

**PENGARUH PRAKTEK *KNOWLEDGE*
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
ORGANISASI**

(Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga)



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun oleh:

NORMALA DEWI ANGGRAINI
NIM.C2C009114

FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2013

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Normala Dewi Anggraini
Nomor Induk : C2C009114
Fakultas/ Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/ Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PRAKTEK *KNOWLEDGE*
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
ORGANISASI (Studi Empiris pada Satuan
Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga)**

Dosen Pembimbing : Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt.

Semarang, 1 April 2013

Dosen Pembimbing,


(Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt.)

NIP. 19660108 199202 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama : Normala Dewi Anggraini

Nomor Induk Mahasiswa : C2C009114

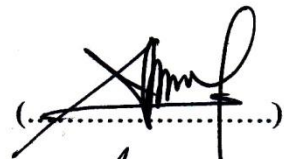
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH PRAKTEK KNOWLEDGE
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA
ORGANISASI (Studi Empiris pada Satuan
Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga)**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 10 April 2013

Tim Penguji

1. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt.

()

2. Dul Muid, S.E., M.Si., Akt.

()

3. Surya Rahardja, S.E., M.Si., Akt.

()

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Normala Dewi Anggraini, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGARUH PRAKTEK *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA ORGANISASI (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/ atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 25 Maret 2013

Yang membuat pernyataan,



(Normala Dewi Anggraini)

NIM : C2C009114

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum kecuali kaum itu sendiri yang mengubah apa-apa yang pada diri mereka

(QS 13:11)

Sebaik-baik orang yang paling baik adalah orang yang banyak bermanfaat bagi orang lain

(H.R Bukhori dan Muslim)

Kejar terus impianmu seakan-akan impianmu berada 5 cm di depan keningmu

(Donny Dhírgantoro)

Aturan paling utama bagi orang yang terpanggil adalah kerajinan; tak pernah menunda pekerjaan hingga besok kalau hal itu bisa dikerjakan hari ini

(Abraham Lincoln)

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

- *Para akademisi,*
- *Ayah dan ibuku, adik-adikku, serta keluarga tercinta,*
- *Sahabat dan semua orang yang kusayangi*

ABSTRACT

The purpose of the research is to provide empirical evidence about knowledge management practices such as leadership support, employee training and learning opportunities, knowledge sharing process, information and communication technologies infrastructure, incentives, transfer or job rotation program, ICT know-how and skills, knowledge sharing technologies, that affect organizational performance.

The statistic method that used to test the hypotheses is multiple regression analysis. The population of this research the regional work units (SKPD) Salatiga consisting of 32 organizations. The sample used by 97 respondents were selected by purposive sampling. Goal setting theory used to explain the influence between variables. Furthermore, variables were measured using Likert scale 1-5.

The results of this research show that only leadership support, ICT infrastructure, and knowledge sharing technologies have significant positive effect on organizational performance. In addition, employee training and learning opportunities, knowledge sharing, incentives, ICT know-how and skills, as well as mutations or job rotation program do not affect on organizational performance.

Keywords: *Knowledge management, organizational performance, public sector accounting, Salatiga*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai praktek *knowledge management* seperti dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur teknologi, informasi, dan komunikasi, insentif, program mutasi atau rotasi kerja, keterampilan dan pengetahuan teknologi, ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan, yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini menggunakan alat uji statistik regresi berganda untuk menguji hipotesisnya. Populasi dari penelitian ini adalah Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota (SKPD) Salatiga yang terdiri dari 32 organisasi. Sampel yang digunakan sebanyak 97 responden dipilih secara *purposive sampling*. Teori penetapan tujuan digunakan dalam menjelaskan pengaruh antar variabel. Selanjutnya, variabel diukur dengan menggunakan skala *likert* 1-5.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya dukungan pemimpin, ketersediaan infrastruktur TIK, dan ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Selanjutnya, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, insentif, keterampilan dan pengetahuan teknologi, serta program mutasi atau rotasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci: *Knowledge management*, Kinerja organisasi, Akuntansi sektor publik, Salatiga.

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puja dan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang mana telah memberikan dan melimpahkan rahmat serta hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “ **Analisis Pengaruh Praktek *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga)**”.

Terselesaikannya penulisan skripsi ini bukan semata-mata usaha penulis sendiri tetapi juga berasal dari bantuan dan partisipasi dari pihak lain. Dalam kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. Mohamad Nasir, S.E., M.Si., Akt., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. Muchammad Syafruddin, S.E., M.Si., Akt. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Prof. Dr. H. Abdul Rohman, S.E., M.Si., Akt. Selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk membimbing penulis dalam penyusunan skripsi ini.
4. Drs. H. Sudarno, S.E., M.Si., Akt., Ph.D. selaku dosen wali yang telah membimbing penulis selama menempuh studi di fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan kepada penulis.

6. Seluruh staf administrasi, akademik, perpustakaan dan SIMAWEB di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan kelancaran proses administrasi selama kuliah dan penyusunan skripsi ini.
7. Kedua orang tua penulis, bapak Muhlasin dan ibu Dra. Nurbadi'ah, yang telah memberikan segalanya baik dukungan moral maupun materiil serta tak henti-hentinya mendoakan yang terbaik untuk anak-anaknya. Semoga penulis menjadi anak yang dapat di banggakan.
8. Adik-adikku tersayang, Isna Intan Jauhara, Arini Aulia Nisa, Muhammad Syafi' Avicena Anfasa Muluk. Yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam proses penyusunan skripsi ini, serta segenap keluarga besar tercinta Mu'adi dan Dahlan.
9. Bapak Drs. Muto'in, M.Si. dan keluarga yang telah memberikan dukungan dan bantuan, baik waktu maupun tenaga, sehingga penulis dapat lancar dalam melakukan penelitian ini.
10. Orang yang berarti untukku IPDA Setyo Hermawan, S.IK. terima kasih atas dukungan, semangat yang selama ini kamu berikan, teman berbagi suka dan duka, semoga cita-cita dan impian kita tercapai.
11. Pihak-pihak seluruh jajaran pegawai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Salatiga, Walikota Salatiga, Kepala Badan Kesbangpol, Kepala Dinas, Sekretaris, Bendahara dan Pembantu Bendahara serta staf yang telah membantu melancarkan proses penelitian penulis, dan

meluangkan waktunya untuk mengisi kuesioner penelitian ini. Sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.

12. Sahabat dekatku Karina Awalia Zahra, yang telah memberikan dorongan semangat, teman berbagi suka dan duka, yang selalu bersaing *positive* denganku, juga sahabatku Agatha Agni Kusumawati semoga kita sukses meraih impian dan cita-cita.
13. Teman- teman baikku, Ida, Asa, Gea, Festi, Caca, Siska, Dian, Rosmi, Lia, Nayla, Nibras, Teguh, Galus, Rudi, Tantra, Intan, Titin, Dita, mas Doni, mbak Arum, mbak Nina, mas Ardi, mas Rizki, mbak Reni, mbak Vita, mas Indra. Terimakasih atas bantuan dan kebersamaanya selama ini.
14. Teman- teman kost di Ps. 17 mbak Aya, teh Ela, mbak Nurul, mbak Tika, mbak Lia, mbak Uli, mbak Asa dan lainnya yang tidak saya sebutkan, serta teman sekostanku @Blue kost Siti, Mbak Tyas serta Om Kus selaku bapak kost. Terimakasih atas kebersamaanya selama ini.
15. Teman-teman seperjuangan dan sebimbingan pak Rohman, terutama mas Andi, terimakasih telah membantu kesulitanku saat pengerjaan skripsi ini, Alfian, Kiki, Andra, Albi. Terimakasih untuk info waktu bimbingan dan bantuannya.
16. Teman-teman tersayang EDENTS, Furi, Faris, Suna, Haya, Zahra, mas Abra, mas Hamdi, mbak Ade, mas Iqbal, mas Muslim, Mas Vian, Mas Dias, Mbak Vita, Vita, mbak Ratna, mbak Didi, mbak Arum, dan adik tingkatanku Hendy, Eko, Nisa, Yeyet, Sandy dan anak-anak Edents PEJUANG MULIA!!!!. Terimakasih untuk kebersamaanya selama ini.

17. Sahabatku Radttu Volevha, Arum, Wina, Dyah, Dita, Mita, Marta, Inayah, Okta, Hana, Kiki. Terimakasih untuk dukungan, dorongan dan kebersamaannya.
18. Teman – teman seperjuangan Akuntansi 2009 Reguler 1 yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, Terima kasih atas kebersamaannya dan semoga kita semua sukses meraih cita-cita.
19. Teman- teman Tim II KKN Undip 2012, Demak, Kecamatan Bonang, Desa Purworejo: Rani, Nike, Mas Aji, Mas Badrela, Data, mas Yoyo, Pita, Mbak Arin, Devi, Rohman. Terimakasih untuk kebersamaannya.
20. Pihak-pihak lainnya yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini yang tidak disebutkan penulis.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini, maka penulis mengharap saran dan kritik yang membangun guna penyempurnaan tulisan ini.

Akhir kata, penulis berharap agar skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Semarang, 1 April 2013

Penulis,



Normala Dewi Anggraini

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRACT	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	11
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	11
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	13
1.4 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
2.1 Landasan Teori	15
2.1.1 Kinerja Organisasi Publik	15
2.1.2 <i>Goal Setting Theory</i>	18
2.1.3 <i>Knowledge Management</i>	20
2.1.4 Dukungan Pemimpin.....	21

2.1.5 Pelatihan dan Kesempatan Belajar Karyawan	22
2.1.6 Proses Berbagi Pengetahuan	23
2.1.7 Ketersediaan Infrastruktur TIK	24
2.1.8 Insentif	26
2.1.9 Program Mutasi atau Rotasi Pekerjaan	27
2.10 Keterampilan dan Pengetahuan Teknologi	28
2.11 Teknologi Berbagi Pengetahuan	30
2.2 Penelitian Terdahulu.....	31
2.3 Kerangka Pemikiran	37
2.4 Pengembangan Hipotesis	39
2.4.1 Hubungan antara Dukungan Pemimpin dengan Kinerja Organisasi Publik.....	39
2.4.2 Hubungan antara Pelatihan dan Kesempatan Belajar Karyawan dengan Kinerja Organisasi Publik.....	40
2.4.3 Hubungan antara Proses Berbagi Pengetahuan dengan Kinerja Organisasi Publik.....	41
2.4.4 Hubungan antara Ketersediaan Infrastruktur TIK dengan Kinerja Organisasi Publik.....	42
2.4.5 Hubungan antara Insentif dengan Kinerja Organisasi Publik.....	43
2.4.6 Hubungan antara Program Mutasi atau Rotasi Kerja dengan Kinerja Organisasi Publik	43
2.4.7 Hubungan antara Keterampilan dan Pengetahuan Teknologi dengan Kinerja Organisasi Publik.....	44
2.4.8 Hubungan antara Ketersediaan Teknologi Berbagi Pengetahuan dengan Kinerja Organisasi Publik.	45

BAB III METODE PENELITIAN	47
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	47
3.1.1 Variabel Penelitian.....	47
3.1.2 Definisi Operasional	48
3.2 Populasi dan Sampel	56
3.3 Jenis dan Sumber Data	57
3.4 Metode Pengumpulan Data	58
3.5 Metode Analisis Data	58
3.5.1 Statistik Deskriptif.....	59
3.5.2 Pengujian Kualitas Data	59
3.5.3 Uji Asumsi Klasik	60
3.5.4 Pengujian Hipotesis.....	63
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	67
4.1 Gambaran Umum Responden.....	67
4.2 Analisis Data	70
4.2.1 Statistik Deskriptif	70
4.2.2 Uji Kualitas Data.....	73
4.2.3 Uji Asumsi Klasik.....	76
4.2.4 Pengujian Hipotesis.....	81
4.3 Pembahasan	90
4.3.1 Pengaruh Dukungan Pemimpin terhadap Kinerja Organisasi	90
4.3.2 Pengaruh Pelatihan dan Kesempatan Belajar Karyawan terhadap Kinerja organisasi.....	91
4.3.3 Pengaruh Proses Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi	92

