

Peran Ketidakpastian Tugas Dalam Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan Dan Kualitas Anggaran di Lingkungan Pemerintah Kota Medan

Muhammad Ishak

Universitas Negeri Medan

Jln. Willem Iskandar, Psr. V Medan Estate, Medan 20221

Korespondensi: muh.izaac@gmail.com

Puja Rizqy Ramadhan

Universitas Pembangunan Panca Budi

Jln. Jendral Gatot Subroto Km. 4,5 Sei Kambang. Medan

DOI: [https://doi.org/ 10.30596/jrab.v19i1.3320](https://doi.org/10.30596/jrab.v19i1.3320)

Abstrak: Meskipun telah memiliki berbagai perangkat aturan yang mengatur tentang tata kelola keuangan negara/daerah, namun tetap saja hingga saat ini, baik APBN maupun APBD, merupakan hal yang sangat rawan untuk dimanipulasi sehingga berpotensi merugikan keuangan negara. Laporan Hasil Pemeriksaan Auditor BPK-RI, dapat disimpulkan bahwa berbagai potensi kerugian tersebut lebih dikarenakan masih lemahnya kemampuan dan pengetahuan para aparatur dalam melakukan pengelolaan keuangan publik tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan suatu sumbangan pemikiran atas hubungan antara aspek penganggaran, kejelasan tugas, dan manajemen pengetahuan serta mewujudkan pemodelan manajemen pengetahuan sebagai langkah lanjutnya dalam konteks penganggaran di lingkungan Pemerintah Kota Medan. Hasil secara statistika menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan tidak berpengaruh terhadap karakteristik anggaran (umpan balik anggaran) sedangkan karakteristik lainnya, memiliki pengaruh. Terhadap masalah pengaruh ketidakpastian tugas, hanya karakteristik kecukupan anggaran yang tidak dapat dipengaruhi oleh ketidakpastian tugas. Terkait masalah peran ketidakpastian tugas sebagai pemoderator diantara hubungan antara anggaran dan manajemen pengetahuan, menunjukan bahwa tidak adanya peran ketidakpastian tugas untuk hubungan antara manajemen pengetahuan dan umpan balik anggaran.

Kata kunci : Manajemen Pengetahuan, Karakteristik Anggaran Berkualitas, Ketidakpastian Tugas

Abstract : Although it already has a variety of rules devices that govern the financial governance of the country/region, but still until now, both the APBN and APBD, is very prone to be manipulated so as to potentially harm the financial Country. The report of the CPC-RI Auditor examination results can be concluded that the potential losses are more due to the weak ability and knowledge of the apparatus in conducting the public financial management. This research aims to provide a contribution of thought to the relationship between aspects of budgeting, task clarity, and knowledge management as well as realizing knowledge management modeling as a step up in the context of budgeting In the Medan city government environment. Results in statistics suggest that knowledge management does not affect the characteristics of the budget (the budget feedback) while other characteristics, have influence. Against the problem of influence uncertainty of the task, only the adequacy of budget sufficiency that can not be influenced by the uncertainty of the task. Regarding the issue of the task uncertainty role as a moderate between the relationship between budget and knowledge management, it is demonstrated that the absence of task uncertainty roles for the relationship between knowledge management and budget feedback.

Keywords: Knowledge management, quality budget characteristics, task uncertainty

Cara Sitasi : Ishak, Muhammad., Puja Rizqy Ramadhan, (2018). Peran Ketidakpastian Tugas Dalam Hubungan Antara Manajemen Pengetahuan Dan Kualitas Anggaran di Lingkungan Pemerintah Kota Medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 19(1), 14-25. [https://doi.org/ 10.30596/jrab.v19i1.3320](https://doi.org/10.30596/jrab.v19i1.3320)

PENDAHULUAN

Manajemen publik bagi Pemerintah Daerah di Indonesia, akhir-akhir ini telah menjadi suatu fenomena yang menarik untuk diteliti. Undang-Undang Pemerintah Daerah yang diberlakukan sejak terjadinya reformasi, telah mengalami beberapa kali perubahan dan yang terakhir UU Nomor 34 tahun 2004, menjadi kunci utama penyebab ketertarikan para peneliti untuk melakukan berbagai kajian di lingkungan pemerintahan.

Selain itu, masalah penatausahaan keuangan Negara/Daerah, mengacu pada produk-produk hukum yang secara berurutan dimulai dari Undang-Undang (UU), Peraturan Pemerintah (PP), Keputusan Menteri (Kepmen), hingga pada peraturan-peraturan Daerah (Perda) baik daerah tingkat I maupun II. Kondisi ini menunjukkan adanya sikap kehati-hatian dari para penyelenggara pemerintahan terhadap masalah keuangan. Beberapa peraturan yang terkait dengan pengelolaan keuangan baik di pemerintah pusat maupun daerah, dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1
Produk-Produk Hukum

