**ARTIKEL**

**ANALISIS BUDAYA ORGANISASI, KUALITAS KEHIDUPAN KERJA, DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP IMPLEMENTASI MANAJEMEN PENGETAHUAN**

**SERTA IMPLIKASINYA BAGI KINERJA**

**PEGAWAI PDAM DI PROVINSI RIAU**

**MACHASIN**

**NPM : 139010062**

****

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2016**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti-bukti empirik dan menemukan kejelasan fenomena serta kesimpulan tentang pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen pengetahuan serta implikasinya bagi Kinerja Pegawai PDAM di Provionsi Riau. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif dan varifikatif, metode penelitian yang digunakan yaitu metode survei dengan tipe penelitian *explanatory research*. Penelitian ini dilakukan pada PDAM di Provinsi Riau, dengan ukuran sampel sebanyak 223 dari ukuran populasi sebanyak 503. Data penelitian di peroleh dari kuesioner dengan skala ordinal 5 tingkatan. Metode analisis yang digunakan yaitu metode *Path Analysis*.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, diperoleh kesimpulan yaitu: Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Pegawai, berada pada kriteria cukup menuju baik. Hasil analisisi verifikatif menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan dan terdapat pengaruh yang signifikan dan positif manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai PDAM di Provinsi Riau.

**Kata kunci: Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Pegawai**

1. **PENDAHULUAN**

**Latar Belakang**

Memasuki abad ke dua puluh satu berbagai jenis organisasi termasuk organisasi bisnis, organisasi pemerintahan, organisasi sosial yang bersifat nirlaba akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Dimasa depan berbagai jenis organisasi hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang pasti akan terjadi. Manajer masa kini dan masa depan akan dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan.

Kondisi ekonomi yang sulit saat ini, pemerintah bisa mengandalkan Perusahaan milik Daerah atau Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai katup pengaman ekonomi rakyat. Harapan itu akan tercapai manakala pemerintah memiliki BUMD yang sehat dan mampu berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi daerah. BUMD adalah perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah daerah, baik ditingkat Provinsi atau ditingkat Kabupaten/kota, dimana seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah. Bentuk hukum BUMD dapat berupa perusahaan daerah (PD) atau Perseroan Terbatas (PT). BUMD yang yang bentuk hukumnya perusahaan daerah (PD) tunduk pada peraturan perundang undangan yang berlaku yang mengatur tentang perusahaan daerah (PD), sedangkan BUMD yang bentuk hukumnya berupa PT tunduk pada Undang-undang tentang Perseroan Terbatas dan peraturan pelaksanaannya.

Perusahaan Daerah seperti PDAM tidak termasuk dalam struktur kelembagaan daerah dan lebih bersifat enterprises atau merupakan suatu *business entity* dengan tanpa melupakan fungsi sosialnya. Oleh karena itu, fungsi dan peranan pemerintah kabupaten/kota terhadap pengelolaan PDAM tentu harus dibedakan dengan fungsi dan peranannya terhadap lembaga dinas serta hanya terbatas sebagai pengawas dan pembuat kebijakan yang langsung terkait dengan kepentingan publik, seperti pada penetapan tarif. Pemerintah kabupaten/kota seyogyanya tidak melakukan campur tangan pada aspek teknis manajerial.

Penelitian ini dilakukan pada wilayah Provinsi Riau yang memiliki wilayah 12 kabupaten/kota. Masing-masing Kabupaten/Kota memiliki Perusahaan pengelola Air Minum yang pengelolaannya diserahkan kepada PDAM, Unit Pelaksana Tehnis, maupun Badan Pengelola Air Minum. Dasar pemikiran melakukan penelitian di Provinsi Riau, karena dari hasil laporan audit BPKP bahwa seluruh PDAM di wilayah Provinsi Riau berada pada kondisi tidak sehat. Hal tersebut menjadi inspirasi peneliti untuk melakukan pengkajian dan sekaligus melakukan evaluasi mengapa perusahaan yang pemiliknya adalah Pemerintah Daerah masih dikelola dengan manajemen yang tidak sehat. Secara keseluruhan PDAM di Provinsi Riau belum mampu memberikan kontribusi bagi peningkatan Pendapatan Asli Daerah. Artinya, semua PDAM di wilayah Provinsi Riau perlu mendapat perhatian serius dari *stakeholders* khususnya pemerintah untuk mengupayakan agar perusahaan mampu meningkatkan kinerjanya sehingga kebutuhan masyarakat terhadap air yang memenuhi syarat kebersihan dan kesehatan dapat terpenuhi baik dalam artian kualitas, kuantitas dan kontinuitas (K3). Kebutuhan akan air bersih dan sehat merupakan tuntutan dan prioritas seluruh umat manusia. Terlebih lagi dengan meningkatnya pertumbuhan industri memerlukan air sebagai kebutuhan utama dalam proses industrialisasi.

Mengingat begitu luasnya wilayah Provinsi Riau, maka Fokus penelitian ini pada 5 wilayah Kabupaten/Kota yang pengelolaan manajemennya berbentuk PDAM yaitu Kota Pekanbaru (PDAM Tirta Siak), Kabupaten Kampar (PDAM Tirta Kampar), Kabupaten Indragiri hulu (Tirta Indra), Kabupaten Bengkalis (Tirta Bengkalis), dan PDAM Kabupaten Indragiri Hilir (Tirta Indragiri). Pemilihan lima wilayah tersebut didasarkan atas pertimbangan sebagai berikut. Pertama, PDAM di lima Wilayah tersebut merupakan PDAM yang sudah lama berdiri dan berada pada Daerah Kabupaten induk (bukan wilayah pemekaran). Kedua, jumlah pegawai yang berstatus sebagai pegawai tetap relatif cukup banyak. Ketiga, wilayah tersebut sudah mencerminkan perwakilan dari wilayah Provinsi yang terdiri atas wilayah : daratan, lautan dan wilayah pesisir.

Mengacu pada Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Nomor 002/KPTS/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum menyebutkan bahwa evaluasi Kinerja PDAM dikelompokkan kedalam 3 kategori yakni; Sehat, Kurang Sehat, dan tidak sehat. Hasil perhitungan digunakan untuk menilai kondisi perusahaan dalam tiga kriteria yaitu : sehat, kurang sehat dan tidak sehat.

1. Kategori Sehat, memperoleh nilai lebih besar dari 2,8

PDAM dengan kategori sehat adalah PDAM yang mampu berkembang dan dapat memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman, dan melakukan mengoperasikan instalasi secara efisien dalam pelayanannya kepada pelanggan.

1. Kategori Kurang Sehat, memperoleh nilai antara 2,2 – 2,8

PDAM dengan kategori kurang sehat adalah PDAM yang menanggung resiko atas keadaan kas dan pembayaran pinjaman dalam mengembangkan pelayanannya.

1. Kategori tidak sehat, memperoleh nilai kurang dari 2,2

PDAM dengan kategori tidak sehat adalah PDAM yang tidak mampu menanggung resiko kas dan pinjaman dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil penilaian kinerja PDAM di Provinsi Riau yang dijadikan objek dalam penelitian ini dapat dilihat pada table 1.1 berikut :

| **Tabel 1.1****Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Provinsi Riau Tahun 2011-2015** |
| --- |
| **No** | **Kota/Kabupaten** | **NAMA PDAM** | **Kriteria** |
| **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** |
| 1 | Kota Pekanbaru | "Tirta Siak"  | 1,50 | 1,83 | 1,53 | 1,77 | - |
| Tidak sehat  | Tidak sehat | Tidak sehat | Tidak sehat | Tidak sehat  |
| 2 | Kab. Kampar | “Tirta Kampar"  | 1,94 | 1,96 | 1,55 | 2,34 | 2,23 |
| Tidak sehat  | Tidak sehat  | Tidak sehat | Kurang Sehat | Kurang Sehat |
| 3 | Kab. Indragiri Hulu | "Tirta Indra"  | 1,77 | 1,67 | 1,71 | 2,23 | - |
| Tidak sehat  | Tidak sehat  | Tidak sehat  | Kurang Sehat | Kurang Sehat |
| 4 | Kab. Bengkalis | “Tirta Bengkalis”  | 2,44 | - | 2,43 | 2,56 | - |
| Kurang Sehat | - | Kurang Sehat | Kurang Sehat | Kurang Sehat |
| 5 | Kab. Indragiri Hilir | “Tirta Indragiri” | 2,47 | 2,19 | 1,99 | 2,26 | 1,82 |
| Kurang Sehat | Tidak sehat  | Tidak sehat  | Kurang Sehat | Tidak sehat |

**Sumber : *Publikasi Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum, 2016***

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat dianalisa bahwa secara umum kinerja PDAM di Provinsi Riau termasuk dalam katagori kurang sehat dan tidak sehat. Hal ini perlu menjadi perhatian para pemegang saham *(stakeholders)* mengingat keberadaan perusahaan tersebut sebagai salah satu motor penggerak ekonomi daerah. Harapan pemerintah dan *stakeholders* agar PDAM mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat melalui peningkatan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas yang berkesinambungan.

Salah satu indikasi untuk menilai kinerja karyawan PDAM dapat dilihat dari tingkat efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan produksi. Data berikut menggambarkan rendahnya kinerja karyawan dilihat dari aspek tingkat kehilangan air (kebocoran).

