

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 *E-Government***

###### **2.1.1.1 Pengertian *E-Government***

Informasi di era keterbukaan saat ini sudah berkembang demikian pesatnya. Informasi tidak lagi diartikan sebagai sarana untuk memberikan keterangan-keterangan agar individu maupun publik mengetahui belakangan, namun telah berkembang menjadi kekuatan penentu yang dominan. Dalam konteks penyelenggaraan pemerintah, aktivitas penyampaian informasi menjadi bagian yang sangat vital. Melalui informasi yang dikelola secara cerat dan akurat, publik akan memahami bahkan memberikan dukungan ketika suatu kebijakan pembangunan digulirkan. Demikian pula sebaliknya, jika informasi yang disampaikan tidak dipahami dan kurang transparan, kekhawatiran akan timbulnya keresahan dari masyarakat. Pemerintah sangat menyadari hal ini, karena itu pemerintah menempuh berbagai upaya. Diantaranya dengan menerapkan sistem informasi berbasis elektronik atau bisa disebut dengan istilah *e-government*.

*E-government* merupakan program pemerintah dalam upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik serta melakukan transformasi guna memfasilitasi kegiatan masyarakat dan kalangan bisnis, melalui pengembangan *e-government*, pemerintah

mengharapkan dapat dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja dilingkungan pemerintah dan pemerintah daerah otonom dengan mengoptimalisasikan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. *E-government* dapat diartikan secara beragam karena pada dasarnya *e-government* dapat menampakkan dirinya dalam berbagai bentuk dan ruang lingkup. Ada beberapa definisi mengenai *e-government*, tergantung kepada sudut pandang mana pihak yang mendefinisikan serta tingkatan perkembangan yang ada.

Dalam Intruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government*, yang dimaksud *E-government* adalah:

“*E-government* adalah penyelenggaraan pemerintah berbasis elektronik (teknologi informasi dan komunikasi) untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, komunitas bisnis, dan kelompok terkait lainnya menuju *good governance*.”

Menurut OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) dalam Budiati (2003), menyatakan *e-government* adalah:

“*E-government is the capacity to transform public administration through the use of ICTs.*”

Dari definisi diatas *E-government* adalah kapasitas untuk mengubah administrasi publik melalui penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Menurut SAP (*System Application and Products*) dalam Indrajit (2006:2), *e-government* memiliki definisi yang cukup unik, yaitu:

“*E-government is a global reform movement to promote internet use by government agencies and evryone who deals with them*”

Dari definisi diatas *E-government* adalah mempromosikan penggunaan internet oleh pihak pemerintah dan pihak yang terkait dengannya.

Menurut Kurniawan dalam Hardiansyah (2011: 107), menyatakan bahwa:

*“E-government* adalah kumpulan konsep untuk semua tindakan dalam sektor publik (baik di tingkat Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Daerah) yang melibatkan teknologi informasi dan komunikasi dalam rangka mengoptimalisasi proses pelayanan publik yang efisien, transparan dan efektif.”

Menurut World Bank dalam Hardiansyah (2011: 107), menyatakan bahwa:

*“E-government* adalah pemanfaatan teknologi informasi (seperti internet, telepon, satelit) oleh institusi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, komunitas bisnis, dan kelompok terkait lainnya.”

Menurut Kementerian Kominfo dalam Hardiansyah, (2011: 107) menyatakan bahwa:

*“E-government* adalah aplikasi teknologi informasi yang berbasis internet dan perangkat digital lainnya yang dikelola oleh pemerintah untuk keperluan penyampaian informasi dari pemerintah ke masyarakat, mitra bisnis, pegawai, badan usaha, dan lembaga-lembaga lainnya secara *online*.”

Menurut Indrajit (2016:3), menyatakan bahwa:

*“E-government* bukanlah jalan pintas untuk menuju perbaikan atau pertumbuhan ekonomi yang signifikan secara cepat, atau pencapaian efisiensi kinerja pemerintahan dalam waktu singkat, atau pembentukan mekanisme pemerintahan yang bersih dan transparan; *egovernment* adalah sarana atau alat untuk menuju kepada objek-objek tersebut.

### 2.1.1.2 Kategori *e-government*

Berdasarkan Keputusan Menteri Komunikasi dan Informasi No.8 Tahun 2004 bahwa obyek layanan aplikasi *e-government* dapat dibedakan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

1. *Government to Government*
2. *Government to Citizen*
3. *Government to Business*

Berikut penjelasan dari kategori *e-governmen* adalah sebagai berikut:

#### 1. *Government to Government*

Aplikasi *e-government* dalam kategori ini menangani masalah layanan antar instansi pemerintah dan/atau antar negara. Berbagai layanan dapat diberikan oleh satu instansi pemerintah pada instansi pemerintah yang lain sesuai dengan tugas dan fungsi dari instansi tersebut atau sesuai dengan kebutuhan koordinasi antar instansi.

Pada umumnya aplikasi jenis *government to government* bekerja diatas satu jaringan data yang disebut sebagai internet yaitu jaringan data yang digunakan untuk keperluan internal instansi pemerintah.

Beberapa contoh aplikasi *Government to Government* antara lain:

- a. Koordinasi dan konsolidasi anggaran;
- b. Koordinasi kepegawaian;
- c. Koordinasi kegiatan bidang ekonomi;
- d. Koordinasi bidang politik dan keamanan.

## 2. *Government to Citizen*

Aplikasi *e-government* dalam kategori ini mengenai masalah yang berkaitan dengan layanan masyarakat luas, baik warga Negara Indonesia maupun warga negara asing. Beberapa contoh aplikasi *Government to Citizen*:

- a. Kependudukan;
- b. Keimigrasian;
- c. Akta nikah.

## 3. *Government to Business*

Aplikasi *e-government* dalam kategori ini mengenai masalah yang berkaitan dengan layanan pada sektor usaha. Sektor usaha pada umumnya dapat berupa berbagai jenis dan bentuk usaha komersial baik nasional maupun asing. Beberapa contoh *Government to Business*:

- a. Pembayaran pajak;
- b. Perijinan usaha;
- c. Pengadaan barang dan jasa (*e-procurement*).

Sementara itu, menurut Indrajit (2016:41) ada 4 kategori yang berlaku di dalam *e-government* itu sendiri, kategori tersebut adalah:

1. *Government to Citizen*
2. *Government to Business*
3. *Government to Government*
4. *Government to Employees*

Berikut penjelasan dari kategori *e-governmen* diatas tersebut:

1. *Government to Citizen*

Di mana pemerintah membangun dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi dengan tujuan utama untuk memperbaiki hubungan interaksi dengan masyarakat.

Contoh dari pengaplikasian kategori ini, diantaranya:

- a. Kependudukan.
- b. Akta Nikah.
- c. Keimigrasian.

2. *Government to Businnes*

Salah satu tugas utama dari sebuah pemerintah adalah membentuk lingkungan bisnis yang kondusif agar roda perekonomian sebuah negara dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Contoh dari pengaplikasian kategori ini, diantaranya:

- a. Perijinan Usaha.
- b. Pembayaran Pajak.

3. *Government to Government*

Kebutuhan untuk berinteraksi antara satu pemerintah dengan pemerintah lain di setiap harinya tidak hanya berkisar pada hal-hal yang berbau diploma semata, namun lebih jauh lagi untuk memperlancar kerjasama.

Contoh dari pengaplikasian kategori ini, diantaranya:

- a. Koordinasi kepegawaian.

b. Koordinasi dan konsolidasi anggaran.

#### 4. *Government to Employees*

Pada akhirnya, aplikasi *e-government* juga diperuntukkan untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan para pegawai atau karyawan pemerintah yang bekerja di sejumlah institusi sebagai pelayanan masyarakat.

##### **2.1.1.3 Tujuan *E-government***

Tujuan dari diselenggarakannya *e-government* pada suatu negara atau daerah adalah untuk meningkatkan pelayanannya terhadap masyarakat secara efektif dan efisien. Serta untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, komunitas bisnis dan kelompok terkait lainnya menuju *good governance* atau tata kelola pemerintahan yang baik.