No	Jenis Aturan	Nomor Aturan	Tahun	Perihal
1	UU	17	2003	Keuangan Negara
2	UU	1	2004	Perbendaharaan Negara
3	UU	15	2004	Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Negara
4	UU	25	2004	Sistem Perencanaan dan Pembangunan Nasional
5	UU	32	2004	Pemerintah Daerah
6	UU	33	2004	Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah
7	PP	71	2010	Sistem Akuntansi Pemerintah
8	PP	55	2005	Perimbangan Keuangan
9	PP	56	2005	Sistem Informasi Keuangan Daerah
10	PP	58	2005	Pengelolaan Keuangan Daerah
11	PP	8	2006	Laporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah
12	Kepmendagri	13	2006	Pedoman Pengelolaan Keuangan Negara
13	PP	60	2008	Sistem Pengendalian di Lingkungan Pemerintah

Namun, banyaknya peraturan tersebut, belum memberikan suatu jaminan atas pengelolaan keuangan Negara/daerah secara baik sebagaimana yang tertera di setiap peraturan tersebut. Beberapa faktor penyebabnya antara lain adalah masalah pengetahuan/pemahaman yang dimiliki oleh aparatur di lingkungan masing-masing pemerintah daerah (Pramono, 2002). Terbukti dari hasil temuan Bepekka yang mengindikasikan selain adanya kelemahan dalam pengelolaan keuangan, juga terdapat suatu bentuk pola penyusunan anggaran yang belum mempeluangi terwujudnya anggaran yang berkualitas. Sehingga, peran anggaran sebagai alat pengendalian (Zimmerman, 2000), belum eterwujud. Oleh karenanya, apa yang dinyatakan oleh Mwita (2000) bahwa manajemen pemerintah harus mampu memberikan suatu proses yang lebih komprehensif untuk memaksimalkan hasil melalui kesinerjian seluruh potensi yang ada masih butuh perhatian.

RUMUSAN MASALAH

Mengacu pada latar belakang permasalahan tersebut di atas, maka permasalahan yang akan dianalisis adalah:

1. Apakah penerapan pola/model manajemen pengetahuan tersebut mampu mewujudkan anggaran yang berkualitas yang tercermin dari karakteristik-karakteristik tujuan anggaran?
2. Apakah ketidakpastian tugas (*Task Uncertainty*) sebagai pemoderator antara manajemen pengetahuan dan karakteristik tujuan anggaran, dapat berperan secara signifikan?

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Pengetahuan

Sejak tahun 1990-an, manajemen pengetahuan telah menjadi faktor kunci bagi organisasi dalam rangka pencapaian peningkatan produktifitas dan efektifitas organisasi (DeLong dan Fahey, 2000). Lebih jauh, Kong (2007) menjelaskan bahwa membangun pemikiran manajemen strategik, setidaknya digunakan untuk memperluas pemikiran yang telah dipengaruhi oleh pengetahuan. Kedua penelitian tersebut, memberikan pemahaman kepada kita secara benar atas pengetahuan di suatu entitas yang terkoordinir. Menurut Koulopoulos dan Frappaolo (2000), manajemen pengetahuan merupakan strategik yang inti, sebab melalui pola pengelolaan ini, manajemen dapat mensinerjikan sumber-sumber daya yang dimiliki termasuk pengetahuan yang dimiliki oleh sumberdaya manusia yang terdapat di lingkungan organisasi.

Oleh karenanya, Bixler (2001) menegaskan bahwa pola manajemen pengetahuan ini, tidak saja menjadi faktor kunci di organisasi bisnis, tetapi juga organisasi di lingkungan pemerintahan. Cara pemerintah melakukan aktivitasnya, berhubungan dengan masyarakat, serta meletakkan nilai-nilai organisasi kepada aparatnya, juga telah menggunakan pendekatan-pendekatan pengetahuan. Halawi *et al.* (2006) juga telah memberikan sebuah simpulan bahwa pengelolaan pengetahuan oleh sebuah organisasi akan memberi peluang untuk menciptakan nilai-nilai organisasi secara signifikan, tetapi hanya jika dikaitkan dengan seluruh strategik yang ada dan keputusan-keputusan strategik organisasi.

Pemerintah selalu dihadapkan pada 2 masalah besar yaitu meningkatkan hubungan dengan masyarakat serta perubahan paradigma dalam bekerja yang semula bekerja untuk kepentingan internal menjadi kepentingan masyarakat. Terhadap ke dua masalah ini, Barquin *et al.* (2001) menyebutkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki kemampuan sebagai fasilitator atas kepentingan pemerintah dan masyarakat. Hal senada diungkap juga oleh Tecker *et al.* (2002) bahwa pengetahuan dapat dijadikan sebagai suatu bentuk strategik dalam mengarahkan instansi pemerintah menuju peningkatan pelayanan kepada publik dengan tanpa mengabaikan kepentingan-kepentingan internal organisasi.

Karakteristik Tujuan Anggaran

Anggaran memiliki banyak dimensi bagi suatu organisasi, termasuk juga organisasi/instansi di lingkungan pemerintah. Anggaran merupakan salah satu alat yang mengarahkan manajemen menuju pencapaian perencanaan yang berkinerja. Banyaknya kegunaan yang melekat pada anggaran membuat Anthony dan Govindarajan (1998) mengklasifikasikan kegunaan anggaran yang meliputi: (1) meletakkan rencana strategik; (2) mengkoordinir berbagai aktivitas dari berbagai bagian; (3) menyatukan tanggung jawab; dan (4) evaluasi kinerja.