**Tabel 1.2**

**Persentase Tingkat Kebocoran Air pada PDAM di Provinsi Riau Tahun 2015**

| No | NAMA PDAM | Persentase Tahun 2015 |
| --- | --- | --- |
| 1 | Tirta Siak | 62,00% |
| 2 | Tirta Kampar | 31,56% |
| 3 | Tirta Indra  | 36,51% |
| 4 | PDAM Kab. Bengkalis  | 34,71% |
| 5 | PDAM Kab. Indragiri Hilir  | 38,00% |
| Rata – rata  | 40,56% |

**Sumber : *PDAM di Provinsi Riau***

Berdasarkan tabel 1.2. terlihat tingkat kebocoran air pada PDAM di Provinsi Riau relatif sangat tinggi dengan nilai rata-rata 40,56%. Kondisi ini tentu akan mempunyai efek sangat besar terhadap kesehatan organisasi, karena berproduksi tidak efektif dan tidak efisien. Perusahaan air minum dituntut mampu memberikan pelayanan terbaik, maka karyawan harus memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Sedangkan untuk meningkatkan (K3) kualitas, kuantitas dan kontinuitas, karyawan dituntut untuk dapat melaksanakan program perbaikan yang berkesinambungan terhadap seluruh fungsi yang ada didalam perusahaan, guna mengetahui apa yang dirasakan pelanggan secara terus-menerus. Sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Choi, *et al*., (2008) menganalisis strategi manajemen pengetahuan berdasarkan sumbernya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dapat mengambil manfaat dari manajemen pengetahuan yang berorientasi strategi. Artinya, menggabungkan strategi tersirat yang berorientasi internal dan pengetahuan eksplisit yang berorientasi eksternal. Hasilnya, menunjukkan hubungan saling melengkapi, yang berarti membuktikan adanya efek strategi manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan.

 Bogner, *et al*., (2007) menunjukkan bahwa ada tiga komponen sistemmanajemen pengetahuan yang mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu: kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pengetahuan baru, untuk membangun pengetahuan itu, dan untuk menangkap peluang pengembangan pengetahuan itu secara efektif. Manajemen pengetahuan menjadi penting dan berperan dalam organisasi, karena dapat menunjukkan inisiatif dan prosedur pengelolaan yang jelas, mudah dimengerti, dan komprehensif. Apabila organisasi gagal dalam memanfaatkan aset yang tidak dapat dihitung *(tangible)*, yaitu *knowledge*, maka konsekuensinya dapat terlihat dari segi ekonominya, yaitu kegagalan untuk selalu ada *(exist)* dilingkungannya. Kegagalan tersebut akan menghilangkan keandalan organisasi, terutama dalam menghadapi globalisasi dewasa ini. Kemampuan untuk mengelola *knowledge* dan pengaruh dari *knowledge*  akan mengarah pada pengayaan pendekatan manajemen pengetahuan.

Menurut Christin (2006) mengemukakan bahwa keberhasilan implementasi *Knowledge Manajemen System* akan tercapai jika ada keseimbangan perhatian pada teknologi, strategi dan budaya perusahaan dan bagaimana mengintegrasikan ketiganya ke dalam proses perubahan organisasi. Nawawi (2012:179) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah induk dari budaya *sharing* dan budaya *sharing* adalah inti dari manajemen pengetahuan. Dinamika budaya *sharing* harus sejalan dengan dinamika budaya organisasi. Dinamika dalam budaya organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah, akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.

Tobing dalam Nawawi (2012: 168) inti dari manajemen pengetahuan adalah *knowledge sharing,* terjadi peningkatan *value* dari *knowledge* yang dimiliki perusahaan. Seseorang yang melakukan *knowledge sharing* tidak akan kehilangan *knowledge* yang dimilikinya, tetapi justru melipat gandakan nilai dari *knowledge* tersebut, apabila sudah dimiliki, dapat dimanfaatkan oleh banyak orang. Bahkan, *knowledge* yang di *share* dapat menjadi *knowlede* baru sesudah mengalami proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI). Berdasarkan penelitian Idris, Nita & Godwin (2015) penelitian ini menunjukkan bahwa budaya menunjukkan pengaruh signifikan pada proses manajemen pengetahuan. Analisis tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran manajerial dan perilaku merupakan faktor kunci yang berdampak positif terhadap proses *Knowledge Manajemen* dalam organisasi.

Selain variabel budaya organisasi terdapat juga variabel pendukung seperti kualitas kehidupan kerja yang mempengaruhi implementasi manajemen pengetahuan*.* Paradigma kualitas kehidupan kerja berfokus pada persoalan seperti motivasi, keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja. Umumnya kualitas kehidupan kerja mencoba sedikit demi sedikit, menumbuhkan pada diri karyawan, rasa aman, adil, bangga, demokrasi keluarga, kepemilikan, otonomi, tanggung jawab dan fleksibilitas. Paradigma kualitas kehidupan kerja bekerja baik apabila perusahaan berada dalam tahap tumbuh dan dewasa dalam siklus hidupnya, atau ketika perusahaan berada dalam kondisi yang sehat. (Muchiri & Darokah, 2001:4). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukanDehaghi, dkk(2014)bahwa hubungan yang signifikan ditemukan antara kualitas kehidupan kerja dan partisipasi mereka dalam menerapkan strategi manajemen pengetahuan. Korelasi kuat ditemukan antara penerapan manajemen pengetahuan dan partisipasi manajer dalam pengambilan keputusan. Kinerja manajer untuk menerapkan strategi manajemen pengetahuan adalah moderat.

Selain faktor-faktor diatas, faktor komitmen juga berpangaruh terhadap implementasi manajemen pengetahuan. Bergeron (2003:34) berpendapat untuk bersaing dengan sukses dalam perekonomian saat ini, organisasi harus memperlakukan pengetahuan yang memberikan kontribusi untuk kompetensi inti. Implementasi manajemen pengetahuan membutuhkan komitmen jangka panjang dari manajemen senior; kepemimpinan yang memperhatikan budaya perusahaan; melatih karyawan dan manajer; dan penggunaan yang tepat dari teknologi informasi. Berdasarkan penelitian Ika (2013) menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap aktivitas sharing pengetahuan, sementara keterlibatan kerja dan persepsi keterlibatan tugas memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan juga berhubungan positif dengan sharing pengetahuan. Demirel dan Goc (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan komitmen emosional berpengaruh positif terhadap pengetahaun.

Sesuai dengan penelitian Masomi, asl, Eghdami, Ghanimat, and Ashore (2014) yang menunjukkan, semua faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan meliputi: komitmen dan kepemimpinan manajemen senior, keterlibatan karyawan, pelatihan staf, pemberdayaan karyawan, infrastruktur, sistem informasi, pengukuran kinerja dan benchmarking, budaya organisasi, kerja tim yang berharga dan kualitas kehidupan kerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan positif.

Berdasarkan uraian diatas, melalui pendekatan manajemen sumber daya manusia, penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan mengambil judul *“Analisis Budaya organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, dan Komitmen organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan Serta Implikasinya Bagi Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Riau .*

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, untuk mempermudah melakukan analisis data penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen organisasi pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
2. Bagaimana Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
3. Bagaimana Kinerja pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
4. Seberapa besar pengaruh Budaya organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
5. Seberapa besar pengaruh Kualitas Kehidupan Kerjaterhadap Implementasi Manajemen pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
6. Seberapa besar pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
7. Seberapa besar pengaruh secara simultan Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
8. Seberapa besar pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis :

1. Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen organisasi pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
2. Manajemen Pengetahuan pada pegawai PDAM di Provinsi Riau.
3. Kinerja pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
4. Besar Pengaruh Budaya organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau
5. Besar Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau
6. Besar Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau
7. Besar pengaruh secara simultan Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
8. Besar Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja pegawai pada PDAM di Provinsi Riau

**Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi kepentingan teoritis maupun kepentingan praktis, sebagai berikut :

**Manfaat Teoritis.**

* 1. Memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumberdaya manusia
	2. Menjadi acuan dalam penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, dan manajemen pengetahuan serta kinerja pegawai PDAM di provinsi Riau.

**Manfaat Praktis**

1. Masukan yang berharga bagi pengembangan dan peningkatan daya saing pegawai PDAM di Provinsi Riau khususnya yang terkait dengan budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, komitmen organisasi, manajemen pengetahuan serta kinerja pegawai PDAM di Provinsi Riau
2. Sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya yang berminat untuk mengkaji secara lebih *comprehensive* tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai PDAM di Provinsi Riau.

**II. KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

* 1. **Kajian Teori**

**Kinerja**

Menurut Wibowo (2013) kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi. Perusahaan harus senantiasa berubah untuk mengembangkan efektivitasnya. Perubahan tersebut ditujukan untuk menemukan atau mengembangkan cara menggunakan sumberdaya yang ada dan kapabilitas untuk meningkatkan kemampuan menciptakan nilai dan meningkatkan kinerja. Menurut Kaplan dan Norton dalam Wibowo (2013), terdapat dua pendekatan untuk mengukur keunggulan kinerja perusahaan. Pendekatan pertama menyatakan bahwa kinerja perusahaan disebut unggul apabila memiliki kinerja diatas rata-rata *(above average performance)* yang dilihat dari berbagai dimensi seperti :pangsa pasar, kinerja financial. Pendekatan kedua menilai keunggulan perusahaan tersirat dari usia perusahaan *(corporate longevity).* Perusahaan yang usianya panjang yang berarti dapat bertahan dalam waktu lama, adalah perusahaan yang kinerjanya unggul.