4.3.4 Pengaruh Ketersediaan Infrastruktur Teknologi, Informasi, dan Komunikasi (TIK) terhadap Kinerja Organisasi	94
4.3.5 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Organisasi.....	95
4.3.6 Pengaruh Program Mutasi atau Rotasi Kerja terhadap Kinerja Organisasi	96
4.3.7 Pengaruh Keterampilan dan Pengetahuan Teknologi terhadap Kinerja Organisasi.....	97
4.3.8 Pengaruh Ketersediaan Teknologi Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi	98
BAB V PENUTUP	100
5.1 Kesimpulan.....	100
5.2 Keterbatasan	102
5.3 Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	108

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu	32
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner	67
Tabel 4.2 Profil Responden.....	69
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian.....	71
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas.....	73
Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas	76
Tabel 4.6 Hasil Uji Normalitas- Uji <i>Kolmogorov Smirnov</i>	78
Tabel 4.7 Hasil Pengujian Multikolinearitas.....	80
Tabel 4.8 Uji Regresi Berganda	81
Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi	83
Tabel 4.10 Hasil Uji Signifikansi F.....	84
Tabel 4.11 Hasil Uji Statistik t.....	85
Tabel 4.12 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis	89

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	37
Gambar 4.1 Grafik Histogram Hasil Uji Normalitas Residual	77
Gambar 4.2 Grafik Normal Plot Hasil Uji Normalitas Residual	77
Gambar 4.3 Grafik <i>Scatterplot</i> Hasil Uji Heteroskedastisitas	79

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A1 Surat Ijin Penelitian Kepada Walikota Salatiga	109
Lampiran A2 Surat Ijin Penelitian Kepada Kesbangpol Kota Salatiga	110
Lampiran A3 Surat Rekomendasi Penelitian.....	111
Lampiran B Kuesioner Penelitian.....	112
Lampiran C Identitas Responden	124
Lampiran D <i>Output</i> SPSS Statistik Deskriptif.....	131
Lampiran E <i>Output</i> SPSS Uji Kualitas Data	132
Lampiran F <i>Output</i> SPSS Uji Asumsi Klasik	136
Lampiran G <i>Output</i> SPSS Uji Hipotesis.....	139

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sebagai organisasi sektor publik, pemerintah daerah harus meningkatkan kualitas pelayanannya terhadap masyarakat. Berdasarkan UU No. 17 tahun 2003 tentang keuangan Negara, yang diperkuat dengan PP No. 8 tahun 2006 tentang pelaporan keuangan dan kinerja instansi pemerintah menyatakan bahwa dalam pelaporan keuangan harus disertakan informasi mengenai kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai oleh pengguna anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 65 tahun 2005, pemerintah daerah harus melaksanakan Standar Pelayanan Minimum (SPM). Pelayanan terhadap masyarakat harus dilakukan secara optimal. Untuk dapat meningkatkan kualitas pelayanan tersebut, diperlukan keselarasan antara pemerintah daerah, legislatif, masyarakat serta pihak-pihak yang terkait lainnya.

Penilaian kinerja pada organisasi publik sangat penting untuk dilakukan, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja sebuah organisasi publik dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat. Pada dasarnya orientasi organisasi publik bukan untuk mencari laba (*profit oriented*), tetapi lebih mengutamakan pelayanan publik (*service public oriented*). Selain itu penilaian kinerja pada organisasi publik digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode

yang lalu, dan digunakan sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan selanjutnya (Srimindarti, 2004).

Keberhasilan kinerja organisasi diukur dengan peningkatan kinerja instansi tersebut. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya instansi untuk meningkatkan kinerja. *Knowledge management* atau manajemen pengetahuan merupakan alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik (Chong et al., 2011).

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi penting untuk setiap perusahaan, terlepas dari lokasi, ukuran (kecil, menengah, maupun organisasi besar) dan jenisnya (publik atau swasta). Untuk dapat berhasil dan bertahan hidup dalam ekonomi berbasis pengetahuan (*k-economy*), penerapan *knowledge management* telah diakui sebagai *instrument* yang penting untuk mencapai tujuan khusus dari suatu organisasi dan bahkan suatu Negara sehingga dapat mempertahankan pertumbuhan ekonomi serta keunggulan kompetitif (Salleh et al., 2011). *Knowledge Management* adalah suatu langkah untuk menangkap, mengorganisasikan dan penyimpanan pengetahuan dan pengalaman dari setiap individu pekerja atau *group* pekerja didalam sebuah organisasi dan membuat *knowledge* tersedia untuk pekerja lainnya di dalam organisasi (Suryadi, 2007).

Manajemen pengetahuan merupakan proses pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan, pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi (Tannembaum, 1998).

Di era *knowledge* sekarang ini, setiap manusia mulai mencari tahu bagaimana memajemen pengetahuan. Yaitu dengan strategi yang baru, alat – alat yang baru, metode dan proses baru, yang membuat manusia berpikir untuk mengelola pengetahuan dengan baik, sebagai individu maupun sebuah organisasi. Terutama untuk sebuah organisasi atau perusahaan, dimana perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, inovasi yang baru, dan pengetahuan agar mampu menghadapi persaingan.

Knowledge management menjadi fokus penelitian sekitar 25 tahun yang lalu ketika Wiig dalam Chong et al., (2011) menyatakan bahwa, peneliti masih berjuang untuk mencapai konsensus mengenai definisi *KM*. Sejak dipopulerkan pada pertengahan tahun 1980-an, manajemen pengetahuan kini sering dibicarakan di kalangan akademisi dan praktisi. Sudut pandang yang berbeda mengenai definisi *KM* ini, menghasilkan kesimpulan bahwa sistematis dan keberhasilan implementasi *KM* melibatkan model siklus proses pengetahuan yaitu penciptaan, penangkapan, organisasi, penyimpanan, penyebaran informasi, dan aplikasi (Chong, 2006).

Proses tersebut adalah faktor utama *Knowledge Management*, sebagaimana tercermin dari masuknya faktor tersebut dalam banyak definisi *KM* yang telah diusulkan sebelumnya. Di antara proses tersebut, berbagi pengetahuan, yang didefinisikan sebagai proses melalui pengetahuan *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* dikomunikasikan kepada orang lain (Becerra-Fernandez et al., 2004), telah banyak dianggap sebagai landasan *KM* (Lam dan Lambermont-Ford, 2010; Reychav dan Weisberg, 2010).

Peningkatan kinerja didukung oleh praktek *KM* pada organisasi telah diusulkan Stankosky (2005) dan dilakukan penelitian sebelumnya oleh Edwards et al. (2005) yang menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan *KM* membutuhkan integrasi dari empat pilar *KM*, yaitu kepemimpinan, pembelajaran, struktur organisasi, dan teknologi. Faktor-faktor *KM* tersebut merupakan alat untuk meningkatkan kinerja organisasi baik publik maupun swasta.

Di sisi lain, Edwards, et al. (2005) mengidentifikasi *people solutions*, *process solutions* dan *technological solutions* sebagai unsur *KM* yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. *People solutions* mencakup motivasi karyawan, pelatihan dan jaringan. *Process solutions* mengacu pada proses instruksi yang baik, panduan prosedur pembukuan, komunikasi internal, dan proses berbagi pengetahuan. Sedangkan *Technological solutions* mempertimbangkan penggunaan efektif dari *database* dan akses internet.

Berdasarkan indikator penelitian yang telah dilakukan Chong, et al. (2011) terdapat 9 faktor pendukung manajemen pengetahuan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi, yaitu: dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar kerja karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program mutasi atau rotasi pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan teknologi, teknologi berbagi pengetahuan, serta teknologi komunikasi. Faktor dukungan pemimpin merupakan bagian dari *enabler* manajemen pengetahuan yang dapat menciptakan proses berbagi pengetahuan antara pimpinan dengan pegawainya. Jika proses berbagi pengetahuan berjalan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja Organisasi tersebut.

Barnes (2001) menyatakan bahwa dukungan pemimpin terhadap manajemen puncak, sehingga pemimpin bertanggungjawab untuk melakukan perencanaan strategis dalam menggerakkan sumberdaya manusianya dan mendorong budaya berbagi pengetahuan akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Faktor lain adalah adanya pelatihan dan kesempatan belajar bagi karyawan. Menurut Holsapple dan Singh (2003) pengetahuan yang diperoleh karyawan melalui pelatihan kerja yang diberikan akan memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam organisasi. Kompetensi, rencana strategis dan pelatihan yang mereka peroleh akan menciptakan lingkungan organisasi yang baik, yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kesempatan belajar yang ada pada organisasi, dan diperuntukkan bagi karyawan atau pegawai yang ingin mengembangkan potensinya, melalui kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi merupakan kebutuhan karyawan profesional untuk meningkatkan kinerjanya. Peluang kesempatan belajar akan menumbuhkan pengetahuan yang diperoleh karyawan dan nantinya akan diaplikasikan pada lingkungan organisasi mereka. Sehingga akan menciptakan proses berbagi pengetahuan dan profesionalitas dalam bekerja.

Faktor lain yakni proses berbagi pengetahuan antara kepala dengan pegawainya dan antar pegawai pada suatu organisasi. Pengetahuan tersebut baik berupa *tacit* maupun eksplisit. *Tacit* adalah pengetahuan yang tidak dapat di tuliskan dan dijabarkan yang terdapat dalam kepala manusia. Karena seseorang mungkin tidak menyadari pengetahuan yang ada di dalam dirinya. Apakah pengetahuan itu berguna untuk orang lain atau tidak.

Sedangkan eksplisit merupakan pengetahuan yang sudah dipublikasikan melalui media. Dimana pengetahuan ini akan mudah di transfer pada orang lain. Baik pengetahuan *tacit* maupun eksplisit harus dikomunikasikan dalam lingkungan organisasi melalui proses berbagi pengetahuan. Proses berbagi pengetahuan akan menciptakan pengalihan pengetahuan, sehingga akan menambah informasi dan wawasan bagi para pegawai dan mewujudkan keputusan yang diambil oleh kepala daerah lebih baik serta pemecahan masalah yang efektif. Hasil dari proses berbagi pengetahuan yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik pula.

Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) juga akan mempengaruhi kinerja organisasi. Infrastruktur tersebut seperti komputer, jaringan internet, jaringan komunikasi, penggunaan surat elektronik (*e-mail*) dan proses pendataan secara otomatis atau modern. Hal lain adalah faktor insentif. Insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok (Panggabean, 2002 : 93). Sehingga insentif merupakan rangsangan agar pegawai meningkatkan kinerjanya.

Program mutasi pekerjaan atau rotasi kerja juga diharapkan sebagai indikator yang dapat mempengaruhi kinerja. Pengetahuan dan pengalaman yang

diperoleh dari pekerjaan atau lingkungan sebelumnya dapat diaplikasikan dalam pekerjaan yang baru. Kemudian keterampilan dan pengetahuan teknologi yang dikuasai oleh pegawai akan berpengaruh pada kinerjanya. Keterampilan yang kompeten dan pengetahuan akan teknologi yang modern dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, akan memudahkan dalam menyusun laporan secara cepat, tepat dan efisien. Begitu pula dengan adanya teknologi *knowledge management*, dimana dalam proses berbagi pengetahuan dengan menggunakan teknologi sebagai hasil dari manajemen pengetahuan akan menghasilkan alur kerja yang maju, sistem manajemen dokumen yang efektif, data mining, internet, intranet, jaringan komunikasi dan lain sebagainya.