Pada sisi lain, anggaran juga memberikan suatu cerminan atas masalah manajemen pengambilan keputusan baik keputusan manajerial maupun pengendalian/pengawasan (Zimmerman, 2000). Di sini terlihat bahwa manajemen pengambilan keputusan, akan dapat dioperasionalkan secara optimal melalui anggaran sebab anggaran menyediakan suatu mekanisme pengkomunikasian pengetahuan tentang satu kegiatan dengan kegiatan lainnya. Kekomprensifan tersebut oleh Kenis (1979) dinyatakan dengan istilah *budgetary goal characteristics* serta dilengkapi pula oleh Nouri and Parker (1998) serta Parker dan Kyj (2006) yang antara lain meliputi partisipasi anggaran (*participation budget*), kejelasan tujuan anggaran (*budget goal clarity*), umpan balik anggaran (*budgetary feedback*), dan kecukupan anggaran (*budget adequacy*).

Anggaran partisipasi

Di era pengadministrasian modern untuk lingkungan organisasi pemerintah, partisipasi telah menjadi isu penting (Binghamet al., 2005). Keterlibatan masyarakat merupakan suatu bentuk proses demokrasi guna pemaksimalan dan pemberdayaan potensi masyarakat. Nilai dari keterlibatan tersebut telah terbukti perannya dalam rangka peningkatan kinerja organisasi pemerintah sebagaimana yang dinyatakan oleh lembaga profesi seperti *American Society for Public Administration (ASPA)*, *International city/county Management Association (IcMA)*, dan *National Advisory council on State and Local Budgeting* (Franklin et al., 2009).

Dalam konteks organisasi pemerintah, anggaran yang tersusun mengandung unsur sumber-sumber penerimaan dan alokasi penggunaan dana yang terkumpul (Franklin et al., 2009). Penganggaran yang partisipatif mengacu pada satu situasi bahwa lembaga pemerintah mengundang masyarakat sebagai pemberi masukan selama proses penyusunan anggaran dilakukan dan mempersilahkan kepada masyarakat untuk berpartisipasi di dalam pengambilan keputusan-keputusan atas kebijakan anggaran yang akan ditetapkan (Zhang dan Yan, 2009).

Kejelasan anggaran

Kenis (1979) menjelaskan bahwa kejelasan tujuan anggaran dapat diartikan sebagai pengembangan tujuan yang terpahami secara jelas dan dinyatakan secara jelas pula sehingga dimengerti oleh semua komponen/unsur baik di dalam maupun luar organisasi. Umumnya, setiap individu akan membandingkan diri mereka dengan yang lainnya manakala mereka berada dalam kondisi ketidakpastian atas opini mereka dan kemampuan mereka khususnya di saat standar objektif adalah kurang memadai menurut mereka (Butzer and Kuiper, 2006). Seiring dengan pendapat tersebut, para peneliti bersepakat bahwa setiap individu yang mengalami kondisi tidak pasti atas aspek-aspek kehidupan mereka sebelumnya, seperti dampak yang akan mereka terima dari kebijakan pemerintah atau sebab musabab sebuah peristiwa, merupakan suatu hal yang menimbulkan perbandingan-perbandingan sosial (Buunk et al., 2012).

Sehubungan dengan organisasi publik, Jung (2011) telah mengindikasikan bahwa organisasi publik memiliki tujuan-tujuan yang relatif lebih baik untuk kepentingan publik dibanding lembaga-lembaga bisnis dan tujuan lembaga publik tersebut relatif ambigu sebab belum memiliki ukuran yang terukur. Sisi lain, Rainey et al. (1995) meneliti dan menemukan bahwa para manajer organisasi publik dan swasta tidaklah jauh berbeda dalam menanggapi permasalahan tentang tujuan organisasi yang samar dan susah untuk diukur.

Umpan balik anggaran

Kenis (1979) menunjukkan bahwa umpan balik anggaran merupakan derajat dimana setiap manajer suatu departemen/bagian telah mencapai tujuan anggaran mereka dan tingkat dimana manajemen puncak menyediakan umpan balik ke setiap manajer bagian/departemen atas capaian tujuan anggaran mereka. Pernyataan tersebut, secara logis menjelaskan bahwa penggunaan umpan balik anggaran sebagai suatu variabel yang jika penyusun dan pengguna anggaran tidak mengetahui umpan balik yang akan mereka terima, maka mereka akan mengalami kehilangan rasa untuk mengejar keberhasilan atau menjauhkan kegagalan. Peneliti lainnya, Francis-Gladney *et al.* (2009) menyimpulkan bahwa anggaran yang sesuai dengan harapan anggota tim penganggaran akan meningkatkan komunikasi penganggaran antara manajer dan supervisor dalam konteks umpan balik anggaran. Umpan balik anggaran dapat diwujudkan melalui pertemuan maupun melalui laporan atau tulisan yang menjadi penjelasan atas anggaran.