Pada Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan strategi pengembangan *e-government* disebutkan tujuan dari dilaksanakannya *e-government*, yaitu:

1. Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia pada setiap saat, tidak dibatasi oleh sekat waktu dan dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.
2. Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional.
3. Pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembagalembaga negara serta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara.
4. Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antar lembaga pemerintah dan pemerintah daerah otonom.

Sedangkan menurut Andri (2007), bahwa tujuan penerapan *e-government* adalah:

“Menuntut hubungan pemerintah dengan masyarakatnya maupun dengan pelaku bisnis dapat berlangsung secara efisien, efektif dan ekonomis.”

Hal ini diperlukan mengingat dinamisnya gerak masyarakat pada saat ini, sehingga pemerintah harus dapat menyesuaikan fungsinya dalam negara, agar masyarakat dapat menikmati haknya dan menjalankan kewajibannya dengan nyaman dan aman, yang kesemuanya itu dapat dicapai dengan pembenahan sistem dan pemerintahan itu sendiri, dari *e-government* adalah salah satu caranya. Selain itu tujuan penerapan *e-government* adalah untuk mencapai suatu tata pemerintahan yang baik (*good governance*).

Selain ini Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2008 Tentang Informasi dan transaksi Elektronik khususnya pasal 4 (empat), yaitu:

1. Mencerdaskan kehidupan bangsa dengan menjadikan masyarakat memiliki kemampuan dalam bidang informasi dunia.
2. Mengembangkan perdagangan dan perekonomian nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat agar masyarakat dapat berdaya guna.
3. Meningkatkan efektifitas dan efisien pelayanan publik sehingga dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya.
4. Meningkatkan seluas-luasnya kepada masyarakat agar dapat memanfaatkan kemampuan dibidang teknologi.
5. Memberikan kenyamanan dan rasa aman bagi pengguna dan penyelenggara teknologi informasi sehingga tidak dibayangkan oleh rasa takut dalam penyelenggaraan dibidang teknologi informasi.

#### 2.1.1.4 Manfaat *E-government*

Menurut Al Gore dan Tany Blair dalam Andrianto (2007:46) menyatakan bahwa ada 6 manfaat yang dapat diperoleh dengan diterapkannya *e-government* pada suatu negara, antara lain:

1. Memperbaiki kualitas pelayanan pemerintah kepada *stakeholder*-nya (masyarakat, kalangan usahawan dan industri), terutama dalam hal kinerja efektivitas dan efisiensi di berbagai kehidupan bernegara.
2. Meningkatkan transparansi, kontrol, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka penerapan konsep *good corporate governance*.
3. Mengurangi secara signifikan total biaya administrasi, relasi, dan interaksi yang dikeluarkan pemerintah maupun *stakeholder*-nya untuk keperluan aktivitas sehari-hari.
4. Memberikan peluang pemerintah untuk mendapatkan sumber-sumber pendapatan yang baru melalui interaksinya dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. Menciptakan suatu lingkungan masyarakat baru yang dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi secara cepat dan tepat sejalan dengan perubahan global dan tren yang ada.
6. Memberdayakan masyarakat dan pihak-pihak yang lain sebagai mitra pemerintah dalam proses pengambilan kebijakan publik secara merata dan demokratis.

Sedangkan menurut Indrajit (2016:4), *e-government* diharapkan dapat memberikan manfaat dalam hal:

1. Layanan Masyarakat;
2. Hubungan antar pemerintah, masyarakat pelaku bisnis;
3. Pemberdayaan masyarakat melalui informasi;
4. Pelaksanaan pemerintahan lebih efisien.

Berikut penjelasan dari manfaat *e-governmen* diatas tersebut:

1. Layanan Masyarakat

Pemberian layanan yang lebih baik pada masyarakat; informasi dari pemerintah dapat disediakan 24 jam sehari. 7 hari dalam seminggu tanpa harus menunggu dibukanya kantor pemerintah.

Informasi dari pemerintah dapat dicari dan diperoleh dari kantor, rumah tanpa secara fisik harus datang ke kantor pemerintah.

2. Hubungan antar pemerintah, masyarakat pelaku bisnis

Terjadi peningkatan hubungan antar pemerintah dengan masyarakat dan pelaku bisnis. Adanya keterbukaan diharapkan hubungan antara berbagai pihak menjadi lebih baik; keterbukaan akan menghilangkan rasa ketidakpercayaan dari semua pihak kepada pemerintah.

3. Pemberdayaan masyarakat melalui informasi

Pemberdayaan masyarakat dilaksanakan melalui informasi yang mudah diperoleh. Adanya informasi yang mencukupi, maka masyarakat akan belajar untuk menentukan pilihannya didalam mendapatkan suatu informasi yang diperlukan.

4. Pelaksanaan pemerintahan lebih efisien

*E-government* diharapkan pelaksanaan pemerintahan akan berjalan lebih efisien karena koordinasi pemerintahan dapat dilakukan melalui pemanfaatan teknologi informasi. Koordinasi dan diskusi antara pemerintah pusat dengan pimpinan daerah dapat dilakukan tanpa harus berada pada lokasi fisik yang sama.

### 2.1.1.5 Dimensi *E-government*

Menurut Mohhamed Ateeq Alanezi, Ahmed Kamil, dan Shuib Basri (2010) *e-government* merupakan sejauh mana sebuah situs web *e-government* dapat memfasilitasi dalam memberikan layanan yang kompeten untuk membantu masyarakat, bisnis, dan lembaga dalam mencapai administrasi pemerintahan mereka. Terdapat enam kriteria utama yang dikenal dengan dimensi *e-Government*.

Enam dimensi *E-government* tersebut, diantaranya :

1. *Ease of Use* (kemudahan penggunaan)
2. *Trust* (kepercayaan)
3. *Functionality of the Interaction Environment* (fungsional dari interaksi lingkungan)
4. *Reability* (keandalan)
5. *Content and Appearance of Information* (isi dan tampilan informasi)
6. *Citizen Support* (pendukung).

Berikut penjelasan diatas tersebut:

- 1) *Ease of Use* (kemudahan penggunaan) : Kemudahan *e-government* ini bagi masyarakat untuk bisa berinteraksi.
- 2) *Trust* (kepercayaan): Kepercayaan masyarakat terhadap *e-government* mengenai kebebasan dari risiko bahaya atau keraguan selama proses layanan secara online.
- 3) *Functionality of the Interaction Environment* (fungsional dari interaksi lingkungan) : Peran integral pada *e-government* yang memungkinkan pengguna untuk berkomunikasi, pengumpulan informasi yang diperlukan dan penggunaan media untuk mengirimkan informasi secara online.

- 4) *Reability* (keandalan) : Sebagai kepercayaan masyarakat terhadap e-government mengenai layanan pengiriman yang benar dan tepat waktu. Istilah meliputi fungsi teknis yang benar (aksesibilitas dan ketersediaan) dan layanan yang akurasinya sangat menjanjikan.
- 5) *Content and Appearance of Information* (isi dan tampilan informasi) : Kepercayaan masyarakat akan kualitas dari informasi serta penyajiannya (penggunaan yang tepat dari warna, grafis, dan ukuran halaman web).
- 6) *Citizen Support* (pendukung) : Bantuan yang diberikan oleh pemerintah untuk membantu masyarakat dalam pencarian informasi.

## **2.1.2 Knowledge Sharing**

### **2.1.2.1 Konsep Knowledge Sharing**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat apa yang dimaksud dengan *knowledge sharing*, perlu dijelaskan mengenai arti *knowledge* itu sendiri, dan *knowledge management*. Karena *Knowledge Sharing* merupakan turunan dari *Knowledge Management*

### **2.1.2.2 Definisi Knowledge**

Devanport dan Prusak dalam Kusumadmo (2013:29) mendeskripsikan, bahwa *knowledge* adalah:

“Pencampuran pengalaman terstruktur, nilai-nilai, informasi, kontekstual, dan wawasan ahli yang memberikan kerangka kerja untuk mengevaluasi dan menginkorporasikan pengalaman-pengalaman dan evaluasi-evaluasi baru.