Teknologi komunikasi dapat dijadikan faktor penentu peningkatan kinerja, kemudahan dalam mengakses informasi dan data yang diperlukan, serta mengkomunikasikannya terhadap pegawai dan antar pegawai sendiri akan lebih efektif jika didukung dengan teknologi komunikasi seperti telepon, *faksimile*, internet dan lain sebagainya akan memudahkan proses komunikasi.

Chong, et al. (2011) meneliti tentang variabel ini dengan sampel organisasi sektor publik yaitu Kementerian Keuangan. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa enam dari Sembilan *enabler KM* menunjukkan hubungan positif dan signifikan yaitu: dukungan pemimpin, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, program mutasi atau rotasi pekerjaan, teknologi berbagi pengetahuan dan teknologi komunikasi. Sedangkan pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, insentif serta pengetahuan teknologi dan keterampilan

menunjukkan hubungan yang negatif atau tidak berpengaruh pada kinerja pegawainya.

Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian Chong, et al. (2011). Akan tetapi, untuk variabel ketersediaan infrastruktur tik dan ketersediaan teknologi komunikasi dikelompokkan menjadi satu variabel. Menurut Haryanto (2008) Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) mencakup dua aspek yaitu teknologi informasi dan teknologi komunikasi. Teknologi informasi meliputi segala hal yang berkaitan dengan proses, penggunaan sebagai alat bantu, manipulasi, dan pengelolaan informasi. Sedangkan teknologi komunikasi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan alat bantu untuk memproses dan mentransfer data dari perangkat yang satu ke lainnya. Oleh karena itu, teknologi informasi dan teknologi komunikasi adalah dua buah konsep yang tidak terpisahkan. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan 8 variabel independen, dengan menggunakan unit analisis yang lebih kecil yaitu Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di Kota Salatiga.

SKPD adalah Unit Kerja Pemerintah Daerah yang mempunyai tugas mengelola anggaran dan barang daerah serta mengemban tugas untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat di daerahnya melalui peningkatan, pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat (UU No. 32/2004). Selain itu penelitian mengenai pengaruh *enabler Knowledge Management* pada organisasi sektor publik belum pernah atau jarang dilakukan. Penelitian sebelumnya banyak dilakukan pada organisasi *profit*.

Penelitian ini dilakukan pada organisasi sektor publik dan *non profit*. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan Chong, et al. (2011) bahwa:

While the corporate sector values profitability and sustainable competitive advantage, KM implementation in the public sector is usually aimed at enhanced delivery to other public sector agencies and the public at large.

Yakni pada intinya penelitian di organisasi sektor publik bertujuan untuk meningkatkan pelayanan pemerintah pada masyarakat luas. Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dipilih karena merupakan organisasi sektor publik *non profit* dimana didalamnya terdapat organisasi yang tugasnya menyusun RKA-SKPD (Rencana Kegiatan Anggaran – Satuan Kerja Perangkat Daerah) dan memungut atau menerima pendapatan daerah serta melaporkan kinerjanya sesuai PP No. 8 tahun 2006. Sampel penelitian ini mengatasi keterbatasan dari penelitian sebelumnya, yaitu penelitian sebelumnya hanya dilakukan pada satu lini jabatan. Sedangkan dalam penelitian ini lebih tergeneralisasi yaitu pada Kepala SKPD atau Sekretaris SKPD, Bendahara, dan Pembantu Bendahara di seluruh organisasi SKPD Kota Salatiga.

Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Salatiga dipilih menjadi sampel penelitian, karena sesuai Kepmendagri 29/2002 yang saat ini telah diperbaharui dengan PP 58/2005, Salatiga merupakan salah satu kota yang mampu melaksanakan pencapaian kinerja organisasi publik secara baik. Pemerintah Daerah Kota Salatiga juga terus berupaya untuk dapat terus meningkatkan kinerja pemerintahannya. Laporan pertanggungjawaban tahun

anggaran 2011 menyebutkan bahwa capaian kinerja instansi Pemerintah Kota Salatiga dilaporkan sebesar 101,99% meningkat 16,20% dibandingkan tahun sebelumnya. Sedangkan realisasi belanja sebesar 88,37% sehingga menghasilkan surplus anggaran sejumlah 39,29%.

Berdasarkan data tersebut, apakah capaian kinerja instansi yang lebih besar daripada realisasi belanjanya dipengaruhi oleh faktor *enabler knowledge management*, yaitu dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur tik, insentif, program mutasi atau rotasi pekerjaan, serta ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan. Sesuai dengan uraian latar belakang di atas, maka peneliti mengambil judul **“Pengaruh Praktek *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga)”**.

I.2 Rumusan Masalah

Dari penjelasan diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Bagaimana pengaruh praktek *knowledge management* terhadap kinerja organisasi Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kota Salatiga ?” yang dijabarkan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah dukungan pemimpin mempengaruhi hasil kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota salatiga?

2. Apakah pelatihan dan kesempatan belajar karyawan mempengaruhi hasil kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga?
3. Apakah proses berbagi pengetahuan mempengaruhi hasil kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga?
4. Apakah ketersediaan infrastruktur TIK mempengaruhi hasil kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga?
5. Apakah insentif mempengaruhi hasil kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga?
6. Apakah program mutasi pekerjaan mempengaruhi hasil kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga?
7. Apakah Keterampilan dan Pengetahuan teknologi mempengaruhi hasil kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga?
8. Apakah ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan mempengaruhi hasil kinerja organisasi di pemerintah Daerah Kota Salatiga?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Secara umum untuk membuktikan adanya pengaruh antara beberapa faktor *Knowledge management* terhadap hasil kinerja organisasi pada Pemerintah Kota Salatiga. Tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dukungan pemimpin terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.

2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan kesempatan belajar terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh proses berbagi pengetahuan terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh ketersediaan infrastruktur TIK terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh program mutasi pekerjaan terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keterampilan dan pengetahuan teknologi terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan terhadap kinerja organisasi di Pemerintah Daerah Kota Salatiga.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademisi

Diharap dapat menambah wawasan pemikiran dalam hal akuntansi khususnya pengaruh dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program mutasi atau rotasi kerja, keterampilan dan pengetahuan teknologi, serta ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan terhadap kinerja organisasi publik.

2. Bagi Organisasi Publik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan yang berguna bagi organisasi publik, khususnya organisasi publik di Kota Salatiga dalam menerapkan kebijakannya sehingga kinerja organisasi publik tersebut menjadi lebih baik.

3. Bagi Pemerintah Kota

Diharap penelitian ini dapat memberikan masukan bagi Pemerintah Kota Salatiga dalam menjalankan fungsi pemerintahan, khususnya dalam hal kinerja pemerintah kota agar dapat lebih terus ditingkatkan.

4. Bagi Pihak Lain yang Terkait dan penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna bagi pihak-pihak lain yang bersangkutan dan penelitian selanjutnya di kota atau kabupaten lain di seluruh Indonesia, dan manfaat tersebut dapat berdampak baik bersifat praktis maupun teoritis.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan akan diuraikan berikut ini:

1. Bab I Pendahuluan, berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.
2. Bab II: Tinjauan Pustaka, berisi landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis penelitian.
3. Bab III: Metodologi Penelitian, berisi tentang variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan.
4. Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan, berisi deskripsi objek penelitian, analisa data dan pembahasannya.
5. Bab V: Penutup, berisi kesimpulan dan saran dari hasil analisis yang dilakukan, serta berbagai keterbatasan dari penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori dan Penelitian Terdahulu

2.1.1 Kinerja Organisasi Publik

Organisasi publik merupakan sebuah organisasi yang mempunyai tujuan, untuk melayani masyarakat, mulai dari lapisan masyarakat yang paling bawah sampai dengan lapisan yang paling atas. Dalam era pembangunan sekarang ini, banyak tuntutan masyarakat tentang peningkatan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah dapat terwujud secara memuaskan. Untuk dapat mewujudkan keinginan tersebut tentunya peningkatan kinerja pegawai negeri sangat dibutuhkan. Semakin baik kinerja pegawai maka akan semakin baik pula pelayanan terhadap masyarakat.

Rohman (2008) mendefinisikan Kinerja instansi pemerintah, yakni prestasi yang berhasil dicapai oleh Pengguna Anggaran sehubungan dengan anggaran yang telah digunakan. Pengungkapan informasi tentang kinerja ini adalah relevan dengan perubahan paradigma penganggaran pemerintah yang ditetapkan dengan mengidentifikasi secara jelas keluaran (*outputs*) dari setiap kegiatan dan hasil (*outcomes*) dari setiap program.

Byars (1984) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah

energi (fisik dan mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan.

Kemampuan biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaan. Pendapat lain kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaan tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan, Robbins (2001). Pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sistem yang bertujuan membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial (Mardiasmo, 2004). Sedangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor : Per/09/M.PAN/5/2007,“ pengukuran kinerja adalah kegiatan manajemen khususnya membandingkan tingkat kinerja yang dicapai dengan standar, rencana, atau target dengan menggunakan indikator kinerja yang telah ditetapkan”.

Mardiasmo (2004) menyebutkan bahwa ada tiga maksud dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik, yaitu : (1) membantu memperbaiki kinerja pemerintah, (2) pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan, (3) mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Kinerja organisasi publik dinilai dari bagaimana anggota-anggota dalam organisasi sektor publik berupaya untuk memberikan pelayanan terbaik dengan mendayagunakan sumberdaya yang ada di organisasinya untuk memberikan kepuasan kepada masyarakat sebagai pihak yang dilayani.

Ven dalam Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Instrumen kinerja terkait dengan pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program, akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil, tingkat pencapaian program, dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat, kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran, pencapaian efisiensi operasional, perilaku pegawai.

Prawirosentono (1999) menyatakan bahwa kinerja organisasi yang baik, akan dapat tercapai apabila didukung oleh faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut. Menurut Gibson (1997, h.164) menyatakan bahwa faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Individu

Faktor Individu meliputi : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

b. Faktor Psikologis

Faktor Psikologis terdiri dari : Persepsi, peran, sikap, kepribadian, komitmen, motivasi, budaya dan kepuasan kerja.

c. Faktor Organisasi

Faktor Organisasi yaitu : Struktur Organisasi, desain pekerjaan.

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Siagian (2002), yaitu : kompensasi, komitmen organisasi, motivasi kerja, kepemimpinan, budaya organisasi, disiplin kerja, kepuasan kerja, dan komunikasi.

2.1.2 Goal Setting Theory

Goal Setting Theory adalah bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Locke (dalam Locke dan Latham, 1990) mengatakan ada dua kategori tindakan yang diarahkan oleh sasaran (*goal-directed action*) yaitu: (a) *nonconsciously goal directed* dan (b) *consciously goal directed* atau *purposeful actions*. Premis yang mendasari *goal setting theory* adalah kategori yang kedua yaitu *conscious goal* (Latham, 2004 dalam Verbeeten, 2008), dimana dalam *conscious goal* (Latham, 2004 dalam Verbeeten, 2008), ide-ide dan keinginan mendorong individu untuk bertindak.

Locke dan Latham (1979) mengindikasikan bahwa penetapan sasaran merupakan poin penting dalam mencapai kinerja. Sasaran sebaiknya ditetapkan secara spesifik dan jelas serta memiliki batas waktu untuk merealisasikannya. Disamping itu, Locke dan Latham (1979) menambahkan bahwa peningkatan kinerja menjadi lebih baik apabila sasaran yang dituju adalah sasaran yang memiliki tantangan daripada sasaran yang mudah dicapai. Penetapan sasaran yang baik adalah penetapan sasaran yang sesuai dan konsisten dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah (Locke dan Latham, 1979). Dengan melibatkan manajer tingkat atas sampai dengan manajer tingkat bawah maka penetapan sasaran dapat diterima dan dijalankan oleh semua pihak dalam organisasi (Locke dan Latham, 1979). Locke dan Latham (1984, dalam Locke dan Latham, 1990) menyatakan bahwa ukuran kinerja dapat digunakan sebagai standar dalam menilai kinerja.