Mangkunegara (2009:67) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *“job performance”* atau *”actual performance”* yang berarti prestasi kerja atau prestasi yang dicapai seseorang dalam bekerja. Pengertian ini lebih menekankan pada aspek individual, di mana kinerja yang dimaksud adalah kinerja pegawai yang diperlihatkan melalui prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai dalam bekerja. Cascio (2013:693) kinerja sebagai cara untuk memastikan bahwa pekerja individual atau tim tahu apa yang diharapakan dari mereka dan mereka tetap fokus pada kinerja efektif dengan memberikan perhatian pada tujuan, ukuran dan penilaian. Sementara Daft (2010) mengatakan bahwa kinerja adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efekif. Kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerjaan yang memberikan kontribusi,baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

**Pentingnya Kinerja**

Mangkunegara (2009:10) menjelaskan bahwa kinerja pegawai penting artinya dalam usaha mengembangkan kualitas kerja, pembinaan, tindakan dan perbaikan atas pekerjaan yang kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan, serta keperluan yang berhubungan dengan masalah ketenagakerjaan lainnya. Pendapat ini menjelasakan bahwa, kinerja pegawai penting dalam upaya mengembangkan kualitas kerja dan membina pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan baik.

Selanjutnya Andreas (2009:29) menambahkan bahwa untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan peranannya dalam organsisasi. Oleh sebab itu kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

**Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Payaman (2005:10) menjelaskan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dikelompokkan pada 3 (tiga) kelompok, yaitu: (1) kompetensi individu seperti kemampuan dan keterampilan melakukan kerja; (2) dukungan organisasi seperti ketersediaan sarana dan prasarana kerja dan kenyamanan lingkungan kerja; dan (3) dukungan manajemen seperti kepemimpinan, dan lingkungan kerja.

**Dimensi Kinerja**

Ukuran-ukuran dari kinerja karyawan yang telah ditetapkan dalam Corporate Plan PDAM adalah sebagai berikut :

1. Pendekatan Skala prioritas dengan membandingkan secara berpasangan setiap kompetensi inti/dasar sehingga diperoleh urutan prioritas kompetensi dasar.
2. Pendekatan melalui penyesuian.

**Indikator Kinerja**

Corporate Plan PDAM telah menetapkan indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu:

1. Pendekatan Skala prioritas, diukur dengan indikator sebagai berikut:
2. *Integritas*
3. *Customer Oriented*
4. *Visioning*
5. *Inovasi*
6. *Entrepreneurship*
7. Pendekatan melalui penyesuian, diukur dengan indikator sebagai berikut:
8. Pelayanan Prima
9. *Driving for Profesional*
10. Adaptif terhadap Teknologi
11. *Mastering in* K3 (Kualitas, Kuantitas, Kontinuitas)

**Manajemen Pengetahuan**

Menurut Mathis dan Jackson (2010:254) *Knowledge management is a conscious effort to get the right knowledge to the right people at the right time so that it can be shared and put into action.* Menurut Lyons (2006) Manajemen pengetahuan adalah konsep dimana perusahaan secara sadar dan komprehensif memperoleh, mengorganisir, membagi, dan menganalisis pengetahuannya, dalam arti sumber, dokumen, dan keahlian manusia. Gorelick (2004) mengungkapkan bahwa manajemen pengetahuan memadukan fakor manusia (*people*), proses, teknologi yang dilatar belakangi oleh budaya untuk meyakinkan bahwa kinerja dan proses belajar terus bertumbuh

**Karakteristik Aktivitas Manajemen Pengetahuan**

Tannebaum dalam Nawawi (2012) memberikan penjelasan mengenai karakteristik berbagai aktivitas manajemen pengetahuan. sebagai berikut ini :

* 1. Pengembangan *database* organisasi mengenai pelanggan, masalah yang bersifat umum serta pemecahannya.
	2. Mengenali para ahli internal, memperjelas apa yang mereka ketahui, dan mengembangkan kamus yang menjelaskan sumber daya internal kunci dan mengenali bagaimana menemukannya.
	3. Mendapatkan dan menangkap pengetahuan dari pada ahli tersebut untuk disebarkan ke yang lain.
	4. Mendesain struktur pengetahuan yang membantu mengelola informasi dalam suatu cara yang dapat diakses dan siap untuk diaplikasikan.
	5. Menciptakan forum bagi orang yang ada di dalam perusahaan untuk berbagi pengalaman dan ide, baik dalam bentuk tatap muka, berkomunikasi melalui *internet, website, chating room, e-mail,* dan lain-lain.
	6. Memanfaatkan *groupware* sehingga memungkinkan berbagai macam orang dilokasi yang berbeda dapat berkomunikasi untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama dan mencatat informasi di dalam suatu *domain* pengetahuan yang telah dipilih.
	7. Bertindak untuk mengenali, mempertahankan talenta orang-orang yang memiliki pengetahuan yang diperlukan di dalam kegiatan utama bisnis.
	8. Mendesain pelatihan dan aktivitas pengembangan lainnya untuk menilai dan mengembangkan pengetahuan internal.
	9. Menerapkan praktik penghargaan pengakuan dan promosi yang mendorong berlangsungnya kegiatan berbagai informasi antar anggota maupun antar unit dalam organisasi.
	10. Membantu pekerjaan serta menyediakan alat-alat yang mendukung kinerja sehingga memungkinkan setiap orang menilai dan menerapkan pengetahuan apabila diperlukan.
	11. Memaknai *database* pelanggan, produk, transaksi, atau hasil dengan mengenali kecenderungan dan menggali informasi sebanyak mungkin
	12. Mengukur modal intelektual didalam upaya mengelola pengetahuan yang lebih baik.
	13. Menangkap dan menganalisis informasi yang terkait dengan perhatian pelanggan, pilihan-pilihan, dan kebutuhan dari lapangan, *front line* atau personil bagian pelayanan didorong untuk mampu memahami dengan lebih baik terhadap kecenderungan pelanggan.

**Dimensi Manajemen Pengetahuan**

Menurut Namawi (2012:10) terdapat empat dimensi dalam suatu sistem Manajemen pengetahuan yang dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya:

1. Aspek manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk atau memperkerjakan seorang *document control* atau *knowledge manager* yang bertanggung jawab mengelola sistem manajemen pengetahuan dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka.
2. Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep model *Socialization, Extrenalization, Combination, Internalization* dalam pelaksanaannya.
3. Teknologi, telah dibuat usulan penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem manajemen pengetahuan yang efektif.
4. Isi (*content*), telah dirancang *content* dari sistem *Manajemen pengetahuan*, yaitu berupa data base *knowledge* dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

**Indikator Manajemen pengetahuan**

Agar terciptanya keberhasilan manajemen pengetahuan dapat diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut : (Shannak,2009)

* + - 1. Perilaku berbagi pengetahuan,
			2. Kesadaran pengetahuan,
			3. Partisipasi dalam aktivitas,
			4. Efisiensi akibat pengetahuan,
			5. Kontribusi terhadap manajemen pengetahuan,
			6. *Usability* (mudah diterapkan).

**Budaya Organisasi**

Menurut Robbins dalam Wibowo (2013:17) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang dipegang oleh anggota organisasi, suatu sistem tentang keberartian bersama. Budaya organisasi berkepentingan dengan bagaimana pekerja merasakan karakteristik suatu budaya organisasi, tidak dengan apakah seperti mereka atau tidak. Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013:17). Menyatakan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi. Akar setiap budaya organisasi adalah serangkaian karakteristik inti yang dihargai secara kolektif oleh anggota organisasi.

Randolph dan Blackburn dalam Tampubolon (2010 : 187) menyatakan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai kunci, kepercayaan dan pemahaman-pemahaman yang dibentuk oleh dan untuk anggota-anggota organisasi. Budaya organisasi menjadi dasar orientasi bagi karyawan untuk memperhatikan kepentingan semua karyawan.

**Karakteristik Budaya Organisasi**

Luthans (2006:125) mengemukakan budaya organisasi memiliki sejumlah karakteristik penting yaitu, sbb :

1. Aturan Perilaku yang Diamati, adalah ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
2. Norma, adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan dengan sebaik mungkin.
3. Nilai-nilai Dominan, adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi untuk dikerjakan oleh karyawan.
4. Filosofi, adalah kebijakan yang dipercayai organisasi mengenai bagaimana memperlakukan karyawan dan pelanggan dengan baik.
5. Peraturan-peraturan, adalah aturan yang legal dari organisasi, pegawai harus mempelajari peraturan-peraturan yang ada diperusahaan agar keberadaannya dapat diterima di dalam organisasi.
6. Iklim Organisasi, adalah keseluruhan hal-hal fisik yang ada diperusahaan, bagaimana karyawan berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan dan pihak luar organisasi.