Kecukupan anggaran

Beberapa studi bidang akuntansi, telah merekomendasikan bahwa para pekerja akan memiliki keakuratan informasi manakala mereka memegang kecukupan anggaran. Namun demikian, para pekerja akan mencoba untuk menuangkan informasi tersebut ke dalam anggaran untuk menjamin bahwa mereka memiliki kecukupan sumberdaya untuk mendukung capaian tugas mereka. Situasi ini selalu disebut sebagai bentuk kecukupan anggaran. Menurut Nouri and Parker (1998), kecukupan anggaran merupakan derajat dimana para manajer atau pekerja menerima kecukupan sumberdaya yang dianggarkan untuk membangun kinerja tugas yang mereka harapkan. Terkait dengan hal tersebut, keterbatasan anggaran dalam kondisi mekanisme pasar (markentalisme) yang telah dijalankan oleh lembaga bisnis, telah membawa suatu konsekuensi yang serius. Sebab, mekanisme ini baru diberlakukan oleh lembaga-lembaga di lingkungan pemerintah. Du and Li (2007) menekankan bahwa kapitalisme modern yang diorientasikan kepada kesejahteraan sosial oleh pemerintah melalui kemampuan fiskal selalu tidak selaras dengan tekanan pada aspek keuangan.

Ketidakpastian Tugas

Terdapat persetujuan yang kuat bahwa keputusan-keputusan yang diambil oleh pimpinan organisasi, selalu berada di bawah kondisi yang tidak pasti (Jalonen, 2012). Untuk mengurangi ketidakpastian yang terkait dengan pengidentifikasian sasaran, serta karena potensi hilangnya pengenalan atas kondisi yang ada, maka banyak sistem identifikasi sasaran telah dikembangkan. Sistem ini dirancang sebagai bantuan untuk pengambilan keputusan yang otomatis guna mengidentifikasi suatu hal. Meskipun demikian, meningkatkan pengetahuan tentang ketidakpastian dalam proses inovasi mungkin juga menyediakan praktisi inovasi dengan wawasan baru. Sebuah pemahaman yang lebih komprehensif dari berbagai sumber ketidakpastian menawarkan kesempatan untuk meningkatkan kegiatan pengelolaan inovasi mereka.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan jenis penelitian yang digunakan adalah *field research* yaitu mengumpulkan data lewat instrumen kuesioner (*open and close ended questioners*) yang bertujuan mencari model manajemen pengetahuan yang selama ini berjalan di lingkungan Pemerintah Kota Medan yang terkait dengan masalah

peningkatan kualitas anggaran dalam kondisi ketidakpastian tugas yang senantiasa ada di lingkungan organisasi pemerintah.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Kota Medan, Provinsi Sumatera Utara. Pemilihan lokasi tersebut dikarenakan, selain termasuk 5 kota terbesar yang ada di Indonesia, Pemerintah Kota Medan juga masih memiliki banyak kelemahan di dalam melakukan pengelolaan anggarannya yang terbukti dari masih banyaknya pemberitaan media lokal yang menyoroiti masalah efektifitas anggaran di lingkungan Pemerintah Kota Medan.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah mereka yang telah bekerja di lingkungan Pemerintah Kota Medan dengan status Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang tersebar di beberapa Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) di lingkungan Pemerintah Kota Medan.

Teknik Pengumpulan Data

Partisipan penelitian ini ditentukan melalui metode perposif (*purposive sampling method*). Metode ini mengarahkan pada partisipan-partisipan yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan tertentu. Kriteria yang digunakan untuk menjadi partisipan dalam penelitian ini adalah:

- Mereka yang memiliki jabatan fungsional yaitu Esselon II dan III,
- Bertugas di bidang keuangan/penganggaran dan atau kepegawaian/umum, dan
- Berpengalam di bidang keuangan/anggaran dan atau kepegawaian/umum minimal 2 tahun.

METODE ANALISIS DATA

Uji kualitas data

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana instrumen yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengukuran menggunakan bantuan program AMOS versi 7.0. Valid jika masing-masing item pertanyaan bernilai di atas 0,30. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur bahwa instrumen yang digunakan benar-benar bebas dari kesalahan, sehingga diharapkan dapat menghasilkan hasil yang konsisten. Dalam konteks penelitian ini, pada uji awal, reliabilitas instrumen yang digunakan diuji dengan menggunakan *item to total correlation* dan *cronbach's alpha*, yang mencerminkan konsistensi alat ukur. Aturan umum yang dipakai adalah *item to total correlation* tiap-tiap item harus lebih besar dari 0.50 dan *cronbach's alpha* harus lebih besar dari 0.70 (Hair *et al*, 2006: 117-118).