Ukuran kinerja sebaiknya menggunakan ukuran *outcome* yang obyektif seperti jumlah unit produksi, jumlah produk gagal, dinyatakan dalam unit moneter (laba, biaya, pendapatan, penjualan), dan tepat waktu. Apabila tidak ada ukuran obyektif, ukuran kualitatif dapat digunakan. (Locke dan Latham, 1984 dalam Locke dan Latham, 1990). Edwin Locke (1978) mengemukakan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua *cognitions* yaitu *values* dan *intentions* (atau tujuan). Yang dimaksud dengan *values* adalah apa yang dihargai seseorang sebagai upaya mendapatkan kemakmuran/ *welfare*. Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya dimasa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya. Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan/ tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu komit dengan sasaran tertentu, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.

Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai sasaran atau tujuannya. Sedangkan variabel dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar kerja karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program mutasi pekerjaan, pengetahuan teknologi dan keterampilan, serta teknologi berbagi pengetahuan sebagai faktor penentunya. Faktor-faktor tersebut merupakan kategori *conscious goal* yang menghasilkan ide-ide atau bertambahnya pengetahuan pada pegawai. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka pencapaian tujuan akan semakin tinggi pula.

2.1.3 *Knowledge Management*

Sejak dipopulerkan pada pertengahan tahun 1980-an, manajemen pengetahuan kini sering dibicarakan di kalangan akademisi dan praktisi manajemen. Para pakar dan ahli dalam mengkonsepsikan formulasi definisi satu sama lain berbeda-beda, hal tersebut karena perbedaan sudut pandang dari masing-masing pakar dan ahli.

Tannebaum (1998) memberikan definisi dengan berbagai formulasi untuk memberikan pemahaman terhadap manajemen pengetahuan yaitu:

- a. Manajemen pengetahuan mencakup pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan, pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi, seperti komputer yang dapat mendukung manajemen pengetahuan, namun teknologi informasi tersebut bukanlah manajemen pengetahuan.
- b. Manajemen pengetahuan mencakup berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*).
- c. Manajemen pengetahuan terkait dengan pengetahuan orang. Pada suatu saat, organisasi membutuhkan orang yang kompeten untuk memahami dan memanfaatkan informasi dengan efektif.
- d. Manajemen pengetahuan terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi. Kita berkonsentrasi dengan manajemen pengetahuan karena dipercaya bahwa manajemen pengetahuan dapat memberikan kontribusi kepada vitalitas dan kesuksesan organisasi.

Di antara proses-proses ini, maka dalam memajemen pengetahuan tidak hanya pengetahuan eksplisit saja yang di bagikan ke dalam organisasi atau kelompok, tetapi juga pengetahuan *tacit*. *Tacit* adalah pengetahuan yang tidak dapat di tuliskan dan dijabarkan yang terdapat dalam kepala manusia. Karena seseorang mungkin tidak menyadari pengetahuan yang ada di dalam dirinya. Apakah pengetahuan itu berguna untuk orang lain atau tidak. *Explicit* adalah pengetahuan yang sudah dipublikasikan melalui media. Dimana pengetahuan ini akan mudah di transfer ke orang lain (Tannebaum, 1998).

Melalui manajemen pengetahuan, baik hubungan atasan terhadap karyawan dan hubungan antar karyawan dalam proses berbagi pengetahuan, transfer pengetahuan yang diberikan berupa eksplisit maupun *tacit*, sehingga pengetahuan yang diterima tidak hanya berupa *output* saja tetapi pengetahuan yang berada dalam kepala manusia yang berguna bagi orang lain. Kedua jenis pengetahuan tersebut akan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi anggotanya. Dengan kinerja yang baik, maka organisasi sektor publik akan dapat mewujudkan pelayanan yang optimal bagi masyarakat.

2.1.4 Dukungan pemimpin

Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Veithzal, 2006: 64).

Seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut: (Kartono, 2005:36)

- a. Kelenturan Budaya (*cultural flexibility*).
- b. Keterampilan berkomunikasi (*communication skills*).
- c. Keterampilan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (*HRD Skills*).
- d. Kreativitas (*creativity*).

Hemhill & Coon (2001) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Tujuan tersebut adalah meningkatkan kinerja organisasinya, agar dapat melayani kepentingan publik dengan baik. Kepemimpinan bertanggung jawab untuk melatih strategi perencanaan dalam membuat sumber daya manusia dan menciptakan budaya untuk mendorong proses berbagi pengetahuan dan belajar. Kepala dan para pemimpin perlu membawa budaya yang egaliter dan untuk mempertahankan lingkungan berbagi pengetahuan. Selanjutnya, Kepala maupun pimpinan harus memberikan dukungan untuk mengartikulasikan nilai *KM* dan memberikan dukungan finansial kepada pegawai yang melakukan proses berbagi pengetahuan.

2.1.5 Pelatihan dan Kesempatan belajar karyawan

Pelatihan dan kesempatan belajar merupakan salah satu upaya yang digunakan untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia (Shapero, 1985). Melalui upaya tersebut pengetahuan di salurkan antara atasan (kepala) terhadap bawahannya (karyawan). Pelatihan merupakan proses belajar untuk

memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan dengan waktu yang relatif singkat dan lebih mengutamakan praktek daripada teori. Serta proses aplikasi untuk meningkatkan kecakapan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan tertentu yang membutuhkan keterampilan khusus (Zurnali, 2004).

Kesempatan belajar yang diberikan pada karyawan untuk memperoleh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi merupakan alat dari manajemen pengetahuan agar karyawan mampu menambah pengetahuan dan kompetensinya sehingga dapat di aplikasikan dalam lingkungan organisasi (Holsapple dan Singh, 2003). Pendidikan merupakan proses untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan individu baik jasmani maupun rohani. Sehingga melalui pelatihan dan kesempatan belajar yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi, akan mengisi atau menambah pengetahuan umum dan pengertian di lingkungan kerja. Akibatnya Praktek pelatihan dan kesempatan belajar yang diberikan akan meningkatkan potensi karyawan yang berdampak pada kinerja karyawan pada organisasi tersebut.

2.1.6 Proses berbagi Pengetahuan

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode atau merupakan langkah dalam siklus manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berger dan Luckmann (Berger 1966) menyebutkan ada 3 momen dalam proses membangun pengetahuan pada organisasi.

1. Eksternalisasi pengetahuan adalah proses dimana terjadi pertukaran pengetahuan personal, sehingga pengetahuan dikomunikasikan diantara anggota.
2. Objektivikasi pengetahuan adalah proses dimana pengetahuan menjadi realitas objektif, sehingga pengetahuan tersebut diakui organisasi (komunitas).
3. Internalisasi pengetahuan adalah proses dimana pengetahuan yang terobjektivikasi tersebut digunakan oleh personal dalam rangka sosialisasi mereka. Dilakukan melalui kegiatan pencarian dan menemukan kembali pengetahuan yang tersimpan dalam organisasi.

Inovasi dihasilkan dari kombinasi pengetahuan personal, pengetahuan yang di *share* oleh kelompok serta pengetahuan organisasi. Kemudian, inovasi tersebut akan berguna bagi produktivitas karyawan dalam lingkungan organisasinya, sehingga proses berbagi pengetahuan dalam manajemen pengetahuan akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

2.1.7 Ketersediaan Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi

(TIK)

Infrastruktur adalah segala struktur yang berwujud fisik yang digunakan untuk menopang keberjalanan kegiatan masyarakat dalam hal ini organisasi sehingga dapat menekan inefisiensi dari aktivitas organisasi (Grigg, 2000). Sedangkan teknologi informasi dan komunikasi (*Information and communication technologies*; ICT) adalah segala hal yang berkaitan dengan proses, penggunaan

sebagai alat bantu, manipulasi dan pengelolaan informasi serta segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan alat bantu untuk memproses dan mentransfer data dari perangkat yang satu ke lainnya (Haryanto, 2008).

Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di dalam lingkungan organisasi akan memiliki keunggulan dalam upaya meningkatkan penyediaan informasi terhadap proses pengambilan keputusan oleh manajemen dalam mengembangkan maupun penyusunan suatu sistem, sehingga senantiasa memiliki sinergi dalam peningkatan kinerja organisasi.

Menurut Haryanto (2008) ketersediaan teknologi informasi dan komunikasi memiliki tiga fungsi penting dalam organisasi, yaitu:

1. Mengumpulkan dan menyimpan data tentang aktivitas-aktivitas dan transaksi-transaksi yang dilaksanakan oleh organisasi.
2. Mengubah data menjadi informasi yang berguna bagi pihak manajemen untuk membuat keputusan dalam aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.
3. Menyediakan pengendalian yang memadai untuk menjaga harta organisasi.

Melalui fungsi tersebut TIK akan memudahkan pekerjaan karyawan melakukan otomatisasi terhadap suatu tugas atau proses yang menggantikan peran manusia dan dapat digunakan dalam membentuk strategi untuk menuju keunggulan yang kompetitif, serta memudahkan proses pengkomunikasian data, pembuatan laporan keuangan secara efisien dan efektif sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi.

Jaringan komunikasi, surat elektronik, dan internet merupakan Teknologi yang telah dirancang oleh *KM* dalam mentransfer pengetahuan antar orang-orang dalam lingkungan organisasi melalui proses komunikasi. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. Sedangkan teknologi komunikasi merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan alat bantu untuk memproses dan mentransfer informasi dari satu pihak ke pihak lainnya.

Melalui teknologi komunikasi, proses komunikasi yang dilakukan oleh orang-orang dalam lingkungan organisasi akan berjalan efektif dan efisien. Sehingga dalam mentransfer pengetahuan akan didukung oleh teknologi yang tersedia secara efektif. Keefektifan dalam komunikasi akan mempengaruhi kinerja organisasi, karena orang-orang didalamnya akan cepat menangkap informasi yang ingin disampaikan baik dari atasan maupun rekan kerjanya tanpa harus berhadapan langsung, karena didukung oleh tersedianya teknologi komunikasi (Martin, 2000).

2.1.8 Insentif

Pegawai pemerintah daerah mendapatkan penghasilan berupa gaji maupun tunjangan yang tetap tiap bulannya. Kondisi ini menyebabkan kinerja pemerintah daerah menurun, karena pegawai pemerintah daerah tidak mendapat insentif lebih atas pencapaian kinerja yang telah dilakukannya. Permendagri No. 13 Tahun 2006 pasal 39 mengatur mengenai tambahan penghasilan Pegawai Negeri Sipil (PNS)

dimana tambahan penghasilan tersebut didasarkan atas kemampuan keuangan daerah dan persetujuan DPRD. Salah satu tambahan penghasilan tersebut diberikan atas dasar prestasi kerja dimana tambahan penghasilan akan diberikan apabila kinerja pemerintahan daerah secara keseluruhan dinilai baik.

Kloot (1999) mengindikasikan bahwa indikator kinerja baik indikator unit organisasi maupun individu dapat digunakan sebagai dasar *reward* and *punishment*. Verbeeten (2008) menyatakan bahwa insentif memiliki pengaruh positif signifikan dengan kinerja.