**Fungsi Budaya Organisasi**

Setiap organisasi merupakan suatu ‘satuan’ yang bersifat khas dan memiliki jati diri sendiri, dan dibedakan oleh budaya yang dianutnya. Kelompok pemimpin dalam organisasi ingin agar budaya tersebut berfungsi dengan baik, dalam arti lebih menjamin keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, termasuk tujuan. Siagian (2009:198) mengemukakan tujuh fungsi budaya organisasi sbb :

1. Mendorong para karyawannya untuk bekerja secara inovatif dan berani mengambil resiko. Dengan kata lain, apakah budaya organisasi mendorong atau meredam kreativitas para angggotanya, atau tidak.
2. Memberi petunjuk para karyawan yang diharapkan bekerja dengan tingkat ketelitian yang tinggi, melakukan analisis, serta memperhatikan hal-hal yang detail, ataukah dibenarkan bekerja dengan hasil yang sekedar memenuhi persyaratan minimal.
3. Mencerminkan pandangan manajemen tentang apakah para karyawan diharapkan lebih mementingkan orientasi hasil, atau mendahulukan ketaatan kepada proses dan prosedur kerja.
4. Mencerminkan pandangan manajemen tentang pentingnya sumber daya manusia sebagai elemen yang paling strategik. Dalam organisasi, betapapun pentingnya ketaatan pada ketelitian dan prosedur kerja yang baku.
5. Memberikan penekanan yang kuat tentang pentingnya kerja sama dan kemampuan bekerja dalam tim dan tidak menonjolkan ‘kehebatan’ individual, meskipun tentunya kemampuan individual tetap harus diperhitungkan.
6. Perilaku yang bagaimana harus ditampilkan oleh para anggota organisasi, yang agresif, kompetitif dan santai, perlu penekanan yang tepat.
7. Orientasi yang dominan dalam organisasi, apakah orientasi mempertahankan *status quo* atau orientasi pertumbuhan, harus dinyatakan secara jelas dalam rumusan budaya organisasi.

**Dimensi Budaya Organisasi**

Menurut Denison dalam Tika (2006) ada empat prinsip utama dan integrative mengenai hubungan timbal balik antara budaya organisasi dengan efektivitas kinerja perusahaan yang mencakup dimensi budaya organisasi, hal ini sejalan dengan pendapat Moebley (2005) yaitu mencakup :

1. Keterlibatan, yaitu bagaimana perusahaan membangun kapabilitas pekerja, kepemilikan dan tanggung jawab dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan aktivitas perusahaan.
2. Konsistensi, adalah pengukuran untuk mengetahui apakah dimiliki budaya internal yang kuat dan bersatu dalam organisasi atau perusahaan tersebut.
3. Adaptabilitas, adalah kemampuan organisasi untuk focus dalam beradaptasi secepat mungkin terhadap lingkungan eksternalnya, Termasuk pelanggan dan kondisi pasar.
4. Misi, adalah perusahaan atau organisasi memiliki nalar yang tajam dalam menentukan tujuan jangka panjang.

**Indikator Budaya Organisasi**

Moebley (2005), mengemukakan indikator budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Keterlibatan, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

Menerima masukan

Informasi tentang prestasi

Pengakuan kapabilitas

Kesempatan penyelesaian pekerjaan

Kestabilan dalam pekerjaan

1. Konsistensi, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :
	1. Tata nilai yang dijalankan secara terus-menerus
	2. Tata nilai yang dijalankan secara konsisten
	3. Koordinasi keputusan
	4. Kesepakatan dan persetujuan dengan karyawan
2. Adaptabilitas, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :
	1. Kepuasan pelanggan
	2. Hubungan dengan pelanggan
	3. Penanganan keluhan
	4. Keluhan dan masukan sebagai strategi
3. Misi, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :
	1. Strategi
	2. Inovasi
	3. Penetapan tujuan
	4. Vision
	5. Integrasi dalam pekerjaan

**Kualitas kehidupan kerja**

Istilah kualitas kehidupan kerja relatif masih baru, namun dasar-dasar pemikirannya telah dikembangkan bertahun-tahun yang lalu. Menurut Anatan (2007:66), idealnya, para pegawai harus diberikan kebebasan lebih besar sebaiknya menjadi dasar bagi pergerakan kualitas kehidupan kerja. Singkatnya program-program kualitas kehidupan kerja berusaha menciptakan iklim kerja yang memanusiakan manusia sehingga anggota organisasi lebih dilihat harkat dan martabatnya yang sangat diperlukan keterlibatannya dalam mencapai tujuan organisasi, bukan hanya dianggap sebagai faktor produksi belaka.

Cascio (2013) didefinisikan kualitas kehidupan kerja sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja. Kualitas kehidupan kerja merupakan suatu cara pikir tentang orang-orang, pekerjaan, dan organisasi. Menurut Rivai (2014:492) Kualitas kehidupan kerja merupakan usaha yang sistematik dari organisasi untuk memberikan kesempatan yang lebih besar kepada pekerja untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kontribusi mereka terhadap pencapaian efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

**Faktor Penentu Keberhasilan Kualitas Kehidupan Kerja**

Menunjukkan keberhasilan kualitas kehidupan kerja dalam organisasi dibutuhkan usaha-usaha dalam mempertahnkannya sebagai berikut. (Wayne dalam Anantan 2007, 73) :

1. Persepsi kebutuhan
2. Berfokus pada masalah yang penting dalam organisasi
3. Memiliki struktur untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah
4. Berbagai sistem dan nilai-nilai yang ada dalam organisasi
5. Keterlibatan seluruh anggota organisasi

**Dimensi Kualitas Kehidupan Kerja**

Terdapat empat dimensi utama dari Kualitas Kehidupan Kerja, yaitu: Anatan (2007)

1. Restrukturisasi kerja

Restrukturisasi melibatkan pengurangan perusahaan dibidang tenaga kerja, unit kerja atau divisi, ataupun pengurangan tingkat jabatan dalam struktur organisasi perusahaan.

1. Sistem imbalan

Imbalan yang diberikan kepada karyawan memungkinkan mereka untuk memuaskan kebutuhannya.

1. Partisipasi

Partisipasi adalah adanya kesempatan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tidak langsung terhdap kualitas kehidupan kerja.

1. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang kondusif termasuk didalamnya penetapan jam kerja, peraturan yang berlaku, kepemimpinan, serta lingkungan fisik.

**Indikator Kualitas Kehidupan Kerja**

Menurut Cascio (dalam Nawawi, 2012: 23) komponen Kualitas kehidupan kerja yang perlu diciptakan, dibina, dan dikembangkan agar tercipta lingkungan organisasi serta sumber daya manusia yang kompetitif, diantaranya :

1. Restrukturisasi Kerja, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:
	1. Pengembangan Karier (Career Development)
2. Sistem imbalan, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:
	1. Kompensasi yang Seimbang (*Equitable Compensation*)
3. Partisipasi, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:
	1. Partisipasi Karyawan (*Employee Participation*)
	2. Komunikasi (*Communication*)
4. Lingkungan Kerja, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:
	1. Lingkungan Yang Aman (*Safe Environment*)
	2. Penyelesaian Konflik (*Conflict Resolution*)
	3. Keselamatan kerja (*Job Security*)
	4. Kesehatan Kerja (Job Healty)
	5. Kebanggaan (Pride)

**Komitmen Organisasi**

Meyer & Allen merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai suatu konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya, dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi.

Menurut Robbin dalam Sopiah (2008:155) komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah kemampuan individu dan kemampuan menyelaraskan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas, dan kebutuhan organisasi tersebut. Komitmen organisasional diartikan sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan (3) keyakinan tertentu dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi. Luthans (2006).

**Proses Terbentuknya Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen dalam Khaerul Umam (2010:259) mengemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi proses terbentuknya komitmen organisasi, yaitu :

1. Faktor Personal
2. Kebutuhan atas pekerja
3. Kontrak psikologi
4. Harapan untuk sukses
5. Karakteristik personal
6. Faktor Organisasional
7. Pengalaman tugas awal
8. Peran lingkungan pekerja
9. Gaya kepemimpinan dan pengawasan
10. Konsistensi aturan
11. Kesempatan promosi
12. Keadilan yang dirasakan
13. Faktor non organisasional

Tersedianya alternatif kerja yang menawarkan insentif atau kepuasan kerja yang lebih baik yang biasa dianalisa dari aspek perilaku dan dari aspek sikap.

Dari aspek perilaku meliputi :

1. Tetap bertahan menjadi anggota organisasi
2. Tidak mengeluh dan berpaling ke organisasi lain bila organisasi mengalami kemunduran
3. Memiliki inisiatif dan motif berprestasi
4. Bekerja keras
5. Bersedia berkorban tenaga dan pikiran demi keberhasilan organisasi

Sementara itu dari aspek sikap meliputi :

1. Tingkat disiplin kerja
2. Sikap positif terhadap pekerjaan dan rekan kerja
3. Rasa bangga
4. Loyalitas
5. Kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan

**Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Porter dan Streers dalam Bagus (2010) mengidentifikasikan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, yaitu :

1. Kebutuhan seseorang akan prestasi
2. Sikap seseorang terhadap organisasi
3. Pendidikan
4. Ketergantungan organisasional
5. Persepsi terhadap peran pribadi dalam organisasi

**Dimensi Komitmen Organisasi**

Zurnali (2010) mengemukakan bahwa komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengkarakteristikkan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasi atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan

**Indikator Komitmen Organisasi**

Allen & Meyer (dalam Sudarmanto, 2009:102) mengemukakan indikator komitmen sebagai berikut:

1. *Affective Commitment*, berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Untuk mengukur tingkat komitmen ini adalah sebagai berikut :
2. Perasaan memiliki sebagai anggota organisasi
3. Keterlibatan dengan segala aktivitas organisasi
4. Berupaya secara sukarela untuk melakukan hal yang terbaik untuk organisasi
5. *Continuance Commitment*, berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi sehingga ia akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi.