Pengujian model regresi

Teknik pengujian model menggunakan teknik regresi berganda untuk mengestimasi serangkaian hubungan ketergantungan secara simultan (Hair *et al*, 2006: 583). Penelitian ini menggunakan SPSS versi 22.0 untuk menganalisis hubungan struktural model yang diusulkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografis Responden

Berdasar hasil pekerjaan lapangan, tampak bahwa dari 110 responden potensial untuk berpartisipasi dalam penelitian ini, hanya 95 responden saja yang dapat dimanfaatkan sebagai

sumber data penelitian ini. Kondisi demografis responden penelitian, dapat dilihat dari berbagai aspek seperti umum, jenis kelamin, jenjang pendidikan, serta pernah tidaknya responden mendengar Permenpan dan RB nomor 14/2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan. Secara detail, gambaran demografis responden dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 2
Demografi Responden

No	Aspek Demografis	Jumlah (org)	Prosentase
A	Gender		
1	Pria	66	69,47
2	Wanita	29	30,53
B	Pernah mendengar Permenpan dan RB No. 14/2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan		
1	Pernah	54	56,84
2	Tidak pernah	41	43,16
C	Jenjang Pendidikan		
1	SLTA	3	3,16
2	Diploma	8	8,42
3	S1	67	70,53
4	S2	16	16,84
5	S3	1	1,05
D	Umur		
1	20 – 30 tahun	11	11,58
2	31 – 40 tahun	27	28,42
3	41 – 50 tahun	29	30,53
4	51 – 60 tahun	28	29,47

Validitas dan Reliabilitas

Tabel 3
Kualitas Data

No.	Item Pernyataan Setiap variabel			Cronbach's Alpha
	Awal	Gugur	Akhir	
A	Item Pernyataan Variabel KNOWLEDGE MANAJEMEN (KM)			
1	KM 1 – 14	KM 12	KM 1-11 dan KM 13-14	0,849
2	KM 1-11 dan KM 13-14	KM 7	KM 1-6, 8-11, dan 13-14	0,847
3	KM 1-6, 8-11, dan 13-14	--	KM 1-6, 8-11, dan 13-14	0,850
B	Item Pernyataan Variabel BUDGET PARTISIPASI (BP)			
1	Bp 1 – 6	--	Bp 1 – 6	0,839
C	Item Pernyataan Variabel BUDGET ADEQUACY (BA)			
1	BA 1 – 3	BA 1	BA 2 – 3	0,581
2	BA 2 – 3	--	BA 2 – 3	0,756
D	Item Pernyataan Variabel BUDGET FEEDBACK (BF)			
1	BF 1 – 3	BF 3	BF 1 – 2	0,660
2	BF 1 – 2	--	BF 1 – 2	0,788

D	Item Pernyataan Variabel BUDGET GOAL CLARITY (BGC)			
1	BGC 1 – 7	BGC 2	BGC 1, dan BGC 3 – 7	0,736
2	BGC 1, dan BGC 3 – 7	--	BGC 1, dan BGC 3 – 7	0,795
E	Item Pernyataan Variabel TASK UNCERTAINTY (TU)			
1	TU 1 – 9	TU 1, 3-7, 9	TU 2 dan 8	0,348
2	TU 2 dan 8	--	TU 2 dan 8	0,765

Merujuk hasil statistika atas kualitas data, tampak bahwa tidak seluruh item pernyataan yang dapat digunakan untuk tujuan analisis selanjutnya. Setiap variabel, mengandung kelemahan pada item pernyataannya. Untuk variabel manajemen pengetahuan (*knowledge management* = KM), dari 14 item pernyataan, terdapat 2 item pernyataan (item nomor 7 dan 12) adalah item yang tidak valid, sehingga tidak dapat digunakan untuk tujuan analisis selanjutnya. Begitu pula dengan variabel kecukupan anggaran (*budget adequacy* = BA). Dari 3 item pernyataan, hanya 2 item pernyataan yang dapat dimanfaatkan, sedang 1 item lagi (item nomor 1) digugurkan sebab, memiliki skor validitas dibawah 0,30. Demikian pula dengan variabel-variabel lainnya sebagaimana yang disajikan pada tabel 5.2 di atas.

Model Manajemen Pengetahuan Pemko Medan

Selama ini, manajemen pengetahuan yang diterapkan di lingkungan Pemko Medan masih mengedapankan / mengutamakan peran Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Badan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Medan dan Balitbang Pemko Medan. Hal ini terungkap dari hasil rekaman kuesioner (*open ended*) yang secara umum memberikan gambaran atas pertanyaan mengapa responden melihat unit tersendiri yang mengelola pengetahuan, belum perlu.

Para responden yang belum menyetujui dibentuknya unit tersendiri untuk mengelola pengetahuan di lingkungan Pemko Medan, hanya sekitar 22 orang responden atau 23,96% dari total responden. Dengan kata lain, responden yang menyetujui dibentuknya unit tersendiri yang mengelola pengetahuan di lingkungan kerja Pemko Medan, adalah sebesar 72 orang responden atau sebesar 76,04%. Namun demikian, mereka memberi alasan mengapa belum perlu dibentuk unit tersendiri adalah:

- Unit tersebut, belum begitu penting untuk diwujudkan,
- Sudah ada SKPD Diklat dan Litbang yang menangani masalah pengetahuan, dan
- Perlu dioptimalkan peran SKPD Diklat

Di samping alasan dari responden yang melihat bahwa unit pengelola pengetahuan di lingkungan Pemko Medan, belum perlu seperti di atas, responden lainnya juga memberikan alasan mengapa unit tersendiri yang mengelola pengetahuan perlu dibentuk, diantaranya adalah:

- Meningkatkan kinerja SDM terutama dalam memberikan layanan kepada masyarakat melalui peningkatan pengetahuan SDM,
- Unit tersebut dapat meminimalisir permasalahan di sekitar pemerintahan,
- Unit tersebut mempercepat sebaran informasi yang ada,
- Unit tersebut memudahkan pencapaian visi/misi organisasi,
- Unit tersebut memperkecil kesenjangan pengetahuan antara atasan dan bawahan, dan
- Unit tersebut menambah pengetahuan bidang yang sedang dihadapi/ditangani.