Secara garis besar, menurut Notoatmodjo (2010:28) pengetahuan dibagi menjadi enam tingkatan, yaitu:

1. Tahu (*know*)
2. Memahami (*comprehension*)
3. Aplikasi (*application*)
4. Analisa (*analysis*)
5. Sintesis (*synthesis*)
6. Evaluasi (*evaluation*)

Berikut penjelasan tingkatan pengetahuan *knowledge* diatas:

1. Tahu (*know*)

Diartikan hanya sebagai *recall* (memanggil) memori yang telah ada sebelumnya setelah mengamati sesuatu. Untuk mengetahui atau mengukur bahwa orang tahu sesuatu dapat menggunakan pertanyaan-pertanyaan.

2. Memahami (*comprehension*)

Memahami suatu objek bukan sekedar tahu terhadap objek tersebut, tidak sekedar dapat menyebutkan, tetapi orang tersebut harus dapat menginterpretasikan secara benar tentang objek yang diketahui tersebut.

3. Aplikasi (*application*)

Aplikasi diartikan apabila orang yang telah memahami objek yang dimaksud dapat menggunakan atau mengaplikasikan prinsip yang diketahui tersebut pada situasi yang lain.

#### 4. Analisa (*analysis*)

Analisis adalah kemampuan seseorang untuk menjabarkan dan/atau memisahkan, kemudian mencari hubungan antar komponen-komponen yang terdapat dalam suatu masalah atau objek yang diketahui.

#### 5. Sintesis (*synthesis*)

Sintesis menunjukkan suatu kemampuan seseorang untuk merangkum atau meletakkan dalam satu hubungan yang logis dari komponen-komponen pengetahuan yang dimiliki.

#### 6. Evaluasi (*evaluation*)

Evaluasi berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu objek tertentu.

### **2.1.2.3 Knowledge Management**

*Knowledge Management* adalah inisiatif korporasi, bukan inisiatif unit atau sekumpulan orang tertentu didalam suatu perusahaan. Sebagai inisiatif korporasi, maka penerapan *knowledge management* harus melibatkan komponen-komponen strategi dari organisasi.

Menurut Tobing (2011:14) komponen-komponen tersebut ialah sebagai berikut:

1. Manusia
2. *Leadersship*
3. Teknologi
4. Organisasi
5. *Learning*

Berikut penjelasan komponen-komponen *knowledge sharing* diatas:

#### 1. Manusia

Manusia pada hakekatnya juga merupakan pelaku dari proses-proses yang ada dalam *knowledge management*. Jika proses *knowledge management* tidak berjalan, maka persoalan utamanya adalah karena tidak adanya kemauan dan kemampuan manusia untuk melakukannya.

#### 2. Leadership

Untuk suksesnya implementasi *knowledge management*, para pemimpin harus mengerahkan kapasitas intelektual dan sumber daya yang dibawah kendalinya dalam menginspirasi, menyusun, dan terjun langsung mengkonduktori implementasi *knowledge management* untuk mewujudkan visinya. Para pemimpin juga sangat berperan dalam menerapkan prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen yang integratif berbasis *knowledge*.

#### 3. Teknologi

Perkembangan teknologi informasi dengan berbagai aplikasi didalamnya membuat teknologi menjadi basis utama pengembangan *knowledge management tool*. Tujuan utamanya adalah untuk mendistribusikan *knowledge* yang dimiliki perusahaan dan karyawannya tersebar secara *corporate*.

#### 4. Organisasi

Organisasi berkaitan dengan penanganan aspek operasional dari aspek-aspek *knowledge*, termasuk fungsi-fungsi, proses-proses, struktur

organisasi formal dan informal, ukuran dan indikator pengendalian, proses penyempurnaan, dan rekayasa proses bisnis.

#### 5. *Learning*

Proses learning menjadi sangat penting dalam *knowledge management*, karena melalui proses inilah diharapkan muncul ide-ide, inovasi, dan knowledge baru, yang menjadi komoditas utama yang diproses dalam *knowledge management*. Lima aktifitas utama pada *learning organization*, yaitu:

1. Penyelesaian masalah secara sistematis
2. Pengujian percobaan pendekatan baru
3. Belajar dari pengalaman masalah
4. Belajar dari teknik terbaik
5. Transfer atau *sharing knowledge* secara cepat dan efisien ke seluruh organisasi.

Davidson dan Voss dalam Nawawi (2012:2), menyatakan bahwa:

“Manajemen pengetahuan adalah sistem yang dapat memperbaiki suatu perusahaan melalui pengetahuan, pengalaman dan kreativitas para pegawai perusahaan.”

Manajemen pengetahuan mempunyai dua karakteristik pendekatan.

Menurut Nawawi (2012:4) kedua pendekatan tersebut diperlukan untuk membangun *knowledge sharing* dan *learning organization* dalam organisasi yaitu:

1. Stok pengetahuan (*knowledge*) adalah sesuatu yang telah diketahui yang dapat berupa database atau perpustakaan, organisasi/institusi, tersebar

diseluruh organisasi/institusi dalam berbagai kantor, *filling cabinets*, rak buku dan sebagainya atau di kepala karyawan.

2. Alur *knowledge*, agar *knowledge* dapat bermanfaat, agar dapat menjamin bahwa *knowledge* yang ada di manapun dalam organisasi/institusi dapat tersedia di manapun apabila diperlukan. Sangat penting untuk menjamin apakah *knowledge* yang ada dalam organisasi/institusi mampu untuk menyebar ke manapun dalam organisasi.

Menurut Polayi dalam Nawawi (2012:6) pengetahuan terdiri atas 2 jenis yaitu pengetahuan terbatinkan atau pemikiran pengetahuan *tacit knowledge* yang merupakan *knowledge* yang diam dalam benak manusia dalam bentuk intuisi *judgment*, *skill*, nilai, dan *belief* yang sangat sulit diformulasikan dan dibagikan ke orang lain. Adapula *explicit knowledge* yang merupakan *knowledge* yang sudah dikodifikasikan dalam bentuk dokumen atau dalam bentuk wujud lainnya, sehingga dapat mudah ditrasnfer dan didistribusikan dengan menggunakan berbagai media.

Dalam sistem pengubahan atau transfer pengetahuan, Nawawi (2012) menjelaskan sasaran umum dari sistem *knowledge management* dalam praktik adalah sebagai berikut:

- a) Menciptakan *knowledge*: *knowledge* diciptakan begitu manusia menentukan cara baru untuk melakukan sesuatu atau menciptakan *knowhow*. Kadang-kadang *knowledge* eksternal dibawa ke dalam organisasi.

- b) Menangkap *knowledge*: *knowledge* baru diidentifikasi sebagai bernilai dan dipresentasikan dalam suatu cara yang masuk akal.
- c) Menjaring *knowledge*: *knowledge* baru harus ditempatkan dalam konteks agar dapat ditindaklanjuti. Hal ini menunjukkan kedalaman manusia (kualitas *tacit*) yang harus di tangkap bersamaan dengan fakta *explicit*.
- d) Menyimpan *knowledge*: *knowledge* yang bermanfaat harus disimpan dalam format yang baik dalam penyimpanan *knowledge* sehingga orang lain dalam organisasi dapat mengaksesnya.
- e) Mengolah *knowledge*: seperti perpustakaan, *knowledge* harus dibuat *uptodate*. Hal tersebut harus di-*review* untuk menjelaskan apakah relevan atau akurat.
- f) Menyebarkan *knowledge*: *knowledge* harus tersedia dalam format yang bermanfaat untuk semua orang dalam organisasi yang memerlukan, dimana pun dan kapan pun.

Menurut Nawawi (2012:61) proses utama dalam manajemen pengetahuan dapat di konsepsikan sebagai berikut:

1. *Knowledge akuisisi*, penambahan pengetahuan dalam perspektif manajemen pengetahuan yang berorientasi pada pengetahuan yang dibutuhkan organisasi.
2. *Knowledge sharing*, tahapan diseminasi dan menyediakan pengetahuan pada saat tepat untuk karyawan yang membutuhkan.
3. *Knowledge utilitation*, penggunaan pengetahuan untuk menangani berbagai masalah dalam berbagai situasi.

