaran berkelanjutan. Pegawai lebih termotivasi untuk berinovasi, menerima teknologi baru, dan meningkatkan kompetensinya dalam ranah digital” (AM wawancara).

Pendapat dari ibu AM menunjukkan bahwa pendekatan SDM yang mencakup perhatian pada kebutuhan individual pegawai, memberikan dampak positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja. Pimpinan memainkan peran yang sangat krusial dalam mendukung kebutuhan individu pegawai untuk meningkatkan kinerja, dengan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, mengarahkan kebutuhan individual sesuai dengan tujuan organisasi dan memberikan dukungan emosional serta pengakuan. Pendekatan ini juga berkontribusi pada suasana kerja yang lebih harmonis dan kolaboratif.

Pendapat lain yang disampaikan oleh informan kedua bapak AS dan informan ketiga ibu RC mengenai pendapat hubungan pendekatan SDM dan pengelolaannya berpengaruh pada *learning organization* berbasis kompetensi digital. Berikut ini jawaban dari informan kedua dan ketiga

“Pengelolaan SDM yang strategis berperan penting dalam mendukung pengembangan kompetensi digital pegawai, dapat mencakup pelaksanaan pelatihan digital secara rutin, pembelajaran akses teknologi serta evaluasi kinerja yang berfokus pada kemampuan adaptasi teknologi. Selain itu penting bagi manajemen SDM untuk memberikan penghargaan kepada pegawai yang berhasil mengembangkan kompetensi digitalnya. Dengan cara ini tidak hanya membangun kapabilitas individu, tetapi juga menciptakan budaya belajar yang terus mendorong pegawai untuk berkontribusi dalam transformasi digital” (AS, wawancara).

“Dengan pendekatan SDM yang baik organisasi dapat membangun pengembangan budaya *learning organization* yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Pemimpin yang mendukung pembelajaran dan pengelolaan SDM yang terarah akan menciptakan sinergi yang kuat antara pengembangan kompetensi individu dan tujuan strategis organisasi. Hasilnya organisasi tidak hanya mampu bersaing di era digital, tetapi juga menciptakan inovasi berkelanjutan yang mendukung keberlanjutan jangka panjang. Hal ini menunjukkan pendekatan SDM yang terintegrasi dengan pengelolaan berbasis kompetensi digital adalah fondasi penting untuk membangun organisasi” (RC, wawancara).

Dari ketiga informan dapat disimpulkan bahwasanya pendekatan sumber daya manusia (SDM) yang berfokus pada kebutuhan individu pegawai di Kantor Pajak Singosari telah menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk pembelajaran berkelanjutan. Dengan perhatian pada pengembangan keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan, pimpinan berperan penting dalam mendorong inovasi, penerimaan teknologi baru, dan peningkatan kompetensi digital. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pegawai tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif dalam mendukung visi organisasi untuk terus berkembang di era digital.

Pengelolaan SDM strategis yang mengintegrasikan pelatihan digital, pembelajaran teknologi, dan evaluasi berbasis kemampuan adaptasi telah terbukti

efektif dalam membangun kompetensi digital pegawai. Memberikan penghargaan kepada pegawai yang berhasil mengembangkan kemampuan digital mereka menjadi langkah signifikan dalam menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan. Dengan pendekatan ini, pegawai lebih termotivasi untuk terus meningkatkan kapabilitas mereka, sehingga mendukung transformasi digital organisasi secara menyeluruh.

Pentingnya kepemimpinan yang mendukung pembelajaran dan pengelolaan SDM berbasis kompetensi digital menunjukkan bahwa pendekatan ini adalah fondasi utama untuk membangun organisasi yang adaptif dan inovatif. Melalui sinergi antara pengembangan individu dan tujuan strategis organisasi, Kantor Pajak Singosari mampu bersaing di era digital sekaligus menciptakan inovasi berkelanjutan yang mendukung keberlanjutan jangka panjang. Dengan demikian, pendekatan SDM yang terintegrasi menjadi kunci keberhasilan dalam membangun *learning organization* yang tangguh.

Pembahasan

Menurut Senge (1990) *learning organization* merupakan organisasi yang terus menerus belajar untuk meningkatkan kapasitasnya dalam menciptakan hasil yang diinginkan. Dalam konteks ini, kantor pajak perlu mengimplementasikan pendekatan *learning organization* yang mendukung pembelajaran berkelanjutan untuk memanfaatkan teknologi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan budaya *learning organization* di Kantor Pajak Singosari menjadi strategi kunci untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Berdasarkan wawancara, tujuan utama dari penerapan *learning organization* adalah mendorong pegawai untuk terus belajar melalui pelatihan formal maupun diskusi informal. Hal ini bertujuan agar pegawai mampu berpikir kritis, mencari solusi kreatif, dan menghadapi tantangan regulasi pajak yang dinamis. Meskipun tantangan seperti resistensi terhadap perubahan dan kesenjangan latar belakang tetap ada, konsep ini memberikan kerangka kerja yang kuat bagi organisasi untuk terus beradaptasi dalam lingkungan kerja yang penuh perubahan (Novianti et al., 2024).