Berdasarkan pada pandangan-pandangan di atas, maka masalah pembentukan unit tersendiri terhadap masalah pengelolaan pengetahuan terasa diperlukan meskipun efektifitas dari unit tersebut, masih membutuhkan sebuah kajian/penelusuran yang lebih jauh. Selain itu,

keberadaan unit tersebut, jangan sampai menghilangkan peran dari unit-unit kerja lainnya yang bersandingan TUPOKSInya dengan unit kerja yang baru.

Hal ini perlu dilakukan sebab, menurut responden, unit kerja tersendiri untuk mengelola pengetahuan, dapat tidak berkontribusi bagi lembaga di lingkungan Pemko Medan, disebabkan oleh:

- Tidak didukung oleh anggaran yang cukup,
- Dikelola oleh personil yang tidak kompeten,
- Tidak didukung oleh para pimpinan SKPD, serta
- Sebagian besar pegawai belum kenal dengan KM.

Penjelasan Antara Variabel Penelitian

Secara umum, karakteristik anggaran yang berkualitas (partisipasi, kecukupan, kejelasan tujuan, dan umpan balik anggaran) di lingkungan Pemerintah Kota Medan, dapat dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan. Selain itu, peran ketidakpastian tugas tidak seluruhnya signifikan sebagai pemoderator atas pengaruh manajemen pengetahuan terhadap karakteristik anggaran yang berkualitas. Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap karakteristik tujuan anggaran yang selalu juga disebut kualitas anggaran dan peran ketidakpastian tugas sebagai pemoderator, dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4
Hubungan Antar Variabel

No.	Hubungan Antar Variabel	Sig.	Simpulan
A Manajemen Pengatahuan dan Karekteristik Anggaran			
1	Manajemen Penge. → Partisipasi Anggaran	0,000	Tdk dapat ditolak
2	Manajemen Penge. → Kecukupan Anggaran	0,015	Tdk dapat ditolak
3	Manajemen Penge. → Umpan balik Anggaran	0,793	Ditolak
4	Manajemen Penge. → Kejelasan Tujuan Anggaran	0,024	Tdk dapat ditolak
B Ketidakpastian Tugas dan Karekteristik Anggaran			
1	Ketidakpastian Tugas. → Partisipasi Anggaran	0,025	Tdk dapat ditolak
2	Ketidakpastian Tugas → Kecukupan Anggaran	0,674	Ditolak
3	Ketidakpastian Tugas → Umpan balik Anggaran	0,039	Tdk dapat ditolak
4	Ketidakpastian Tugas → Kejelasan Tujuan Anggaran	0,000	Tdk dapat ditolak
C Peran Ketidakpastian Tugas sebagai moderator terhadap:			
1	Manajemen Penge. → Partisipasi Anggaran	0,000	Tdk dapat ditolak
2	Manajemen Penge. → Kecukupan Anggaran	0,031	Tdk dapat ditolak
3	Manajemen Penge. → Umpan balik Anggaran	0,115	Ditolak
4	Manajemen Penge. → Kejelasan Tujuan Anggaran	0,000	Tdk dapat ditolak

Tabel di atas menunjukkan ada 3 skema hubungan yang akan dipotret melalui penelitian ini. Skema pertama adalah pengaruh manajemen pengetahuan terhadap karakteristik anggaran. Berdasar hasil statistika, manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semua karakter kecuali terhadap umpan balik anggaran (*feedback of budget*). Kenyataan ini memberikan indikasi bahwa partisipan di lingkungan Pemko Medan melihat bahwa umpan balik anggaran bukan dipengaruhi oleh manajemen pengetahuan yang dimiliki tetapi oleh aspek lainnya seperti perwujudan harapan dari anggaran yang tersedia.

Sama dipahami bahwa umpan balik anggaran merupakan suatu kondisi yang menjelaskan tentang apa yang didapat dari anggaran yang telah disediakan/direncanakan sebelumnya. Artinya, umpan balik anggaran tersebut menjelaskan tentang seberapa besar

setiap orang menerima kompensasi/ penghargaan atau sejenisnya atas capaian tujuan anggaran mereka. Kondisi ini juga menjelaskan bahwa para partisipan di lingkungan Pemko Medan, memiliki kecenderungan berharap akan mendapatkan sesuatu dari setiap capaian kinerja mereka. Dengan demikian, secara umum responden lebih fokus pada masalah hasil dibanding proses. Hal ini juga didukung dari pernyataan bahwa penyebab informasi tentang anggaran tidak selalu diberikan oleh pimpinan SKPD adalah bawa para aparatur, tidak memperdulikan masalah anggaran. Selain itu, alasan berikutnya secara berurutan adalah:

- a. Dalam menyusun anggaran, saat dan tempat, tidak diketahui banyak pegawai,
- b. Anggaran kantor dianggap rahasia, dan
- c. Pimpinan tidak melibatkan banyak personil dalam menyusun anggaran.