4. *Knowledge creation*, proses pengembangan dan penciptaan skill, understanding, dan relationship.
5. *Knowledge interpretation*, perusahaan yang menjalankan proses bisnisnya dan meningkatkan daya saing berdasarkan pengetahuan.
6. *Knowledge dissemination and use*, pengetahuan yang telah dirancang bangun dan dapat digunakan.
7. *Knowledge retention dan refinement*, proses penyimpanan dan updating pengetahuan dalam system sehingga siap didistribusikan atau diakses pengguna.

#### **2.1.2.4 Pengertian *Knowledges Sharing***

Banyak pendapat yang mendefinisikan tentang *knowledge sharing* salah satunya, Tobing (2011:24) mengemukakan bahwa:

*“Knowledge Sharing* adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seseorang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif.

Menurut Calantone dalam Hooff dan Ridder (2004) mendefinisikan bahwa:

*“Knowledge sharing is a process by which individuals exchange their knowledge (tacit knowledge and explicit knowledge). ”*

Menurut Gurteen dalam Yusup (2012:36), *knowledge sharing* atau berbagi pengetahuan mendefinisikan bahwa:

“*Knowledge sharing* adalah gambaran konsep tentang interaksi berbentuk komunikasi yang terjadi antara dua orang atau lebih guna mengembangkan dan meningkatkan pengetahuan seseorang.”

Menurut Lin dalam Iriani, Nadya dan Ade Irma (2015), menyatakan bahwa:

“*Knowledge sharing* adalah budaya interaksi sosial, yang menyertakan pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan *skill*, antar pegawai melalui seluruh departemen atau organisasi.”

#### **2.1.2.5 Proses *Knowledge Sharing***

Organisasi perlu terampil untuk mengalihkan *tacit knowledge* ke *explicit knowledge* dan kembali ke *tacit*, yang dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk baru. Oleh karena itu dibutuhkan nilai dan kepercayaan, motivasi dan komitmen, serta insentif (*reward*) untuk *knowledge sharing* yang merupakan bagian dari budaya lingkungan. Untuk mencapai organisasi yang inovatif dan berdaya saing, diperlukan upaya membangun *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan) dimana manusia adalah sebagai pelaku utamanya. *Knowledge sharing* adalah aplikasi dari *knowledge management* yang harus diupayakan agar menjadi *knowledge culture* di suatu organisasi. *Knowledge sharing* yang terpola akan menjadikan *knowledge* sebagai asset di suatu organisasi, baik di lembaga penelitian maupun di perusahaan. Oleh karena itu,

perlu dilakukan *knowledge sharing* yang didasarkan pada kepercayaan yang dapat berupa *knowledge sharing and trust, culture of teamwork and collaboration* yang dapat menyusun *road maps* dan tujuan *knowledge management*.

*Knowledge* yang dibagikan dapat menjadi *knowledge* baru sesudah mengalami proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI). *Knowledge* baru sebagai hasil proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi akan mengalami multiplikasi nilai jika mengalami proses SECI secara berkelanjutan. Proses multiplikasi nilai *knowledge* tersebut dinamakan sebagai proses *knowledge spiral*, seperti yang ditunjukkan pada gambar di bawah ini.



**Gambar 2.1**  
**Proses SECI**

Sumber: Nonaka dalam Nawawi (2012)

1. Proses eksternalisasi (*externalization*), yaitu mengubah *tacit knowledge* yang dimiliki menjadi *explicit knowledge*. Bisa dengan menuliskan *knowhow* dan pengalaman yang didapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku apabila perlu. Tulisan-tulisan tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya.

2. Proses kombinasi (*combination*), yaitu memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk diimplementasikan menjadi *explicit knowledge* lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan skill dan produktifitas individu. *Explicit knowledge* yang ada dapat dihubungkan dan dikombinasikan menjadi *explicit knowledge* baru yang lebih bermanfaat.
3. Proses internalisasi (*internalization*), yakni mengubah *explicit knowledge* sebagai inspirasi datangnya *tacit knowledge*. Bahasa lainnya adalah *learning by doing*. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, saya mulai bekerja, dan saya menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan *know-how baru* yang mungkin tidak didapatkan dari buku tersebut.
4. Proses sosialisasi (*socialization*), yakni mengubah *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lain. Hal yang juga terkadang sering dilupakan. Contoh kongkrit adalah belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan lebih terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Proses ini akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses menjalani proses perolehan *tacit knowledge* baru, semakin banyak *explicit knowledge* yang berhasil diproduksi pada proses eksternalisasi.

#### **2.1.2.6 Manfaat *Knowledge Sharing***

Menurut Nawawi (2012:168), *knowledge sharing* perlu ditumbuhkan dan dirangsang dalam sebuah perusahaan yang ingin menerapkan KM dengan efektif.

Karena *sharing* merupakan pondasi bagi proses *learning*, dan melalui *sharing* tercipta kesempatan yang lebih luas untuk *learning*. Tanpa *learning*, tidak akan ada inovasi dan tanpa inovasi, perusahaan tidak akan bertumbuh atau bahkan tidak dapat bertahan.

Menurut Tobing (2011:27) menyebutkan manfaat yang dapat dihasilkan dari kegiatan *knowledge sharing*, yaitu:

1. Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya.
2. Meningkatkan kecepatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempelajari pengetahuan baru.
3. Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaian tidak lagi dimulai dari titik nol.
4. Menyelesaikan suatu masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain (sehingga mencegah *reinventing the wheel*) berdasarkan pengalaman orang lain dan solusi yang telah menjadi *best practice*.
5. Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang baru, bervariasi dan multiperspektif.
6. Mengeksploitasi pengetahuan secara maksimal sehingga pengetahuan dan kompetensi organisasi dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

### **2.1.2.7 Tindakan *Knowledge Sharing***

Menurut Nawawi (2012:87) *Knowledge sharing* pada dasarnya mencakup dua tindakan, berikut tindakan tersebut:

1. Pengiriman atau memberikan pengetahuan kepada penerima yang potensial (*transmisi*).
2. Penyerapan oleh seseorang atau kelompok (*absorpsi*).

Meskipun proses transisi dan penyerapan pengetahuan berlangsung, tidak akan mempunyai nilai jika pengetahuan baru yang diserap tersebut tidak diarahkan keadaan perubahan perilaku atau perubahan ide-ide baru yang mengarah kepada perilaku baru. Oleh karena itu, tujuan transfer pengetahuan tidak sekedar mentransmisi dan menyerap pengetahuan dan satu pihak kepada pihak lain, tetapi lebih kepada terjadinya peningkatan kemampuan organisasi untuk melakukan sesuatu, yang berarti berguna pada peningkatan nilai organisasi.

### **2.1.2.8 Dimensi *Knowledge Sharing***

Menurut Cummings J. dalam Ida Ketut Kusumawijaya (2010) memberikan lima dimensi untuk mengukur *knowledge sharing*, dimensi-dimensi tersebut adalah:

1. *“Relational*
2. *Knowledge*
3. *Recipient*
4. *Source*
5. *Environment”*.

Adapun penjelasan dimensi-dimensi tersebut, yaitu:

1. *Relational* adalah jenis hubungan yang berbeda diantara bagian atau departemen organisasi dalam melakukan *knowledge sharing*.