Komitment ini diukur dengan penilaian sebagai berikut:

1. Pertimbangan ekonomi, merasakan menanggung biaya ekonomi yang tinggi jika keluar dari organisasi
2. Anggota organisasi akan mempertimbangkan resiko yang dihadapi jika berada di luar organisasi
3. Memiliki kebanggan menjadi bagian organisasi
4. Adanya kesamaan nilai yang dimiliki individu selaras dengan nilai-nilai yang dimiliki organisasi.
5. *Normative Commitment*, menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *Normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Pengukuran terhadap komitmen normatif adalah sebagai berikut :
6. Perasaan yang kuat dari anggota untuk tetap bertahan dalam organisasi
7. Sensitif oleh pengaruh dari organisasi lain
8. Memiliki dedikasi dan pengabdian total kepada organisasi
9. Berbuat yang terbaik untuk kepentingan organisasi
10. Memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi
	1. **Kerangka Pemikiran**

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan**

Leidner, Alavi dan Kayworth (2008) studi ini menunjukkan cara-cara di mana budaya organisasi memengaruhi inisiatif manajemen pengetahuan serta evolusi manajemen pengetahuan dalam organisasi. Sedangkan dalam satu organisasi, upaya *Knowledge Manajemen* menjadi sedikit lebih dari sekedar repositori informasi, di organisasi. Upaya *Knowledge Manajemen* berkembang menjadi sistem yang sangat kolaboratif yang mendorong terbentuknya komunitas.

Terkait dengan budaya berpengetahuan, apabila mengadopsi pendapat Jusi dalam Nawawi (2012:173), ada beberapa komponen yang cenderung mempengaruhi budaya (berpengetahuan). Budaya yang kuat didukung oleh faktor-faktor *leadership, sense of direction, climate, positive teamwork, value add systems, enabling structure, appropriate competences, and developed individual.*

Selanjutnya, bila mengadopsi budaya pengetahuan dengan budaya organisasi, menurut McKinsey and Company dalam Nawawi (2012:173) ada tujuh variabel terhadap kesusksesan organisasi. Ketujuh variabel tersebut, antara lain strategi dan struktur yang merupakan *hardware of organization* (perangkat keras organisasi) serta *style* (gaya), *system, staff* (karyawan), *skills* (kemampuan), dan *shared values* (budaya organisasi) yang merupakan *software of organization* (perangkat lunak organisasi).

Penelitian yang telah dilakukan oleh Christin (2006) menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Knowledge Manajemen System* akan tercapai jika ada keseimbangan perhatian pada teknologi, strategi dan budaya perusahaan dan bagaimana mengintegrasikan ketiganya ke dalam proses perubahan organisasi.

Idris, Nita & Godwin (2015) penelitian ini menunjukkan bahwa budaya menunjukkan pengaruh signifikan pada proses manajemen pengetahuan. Analisis tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran manajerial dan perilaku merupakan faktor kunci yang berdampak positif terhadap proses *Knowledge Manajemen* dalam organisasi konstruksi yang dalam penyelidikan.

Menurut Budihardjo (2014: 153) pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pengaplikasian manajemen pengetahuan harus berorientasi pada manusia, pengetahuan, sasaran bisnis, dan teknologi. Tentu pemilihan strategi dan buadaya organisasi yang tepat akan membuat *sharing* pengetahuan mendukung keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan tersebut.

**Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Manajemen Pengetahuan**

Dehaghi, dkk(2014)dalam penelitiannya menyebutkan bahwa hubungan yang signifikan ditemukan antara kualitas kehidupan kerja manajer perawat dan partisipasi mereka dalam menerapkan strategi manajemen pengetahuan. Korelasi kuat ditemukan antara penerapan manajemen pengetahuan dan partisipasi manajer perawat dalam pengambilan keputusan. Kinerja manajer perawat untuk menerapkan strategi manajemen pengetahuan adalah moderat.

Penelitian yang dilakukan Zadeh (2016) menyebutkan bahwa terdapat hubungan langsung antara kualitas kehidupan kerja dan manajemen pengetahuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi hubungan kualitas kehidupan kerja dan manajemen pengetahuan maka semakin tinggi produktifitas kerja. Selanjutnya Akhavan dkk (2015) menyebutkan bahwa hubungan antara kualitas kehidupan kerja, sikap berbagi pengetahuan dan perilaku berbagi pengetahuan. Temuan juga menunjukkan bahwa sikap berbagi pengetahuan secara signifikan dapat berdampak pada pengetahuan, niat berbagi yang pada gilirannya mempengaruhi pada pengetahuan perilaku. Implikasi yang berasal dari studi ini adalah bahwa Sikap karyawan terhadap berbagi pengetahuan dan perilaku berbagi pengetahuan dipusat penelitian yang diteliti secara signifikan tergantung pada kualitas kehidupan kerja.

Masomi, asl, Eghdami, Ghanimat, and Ashore (2014) hasil penelitian menunjukkan: semua faktor yang mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan meliputi: komitmen dan kepemimpinan manajemen senior, keterlibatan karyawan, pelatihan staf, pemberdayaan karyawan, infrastruktur, sistem informasi, pengukuran kinerja dan benchmarking, budaya organisasi, kerja tim yang berharga dan kualitas kehidupan kerja karyawan memiliki hubungan yang signifikan dan positif.

Zadeh (2016) meneliti hubungan antara kualitas hidup kerja, kepuasan hidup dan manajemen pengetahuan pada guru sekolah menengah kedua. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan langsung antara kualitas hidup kerja dengan manajemen pengetahuan.

**Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Manajemen Pengetahuan**

Bergeron (2003:34) berpendapat untuk bersaing dengan sukses dalam perekonomian saat ini, organisasi harus memperlakukan pengetahuan yang memberikan kontribusi untuk kompetensi inti mereka Implementasi manajemen pengetahuan sukses membutuhkan komitmen jangka panjang dari manajemen senior; kepemimpinan yang memperhatikan budaya perusahaan; berkomitmen, melatih karyawan dan manajer; dan penggunaan yang tepat dari teknologi informasi. Penelitian yang telah dilakukan oleh Ika (2013) menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap aktivitas sharing pengetahuan, sementara keterlibatan kerja dan persepsi keterlibatan tugas memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen afektif dan juga berhubungan positif dengan sharing pengetahuan.

Demirel dan Goc (2013) hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan komitmen emosional berpengaruh positif terhadap pengetahaun. Sebagai hasilnya, organisasi menggunakan sumber daya mereka saat ini secara lebih efisien, mereka memberikan layanan yang stabil dan loyal kepada karyawan dengan menghasilkan Budaya berbagi pengetahuan intraorganizational. Selain itu, disimpulkan bahwa peningkatan dan perlindungan modal intelektual organisasi karyawan dengan mengubah pengetahuan karyawan menjadi pengetahuan organisasi.

Nasabi dan Heshi (2013) hasilnya menunjukkan adanya korelasi positif antara komitmen organisasional dengan dimensi dan knowledge sharing. Komitmen afektif, normatif dan berkelanjutan dapat memprediksi berbagi pengetahuan.

**Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja**

Bogner, dkk, (2007) menunjukkan bahwa ada tiga komponen sistem manajemen pengetahuan yang mempengaruhi kinerja perusahaan, yaitu: kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pengetahuan baru, untuk membangun pengetahuan itu, dan untuk menangkap peluang pengembangan pengetahuan itu secara efektif. Transfer pengetahuan dalam organisasi memanifestasikan dirinya melalui perubahan pengetahuan atau kinerja unit penerima. Dengan demikian, transfer pengetahuan dapat diukur dengan mengukur perubahan dalam pengetahuan atau perubahan dalam kinerja.

Kinerja organisasi banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor. Pendekatan sekarang ini, faktor yang dominan adalah aset pengetahuan. Tantangan yang besar bagi manajemen pengetahuan di organisasi adalah tuntutan untuk menghubungkan manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi. Pendekatan yang paling praktis adalah dengan mengaitkan manajemen pengetahuan dengan kinerja organisasi dan budaya organisasi. Dalam teori, manajemen pengetahuan ini jelas berkaitan erat dan sangat mendukung pencapaian kinerja luar biasa dan budaya organisasi. Nawawi (2014: 167).

Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Andria dan Trisyulianti (2011) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh pengetahuan pengelolaan. Titik ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan adalah nyata secara signifikan dan positif berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Tingkat penerapan manajemen pengetahuan lebih tinggi menunjukkan bahwa tingkat kinerja organisasi yang lebih tinggi juga. Aliyu (2015) penelitian ini menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan dan kinerja bisnis .. Olaima, AL-ameryeen dan Al-Makhadmah (2015) meneliti bahwa dimensi Manajemen pengetahuan (pengetahuan teknis, pengetahuan budaya, dan pengetahuan manusia) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.