Terkait dengan persoalan pengaruh ketidakpastian tugas terhadap anggaran yang berkualitas, maka dapat dikatakan bahwa semua karakteristik kualitas anggaran dipengaruhi oleh ketidakpastian tugas kecuali terhadap karakter kecukupan anggaran (*adequacy budget*). Kecukupan anggaran merupakan suatu kondisi yang menunjukkan ketersediaan sumberdaya untuk menjalankan suatu bentuk rencana/program kerja. Dengan hadirnya kondisi yang tidak pasti atas suatu tugas, maka bukan menjadi penyebab ketidacukupannya anggaran. Artinya, ketidakpastian tugas logis adanya jika tidak mempengaruhi kecukupan anggaran. Sebab, kecukupan anggaran lebih berorientasi pada masalah jumlah sumberdaya yang tersedia, bukan pada ada tidaknya kepastian suatu pekerjaan.

Terhadap peran ketidakpastian tugas (*task uncertainty*) sebagai moderator, berdasar hasil pengolahan statistika menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh terhadap semua karakteristik kualitas anggaran kecuali karakteristik umpan balik anggaran (*feedback of budget*). Artinya, ketidak adaannya pengaruh manajemen pengetahuan terhadap umpan balik anggaran, tidak dapat diperbaiki dan bahkan diperlemah lagi pengaruhnya jika memasukan variabel ketidakpastian tugas. Kondisi ini memberikan indikasi bahwa aspek ketidakpastian tugas menjadi sesuatu yang tidak memiliki makna jika dikaitkan dengan masalah manajemen pengetahuan dan kecukupan anggaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasar pada hasil pembahasan di atas, maka beberapa simpulan yang dapat disusun, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sebagian besar responden (69,47%) telah pernah mendengar adanya Permenpan dan RB nomor 14/2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Prohram Manajemen Pengetahuan. Artinya, pembentukan unti kerja yang khusus menangani masalah manajemen pengetahuan, sangat didukung.
2. Tidak seluruh karektiristik anggaran yang berkualitas dapat didukung oleh pengetahuan, seperti karekteristik umpan balik anggaran. Hal ini ebih dikarenakan adanya karekter responden yang cenderung membicarakan hasil yang didapat dari capaian kinerja mereka. Hal ini juga terlihat dari peran ketidakpastian tugas sebagai moderator yang tidak berperan jika diihat dalam kontek pengaruhnya pada hubungan antara umpan balik anggaran dan manajemen pengetahuan. Dengan demikian, manajemen pengetahuan tidak memiliki arti yang besar jika ditinjau dari pespektif umpan balik anggaran.
3. Aspek penting pemberi dukungan jika manajemen pengetahuan dikelola oleh unit kerja tersendiri adalah selain jika dikelola oleh personil yang profesional, juga didukung oleh dana/anggaran yang cukup.
4. Sumber pengetahuan yang selama ini diyakini oleh responden, secara berturut-turut adalah: a) jabatan; b) akses informasi, c) pengalaman kerja, dan d) tingkat pendidikan.

5. Responden, sebagian besarnya meyakini bahwa manajemen pengetahuan memiliki makna yang berarti bagi peningkatan kinerja organisasi pemerintah terutama dalam hal pelayanan kepada masyarakat.

Keterbatasan

Meskipun penelitian ini memiliki simpulan dari temuan-temuan penelitian, namun peneliti masih melihat ada beberapa keterbatasan yang ditemui dalam pelaksanaan penelitian ini. Beberapa keterbatasan yang ditemui selama penelitian, diantaranya adalah:

1. Adanya keterbatasan waktu yang cukup dari responden untuk berdiskusi secara mendalam atas materi penelitian, dan
2. Domain anggaran mengandung banyak variabel yang terkait di dalamnya seperti variabel pengendalian keuangan, namun penelitian ini hanya menggunakan ketidakpastian tugas yang diperankan sebagai variabel moderator.