Faktor *relational* organisasi diidentifikasi menjadi:

- a) *Organizational distance*, hubungan yang melibatkan bagian organisasi seperti *franchising*, *chains*, *federations*, dan *networks* mampu mendistribusikan pengetahuannya lebih efektif diantara anggota organisasi dibandingkan dengan orang di luar organisasi.
- b) *Physical distance*, hubungan yang ditentukan oleh jarak fisik dan geografi diantara anggota organisasi akan berpengaruh pada efektivitas *knowledge sharing* organisasi. Hal ini disebabkan oleh hambatan komunikasi, membutuhkan waktu lebih banyak untuk mengadakan pertemuan.
- c) *Institutional distance*, hubungan yang ditentukan oleh keserasian diantara bagian atau departemen yang ada dalam organisasi. Semakin menunjukkan keserasian hubungan antar bagian organisasi semakin dapat menciptakan keberhasilan dari *knowledge sharing* organisasi.
- d) *Knowledge distance*, mengacu pada seberapa besar kesenjangan pengetahuan yang dimiliki sumber pengetahuan dan kemampuan menyerap oleh bagian yang menerima pengetahuan dalam organisasi. Semakin kecil kesenjangan diantaranya semakin efektif *knowledge sharing* yang terjadi dalam organisasi.

e) *Relationship distance*, ditentukan berdasarkan lama dan kualitas pengalaman diantara sumber pengetahuan dan penerima dalam melakukan *knowledge sharing*. Semakin lama diantara bagian tersebut bekerja sama dalam organisasi semakin mudah dan efektif *knowledge sharing* organisasi.

## 2. *Knowledge*

Dua aspek dalam *knowledge* adalah:

a) *Knowledge explicitness*, dapat dilihat pada tingkat dimana pengetahuan dinyatakan secara lisan, tertulis dan mampu untuk diartikulasikan. Semakin pengetahuan berbentuk *tacit knowledge* semakin sulit untuk diartikulasikan, dan semakin pengetahuan berbentuk *explicit knowledge* akan semakin mudah untuk didistribusikan,

b) *Knowledge embeddedness*, dimaksudkan sebagai kompleksitas pengetahuan yang ditransfer didalam organisasi antara sumber dan penerima pengetahuan. Semakin tidak kompleks atau sederhana pengetahuan yang akan di distribusikan semakin efektif *knowledge sharing* organisasi.

3. *Recipient* yaitu perilaku anggota organisasi penerima pengetahuan yang terdiri dari motivasi, kemampuan absorpsi, proses belajar, pengalaman penerima pengetahuan. Usaha *knowledge sharing* akan lebih efektif apabila perilaku anggota organisasi penerima pengetahuan lebih termotivasi dalam menyerap pengetahuan organisasi.

4. *Source* adalah keberhasilan usaha *knowledge sharing* dipengaruhi oleh sumber-sumber budaya pembelajaran dalam organisasi. Kemampuan sumber pengetahuan dalam mengelola usaha *knowledge sharing* dapat meningkatkan proses pembelajaran penerima pengetahuan organisasi. Kemampuan sumber pengetahuan juga membantu meningkatkan kemampuan penerima dalam proses meminimalisir *learning disabilities*.
5. *Environment* adalah lingkungan organisasi seperti anggota organisasi yang memiliki jiwa *entrepreneur* dan kemampuan inovasi anggota organisasi akan meningkatkan efektivitas *knowledge sharing* organisasi.

Ketika dimensi-dimensi yang mempengaruhi *knowledge sharing* mendapatkan nilai yang baik, dinamisasi organisasi akan tercipta dan akan berdampak terhadap perusahaan, yaitu menjadi lebih efisien, efektif, dan terkendali sehingga memiliki kinerja yang baik.

#### **2.1.2.9 Faktor-faktor *Knowledge Sharing***

*Knowledge sharing* menurut Lin et al dalam Erikawati Marlina (2010:261)

dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

1. Budaya Perusahaan
2. Motivasi Karyawan
3. Kompensasi
4. Kepemimpinan

Berikut penjelasan faktor-faktor *knowledge sharing* diatas:

1. Budaya Perusahaan
  - a. *Social network*, merupakan sebuah bentuk layanan internet yang ditujukan sebagai komunitas online bagi orang yang memiliki

- kesamaan aktivitas, ketertarikan pada bidang tertentu, atau kesamaan latar belakang tertentu.
- b. *Interpersonal trust*, merupakan turunan dari dimensi kepercayaan, *interpersonal trust* yaitu kepercayaan antar sesama pekerja dan antara pekerja dengan atasannya.
  - c. *Sharing culture*, untuk menciptakan sebuah budaya pembagian pengetahuan harus mendorong orang untuk bekerja sama lebih efektif, untuk berkolaborasi dan membagi terutama untuk membuat pengetahuan organisasi lebih produktif. Tapi perlu mengingat beberapa hal. Kedua, tujuan pembagian pengetahuan adalah untuk membantu sebuah organisasi sebagai keseluruhan untuk mencapai tujuannya. Kita tidak melakukannya untuk kepentingan sendiri. Ketiga, belajar untuk membuat pengetahuan produktif sama pentingnya dengan membagi pengetahuan.
  - d. *Learning orientation*, mengemukakan bahwa orientasi pembelajaran merupakan proses dimana individu-individu akan memperoleh pengetahuan serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka.
  - c. *Organizational reward*, *reward* yang nyata dapat mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan, contohnya berupa uang untuk kegiatan berbagi pengetahuan yang formal dan berbagi pengetahuan melalui interaksi informal harus diberi *reward* berwujud seperti pengakuan.

## 2. Motivasi Karyawan

- a. *Reciprocal benefit*, dapat diartikan sebagai pengharapan adanya balasan keuntungan oleh seseorang termasuk juga kepercayaan seseorang bahwa ia akan mendapatkan balasan keuntungan ketika melakukan aktivitas berbagi pengetahuan.
- b. *Knowledge sel-efficacy*, pengetahuan efikasi diri adalah kepercayaan pada kemampuan untuk memberikan pengetahuan yang berharga kepada orang lain. Pengetahuan efikasi adalah anggota efikasi diri dan keyakinan dalam keterampilan dan kemampuannya untuk menanggapi pertanyaan yang dikirim oleh anggota lain, dan untuk memberikan pengetahuan yang berharga dan berguna untuk orang lain. Dengan berbagi pengetahuan yang bermanfaat, orang merasa lebih percaya diri dengan apa yang bisa mereka lakukan. Sehingga pengetahuan efikasi diri bisa diperlakukan sebagai faktor utama dari motivasi sumber untuk berbagi pengetahuan.
- c. *Enjoyment in helping other*, kenikmatan dalam membantu orang lain berasal dari konsep altruisme. Secara umum altruisme dapat didefinisikan sebagai perilaku kebijaksanaan membantu orang lain dengan tugas-tugas tertentu secara organisasi relevan. Secara intrinsik karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi pengetahuan karena melibatkan diri kedalam kegiatan intelektual dan pemecahan masalah adalah menantang atau menyenangkan, karena

mereka menikmati membantu orang lain dan lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan.

- d. *Reputation*, reputasi adalah kepercayaan seseorang bahwa partisipasinya dalam berbagi pengetahuan dalam komunitas virtualnya dapat meningkatkan prestise dirinya diantara anggota komunitas yang lain. Studi yang dilakukan berkaitan dengan aktivitas berbagi pengetahuan mengidentifikasi bahwa terdapat pengaruh antara reputation dengan aksi seseorang dalam aktivitas berbagi pengetahuan.

### 3. Kompensasi

Kompensasi sebagai pemberi penghargaan kepada pegawai sesuai dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Kompensasi ini biasanya diterima pegawai dalam bentuk uang dan tunjangan.

### 4. Kepemimpinan

- a. *Top management support*, dukungan dari management puncak dianggap salah satu pengaruh potensial yang penting pada pengetahuan organisasi. Sejumlah penelitian telah menemukan bahwa *knowledge sharing* tidak terjadi secara otomatis dalam sebuah tim, dan pemimpin tim memiliki peran penting untuk memainkan dalam membuatnya terjadi.
- b. *Top management encourage*, seperti halnya dukungan dari manajemen puncak. Dorongan atau *encourage* dari manajemen puncak menjadi salah satu pengaruh potensial yang penting pada pengetahuan

organisasi sebagai rangsangan bagi karyawan untuk melakukan berbagi pengetahuan.

### **2.1.3 Kinerja Pengelolaan Keuangan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja**

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Menurut Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:18) menyatakan bahwa:

“Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.”