2.1.9 Program Mutasi atau Rotasi Pekerjaan

Pada dasarnya mutasi merupakan fungsi pengembangan pegawai, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan (Harmanti, 1999). Umumnya mutasi merupakan tindak lanjut dari penilaian prestasi kerja para pegawai. Dari penilaian prestasi kerja akan diketahui kecakapan seorang pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*job description*) yang dibebankan kepadanya. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Harmanti (1999) menyatakan terdapat dua sudut pandang yang berbeda mengenai tujuan mutasi baik dari kepentingan pegawai maupun organisasi, yaitu:

Bagi Kepentingan Pegawai :

- a. Memperluas atau pengembangan pegawai (program pelatihan jabatan).

- b. Menghilangkan kejenuhan terhadap pekerjaan.
- c. Penyesuaian pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai.
- d. Mengatasi perselisihan antara sesama pegawai (kondisional).

Bagi Kepentingan Organisasi :

- a. Menciptakan keseimbangan antara sumber daya manusia dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja.
- c. Memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasi seseorang.
- d. Alat pendorong agar semangat kerja meningkat melalui persaingan terbuka.

Melalui program mutasi kerja diharapkan pegawai yang pernah mengalami perpindahan mutasi kerja akan dapat menerapkan pengalaman sebelumnya pada lingkungan organisasi yang baru, sehingga tercipta berbagi pengetahuan yang dapat menambah pengetahuan orang-orang di lingkungan organisasinya. Pengetahuan yang diperoleh akan diaplikasikan dalam pekerjaan yang akan berpengaruh pada kinerja organisasi tersebut.

2.1.10 Keterampilan dan Pengetahuan Teknologi

Pengetahuan teknologi dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau pegawai merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Keterampilan adalah kemampuan seseorang menerapkan pengetahuan kedalam bentuk tindakan. Keterampilan seorang karyawan diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Menurut Dessler (1997), pelatihan memberikan pegawai baru atau

yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Sirait (2006) menyebutkan terdapat beberapa manfaat yang diperoleh dengan adanya pendidikan dan latihan yakni:

- a. Membantu individu untuk dapat membuat keputusan dan pemecahan masalah secara lebih baik.
- b. Internalisasi dan operasionalisasi, motivasi kerja, prestasi, tanggung jawab, dan kemajuan.
- c. Mempertinggi rasa percaya diri dan pengembangan diri.
- d. Membantu untuk mengurangi rasa takut dalam mengemban tugas-tugas baru.

Keterampilan adalah apa yang harus dimiliki seorang pegawai agar dapat melaksanakan tugas pekerjaannya. Serta merupakan kemampuan, kepandaian, reaktif, dan stamina kerja yang dimiliki individu untuk menyelesaikan pekerjaan. Pengetahuan teknologi informasi merupakan sebuah pengetahuan tentang bagaimana menggunakan atau memanfaatkan sebuah teknologi yang berfungsi sebagai penyedia dan pengakses informasi. Salah satu dari teknologi informasi tersebut misalnya komputer. Jika seseorang berkeinginan untuk menggunakan komputer, tidak harus mempelajari secara mendetail fungsi dari komputer tersebut. Seseorang hanya cukup mempelajari dasar-dasar dari penggunaan komputer saja. Dengan hanya mempelajari dasar-dasarnya seseorang sudah dapat mengoperasikan komputer.

Pengetahuan teknologi informasi merupakan salah satu faktor penunjang dalam peningkatan kinerja. Dalam pengoperasiannya dibutuhkan pengetahuan

dasar tentang cara menggunakan komputer serta mengakses internet. Keterampilan dan pengetahuan teknologi yang dimiliki karyawan akan dipraktekkan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan pengetahuan teknologi yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja organisasi.

2.1.11 Teknologi Berbagi Pengetahuan

Teknologi berbagi pengetahuan merupakan teknologi yang menjembatani proses berbagi pengetahuan antara pegawai dalam unit organisasi. Sehingga teknologi proses berbagi pengetahuan lebih dari sekedar teknologi informasi dan komunikasi (Becerra-Fernandez et al., 2004). Teknologi ini akan menciptakan pengalihan pengetahuan, sehingga akan menambah informasi dan wawasan bagi para pegawai dan mewujudkan keputusan yang diambil oleh kepala daerah lebih baik serta pemecahan masalah kinerja yang efektif. Hasil dari proses berbagi pengetahuan yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik pula.

Surat elektronik, intranet, data pergudangan adalah beberapa elemen dasar dari infrastruktur teknologi *KM* (Stankosky, 2005). Teknologi yang dirancang dengan *KM* akan menciptakan alur kerja dan sistem manajemen dokumen, dasar pengetahuan yang maju, sistem yang digunakan dalam mengembangkan memori perusahaan, data *mining*, *groupware*, intranet dan internet yang dapat menghubungkan informasi baik antar organisasi maupun dengan dunia luar.

2.2 Penelitian Terdahulu

Rahutami (2003) meneliti mengenai peranan budaya organisasi dan individual *knowledge management* terhadap kesiapan organisasi dan aparat pemerintah Kota Semarang dalam melaksanakan desentralisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang mencolok pada variabel budaya organisasi antara kondisi yang diinginkan dengan kenyataan, dan terdapat kesenjangan yang mencolok pada variabel pengetahuan individu antara kondisi yang diinginkan dengan kenyataan, serta terdapat perbedaan persepsi kenyataan antara variabel pengetahuan individu dengan budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Pemerintah Daerah Kota Semarang.

Hariyanto (2005) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar. Dia berpendapat bahwa motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.

Verbeeten (2008) meneliti mengenai dampak penerapan manajemen berbasis kinerja terhadap kinerja pemerintahan di Belanda. Obyek penelitian adalah pemerintah pusat, pemerintah daerah dan organisasi sektor publik lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel sasaran jelas dan terukur serta insentif berpengaruh terhadap kinerja. Terdapat indikasi bahwa pemerintah mengalami kesulitan dalam menentukan sasaran jelas dan terukur dibandingkan dengan organisasi publik lainnya.

Kurniawan (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di

Pemerintah Daerah Kabupaten Demak. Penelitian ini menyimpulkan komitmen organisasi dan budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepuasan kerja berpengaruh sangat signifikan (*high significant*) terhadap kinerja Pegawai.

Chong, et al. (2011) melakukan penelitian tentang implementasi faktor-faktor *enabler knowledge management* terhadap kinerja akuntan di organisasi sektor publik. Hasil penelitian menyimpulkan dukungan pemimpin, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, program mutasi pekerjaan, teknologi berbagi pengetahuan, dan teknologi komunikasi sangat signifikan terhadap hasil kinerja organisasi publik di Kementerian Keuangan Malaysia.

Ringkasan penelitian terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1 dibawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama dan tahun penelitian	Judul Penelitian	Sampel/ objek Penelitian	Variabel dan alat analisis data	Hasil Penelitian
Rahutami (2003)	Peranan budaya organisasi dan individual <i>knowledge management</i> terhadap kesiapan organisasi dan Aparat Pemerintah Kota Semarang dalam melaksanakan desentralisasi	Pemerintah Kota Semarang khususnya pegawai Sekretariat Daerah Kota Semarang	Variabel: budaya organisasi, pengetahuan individu Analisis data dilakukan dengan 1)metode kualitatif yaitu <i>gap analysis</i> 2)metode kuantitatif <i>Kolmogorov Smirnov</i> dan <i>kruskal</i>	Terdapat kesenjangan yang mencolok pada variabel budaya organisasi antara kondisi yang diinginkan dengan kenyataan, terdapat kesenjangan yang mencolok pada variabel pengetahuan individu antara kondisi yang diinginkan

			<i>wallis.</i>	dengan kenyataan, terdapat perbedaan persepsi kenyataan antara variabel pengetahuan individu dengan budaya organisasi.
Hariyanto (2005)	Pengaruh motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Karanganyar	Variabel: motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja Analisis data dilakukan dengan metode kuantitatif, penyebaran kuesioner, regresi berganda, SPSS.	Motivasi, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
Verbeeten (2008)	<i>Performance management practices in public Sector organizations: impact on performance</i>	Pemerintah Lokal dan Badan Layanan Umum Publik di Belanda	Variabel: sasaran jelas terukur, insentif, desentralisasi, pengukuran kinerja Analisis data dilakukan dengan metode PLS.	1. Hasil penelitian tidak dapat di generalisasi karena tidak memasukkan sektor pendidikan dan kesehatan. 2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sasaran jelas yang terukur dapat meningkatkan kinerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Demikian pula dengan insentif, hanya saja insentif tidak

				berpengaruh terhadap kinerja secara kualitatif.
Kurniawan (2011)	Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik	Pemerintah Daerah Kabupaten Demak	Variabel: komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja Analisis data yang dilakukan dengan metode kuantitatif, penyebaran kuesioner, SPSS.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi publik, sedangkan komitmen organisasi, budaya organisasi, tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik.
Chong, et al. (2011)	<i>KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation</i>	<i>Accountant General Department Malaysia</i>	Variabel: dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program rotasi pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan teknologi, ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan, teknologi komunikasi.	dukungan pemimpin, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, program mutasi pekerjaan, teknologi berbagi pengetahuan, dan teknologi komunikasi sangat signifikan terhadap hasil kinerja organisasi publik.

			Analisis data yang dilakukan dengan <i>t-test</i> dan <i>Kaiser-meyer-olkin</i> (KMO).	
--	--	--	--	--

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya mengenai *knowledge management* dan faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja organisasi kebanyakan dilakukan pada sampel yang lebih kecil yaitu dalam satu unit kerja atau dinas. Meskipun dalam unit yang sama besarnya seperti penelitian yang dilakukan Kurniawan (2011), penelitian tersebut hanya meneliti 3 variabel independen dan telah banyak dilakukan. Penelitian ini merupakan replikasi penelitian yang dilakukan Chong, et al. (2011) dengan menggunakan variabel yang sama dengan sampel yang berbeda yaitu pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Selain itu, juga mengembangkan keterbatasan penelitian terdahulu yang respondennya hanya pada satu tingkat jabatan struktural, sedangkan penelitian ini dilakukan pada beberapa lini jabatan, sehingga lebih tergeneralisasi.