Budaya organisas

1. Keterlibatan
2. Konsistensi
3. Adaptabilitas
4. Misi

Moebley (2005)

Kualitas Kehidupan Kerja

1. Restrukturisasi kerja
2. Sistem imbalan
3. Partisipasi
4. Lingkungan kerja

Anatan (2007)

Komitmen Organisasi

1. Komitmen afektif *(affective commitment)*
2. Komitmen kontinyu *(continuance commitment)*
3. Komitmen normatif *(normative commitment)*

Zurnali (2010)

Manajemen Pengetahuan

1. Aspek manusia,
2. Proses,
3. Teknologi,
4. Isi (*content*),

Namawi (2012:10)

Kinerja Pegawai

1. Pendekatan Skala Prioritas
2. Pendekatan Melalui Penyesuaian.

PDAM

**TEORI YANG MENDUKUNG**

Wibowo (2013), Tampubolon (2010), Umam (2010), Hanggraeni (2011), Kotter (2005), Jones (2010), Jaffer (2010), Hodgetts, dkk (2006), Sobirin (2009),Siagian (2009), Luthans (2006), Rivai dan Mulyadi (2009), Tika (2006), Moebley (2005), Suwatno (2011), Wibisono (2011), Nuraini (2013), Sutrisno (2011)

Rowley dan Keith (2012), Sopiah (2008), Luthans (2006), Bagus (2010), Zurnali (2010), Sudarmanto (2009), Anatan (2007), Cascio (2013), Rivai (2014), Triatna (2015), Nawawi (2012), Suwatno (2011), Wibisono (2011), Nuraini (2013), Sutrisno (2011), Sukoco (2007), Rowley dan Keith (2012)

Mathis dan Jackson (2010), Lyons (2006),

 Gorelick (2004), Nawawi (2012), Nonaka (2007), Yahya (2014), Shannak (2009),Mangkunegara (2009), Daft (2010), Colquitt, dkk (2011), Bernardin dan Russel (2010), Andreas (2009), Siswanto (2010), Payaman (2005), Atmosoeprapto (2011)

**Choi, *et al*., (2008), Bogner (2007), Andrian dan Trisyulianti (2011) dan Al-Ameryeen dan Al-Makhadmah (2015)**

**Christin (2006), Leidner, dkk (2008) dan Idris, dkk (2015)**

**Dehaghi, dkk (2014), Zadeh (2016), Masomi, dkk (2014, dan Akhavan, dkk (2015)**

**Ika (2013), Demirel dan Goc (2013) dan Nasabi dan Heshi(2013)**

**Valizadeh dan Ghahremani (2012), Kumalasari (2015) dan Ji-Young An dan Rugiero (2011)**

**Zin (2004), Angelia (2013), Birjandi (2013) dan Farid, dkk (2015)**

**Darajat dan Rosyidah (2012), Momeni, dkk (2012) dan Azadi, dkk (2014)**

**Gambar 2.1**

**Paradigma Penelitian**

* 1. **Hipotesis**

Berdasar tinjauan teori dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Terdapat pengaruh Budaya organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau
2. Terdapat pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau
3. Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau
4. Terdapat pengaruh secara simultan Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.
5. Terdapat Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja pegawai PDAM di Provinsi Riau
6. **METODOLOGI PENELITIAN**

**Metode yang Digunakan**

Penelitian ini dirancang untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan dan tujuan yang akan dicapai, serta melakukan pengujian hipotesis. Sesuai dengan tujuan penelitian ini yaitu untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis, maka jenis penelitian ini menggunakan metode survei dengan tipe penelitian explanatory research. Menurut Hair, dkk (2006:707) explanatory research digunakan untuk menjelaskan hubungan kausalitas antar variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesis. Dengan menggunakan metode ini diharapkan akan terungkap dan terjawab semua butir yang terkandung dalam identifikasi masalah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif dengan menggunakan metode Path Analysis (analisis jalur) dengan menggunakan program SPSS, sehingga dapat dianalisis pengaruh langsung, dan tidak langsung antar variabel bebas dengan variabel terikat.

**Desain Penelitian**

Desain penelitian merupakan seluruh proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam penelitian ini mencakup proses-proses sebagai berikut, (Nazir, 2005) :

1. Identifikasi dan pemilihan masalah penelitian
2. Pemilihan kerangka konseptual untuk masalah penelitian serta hubungan-hubungan dengan penelitian sebelumnya.
3. Memformulasikan masalah penelitian termasuk membuat spesifikasi dan tujuan, luas jangkauan (scope) dan hipotesis untuk diuji.
4. Membangun penyelidikan atau percobaan.
5. Memilih serta memberi definisi terhadap pengukuran variabel-variabel.
6. Memilih prosedur dan teknik sampling yang digunakan.
7. Menyusun alat dan teknik untuk mengumpulkan data.
8. Membuat *coding*, serta mengadakan *editing* dan *processing* data.

**Definisi Variabel**

1. Variabel Budaya Organisasi (X1)

Budaya Organisasi adalah suatu sistem dari makna atau arti bersama yang dianut para anggotanya yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya (Robbins and judge, 2011 : 525).

1. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X2)

Kualitas kehidupan kerja dapat didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang kesejahteraan mental dan fisiknya ketika bekerja (Cascio : 2003).

1. Komitmen organisasi (X3)

Komitmen organisasional adalah suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut **(**Robbins dan Judge, 2008 : 100)

1. Variabel Manajemen Pengetahuan (Y)

Manajemen pengetahuan (Y) adalah konsep dimana perusahaan secara sadar dan komprehensif memperoleh, mengorganisir, membagi, dan menganalisis pengetahuannya, dalam arti sumber, dokumen, dan keahlian manusia ( Lyons : 2000)

1. Variabel Kinerja (Z)

Kinerja (Z) adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu (Bernandin & Russell : 2006).

**Sumber dan Teknik Pengumpulan Data/Informasi**

Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Sumber data primer diperoleh dari hasil penelitian secara empirik melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai PDAM Di Provinsi Riau selaku responden.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Kuesioner, daftar pertanyaan yang dibuat dalam bentuk sederhana dengan metode pernyataan yang diberikan kepada pihak responden, sehingga memperoleh data yang diperlukan terkait dengan masalah yang diteliti.

2. Dokumentasi, digunakan untuk memenuhi tuntutan data sekunder yang meliputi data tentang jumlah pegawai, peraturan-peraturan perusahaan dan laporan-laporan tahunan PDAM Di Provinsi Riau, sehingga nantinya dipakai sebagai pendukung pembahasan hasil penelitian.

**Populasi Penelitian, Sampel dan Teknik Sampling**

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh pegawai tetap PDAM di Provinsi Riau yaitu sebanyak 503 orang, yang berada di 5 Kabupaten/Kota di Provinsi Riau. Penarikan sampel menggunakan *cluster proposional stratified*. Tiap item (individu) didalam kelompok yang terpilih akan diambil sebagai sampel. Rumus untuk menghitung ukuran sampel menggunakan rumus Slovin sebagai berikut: (Sugiyono, 2009)

**n = N/N.d2 + 1**

dimana: n = Jumlah Sampel

 N = Jumlah Populasi

 d2 = Presisi ( ditetapkan 5% )

maka jumlah sampel penelitian ini adalah sebagai berikut:

n = N/N.d2+1

= 503/(503).0,052+1

= 222,8 pembulatan 223 responden

**Rancangan Analisis dan Uji Hipotesis**

Bagian ini akan membahas tentang rancangan analisis, uji hipotesis, pengujian instrument, analisis deskriptif dan verifikatif dan uji kelayakan model.

**Rancangan Analisis**

Setelah data terkumpul, maka data tersebut diolah dengan proses tabulasi, yaitu berdasarkan kategori pengumpulan data selanjutnya dikelompokkan dan dianalisis. Untuk perhitungan dalam analisis maka digunakan alat bantu program SPSS for Windows. Program ini digunakan penulis untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan serta implikasinya bagi kinerja pegawai PDAM.

**IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Analisis Hasil Penelitian**

Analisis hasil penelitian membahas aspek deskriptif, verifikatif, dan uji hipotesis.

**Deskriptif Variabel Penelitian**

Penelitian ini mencakup lima variabel yaitu Budaya Organisasi (X1), Kualitas Kehidupan Kerja (X2), Komitmen Organisasi (X3), Manajemen Pengetahuan (Y), serta Kinerja Pegawai (Z). Kelima variabel diukur dengan menggunakan skala Likert 5 tingkatan. Pada bagian berikut diuraikan deskriptif tiap variabel penelitian guna mengetahui gambaran tentang kondisi dari variable-variabel yang diteliti, pengukuran distribusi frekuensi jawaban responden, serta nilai rata-rata (mean) dengan kriteria yang disajikan. Interprestasi masing-masing variabel disajikan pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

**Tabel 4.1**

**Kategori Penafsiran Kondisi Variabel Penelitian**

| **Rata-rata Skor** | **Penafsiran**  |
| --- | --- |
| 4,51 – 5,0 | Sangat baik/ Sangat tinggi |
| 3,51 – 4,5 | Baik/ Tinggi |
| 2,51 – 3,5 | Cukup baik/ Cukup tinggi |
| 1,51 – 2,5 | Tidak baik/ Rendah |
| 1,0 – 1,5 | Sangat tidak baik/ Sangat rendah |

Sumber : Solimun (2011)

**Nilai Skor Rata-rata Variabel**

Berdasarkan hasil perhitungan deskriptif dari masing-masing variabel peneliti, selanjutnya dilakukan analisa dan penafsiran sesuai dengan kategori pada tabel 4.1, diperoleh hasil rekapitulasi sebagaimana terlihat pada tabel 4.2 sebagai berikut :

**Tabel 4.2**

**Nilai Rata-Rata Ketercapaian Skor Tiap Variabel**

| **Variabel**  | **Rata-Rata** | **Std. Deviasi** | **Rentang** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Budaya Organisasi (X1) | 3,465 | 0,128 | 3,337 | 3,593 | Cukup Baik Menuju Baik |
| Kualitas Kehidupan Kerja (X2) | 3,438 | 0,180 | 3,258 | 3,618 | Cukup Baik Menuju Baik |
| Komitmen Organisasi (X3) | 3,492 | 0,241 | 3,251 | 3,793 | Cukup Baik Menuju Baik |
| Manajemen Pengetahuan (Y) | 3,420 | 0,179 | 3,241 | 3,599 | Cukup Baik Menuju Baik |
| Kinerja Pegawai (Z) | 3,240 | 0,117 | 3,123 | 3,357 | Cukup Baik Menuju Baik |