Menurut Moehariono (2012:2) menyatakan bahwa :

“Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

### 2.1.3.2 Pengertian Kinerja Pengelola Keuangan

Ditinjau dari aspek administrasi atau manajemen yang dimaksud dengan pengelolaan keuangan adalah proses pengurusan, penyelenggaraan, penyediaan dan penggunaan uang dalam setiap usaha kerjasama sekelompok orang untuk tercapainya suatu tujuan.

Menurut Indra Bastian (2007:67) kinerja pengelola keuangan yaitu:

“Kinerja pengelola keuangan adalah pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dilakukan oleh pegawai pengelola keuangan.”

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 58 Tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan daerah yaitu:

“Pengelolaan keuangan daerah adalah penyusunan, penetapan pelaksanaan pengawasan dan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah.”

Menurut Syamsi dalam Sri Winanti (2014):

“Kinerja pengelolaan keuangan pemerintahan daerah adalah kemampuan suatu daerah untuk menggali dan mengelola sumber-sumber keuangan asli daerah dalam memenuhi kebutuhannya guna mendukung berjalannya sistem pemerintahan, pelayanan kepada masyarakat dan pembangunan daerahnya dengan tidak bergantung sepenuhnya kepada pemerintah pusat dan mempunyai keleluasaan di dalam menggunakan dana-dana untuk kepentingan masyarakat daerah dalam batas-batas yang ditentukan oleh peraturan perundang-undangan.”

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pengelola keuangan adalah aktifitas atau proses pengelolaan seluruh sumber-sumber yang mampu memberikan penerimaan, pendapatan dan atau penghematan yang mungkin dilakukan serta didasari oleh prinsip-prinsip ekonomi, efisiensi dan efektif.

Secara umum kinerja pengelolaan daerah adalah kemampuan suatu daerah untuk mengelola aset daerah dalam bentuk pencatatan transaksi yang telah dilakukan selama tahun berjalan dan dirumuskan dalam bentuk laporan keuangan setiap tahunnya. Pengelolaan keuangan yang baik adalah sesuai dengan aturan dan standar yang sudah ada.

### **2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Pengelola Keuangan**

Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
  - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
  - b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
  - c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
  - d. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
  - a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan

- b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjaya.
- c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
- d. Menggunakan jam kerja secara produktif.

### 3. Perencanaan

- a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
- b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.

### 4. Inisiatif/Komitmen

- a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
- b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
- c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
- d. Menunjukkan kesesuaian dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.

### 5. Penyelesaian masalah/kreativitas

- a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
- b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.

- c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
- d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.

6. Kerja Tim dan Kerja Sama :

- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan.
- b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan.
- c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.

7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :

- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stakeholders lainnya.
- b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.

8. Komunikasi (lisan dan tulisan)

- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
- b. Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

#### **2.1.3.4 Tujuan Pengelolaan Keuangan Daerah**

Menurut Halim (2004:76), tujuan utama pengelolaan keuangan pemerintah daerah dapat diringkas sebagai berikut:

1. Tanggung jawab, artinya pemerintah daerah harus mempertanggungjawabkan tugas keuangannya kepada lembaga atau

orang itu termasuk pemerintah pusat, DPRD, kepala daerah dan masyarakat umum.

2. Mampu memenuhi kewajiban keuangan, artinya keuangan daerah harus ditata sedemikian rupa sehingga mampu melunasi semua ikatan keuangan, jangka pendek dan jangka panjang.
3. Kejujuran, artinya urusan keuangan harus diserahkan pada pegawai yang jujur dan kesempatan berbuat curang diperkecil.
4. Hasil guna dan kegiatan bunga, artinya tata cara mengurus keuangan daerah harus sedemikian rupa sehingga memungkinkan program dapat direncanakan dan dilaksanakan untuk mencapai tujuan pemerintah dengan biaya serendah-rendahnya dan dalam waktu secepat-cepatnya.

Dalam mengelola keuangan pemerintah, petugas keuangan pemerintah daerah, DPRD, dan petugas pengawas harus melakukan pengendalian agar semua tujuan dapat tercapai.

Dari pemaparan mengenai indikator kinerja diatas, kinerja pengelolaan dijadikan sebagai inti dari pengukuran kinerja pemerintah. Setiap instansi pemerintah harus memfokuskan pengembangan indikator kerjanya pada konsepnya sehingga setiap kegiatan yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

#### **2.1.3.5 Pengelolaan Keuangan Menurut Pemerintah**

Menurut PP Nomor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah menjelaskan bahwa Pemerintahan Daerah adalah penyelenggaraan urusan

pemerintahan oleh pemerintah daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) menurut asas otonomi dan tugas pembantuan dengan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam sistem dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Menurut Pasal 134 dalam PP No 58 Tahun 2005 dalam rangka meningkatkan kinerja, transparansi, dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah, kepala daerah mengatur dan menyelenggarakan sistem pengendalian intern di lingkungan pemerintahan daerah yang dipimpinnya. Pengaturan dan penyelenggaraan sistem pengendalian intern sebagaimana dimaksud berpedoman pada ketentuan peraturan perundang-undangan.

Seperti halnya dengan pemerintah pusat, pemerintah daerah baik tingkat provinsi, kota/kabupaten pun juga menyusun perencanaan dan pengelolaan anggaran yang akan dilaksanakan dalam satu tahun ke depan. Peraturan Pemerintah Dalam Negeri (Permendagri) 13 tahun 2006 disebutkan bahwa semua Penerimaan Daerah dan Pengeluaran Daerah harus dicatat dan dikelola dalam APBD. Penerimaan dan pengeluaran daerah tersebut adalah dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas desentralisasi. Sedangkan penerimaan dan pengeluaran yang berkaitan dengan pelaksanaan Dekonsentrasi atau Tugas Pembantuan tidak dicatat dalam APBD. Tahun anggaran APBD sama dengan tahun anggaran APBN yaitu mulai 1 Januari dan berakhir tanggal 31 Desember tahun yang bersangkutan. Sehingga pengelolaan, pengendalian, dan pengawasan keuangan daerah dapat dilaksanakan berdasarkan kerangka waktu tersebut. APBD disusun dengan

pendekatan kinerja yaitu suatu sistem anggaran yang mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja atau output dari perencanaan alokasi biaya atau input yang ditetapkan. Jumlah pendapatan yang dianggarkan dalam APBD merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat tercapai untuk setiap sumber pendapatan. Pendapatan dapat direalisasikan melebihi jumlah anggaran yang telah ditetapkan.

Berkaitan dengan belanja, jumlah belanja yang dianggarkan merupakan batas tertinggi untuk setiap jenis belanja. Jadi, realisasi belanja tidak boleh melebihi jumlah anggaran belanja yang telah ditetapkan. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah yang cukup. Setiap pejabat dilarang melakukan tindakan yang berakibat pengeluaran atas beban APBD apabila tidak tersedia atau tidak cukup tersedia anggaran untuk membiayai pengeluaran tersebut.

Berdasarkan pasal 16 dalam azas umum dan struktur APBD Permendagri 13, fungsi APBD adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Otorisasi

Anggaran daerah merupakan dasar untuk melaksanakan pendapatan dan belanja pada tahun yang bersangkutan.

b. Fungsi Perencanaan

Anggaran daerah merupakan pedoman bagi manajemen dalam merencanakan kegiatan pada tahun yang bersangkutan.

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran daerah menjadi pedoman untuk menilai apakah kegiatan penyelenggaraan pemerintah daerah sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

d. Fungsi Alokasi

Anggaran daerah diarahkan untuk mengurangi pengangguran dan pemborosan sumber daya serta meningkatkan efisiensi dan efektifitas perekonomian.

e. Fungsi Distribusi

Anggaran daerah harus mengandung arti/ memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan.

f. Fungsi Stabilisasi

Anggaran daerah harus mengandung arti/ harus menjadi alat untuk memelihara dan mengupayakan keseimbangan fundamental perekonomian.

#### **2.1.4 Penelitian Terdahulu**

.Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *e-governmet* terhadap *knowledge sharing* dan dampaknya pada kinerja karyawan.