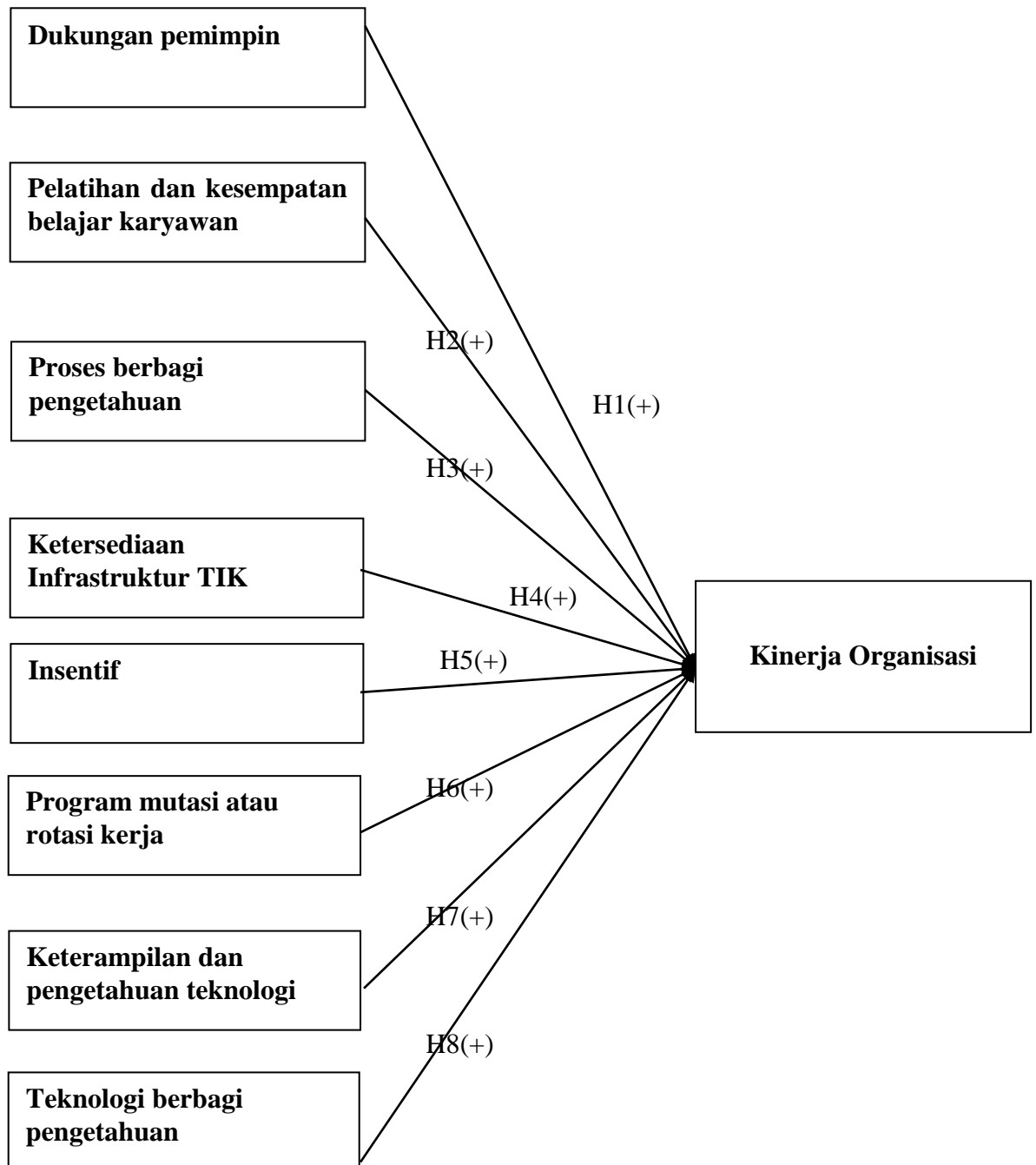
2.3 Kerangka Pemikiran

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi publik. Faktor diantaranya adalah dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar kerja karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program mutasi pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan teknologi, serta teknologi berbagi pengetahuan. Praktek *Knowledge Management* yang terdiri dari faktor-faktor ini dinilai cenderung dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi publik.

Kerangka pemikiran teoritis memberikan suatu gambaran secara umum mengenai alur pemikiran penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini menggambarkan kinerja organisasi yang dipengaruhi oleh praktek *knowledge management*. Kerangka pemikiran penelitian ini disusun berdasarkan telaah pustaka dan penelitian terdahulu yang menjelaskan gambaran secara umum pengaruh praktek *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menguji pengaruh praktek *knowledge management* terhadap kinerja organisasi. Praktek *knowledge management* di wakikan oleh indikator dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur tik, insentif, program mutasi atau rotasi kerja, keterampilan dan pengetahuan teknologi serta teknologi berbagi pengetahuan.

Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Dalam kerangka pemikiran ini, variabel independen praktek *knowledge management* akan diuji pengaruhnya terhadap variabel dependen kinerja organisasi. Interaksi yang akan dibahas dalam penelitian ini yang pertama adalah variabel independen dukungan pemimpin dalam mempengaruhi kinerja organisasi, yang kedua membahas interaksi variabel pelatihan dan kesempatan belajar karyawan dalam mempengaruhi kinerja organisasi, yang ketiga variabel proses berbagi pengetahuan dalam mempengaruhi kinerja organisasi, yang keempat membahas interaksi variabel ketersediaan infrastruktur tik dalam mempengaruhi kinerja organisasi, yang kelima variabel insentif dalam mempengaruhi kinerja organisasi, yang keenam membahas interaksi variabel program mutasi atau rotasi kerja dalam mempengaruhi kinerja organisasi, Kemudian yang ketujuh variabel keterampilan dan pengetahuan teknologi dalam mempengaruhi kinerja organisasi serta variabel kedelapan membahas interaksi teknologi berbagi pengetahuan terhadap kinerja organisasi, dimana 8 variabel tersebut di hipotesiskan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Pengukuran kinerja organisasi penting untuk dilakukan karena memberikan manfaat diantaranya: membantu memperbaiki kinerja pemerintah, pengalokasian sumberdaya dan pembuatan keputusan, mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi kelembagaan, dan lain sebagainya.

2.4 Pengembangan Hipotesis

Pada bagian ini akan dibahas mengenai hipotesis yang merupakan pernyataan singkat dari tinjauan pustaka, serta merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang diteliti.

2.4.1 Hubungan antara Dukungan Pemimpin dengan Kinerja Organisasi Publik

Hemhill & Coon (1995) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Tujuan tersebut adalah meningkatkan kinerja organisasinya, agar dapat melayani kepentingan publik dengan baik. Kepemimpinan bertanggung jawab untuk melatih strategi perencanaan dalam membuat sumber daya manusia dan menciptakan budaya untuk mendorong proses berbagi pengetahuan dan belajar. Kepala dan para pemimpin perlu membawa budaya yang egaliter dan untuk mempertahankan lingkungan berbagi pengetahuan.

Dukungan pemimpin yang diberikan karyawan terhadap atasannya (kepala) akan menimbulkan sinergi yang positif dari setiap kebijakan-kebijakan yang dirumuskan oleh atasan. Karyawan bertugas untuk melaksanakan kewajiban yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi dan mengkritisi kebijakan yang perlu dilaksanakan atau tidak. Sehingga tercipta lingkungan organisasi yang kondusif dalam transfer manajemen pengetahuan. Pengetahuan yang diterima secara optimal sebagai akibat dukungan kepemimpinan yang diberikan akan

meningkatkan kinerja organisasinya. Rumusan hipotesis antara dukungan kepemimpinan dengan kinerja organisasi publik:

H1: Dukungan pemimpin memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik

2.4.2 Hubungan antara Pelatihan dan Kesempatan Belajar Karyawan dengan Kinerja Organisasi Publik

Menurut Holsapple dan Singh (2003) pengetahuan yang diperoleh karyawan melalui pelatihan kerja yang diberikan akan memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam organisasi. Kompetensi, rencana strategis dan pelatihan yang mereka peroleh akan menciptakan lingkungan organisasi yang baik, yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kesempatan belajar yang ada pada organisasi, dan diperuntukkan bagi karyawan yang ingin mengembangkan potensinya, melalui kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi merupakan kebutuhan karyawan profesional untuk meningkatkan kinerjanya. Peluang kesempatan belajar akan menumbuhkan pengetahuan yang diperoleh karyawan dan nantinya akan di aplikasikan pada lingkungan organisasi mereka. Sehingga akan menciptakan proses berbagi pengetahuan dan profesionalitas dalam bekerja. Sehingga, pelatihan dan kesempatan belajar yang diberikan organisasi terhadap pegawainya akan berdampak pada peningkatan hasil kinerja organisasi tersebut.

Rumusan hipotesis antara pelatihan dan kesempatan belajar karyawan dengan kinerja organisasi publik:

H2: Pelatihan dan kesempatan belajar karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik

2.4.3 Hubungan antara Proses Berbagi Pengetahuan dengan Kinerja Organisasi Publik

Pengalihan efektif dan berbagi pengetahuan baik pengetahuan *tacit* maupun eksplisit merupakan proses *KM* penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan inovasi (Becerra-Fernandez et al., 2004). Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam siklus manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Chong, et al., 2011) menghasilkan hubungan yang sangat signifikan antara proses berbagi pengetahuan baik *tacit* maupun eksplisit terhadap kinerja organisasi sektor publik. Sebagaimana proses berbagi pengetahuan merupakan komponen utama manajemen pengetahuan dimana pengetahuan di transfer antara kepala dan pegawainya melalui proses berbagi pengetahuan. Pengetahuan yang diperoleh oleh orang-orang dalam organisasi tersebut akan meningkatkan kinerja organisasinya.

Rumusan hipotesis antara proses berbagi pengetahuan dengan kinerja organisasi publik:

H3: Proses berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik

2.4.4 Hubungan antara Ketersediaan Infrastruktur TIK dengan Kinerja Organisasi Publik

Teknologi adalah salah satu aspek yang paling penting dalam memfasilitasi atau sebagai sarana implementasi *KM* yang efektif (Martin, 2000). Saat ini banyak organisasi sektor publik yang melengkapi kebutuhan organisasinya dengan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di dalam lingkungan organisasi akan memiliki keunggulan dalam upaya meningkatkan penyediaan informasi terhadap proses pengambilan keputusan oleh manajemen dalam mengembangkan maupun penyusunan suatu sistem, sehingga senantiasa memiliki sinergi dalam peningkatan kinerja organisasi (Haryanto, 2008). Rumusan hipotesis antara ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi dengan kinerja organisasi publik:

H4: Ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik.

2.4.5 Hubungan antara Insentif dengan Kinerja Organisasi Publik

Pegawai pemerintah daerah mendapatkan penghasilan berupa gaji maupun tunjangan yang tetap tiap bulannya. Kondisi ini menyebabkan kinerja pemerintah daerah menurun, karena pegawai pemerintah daerah tidak mendapat insentif lebih atas pencapaian kinerja yang telah dilakukannya. Permendagri No. 13 Tahun 2006 pasal 39 mengatur mengenai tambahan penghasilan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dimana tambahan penghasilan tersebut didasarkan atas kemampuan keuangan daerah dan persetujuan DPRD. Salah satu tambahan penghasilan tersebut diberikan atas dasar prestasi kerja dimana tambahan penghasilan akan diberikan apabila kinerja pemerintahan daerah secara keseluruhan dinilai baik.

Kloot (1999) mengindikasikan bahwa indikator kinerja baik indikator unit organisasi maupun individu dapat digunakan sebagai dasar *reward* dan *punishment*. Verbeeten (2008) menyatakan bahwa insentif memiliki pengaruh positif signifikan dengan kinerja. Rumusan hipotesis antara pemberian insentif pegawai dengan kinerja organisasi publik:

H5: Insentif memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi publik.

2.4.6 Hubungan antara Program Mutasi atau Rotasi Kerja dengan Kinerja Organisasi Publik

Bogdanowicz dan Bailey (2002) berpendapat, pegawai membawa pengetahuan, pengalaman, keterampilan dan pendidikan mereka di organisasi sebelumnya kedalam lingkungan organisasi baru untuk menambah nilai organisasi. Melalui program mutasi pekerjaan bagian pengetahuan dan

pengalaman yang diperoleh dari organisasi sebelumnya dapat ditransfer ke dalam organisasi yang baru. Oleh karena itu, program mutasi pegawai memiliki peran penting dalam proses mentransfer pengetahuan karena akan meningkatkan pertumbuhan dalam pembelajaran pegawai dan peningkatan kinerja. Rumusan hipotesis antara program mutasi pekerjaan dengan kinerja organisasi sektor publik:

H6: Program mutasi atau rotasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik.

2.4.7 Hubungan antara Keterampilan dan Pengetahuan Teknologi dengan Kinerja Organisasi Publik

Pengetahuan teknologi dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau pegawai merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Pengetahuan teknologi informasi merupakan sebuah pengetahuan tentang bagaimana menggunakan atau memanfaatkan sebuah teknologi yang berfungsi sebagai penyedia dan pengakses informasi (Dessler, 1997). Salah satu dari teknologi informasi tersebut misalnya komputer. Jika seseorang berkeinginan untuk menggunakan komputer, tidak harus mempelajari secara mendetail fungsi dari komputer tersebut.