Sumber : Hasil olah data Deskriptif, 2016

 Hasil perhitungan pada Tabel 4.2 , memperlihatkan seluruh variabel penelitian berada pada kategori Cukup Baik Menuju Baik. Selanjutnya untuk mengetahui nilai rata-rata masing-masing dimensi dari setiap variabel dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

**Kategori Ketercapaian Skor Tiap Dimensi**

| **Variabel** | **Dimensi** | **Rata-rata** | **Rank** | **Kategori** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Budaya Organisasi (X1) | Keterlibatan | 3,483 | 3 | Cukup Baik  |
| Konsistensi | 3,525 | 2 | Baik |
| Adaptabilitas | 3,537 | 1 | Baik |
| Misi | 3,342 | 4 | Cukup Baik |
| Kualitas Kehidupan Kerja (X2) | Restrukturisasi kerja | 3,528 | 2 | Baik |
| Sistem imbalan | 3,598 | 1 | Baik |
| Partisipasi | 3,391 | 3 | Cukup Baik |
| Lingkungan | 3,285 | 4 | Cukup Baik |
| Komitmen Organisasi (X3) | Afektif | 3,643 | 2 | Baik |
| Berkelanjutan | 3,709 | 1 | Baik |
| Normatif | 3,349 | 3 | Cukup Baik |
| Manajemen Pengetahuan (Y) | Manusia | 3,361 | 3 | Cukup Baik |
| Proses | 3,291 | 4 | Cukup Baik |
| Teknologi | 3,508 | 2 | Baik |
| Isi/conten | 3,587 | 1 | Baik |
| Kinerja Pegawai (Z) | Skala prioritas | 3,269 | 1 | Cukup Baik |
| Pendekatan melalui penyesuaian | 3,203 | 2 | Cukup Baik |

Sumber : Hasil olah data Deskriptif, 2016

Berdasarkan pada tabel 4.3 diatas dapat dianalisa bahwa nilai tertinggi dari semua variabel yang diteliti adalah pada variabel komitmen organisasi yaitu pada dimensi komitmen berkelanjutan yaitu sebesar 3,709, dan yang berada pada ranking tertinggi kedua ada pada variabel komitmen organisasi pada dimensi afektif yaitu sebesar 3,643. Sedangkan nilai terendah adalah pada variabel kinerja yaitu pada dimensi pendekatan melalui penyesuaian yaitu sebesar 3,203 dan yang berada pada ranking kedua ada pada variabel kinerja pada dimensi skala prioritas yaitu sebesar 3,269.

**Analisis Verifikatif**

Penelitian verifikatif, adalah metode yang bertujuan untuk menguji secara matematis dugaan mengenai adanya hubungan antar variabel dari masalah yang diteliti penelitian ini akan menguji Pengaruh Budaya Organisasi (X1), Kualitas Kehidupan Kerja (X2), dan Komitmen Organisasi (X3) Terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan (Y) dan Pengaruh Manajemen Pengetahuan (Y) Terhadap Kinerja Pegawai (Z). analisa data dengan Analisis Jalur, menggunakan program SPSS versi 21.

1. **Koefisien Korelasi**

 Analisis korelasi digunakan untuk mengukur besarnya hubungan linier antar variabel independent, atau untuk mengetahui seberapa kuat hubungan antar beberapa variabel independent (X) yang diteliti. Hasil perhitungan keofisien korelasi dengan menggunakan program SPSS, terlihat pada tabel 4.4, sebagai berikut:

**Tabel 4.4**

**Koefisien Korelasi Antar Variabel Independen**



 Sumber: Data Primer Diolah, 2016

1. Hubungan antara variabel Budaya Organisasi (X1) dengan Kualitas Kehidupan Kerja (X2) didapat nilai korelasi sebesar 0,511, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi) mempunyai tingkat hubungan yang sedang dan searah karena nilainya positif. Korelasi antara Budaya Organisasi (X1) dengan Kualitas Kehidupan Kerja (X2) signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,05. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X1) ditingkatkan, maka diikuti dengan peningkatan Kualitas Kehidupan Kerja (X2).
2. Hubungan antara varaibel Budaya Organisasi (X1) dengan Komitmen Organisasi (X3) didapat nilai korelasi sebesar 0,502, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi) mempunyai tingkat hubungan yang sedang dan searah karena nilainya positif. Korelasi antara Budaya Organisasi (X1) dengan Komitmen Organisasi (X3) signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,05. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Budaya Organisasi (X1) ditingkatkan, maka diikuti dengan peningkatan Komitmen Organisasi (X3).
3. Hubungan antara variabel Kualitas Kehidupan Kerja (X2) dengan Komitmen Organisasi (X3) didapat nilai korelasi sebesar 0,502, sehingga apabila dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r (korelasi) mempunyai tingkat hubungan yang sedang dan searah karena nilainya positif. Korelasi antara Kualitas Kehidupan Kerja (X2) dengan Komitmen Organisasi (X3) signifikan karena angka signifikansi 0,000 lebih kecil dari pada 0,05. Pernyataan di atas dapat diartikan apabila Kualitas Kehidupan Kerja (X2) ditingkatkan, maka diikuti dengan peningkatan Komitmen Organisasi (X3).

**2. Koefisien Jalur Variabel Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan**

 Analisis hubungan kausalitas, berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 21, maka diperoleh besaran koefisien jalur yang dapat di lihat pada tabel 4.5 di bawah ini:

**Tabel 4.5**

**Nilai Koefisien Jalur**



Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Hasil perhitungan pada tabel 4.5 di atas, dapat dijelaskan bahwa:

1. Pengaruh Budaya Organisasi (X1) terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,174. Artinya Budaya Organisasi (X1), memiliki kontribusi sebesar 0,174 terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan (Y), dengan semakin baik Budaya Organisasi (X1), maka akan meningkatkan Manajemen Pengetahuan (Y).
2. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja (X2) terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,457. Artinya Kualitas Kehidupan Kerja (X2) memiliki kontribusi sebesar 0,457 terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan (Y). Dengan demikian semakin baik Kualitas Kehidupan Kerja (X2), maka akan meningkatkan Manajemen Pengetahuan (Y).
3. Pengaruh Komitmen Organisasi (X3) terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan (Y) mempunyai koefisien jalur sebesar 0,347. Artinya Komitmen Organisasi (X3) memiliki kontribusi sebesar 0,347 terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan (Y). Dengan demikian semakin baik Komitmen Organisasi (X3), maka akan meningkatkan Manajemen Pengatahuan (Y).
4. **Koefisien Jalur Variabel Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan program SPSS versi 21, maka diperoleh besaran koefisien jalur variabel manajemen pengetahuan terhadap kinerja pegawai dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut :

**Tabel 4.6**

**Nilai Koefisien Jalur**



Sumber: Data Primer Diolah, 2016

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, menggambarkan hasil perhitungan koefisien jalur, bahwa variabel Manajemen Pengetahuan (Y) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Z) dengan koefisien jalur sebesar 0,838. Artinya Manajemen Pengetahuan (Y) memiliki kontribusi sebesar 0,838 terhadap Kinerja Pegawai (Z). Dengan demikian semakin baik Manajemen Pengetahuan (Y), maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai (Z).

**Pembahasan Verifikatif**

Pembahasan verifikatif akan dijelasakan mengenai pengaruh dari variabel budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan serta implikasinya pada kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.

**1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan**

 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,174, dan nilai thitung sebesar 3,577, dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, nilai ttabel sebesar 1,98, dikarenakan nilai thitung lebih besar dari ttabel, dan nilai ρ-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima artinya koefisien analisis jalur memiliki kontribusi yang signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan. Budaya Organisasi memberikan kontribusi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan sebesar 0,174. Semakin kuat Budaya Organisasi, maka akan berdampak pada meningkatnya Manajemen Pengetahuan.

Hasil penelitian dan analisis data terlihat bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap implementasi manajemen pengetahuan. Pengaruh langsung sebesar 3,02%, pengaruh tidak langsung melalui kualitas kehidupan kerja sebesar 4,06%, pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar 3,03% dan total pengaruh budaya organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan sebesar 10,11%. Artinya budaya organisasi memberikan kontribusi dalam bentuk implementasi manajemen pengetahuan sebesar 10,11%, sehingga jika budaya organisasi meningkat, maka manajemen pengetahuan akan meningkat 10,11%. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap implementasi manajemen pengetahuan pegawai.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai PDAM di Provinsi Riau.

**2. Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,457, dan nilai thitung sebesar 9,416, dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel sebesar 1,98, sehingga dikarenakan nilai thitung lebih besar dari ttabel, dan nilai ρ-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima artinya koefisien analisis jalur memiliki kontribusi yang signifikan antara Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan. Kualitas Kehidupan Kerja memberikan kontribusi terhadap Manajemen Pengetahuan sebesar 0 457. Semakin baik Kualitas Kehidupan Kerja, maka akan meningkatkan Manajemen Pengetahuan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data terlihat bahwa variabel kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap implementasi manajemen pengetahuan. Pengaruh langsung sebesar 20,86%, pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 4,06%, pengaruh tidak langsung melalui komitmen organisasi sebesar 7,96% dan total pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap implementasi manajemen pengetahuan sebesar 32,88%. Artinya kualitas kehidupan kerja memberikan kontribusi dalam membentuk manajemen pengetahuan sebesar 32,88%. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap implementasi manajemen pengetahuan pegawai.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai PDAM di Provinsi Riau.