Saran

Mengacu pada hasil pembahasan di atas, maka beberapa saran yang dapat diberikan dalam rangka meningkatkan kualitas anggaran di lingkungan Pemko Medan, antara lain adalah:

1. Untuk mewujudkan suatu unit tersendiri yang mengelola pengetahuan di lingkungan Pemko Medan, dibutuhkan suatu kajian lanjut sehingga efektifitas keberadaan unit kerja tersebut, dapat dirasakan manfaatnya bagi semua lembaga/institusi di lingkungan Pemko Medan.
2. Pembentukan unit kerja yang mengelola pengetahuan, jangan sampai berseberangan dengan keberadaan TUPOKSI Balitbang dan Badan DIKLAT Kota Medan.
3. Manajemen pengetahuan akan sangat bermakna keberadaannya jika pihak manajemen Pemko Medan menerapkan pola partisipatif dalam penyusunan anggarannya (APBD)nya. Begitu pula dengan manfaat manajemen pengetahuan yang akan terasa jika manajemen Pemko Medan mengalami persoalan serius dalam memenuhi kecukupan anggaran untuk suatu program kerja tertentu. Sebab, manajemen pengetahuan memiliki pengaruh yang signifikan atas masalah kecukupan anggaran. Begitu pula dengan kejelasan anggaran yang sama halnya dengan masalah kecukupan anggaran.
4. Peran ketidakpastian tugas yang umumnya berasal dari belum tegasnya pelaksanaan suatu aturan tentang siapa mengerjakan apa dan kepada siapa tanggung jawab akan diberikan oleh pihak yang melaksanakan kerja, dapat berjalan perannya jika dimainkan untuk mewujudkan pola partisipasi anggaran, kecukupan anggaran, serta kejelasan tujuan anggaran.
5. Menambah beberapa variabel untuk penelitian ke depan, sehingga kekomprehensifan variabel-variabel yang terkait anggaran,

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan Govindarajan, V., (1998). *Management Control System*. 9th ed., Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Barquin, R.C., Bennet, A., dan Ramez, S.G., (2001). Preface: *In Knowledge Management: The Catalyst for Electronic Government*, dalam Desertasi Juan A. Romàn-Velàquez dengan judul: *An Empirical Study of Knowledge Management in Government and Nonprofit Sectors: Organization Culture Composition and its Relationship with Knowledge Management Success and the Approach for Knowledge Flow*.

- Bixler, C.H., (2001). *Creating a Dynamic Knowledge Management Maturity for Increased Enterprise Performance and Innovation*, dalam Desertasi Juan A. Romàn-Velàquez dengan judul: An Empirical Study of Knowledge Management in Government and Nonprofit Sectors: Organization Culture Composition and its Relationship with Knowledge Management Success and the Approach for Knowledge Flow.
- Buunk, A. P., Dijkstra, P., Bosch, Z. A., Dijkstra, A., dan Barelds, D. P. H. (2012). Social comparison orientation as related to two types of closeness. *Journal of Research in Personality*, 46(3), 279-285. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jrp.2012.02.008>
- Butzer, B., dan Kuiper, N. A. (2006). Relationships between the frequency of social comparisons and self-concept clarity, intolerance of uncertainty, anxiety, and depression. *Personality and Individual Differences*, 41, 167-176.
- DeLong, D.W. dan Fahey, L., (2000). Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *The Academy of Management Executive*, Vol. 14, No. 4, pp: 113-129.
- Du, J., dan Li, D. D. (2007). The soft budget constraint of banks. *Journal of Comparative Economics*, 35(1), 108-135. doi: 10.1016/j.jce.2006.11.001
- Franklin, A. L., Ho, A. T., dan Ebdon, C. (2009). Participatory Budgeting in Midwestern States: Democratic Connection or Citizen Disconnection? [Article]. *Public Budgeting & Finance*, 29 (3), 52-73. doi: 10.1111/j.1540-5850.2009.00936.x
- Jalonen, H. (2012). The Uncertainty of Innovation: A Systematic Review of the Literature. [Article]. *Journal of Management Research*, 4(1), 1-47.
- Kenis, I. (1979). Effect of Budgetary goal characteristics of Managerial Attitude and Performance *The Accounting Review*, LIV (4), 707-721.
- Kong, E., (2007). The Strategic Importance of Intellectual Capital in the Non-Profit Sector. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 4, pp: 721-731.
- Koulopoulos, T.M. dan Frappaolo, C., (2000). *Smart Things to know About Knowledge Management*. United Kingdom: Capstone Publishing Limited.
- Nouri, H., dan Parker, R. J. (1998). The relationship between budget participation and job performance: The roles of budget adequacy and organizational commitment. *Accounting, Organizations and Society*, 23 (5-6), 467-483.
- Parker, R. J., dan Kyj, L. (2006). Vertical information sharing in the budgeting process. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 27-45.
- Pramono, A., (2002). Pengawasan Legislatif Terhadap Eksekutif dalam Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, Thesis, unpublished, Program Sarjana Ilmu Administrasi Negara, Universitas Brawijaya, Malang.
- Rainey, H. G., Pandey, S., dan Bozeman, B. (1995). Research note: Public and private managers' perceptions of red tape. *Public Administration Review*, 55(6), 567-567.
- Tecker, G., Frankel, J.S., and Meyer, P.D., (2002). Use Knowledge, Trust, and Nimbleness to Develop and Sustain the Will to Govern Well. *Association Management*, August, pp: 46-55.
- Zhang, Y., & Yan, K. (2009). Citizen Participation in the Budget Process: The Effect of City Managers. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 21(3), 289-317.
- Zimmerman, J., (2000). *Accounting For Decision Making and Control*. 3rd ed., Boston: Irwin McGraw-Hill.