Seseorang hanya cukup mempelajari dasar-dasar dari penggunaan komputer saja. Dengan hanya mempelajari dasar-dasarnya seseorang sudah dapat mengoperasikan komputer. Pengetahuan teknologi informasi merupakan salah satu faktor penunjang dalam peningkatan kinerja. Dalam pengoperasiannya

dibutuhkan pengetahuan dasar tentang cara menggunakan komputer serta mengakses internet. Keterampilan dan pengetahuan teknologi yang dimiliki karyawan akan dipraktekkan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan pengetahuan teknologi yang tinggi akan berpengaruh pada kinerja organisasi (Sirait, 2006). Rumusan hipotesis antara keterampilan dan pengetahuan teknologi dengan kinerja organisasi sektor publik :

H7: Keterampilan dan pengetahuan teknologi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik.

2.4.8 Hubungan antara Ketersediaan Teknologi Berbagi Pengetahuan dengan Kinerja Organisasi Publik

Teknologi Proses berbagi pengetahuan akan menciptakan pengalihan pengetahuan, sehingga akan menambah informasi dan wawasan bagi para pegawai dan mewujudkan keputusan yang diambil oleh kepala daerah lebih baik serta pemecahan masalah yang efektif. Hasil dari proses berbagi pengetahuan yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang baik pula (Becerra-Fernandez et al., 2004).

Pengetahuan tersebut baik berupa *tacit* maupun eksplisit. *Tacit* adalah pengetahuan yang tidak dapat di tuliskan dan dijabarkan yang terdapat dalam kepala manusia. Karena seseorang mungkin tidak menyadari pengetahuan yang ada di dalam dirinya. Apakah pengetahuan itu berguna untuk orang lain atau tidak. sedangkan eksplisit merupakan pengetahuan yang sudah dipublikasikan melalui media. Dimana pengetahuan ini akan mudah di transfer ke orang lain.

Baik pengetahuan *tacit* maupun eksplisit harus dikomunikasikan dalam lingkungan organisasi melalui proses berbagi pengetahuan. Teknologi proses berbagi pengetahuan yang efektif akan berpengaruh pada kinerja organisasi tersebut (Stankosky, 2005). Rumusan hipotesis antara teknologi berbagi pengetahuan dengan kinerja organisasi tersebut:

H8: Teknologi berbagi pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.1.1 Variabel Penelitian

Variabel pada dasarnya adalah segala sesuatu yang dapat diberi berbagai macam nilai (Indriantoro dan Supomo, 2002). Variabel yang menghubungkan variabel satu dengan variabel lainnya dalam penelitian ini dapat dibedakan sebagai berikut :

1. Variabel Independen, yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel lain (variabel dependen). Variabel independen dalam penelitian ini adalah dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), insentif, program mutasi pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan teknologi, serta teknologi berbagi pengetahuan.
2. Variabel dependen, yaitu variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja organisasi publik.

3.1.2 Definisi Operasional

Berdasarkan kerangka pemikiran dan rumusan variabel penelitian tersebut, maka dapat diuraikan definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dukungan pemimpin

Hemhill & Coon (2001) mendefinisikan Kepemimpinan sebagai perilaku dari seorang individu yang memimpin aktifitas-aktifitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama. Tujuan tersebut adalah meningkatkan kinerja organisasinya, agar dapat melayani kepentingan publik dengan baik. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya (Veithzal, 2006: 64). Seorang pemimpin memerlukan syarat-syarat sebagai berikut: (Kartono, 2005:36)

1. Kelenturan budaya (*cultural flexibility*).
2. Keterampilan berkomunikasi (*communication skills*).
3. Keterampilan dalam Manajemen Sumberdaya Manusia (*HRD Skills*).
4. Kreativitas (*creativity*).

Variabel dukungan pemimpin diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Pernyataan responden terhadap dukungan pemimpin terdiri dari 9 item pernyataan (dimana skor terendah (1) = sangat tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi (5) = sangat setuju).

2. Pelatihan dan kesempatan belajar karyawan

Pelatihan merupakan proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan dengan waktu yang relatif singkat dan lebih mengutamakan praktek daripada teori. Serta proses aplikasi untuk meningkatkan kecakapan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan tertentu yang membutuhkan keterampilan khusus. Kesempatan belajar yang diberikan pada karyawan untuk memperoleh pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi merupakan alat dari manajemen pengetahuan agar karyawan mampu menambah pengetahuan dan kompetensinya sehingga dapat di aplikasikan dalam lingkungan organisasi.

Pendidikan merupakan proses untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan individu baik jasmani maupun rohani. Sehingga melalui pelatihan dan kesempatan belajar yang diberikan kepada karyawan dalam suatu organisasi, akan mengisi atau menambah pengetahuan umum dan pengertian di lingkungan kerja. Variabel pelatihan dan kesempatan belajar karyawan diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Pernyataan responden terhadap pelatihan dan kesempatan belajar karyawan terdiri dari 6 item pernyataan (dimana skor terendah (1) = sangat tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi (5) = sangat setuju).

3. Proses berbagi pengetahuan

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam siklus manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada

anggota lainnya. Berger dan Luckmann (Berger 1966) menyebutkan ada 3 momen dalam proses membangun pengetahuan pada organisasi.

1. Eksternalisasi pengetahuan adalah proses dimana terjadi pertukaran pengetahuan personal, sehingga pengetahuan dikomunikasikan diantara anggota.
2. Objektivikasi pengetahuan adalah proses dimana pengetahuan menjadi realitas objektif, sehingga pengetahuan tersebut diakui organisasi (komunitas).
3. Internalisasi pengetahuan adalah proses dimana pengetahuan yang terobjektivikasi tersebut digunakan oleh personal dalam rangka sosialisasi mereka. Dilakukan melalui kegiatan pencarian dan menemukan kembali pengetahuan yang tersimpan dalam organisasi.

Inovasi dihasilkan dari kombinasi pengetahuan personal, pengetahuan yang di *share* oleh kelompok dan pengetahuan organisasi. Variabel proses berbagi pengetahuan diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Pernyataan responden terhadap proses berbagi pengetahuan terdiri dari 6 item pernyataan (dimana skor terendah (1) = sangat tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi (5) = sangat setuju).

4.Ketersediaan infrastruktur TIK

Infrastruktur adalah segala struktur yang berwujud fisik yang digunakan untuk menopang keberjalanan kegiatan masyarakat dalam hal ini organisasi sehingga dapat menekan inefisiensi dari aktivitas organisasi. Sedangkan teknologi informasi dan komunikasi (*Information and communication technologies;ICT*)

adalah segala hal yang berkaitan dengan proses, penggunaan sebagai alat bantu, manipulasi dan pengelolaan informasi serta segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan alat bantu untuk memproses dan mentransfer data dari perangkat yang satu ke lainnya.

Penelitian ini menggunakan variabel yang sama dengan penelitian Chong, et al. (2011). Akan tetapi, pada penelitian sebelumnya variabel ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dikelompokkan menjadi 2 variabel terpisah yaitu ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan ketersediaan teknologi komunikasi. Sedangkan pada penelitian ini dikelompokkan menjadi 1 variabel yaitu ketersediaan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Menurut Haryanto (2008) Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) mencakup dua aspek yaitu teknologi informasi dan teknologi komunikasi. Teknologi informasi meliputi segala hal yang berkaitan dengan proses, penggunaan sebagai alat bantu, manipulasi, dan pengelolaan informasi. Sedangkan teknologi komunikasi adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan penggunaan alat bantu untuk memproses dan mentransfer data dari perangkat yang satu ke lainnya. Oleh karena itu, teknologi informasi dan teknologi komunikasi adalah dua buah konsep yang tidak terpisahkan sehingga dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi satu variabel.

Menurut Haryanto (2008), ketersediaan teknologi informasi dan komunikasi memiliki tiga fungsi penting dalam organisasi, yaitu:

1. Mengumpulkan dan menyimpan data tentang aktivitas-aktivitas dan transaksi-transaksi yang dilaksanakan oleh organisasi.

2. Mengubah data menjadi informasi yang berguna bagi pihak manajemen untuk membuat keputusan dalam aktivitas perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.
3. Menyediakan pengendalian yang memadai untuk menjaga harta organisasi.

Variabel ketersediaan infrastruktur TIK diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Pernyataan responden terhadap ketersediaan infrastruktur TIK terdiri dari 12 item pernyataan (dimana skor terendah (1) = sangat tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi (5) = sangat setuju).

5. Insentif

Insentif merupakan *reward* yang diberikan kepada semua PNS dalam jumlah yang sama, atas dasar pencapaian kinerja pemerintahan daerah secara keseluruhan. Insentif dalam hal ini adalah tambahan penghasilan PNS yang diberikan berdasarkan prestasi kerja (Permendagri 13/2006). Instrumen insentif dikembangkan oleh Keating (1997) yang digunakan untuk mengetahui peran insentif dalam mencapai kinerja. Instrumen pernyataan mencakup hubungan antara perolehan insentif dengan pencapaian realisasi anggaran belanja, pelaksanaan kegiatan, maupun pencapaian kualitas pelayanan. Pernyataan mengenai insentif diukur dengan skala Likert 1-5 (dimana 1 = sangat tidak berhubungan dan 5 = sangat berhubungan). Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang menyatakan bahwa perolehan insentif sangat tidak berhubungan dengan pencapaian kinerja responden (seperti: pencapaian realisasi anggaran, pelaksanaan jumlah kegiatan, pencapaian efisiensi, tingkat kepuasan masyarakat,

pencapaian standar kualitas pelayanan maupun pencapaian hasil), sedangkan skala 5 mencerminkan jawaban responden yang menyatakan bahwa perolehan insentif sangat berhubungan dengan pencapaian kinerja.

6. Program mutasi pekerjaan

Mutasi merupakan fungsi pengembangan pegawai, karena tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Umumnya mutasi merupakan tindak lanjut dari penilaian prestasi kerja para pegawai. Dari penilaian prestasi kerja akan diketahui kecakapan seorang pegawai dalam menyelesaikan uraian pekerjaan (*job description*) yang dibebankan kepadanya (Harmanti, 1999). Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Variabel program mutasi pekerjaan diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Pernyataan responden terhadap program mutasi / rotasi pekerjaan terdiri dari 6 item pernyataan (dimana skor terendah (1) = sangat tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi (5) = sangat setuju).

7. Keterampilan dan pengetahuan teknologi

Keterampilan merupakan kemampuan seseorang menerapkan pengetahuan kedalam bentuk tindakan. Keterampilan seorang karyawan diperoleh melalui pendidikan dan latihan. Menurut Dessler (1997), pelatihan memberikan pegawai baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

Keterampilan adalah apa yang harus dimiliki seorang pegawai agar dapat melaksanakan tugas pekerjaannya. Serta merupakan kemampuan, kepandaian, reaktif, dan stamina kerja yang dimiliki individu untuk menyelesaikan pekerjaan (Sirait,2006).

Pengetahuan teknologi informasi merupakan sebuah pengetahuan tentang bagaimana menggunakan atau memanfaatkan sebuah teknologi yang berfungsi sebagai penyedia dan pengakses informasi. Salah satu dari teknologi informasi tersebut misalnya komputer. Jika seseorang berkeinginan untuk menggunakan komputer, tidak harus mempelajari secara mendetail fungsi dari komputer tersebut. Seseorang hanya cukup mempelajari dasar-dasar dari penggunaan komputer saja. Dengan hanya mempelajari dasar-dasarnya seseorang sudah dapat mengoperasikan komputer (Sirait, 2006).

Pengetahuan teknologi informasi merupakan salah satu faktor penunjang dalam peningkatan kinerja. Variabel keterampilan dan pengetahuan teknologi diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Pernyataan responden terhadap keterampilan dan pengetahuan teknologi terdiri dari 6 item pernyataan (dimana skor terendah (1) = sangat tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi (5) = sangat setuju).