Yulivan & Anriani (2022) Pengembangan budaya *learning organization* terbukti relevan dengan visi Kantor Pajak Singosari yang bertumpu pada profesionalisme, modernisasi, dan kepercayaan publik. Dengan pelatihan rutin, seminar, dan forum diskusi, pegawai mampu meningkatkan kompetensi teknis dan nonteknis mereka. Kompetensi ini berkontribusi pada pelayanan pajak yang lebih berkualitas, menunjang profesionalisme, dan memastikan organisasi tetap relevan dalam menghadapi tantangan modernisasi. Selain itu, budaya kolaborasi antar pegawai mendorong inovasi dan kemampuan adaptasi, khususnya dalam penggunaan teknologi baru untuk mendukung sistem pajak berbasis digital. Ashdaq et al., (2024) Integrasi teknologi digital dalam pekerjaan juga berperan penting dalam meningkatkan efisiensi kerja. Berdasarkan temuan, pegawai yang memiliki keterampilan digital yang baik lebih produktif dapat mengurangi beban kerja manual

dan meningkatkan akurasi data. Namun, kesenjangan kemampuan digital antara pegawai muda dan senior menjadi tantangan yang harus diatasi. Oleh karena itu, pelatihan seperti In House Training (IHT) dan Diklat menjadi inisiatif penting untuk memastikan seluruh pegawai memiliki akses yang sama dalam pengembangan keterampilan digital.

Pendekatan SDM di Kantor Pajak Singosari yang berfokus pada kebutuhan individu, seperti pengembangan keterampilan dan kesejahteraan, menjadi kunci dalam mendukung *learning organization*. Kepemimpinan yang memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan individu pegawai tidak hanya meningkatkan motivasi kerja tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Pengelolaan SDM yang strategis seperti pemberian penghargaan kepada pegawai yang telah berhasil mengembangkan kompetensi digital membantu menciptakan budaya belajar yang berkelanjutan serta mendorong transformasi digital terhadap organisasi. Secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan budaya *learning organization* berbasis kompetensi digital menjadi fondasi penting untuk membangun organisasi yang adaptif dan inovatif. Dengan sinergi antara pengembangan individu dan tujuan strategis organisasi, Kantor Pajak Singosari tidak hanya mampu bersaing di era digital tetapi juga menciptakan inovasi berkelanjutan. Pendekatan SDM yang terintegrasi menjadi elemen utama dalam membangun organisasi yang tangguh, memastikan keberlanjutan jangka panjang, dan memenuhi harapan publik akan pelayanan pajak yang modern dan profesional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Pengembangan budaya belajar organisasi di Kantor Pajak Singosari berperan penting dalam mencapai visi dan misi organisasi untuk menjadi lembaga perpajakan yang profesional, modern, dan terpercaya. Tujuan utama dari pengembangan budaya organisasi pembelajaran adalah untuk mendorong karyawan untuk terus belajar, baik melalui pelatihan formal maupun diskusi informal, sehingga mereka dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kebijakan dan peraturan yang dinamis. Tidak hanya itu, integrasi teknologi digital juga menjadi aspek yang sangat penting karena teknologi ini berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja karyawan, mempercepat proses administrasi pajak, dan mengurangi beban kerja manual yang sebelumnya ada. Karyawan yang memiliki keterampilan digital yang baik dapat bekerja lebih produktif dan meningkatkan akurasi data.

Kepemimpinan yang mendukung pengembangan kompetensi digital melalui pendekatan sumber daya manusia (SDM) berdasarkan kebutuhan individu juga berperan besar dalam menciptakan organisasi pembelajaran yang efektif. Pimpinan di Kantor Pajak Singosari memberikan perhatian khusus pada pengembangan keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, yang menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, manajemen SDM

strategis, seperti memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berhasil meningkatkan kompetensi digital, membantu membangun budaya belajar yang berkelanjutan.