Tabel 2.1

## Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian / Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Variabel Penelitian
1	Asep Fajar Firmansyah Iwa Airlangga (2012)	Pengaruh E-Government terhadap Kemampuan <i>Knowledge Sharing</i> Pemerintah (Studi Kasus Pada Pemerintah Daerah DKI Jakarta)	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan bahwa pembangunan <i>e-Government</i> khusus di PemDa DKI Jakarta belum secara signifikan mempengaruhi kemampuan <i>knowledge sharing</i> pemerintah	Variabel Z yaitu kinerja staf pengelola keuangan tidak digunakan dalam penelitian ini.
2	Soonhee Kim et.,all (2005)	<i>Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public &amp; Private Organizations</i>	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan bahwa teknologi informasi mempengaruhi <i>knowledge sharing</i>	Variabel Z yaitu kinerja staf pengelola keuangan tidak digunakan dalam penelitian ini
3	Mohamed Buheji et., all (2014)	<i>The Influence of Knowledge Management on Learning in Government Organisations</i>	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan bahwa pemanfaatan kemajuan teknologi informasi secara signifikan mempengaruhi dalam pengembangan aktivitas berbagi dan menyerap pengetahuan	Variabel Y dan Z yaitu <i>knowledge sharing</i> dan kinerja staf pengelola keuangan tidak digunakan dalam penelitian ini
4	Deny Bagus Aristanto (2017)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing</i> terhadap <i>Individual Innovation Capability</i> dan	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh	Variabel X yaitu <i>e-government</i> tidak digunakan

		Kinerja Karyawan KARYAWAN(Studi pada PT. PLN (PERSERO) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara)	signifikan positif terhadap <i>individual innovation capability</i> , <i>individual innovation capability</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu, dan <i>knowledge sharing</i> berpengaruh signifikan parsial terhadap kinerja individu melalui <i>individual innovation capability</i>	dalam penelitian ini
5	Mohammad Ali Kohansa, Zahir Alimoradi and S. Mahdi Bohloul (2013)	<i>The impact of knowledge-sharing mechanisms on employee performance</i>	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan Bahwa <i>knowledge sharing</i> mempengaruhi kinerja karyawan	variabel x yaitu <i>e-government</i> tidak ada dalam penelitian ini
6	Fouzia Akram at.,all (2011)	<i>The Role of Knowledge Sharing on Individual Performance, Considering the Factor of Motivation-The Conceptual Framework</i>	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan Bahwa <i>knowledge sharing</i> mempengaruhi kinerja karyawan	Variabel X yaitu <i>e-government</i> tidak ada dalam penelitian ini
7	Silmi Fitriana Sari (2017)	Pengaruh <i>Knowledge Sharing Enabler</i> Terhadap Kinerja Karyawan	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan Bahwa <i>knowledge sharing</i> mempengaruhi kinerja karyawan	Variabel X yaitu <i>e-government</i> tidak ada dalam penelitian ini
8	Yeo-Jin Kang et.,all (2008)	<i>The Impact of Knowledge Sharing</i>	Penelitian ini mengkonfirmasi	Variabel X yaitu <i>e-</i>

		<i>on Work Performance: An Empirical Analysis of the Public Employees' Perceptions in South Korea</i>	temuan Bahwa <i>knowledge sharing</i> mempengaruhi kinerja karyawan	<i>government</i> tidak ada dalam penelitian ini
9	Sonny Gerson Kaparang (2015)	Pengaruh <i>knowledge sharing</i> terhadap kinerja karyawan	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan Bahwa <i>knowledge sharing</i> mempengaruhi kinerja karyawan	Variabel X yaitu <i>e-government</i> tidak ada dalam penelitian ini
10	Saut Pintubipar Saragih (2015)	Pengaruh Penggunaan Teknologi Informasi terhadap <i>knowledge sharing</i>	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan Bahwa teknologi informasi mempengaruhi <i>knowledge sharing</i>	Variabel X dan Z yaitu <i>e-government</i> dan kinerja staf pengelola keuangan tidak ada dalam penelitian ini
11	Fahad Ghabban (2017)	New Model for Encouraging Academic Staff in Saudi Universities to Use IT for Knowledge Sharing to Improve Scholarly Publication Performance	Penelitian ini mengkonfirmasi temuan Bahwa teknologi informasi mempengaruhi <i>knowledge sharing</i>	Variabel X dan Z yaitu <i>e-government</i> dan kinerja staf pengelola keuangan tidak ada dalam penelitian ini

## 2.2 Kerangka Pemikiran

### 2.2.1 Pengaruh *E-government* Terhadap *Knowledge Sharing*

Menurut Turban (2008:157):

“Manajemen pengetahuan lebih merupakan metodologi yang diterapkan pada praktek-praktek bisnis dari pada teknologi informasi atau produk. Namun demikian, teknologi informasi sangat penting untuk keberhasilan sistem manajemen pengetahuan. Teknologi informasi memungkinkan manajemen pengetahuan menyediakan rancangan perusahaan yang akan dibangun. Faktanya teknologi informasi dapat mendukung sistem yang berbasis knowledge dengan mengimplementasikan knowledge tersebut ke dalam rutinitas perusahaan, sehingga teknologi informasi tersebut dapat meningkatkan integrasi dan penggunaan knowledge dan memungkinkan knowledge.”

Menurut Soonhee Kim (Syracuse University) Hyangsoo Lee (National Computerization Agency) (2005):

*“Social networks, performance-based reward systems, and employee usage of IT applications are significant variables affecting employee knowledge sharing activities in the public and private organizations.”*

Dari pernyataan diatas dapat diartikan bahwa jaringan sosial, sistem penghargaan berbasis kinerja, dan penggunaan karyawan aplikasi TI adalah variabel signifikan yang mempengaruhi aktivitas berbagi pengetahuan karyawan di organisasi publik dan swasta.

Menurut Mohamed Buheji et., all (2014):

*“Based on the literature review technology was identified to be important in relation to KM, findings show positive KM influence on organisational development practices, thus KM is an essential factor for government organisations.”*

Dari pernyataan diatas dapat diartikan bahwa berdasarkan tinjauan literatur teknologi diidentifikasi menjadi penting dalam kaitannya dengan KM, temuan

menunjukkan pengaruh KM positif pada praktik pengembangan organisasi, sehingga KM merupakan faktor penting untuk organisasi pemerintah.

Menurut Saut Pintubipar Saragih (2015) menyatakan bahwa:

“Teknologi informasi mempengaruhi *knowledge sharing*, Pengintegrasian teknologi informasi dan *knowledge sharing* sangat membuka peluang untuk membentuk perilaku berbagi pengetahuan.”

Fahad Ghabban, Ali Selamat, and Roliana Ibrahim (2017) menyatakan bahwa:

“*The nature of knowledge and computer-mediated communication (CMC) play important roles in enhancing knowledge sharing.*”

Dari pernyataan diatas dapat diartikan bahwa sifat pengetahuan dan komunikasi yang dimediasi komputer (CMC) memainkan peran penting dalam meningkatkan berbagi pengetahuan.

### **2.2.2 Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Staf Pengelola Keuangan**

Menurut Mangkunegara (2014:67) menyatakan:

“Kinerja dapat ditingkatkan dengan kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*) yang baik, pemimpin harus mempunyai pengetahuan yang ia perlukan untuk mengarahkan para bawahannya dengan tepat agar dapat memperbaiki sistem dan manajemen pembangunan.”

Fouzia Akram et.,all (2011)

*“Knowledge Sharing and individual Performance are strongly associated to each other.”*

Dari pernyataan diatas dapat diartikan bahwa berbagi Pengetahuan dan kinerja individu sangat terkait satu sama lain.