8.Teknologi berbagi pengetahuan

Teknologi adalah keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kenyamanan hidup manusia. Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam siklus manajemen pengetahuan yang digunakan untuk memberikan

kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya (Stankosky, 2005). Sehingga dapat disimpulkan teknologi berbagi pengetahuan merupakan sarana untuk mendukung proses berbagi pengetahuan dalam manajemen pengetahuan. Lingkungan teknologi berbagi pengetahuan tersebut adalah dalam organisasi sektor publik, dimana dengan adanya sarana pendukung berbagi pengetahuan, transfer pengetahuan baik *tacit* maupun eksplisit akan lebih efektif di implementasikan (Becerra-Fernandez et al., 2004). Variabel teknologi berbagi pengetahuan diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Pernyataan responden terhadap ketersediaan teknologi berbagi pengetahuan terdiri dari 4 item pernyataan (dimana skor terendah (1) = sangat tidak setuju dan sebaliknya skor tertinggi (5) = sangat setuju).

9. Kinerja Organisasi Publik

Ven dalam Ferry (1980) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja yang dicapai unit kerja dalam merealisasikan target yang telah ditetapkan. Dia membagi instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi sektor publik, yaitu terdiri dari 7 pertanyaan yang berkaitan dengan :

1. Pencapaian target kinerja kegiatan dari suatu program.
2. Akurasi (ketepatan dan kesesuaian) hasil.
3. Tingkat pencapaian program.
4. Dampak hasil kegiatan terhadap kehidupan masyarakat.
5. Kesesuaian realisasi anggaran dengan anggaran.
6. Pencapaian efisiensi operasional.

7. Perilaku pegawai.

Variabel kinerja organisasi publik diukur dengan menggunakan skala Likert antara 1 sampai dengan 5. Skor terendah (1) dari jawaban responden menunjukkan rendahnya kinerja organisasi publik dan skor tinggi (5) menunjukkan tingginya kinerja organisasi publik.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Kota Salatiga yang terdiri dari 32 dinas atau unit organisasi. Pemilihan sampel penelitian ini didasarkan pada metode *purposive sampling*. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel yaitu:

- a. Pejabat struktural yang memiliki andil dalam penyusunan anggaran (RKA-SKPD).
- b. Pegawai yang bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Salatiga yang menjabat sebagai Kepala Dinas/ setingkat kepala SKPD, Sekretaris/ setingkat Sekretaris SKPD, Bendahara dan Pembantu bendahara yang bertugas di sekretariat daerah, dinas-dinas, kantor, badan, maupun lembaga teknis daerah.
- c. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan.

Alasan dipilihnya populasi dan lokasi penelitian tersebut adalah Pemerintah Daerah Kota Salatiga merupakan salah satu kota yang telah mampu melaksanakan penilaian kinerja organisasi publik secara baik (sesuai dengan Kepmendagri 29/2002 yang saat ini telah diperbaharui dengan PP 58/2005).

Laporan pertanggungjawaban tahun anggaran 2012 menyebutkan bahwa capaian kinerja instansi Pemerintah Daerah Kota Salatiga dilaporkan sebesar 101,99% dengan realisasi belanja daerah sebesar 88,37%.

Berdasarkan data tersebut, apakah capaian kinerja instansi dipengaruhi oleh praktek *knowledge management* yang terdiri atas faktor dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program mutasi pekerjaan, serta keterampilan dan pengetahuan teknologi.

Sedangkan responden dalam penelitian ini adalah kepala di masing-masing organisasi SKPD (Satuan Kerja Perangkat Daerah) atau sekretaris, Bendahara dan Pembantu Bendahara. Sehingga terdapat 97 orang responden dimana 32 dinas masing-masing terdapat 3 responden dan 1 responden untuk Bendahara Umum. Alasan pemilihan sampel tersebut adalah karyawan/ pegawai yang menjabat posisi tersebut merupakan pimpinan dari setiap unit yang dia pimpin, dan mempunyai tugas menyusun RKA-SKPD (Rencana Kegiatan Anggaran- Satuan Kerja Perangkat Daerah). Sehingga mampu untuk menggambarkan kinerja dari tiap-tiap unit SKPD, dan dapat mempresentasikan kinerja Pemerintah Daerah Kota Salatiga secara keseluruhan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Data untuk penelitian ini adalah data primer dalam bentuk persepsi responden terhadap daftar pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Pengiriman kuesioner terhadap responden dilakukan dengan cara diantar langsung kepada

responden karena wilayah penelitian dapat dijangkau oleh peneliti. Seluruh kuesioner yang dibagikan berjumlah 97 kuesioner yang dibagikan ke SKPD di lingkungan Kota Salatiga, dengan masing-masing organisasi SKPD yang berjumlah 32 organisasi mendapat 3 buah kuesioner dan untuk bendahara umum sekretariat daerah mendapat 1 buah kuesioner. Pembagian 3 buah kuesioner tersebut terkait dengan banyaknya jumlah responden yang terdiri dari kepala atau sekretaris, bendahara dan pembantu bendahara.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah termasuk penelitian lapangan yaitu dengan cara mengumpulkan data pokok (data primer) dari suatu sampel dengan menggunakan *instrument* kuesioner yang menjelaskan dan menguji hipotesis (*explanatory*). Operasional penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan cara mendatangi secara langsung ke seluruh kantor SKPD Kota Salatiga dan memberikan kuesioner, yang berisi daftar pernyataan terstruktur yang ditujukan kepada responden, yaitu kepala atau sekretaris, bendahara dan pembantu bendahara di seluruh SKPD Kota Salatiga. Responden lalu memilih salah satu alternatif jawaban yang sesuai dengan opininya. Demikian pula pengambilannya diambil sendiri dari responden sesuai dengan waktu yang dijanjikan.

3.5 Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dibagi ke dalam empat tahap. Pertama, analisis statistik deskriptif. Tahap kedua, pengujian kualitas data. Tahap ketiga, melakukan pengujian asumsi klasik. serta tahap keempat, melakukan pengujian hipotesis.

3.5.1 Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai demografi responden. Gambaran tersebut meliputi ukuran tendensi sentral seperti rata-rata, median, modus, kisaran standar deviasi diungkapkan untuk memperjelas deskripsi responden.

3.5.2 Pengujian Kualitas Data

3.5.2.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2011). Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Hasil analisis korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk adalah dengan membandingkan nilai *Correlated item-Total Correlation* dengan hasil perhitungan r tabel (Ghozali,

2011). Apabila Nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan bernilai positif maka *instrument* atau indikator yang digunakan dinyatakan valid.

3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Indikator untuk uji reliabilitas adalah *Cronbach Alpha*, apabila nilai *Cronbach Alpha* $> 0,7$ menunjukkan *instrument* yang digunakan *reliable* (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas kuesioner sangat tergantung pada kesungguhan responden dalam menjawab semua item pertanyaan penelitian.

3.5.3 Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan regresi terdapat syarat yang harus dilalui yaitu melakukan uji asumsi klasik. Model regresi harus bebas dari asumsi klasik yaitu, bebas normalitas, heteroskedastisitas dan multikolinearitas.

3.5.3.1 Uji Normalitas

Uji Normalitas digunakan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah jika distribusi datanya normal atau mendekati normal. Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat grafik normal P-P Plot dan uji *Kolmogorov Smirnov*. Grafik histogram membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati normal.

Distribusi normal akan membentuk satu garis lurus diagonal dan *ploting* data residual akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya.

Pada prinsipnya normalitas dapat dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik atau dengan melihat histogram dari residualnya. Dasar pengambilan keputusan :

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

Pada uji *Kolmogorov Smirnov* apabila signifikansi $>5\%$ maka berarti data terdistribusi secara normal. Sebaliknya apabila signifikansi $<5\%$ maka berarti data tidak terdistribusi secara normal.

3.4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut

heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2011).

Gejala heteroskedastisitas dalam penelitian ini dideteksi dengan menggunakan grafik *scatterplot*. Pendeteksian mengenai ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah residual yang telah di studentized. Adapun analisisnya sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.4.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol (Ghozali, 2011).

Untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dalam suatu model regresi salah satunya adalah dengan melihat nilai *tolerance* dan lawannya, dan *Variance*

Inflation Factor (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi (karena $VIF = 1 / tolerance$) dan menunjukkan adanya kolinearitas yang tinggi. Dasar pengambilan keputusan adalah apabila nilai *tolerance* $> 0,1$ atau sama dengan nilai $VIF < 10$ berarti tidak ada multikolinearitas antar variabel dalam model regresi.

3.4.4 Pengujian Hipotesis

3.4.4.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas (dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program mutasi pekerjaan, pengetahuan teknologi dan keterampilan, teknologi berbagi pengetahuan serta teknologi komunikasi) terhadap variabel terikat (Kinerja organisasi publik). Adapun bentuk persamaan regresi berganda dalam penelitian ini :

$$Y = a + b1 LEAD + b2 TRAIN + b3 KNOW + b4 ICT + b5 INS + b6 JOB + b7 SKIL + b8 SHAR + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja organisasi publik

a = Konstanta

LEAD	= dukungan pemimpin
TRAIN	= pelatihan dan kesempatan belajar karyawan
KNOW	= proses berbagi pengetahuan
ICT	= ketersediaan infrastruktur TIK
INS	= insentif
JOB	= program mutasi pekerjaan
SKIL	= pengetahuan teknologi dan keterampilan
SHAR	= teknologi berbagi pengetahuan

b1 = Koefisien Dukungan pemimpin

b2 = Koefisien Pelatihan dan kesempatan belajar karyawan

b3 = Koefisien Proses berbagi pengetahuan

b4 = Koefisien Ketersediaan infrastruktur TIK

b5 = Koefisien Insentif

b6 = Koefisien Program mutasi pekerjaan

b7 = Koefisien Keterampilan dan pengetahuan teknologi

b8 = Koefisien Teknologi berbagi pengetahuan

3.4.4.2 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu. Apabila nilai R^2 semakin kecil, maka kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen rendah. Apabila nilai R^2 mendekati satu, maka variabel-

variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

3.4.4.3 Uji signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Pengujian hipotesis secara simultan (keseluruhan) menunjukkan apakah variabel bebas secara keseluruhan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas. Kriteria pengujian sebagai berikut :

1. Membandingkan antara F hitung dengan F tabel

Bila $f \text{ hitung} < f \text{ tabel}$, variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel independen.

Bila $f \text{ hitung} > f \text{ tabel}$, variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel independen.

2. Berdasarkan probabilitas

Jika probabilitas signifikansi lebih besar dari 0,05 (α), maka variabel bebas secara serentak tidak berpengaruh terhadap variabel terikat, jika lebih kecil dari 0,05 maka variabel bebas secara serentak berpengaruh terhadap variabel terikat.

Pengujian parameter individual dimaksudkan untuk melihat apakah variabel secara individu mempunyai pengaruh terhadap variabel tak bebas dengan asumsi variabel bebas lainnya konstan. Kriteria pengujian sebagai berikut:

1. Membandingkan antara t hitung dengan t tabel

Bila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, variabel bebas secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel tak bebas.

Bila t hitung $>$ t tabel, variabel bebas secara individual berpengaruh terhadap variabel tak bebas.

2. Berdasarkan probabilitas

Jika probabilitas signifikansi lebih kecil dari 0,05 (α), maka variabel bebas secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.5.2.3 Uji Signifikansi Parameter Individual

Hasil uji signifikansi parameter individual (uji statistik t) digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yang terdapat dalam persamaan regresi secara individual berpengaruh terhadap nilai variabel dependen (Ghozali, 2011).

Kriteria pengujian yang didasarkan atas probabilitas adalah sebagai berikut:

1. Jika probabilitas (signifikansi) $>$ dari (α) 0,05, maka variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika probabilitas (signifikansi) $<$ dari (α) 0,05, maka variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.