Berdasarkan temuan dan analisis yang telah dilakukan, disarankan agar Kantor Pajak Singosari terus memperkuat penerapan konsep *learning organization* dengan menambahkan fokus pada peningkatan kolaborasi antar karyawan dari berbagai generasi untuk mengatasi kesenjangan digital antara karyawan muda dan senior. Hal ini dapat dicapai melalui penerapan pelatihan yang lebih terstruktur dan berkelanjutan, baik untuk keterampilan teknis maupun keterampilan digital. Selain itu, pimpinan perlu lebih intensif dalam memberikan dukungan emosional dan profesional kepada karyawan agar merasa termotivasi untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi, terutama dalam hal digitalisasi layanan perpajakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Annisa, P. R., & Kamilah. (2021). Analisis penggunaan aset tetap terhadap kinerja pegawai di Kantor Jasa Akuntan PT Eriadi Fatkhur Rokhman Medan.
- Aqilah, H. N., Junaidi, R. P., Ishaq, M., & Ismail, I. (2024). Pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kerja sama tim. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, 2(1), 135–145. <https://doi.org/10.54066/jrea-itb.v2i1.1268>
- Ashdaq, M., & Mandasari, N. F. (2022). Pengaruh kompetensi digital dan penempatan kerja terhadap efektivitas kerja sumber daya manusia pada institusi publik. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 5(1).
- Ashdaq, M., Bahri, A. A., Kasim, I., & Mandasari, N. F. (2024). Kompetensi digital dan fasilitas berbasis digital pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia: Studi pada organisasi publik. *MANDAR: Management Development and Applied Research Journal*, 1.
- Baharrudin, S., Ludfiana, M., Santoso, B., Putra, E. M., & Pratiwi, R. (2021). Pengaruh kompetensi digital dan keterikatan SDM terhadap kinerja Dispermades Provinsi Jawa Tengah. *Seminar Nasional dan Call for Papers 2021 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi-Semarang*.
- Chaerul, R., Hajar, I., Fahri, M., & Syahri, R. F. (2024). Mengoptimalkan potensi: Pendekatan teoritis dan praktis dalam manajemen sumber daya manusia dan karyawan. *Sammajiva: Jurnal Penelitian Bisnis dan Manajemen*, 2(2), 1–11. <https://doi.org/10.47861/sammajiva.v2i2.979>
- Damanhuri, R. S. H. (2022). Pengaruh kompetensi digital dan learning & development terhadap pencapaian transformasi digital pada Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Pos dan Informatika Kementerian Komunikasi dan Informatika.

- Elisnawati, Mas'ud, M., & Abbas, S. (2023). Pengaruh kompetensi digital, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal on Education*, 3.
- Harnisah, Y. (2023). Learning organization pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan LAN RI Makassar. *Volume 4, Nomor 5*.
- Jufrizen, F. P. H. (2021). Pengaruh fasilitas kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.
- Larasshati, K., & Priyastiwi. (2024). Pengaruh kompetensi digital terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 4(2).
- Liana, Y., Kolo, N., Salim, A., & Lating, A. (2023). Kompetensi digital, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perusahaan Indah Logistik Pekanbaru. *Jurnal Bening Prodi Manajemen Universitas Riau Kepulauan Batam*, 2.
- Marthunis. (2020). Learning organization membangun komunitas pembelajar di sekolah: Pengalaman Sekolah Sukma Bangsa. *Sukma: Jurnal Pendidikan*, 4(2), 135–160. <https://doi.org/10.32533/04203.2020>
- Mujiati Wayan, N. (2023). Perkembangan, metode pendekatan dan tantangan manajemen sumber daya manusia. *Forum Manajemen*.
- Nasukah, B. (2018). Urgensi dan prinsip penerapan pendekatan manajemen sumber daya manusia strategis pada institusi pendidikan. *Jurnal Tarbiyatuna*.
- Nisa, K., & Larassaty, A. L. (2024). Pengaruh learning organization dan self-efficacy terhadap kinerja pegawai melalui knowledge sharing. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 2722–2737. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Novianti, R., Raharja, J., Muhyi, A., & Purbasari, R. (2024). Urgensi learning organization dengan peran kepemimpinan digital dan penerapannya sebagai budaya organisasi. *Jurnal Usaha*.
- Opara, S., & Waheduzzaman, W. (2024). The universal, contingency or configurational HRM approaches for organizational performance: Lessons from Australian performing arts. *German Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1177/23970022241231538>
- Ridwan, M., Ramadhan, T. A., Barat, R., Panjaitan, I. A., Suprayitno, E., Sadly, E., & Pane, S. G. (2023). Pengaruh fasilitas kerja, pengembangan karir, dan pengawasan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama. *TIN:*

Terapan Informatika Nusantara, 3(9), 365–377.
<https://doi.org/10.47065/tin.v3i9.4129>

Sakinah, P., & Dyahjatmayanti, D. (2022). Penerapan organisasi pembelajar (learning organization) pada maskapai Citilink di Bandar Udara Internasional Lombok. *Jurnal Kewarganegaraan*, 6(2).

Sunarta. (2021). Membangun organisasi pembelajar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18, 62–76.

Suryani, S., & Syahbudi, M. (2022). Peran learning organization dalam meningkatkan kinerja pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, dan Pendidikan*, 1(5), 707–716. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i5.84>

Syadat, F. A., & Irwansyah. (2024). Pengaruh digitalisasi dan perilaku wajib pajak terhadap kepatuhan wajib pajak orang pribadi karyawan PT. BNI (Persero) Tbk Divisi Retail Collection & Recovery di Jakarta Tahun 2023. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(3), 283–292.

Yuliandari, N. K. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Rajawali Jaya Ekspres (ID Express) Banyuwangi. *Satyagraha*, 6(2), 2620–6358.
<http://ejournal.universitasmahendradatta.ac.id/index.php/satyagraha>

Yulivan, I., & Anriani, S. (2022). Learning organization strategy in the face of COVID-19 with the fifth discipline approach (Case study on Gojek, Tokopedia, Traveloka, and Blue Bird Companies). *International Journal of Science and Society*, 4(1). <http://ijsoc.goacademica.com>