Menurut Deny Bagus Aristanto (2017)

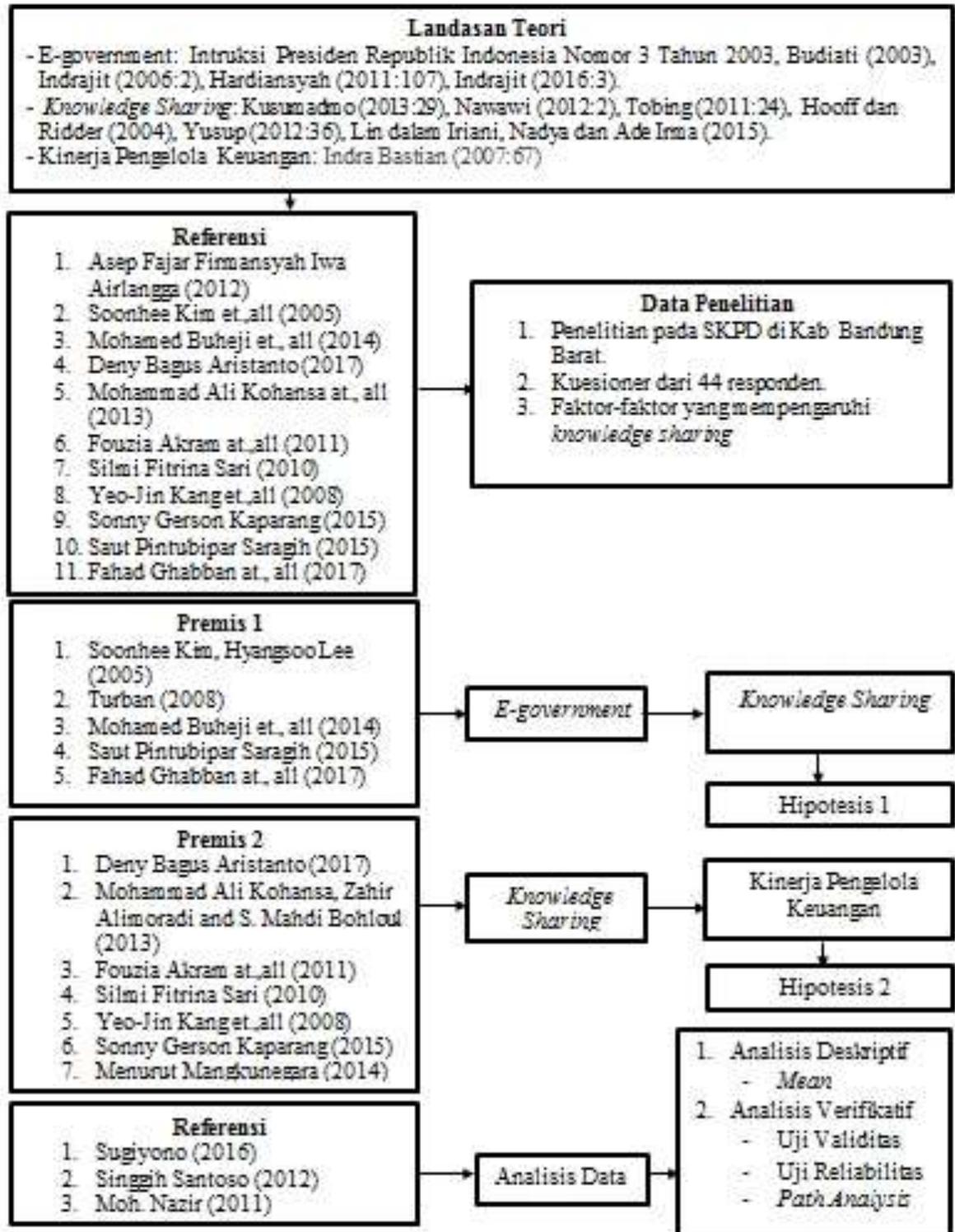
*“Knowledge sharing berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja individu.”*

Menurut Mohammad Ali Kohansa, Zahir Alimoradi and S. Mahdi Bohloul (2013):

*“The results showed that there is a significant positive relationship between knowledge sharing and employee performance.”*

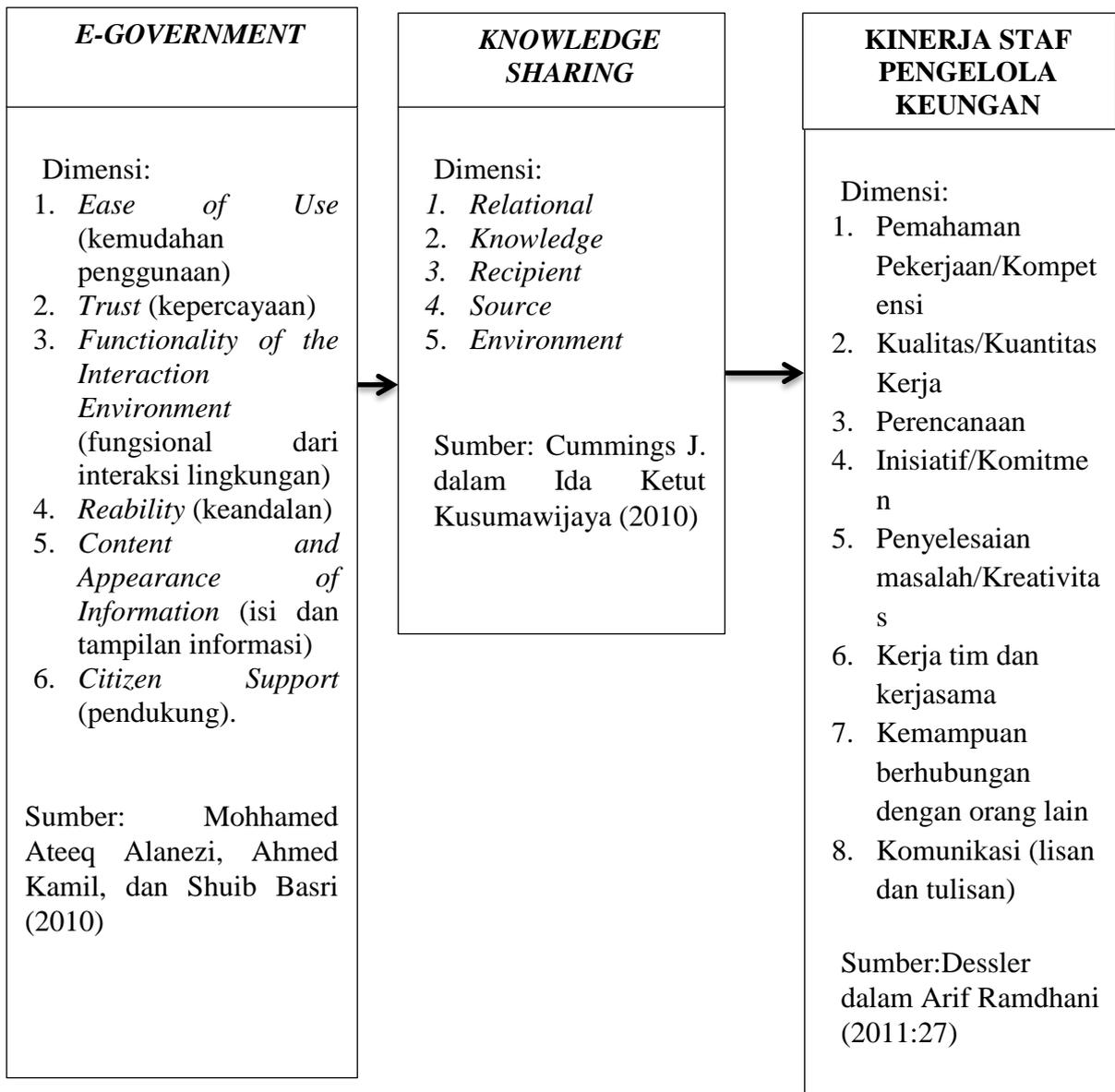
Dari pernyataan diatas dapat diartikan bahwa hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara berbagi pengetahuan dan kinerja karyawan.

Sebagaimana uraian diatas maka penulis mencoba membuat kerangka Pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran



Gambar 2.3

## Paradigma Penelitian

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2016:93) pengertian hipotesis adalah :

“Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan”

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

- H1: Terdapat pengaruh *e-government* terhadap *knowledge sharing*.
- H2: Terdapat pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja staf pengelola keuangan.
- H3: Terdapat pengaruh *e-government* terhadap kinerja staf pengelola keuangan melalui *knowledge sharing*.