**3. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,347, dan nilai thitung sebesar 7,192, dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel sebesar 1,98, sehingga dikarenakan nilai thitung lebih besar dari ttabel, dan nilai ρ-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima artinya koefisien analisis jalur memiliki kontribusi yang signifikan antara Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan. Komitmen Organisasi memberikan kontribusi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan sebesar 0.347. Semakin baik Komitmen Organisasi, maka akan meningkatkan Manajemen Pengetahuan.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh variabel komitmen organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung sebesar 12,2%, pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi sebesar 3,06% dan pengaruh tidak langsung melalui kualitas keghidupan kerja sebesar 7,96%. Sehingga total pengaruh komitmen organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahun sebesar 23,01%. Artinya komitmen organisasi berperan dalam membentuk manajemen pengetahuan sebesar 23,01%. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh tertinggi kedua terhadap implementasi manajemen pengetahuan. Komitmen Organisasi yang tinggi, yang terlihat dari tingginya Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif, akan berdampak pada tingginya Manajemen Pengetahuan.

 Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai PDAM di Provinsi Riau.

**4. Pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan**

Hasil perhitungan diperoleh nilai Fhitung sebesar 141,989 jika Fhitung lebih besar dari pada Ftabel (dengan derajat bebas 3 dan 219, diperoleh Ftabel untuk tingkat kepercayaan 95% adalah 2,64). Karena 141,989 > 2,64, dan nilai ρ-value (sig) sebesar 0,000 < 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima, artinya, terdapat pengaruh secara linier antara budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja, dan komitmen organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan.

Jika dilihat dari hasil perhitungan koefisien determinansi (R2) yang dinyatakan dalam persentase menggambarkan besarnya total pengaruh variabel *independen* yang terdiri dari variabel Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan sebesar 66,00%, sedangkan faktor-faktor lain yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi manajemen pengetahuan yaitu sebesar 34,00%. Faktor-faktor lain yang tidak diteliti namun ikut berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan misalnya variabel Pengembangan Karir, Prestasi, dan Motivasi. Variabel yang dominan mempengaruhi manajemen pengetahuan yaitu variabel Kualitas Kehidupan Kerja dengan nilai 32,88%, kemudian diikui variabel Komitmen Organisasi dengan nilai 23,01%, sedangkan variabel Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang terkecil dengan nilai 10,11%.

Dengan demikian maka, terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai pada PDAM di Provinsi Riau.

**5. Pengaruh Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja**

 Pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Pegawai, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,838, dan nilai thitung sebesar 22,837, dengan mengambil taraf signifikansi α sebesar 5%, maka nilai ttabel sebesar 1,98, sehingga dikarenakan nilai thitung lebih besar dari ttabel, dan nilai ρ-value sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05, maka H0 ditolak dan H1 diterima artinya koefisien analisis jalur memiliki kontribusi yang signifikan antara Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Manajemen Pengetahuan memberikan kontribusi terhadap Kinerja Pegawai sebeasr 0,838. Semakin baik Manajemen Pengetahuan, maka akan meningkatkan Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data terlihat bahwa variabel manajemen pengetahuan tidak mempunyai pengaruh tidak langsung di karenakan hanya ada satu kausalitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja. Pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap kinerja sebesar 70,20%. Artinya manajemen pengetahuan memiliki perana dalam membentuk kinerja pegawai sebesar 70,20%. Hal ini berarti bila manajemen pengetahuan meningkat maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 70,20%, sedangan faktor lainnya yang tidak diteliti dan turut mempengaruhi Kinerja pegawai sebesar 29,80%. Faktor-faktor yang tidak diteliti namun turut mempengaruhi Kinerja pegawai misalnya variabel, Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kompensasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan terdapat pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja pegawai PDAM di Provinsi Riau.

**V KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran mengenai Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen organisasi, pegawai PDAM Provinsi Riau adalah sebagai berikut:
2. Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif, dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel Budaya Organisasi terdiri dari empat dimensi yaitu: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi Adaptabilitas. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi Misi. Penyataan dengan nilai rata-rata tertinggi pertama adalah : Manajemen selalu mengkomunikasikan tugas pokok dan fungsi yang harus dikerjakan pegawai, dan nilai rata-rata tertinggi kedua yaitu pada pernyataan : Perusahaan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik untuk menciptakan kepuasan pelanggan. Namun pada penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah dan aspek yang lemah pertama pada pernyataan : Perusahaan telah mampu mencapai visi organisasi yang telah ditetapkan bersama stakeholder dan aspek terlemah kedua adalah : Perusahaan telah memiliki perencanaan strategi dalam menjalankan usahanya.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif, dapat disimpulkan bahwa Kualitas Kehidupan Kerja berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel Kualitas Kehidupan Kerja terdiri dari empat dimensi yaitu: restrukturisasi kerja, sistem imbalan, partisipasi dan lingkungan kerja. Dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi Sistem imbalan. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi Lingkungan Kerja. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi pertama adalah : Saya memperoleh kompensasi secara adil dan nilai rata-rata tertinggi kedua adalah : Program pengembangan karir didasarkan pada prestasi kerja masing-masing pegawai. Namun pada penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah dan aspek yang lemah pertama adalah : Organisasi mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, baik lingkungan yang menyangkut pekerjaan maupun lingkungan yang terkait dengan keamanan dan kenyamanan dalam bekerja. Aspek terlemah kedua adalah : Organisasi memberikan jaminan keselamatan kerja secara penuh kepada karyawan dan keluarganya sesuai dengan tingkat dan jabatan dalam struktur organisasi.
4. Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif, dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel Komitmen Organisasi terdiri dari tiga dimensi yaitu: Komitmen afektif, Komitmen kontinyu dan Komitmen normative, dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi komitmen kontinyu. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi Komitmen normatif. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi pertama adalah : Organisasi mampu membuat karyawan bangga bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi, dan nilai rata-rata tertinggi kedua adalah: Saya bersikap dan berperilaku positif untuk terus melakukan pekerjaan yang terbaik bagi perusahaan. Namun pada penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah dan aspek yang lemah pertama pada pernyataan : Dalam bekerja saya selalu mengutamakan hasil kerja terbaik demi kepentingan organisasi. Aspek terlemah kedua pada pernyataan : Saya memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.
5. Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Pengetahuan berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel Manajemen Pengetahuan terdiri dari empat dimensi yaitu: aspek manusia, proses, teknologi dan isi (*content*), dimensi dengan nilai rata-rata tertinggi adalah dimensi isi. Sedangkan dimensi dengan nilai rata-rata terendah adalah dimensi Proses. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi pertama adalah: Saya memiliki pengetahuan yang cukup memadai untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan, Nilai rata-rata tertinggi kedua adalah : Saya mampu menerapkan visi organisasi dalam praktek bekerja sehari-hari. Namun pada penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah dan aspek yang lemah pertama adalah: Karyawan mengutamakan efisiensi dalam bekerja dan aspek terlemah kedua adalah : karyawan ikut berpartisipasi dalam meningkatkan manajemen pengetahuan.
6. Berdasarkan hasil pengolahan data deskriptif, dapat disimpulkan bahwa kinerja berada pada kategori cukup baik menuju baik. Variabel Kinerja terdiri dari dua dimensi yaitu: pendekatan sekala prioritas dan pendekatan melalui penyesuaian, dimana dimensi Pendekatan Skala Prioritas memiliki nilai rata-rata tertinggi dari dimensi Pendekatan melalui Penyesuaian memiliki nilai rata-rata tertinggi kedua. Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi pertama adalah : Saya terus berupaya untuk Memahami, mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan yang berdampak positif bagi kemajuan organisasi. Nilai rata-rata tertinggi kedua adalah : Saya selalu mengikuti perkembangan teknologi yang tepat dan mutakhir. Namun pada penelitian ini masih terdapat aspek yang lemah dan aspek yang lemah pertama adalah : Pelayanan terbaik sebagai bagian dari falsafah perusahaan, dan aspek terlemah kedua adalah : Menciptakan inovasi baru guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas hasil kerja.
7. Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai PDAM di Provinsi Riau. Budaya organisasi yang kuat akan, menyentuh pola perilaku keseharian yang diimplementasikan secara konsisten, sedangkan budaya yang lemah berimplikasi terhadap rendahnya penerapan manajemen pengetahuan. Budaya organisasi pada PDAM berada pada tataran konsep, sehingga belum mampu meningkatkan manajemen pengetahuan secara maksimal.
8. Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai PDAM di Provinsi Riau. Penerapan praktek kualitas kehidupan kerja yang mampu mengangkat harkat dan martabat hidup pegawai akan, berimplikasi terhadap penerapan manajemen pengetahuan. Praktek penerapan kualitas kehidupan kerja yang tinggi, yang terukur dari dimensi restrukturisasi, sistem imbalan, partisipasi dan lingkungan kerja akan berdampak pada meningkatnya pemahaman pegawai terhadap manajemen pengetahuan.
9. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pegawai PDAM di Provinsi Riau. Praktek komitmen yang tinggi dari pegawai yang tercermin dari komitmen yang bersifat afektif, komitmen yang bersifat kontinyu dan komitmen yang bersifar normative, akan berdampak pada meningkatnya manajemen pengetahuan pegawai. Sebaiknya rendahnya komitmen berimplikasi pada rendahnya tingkat pemahaman pegawai tentang manajemen pengetahuan.
10. Terdapat pengaruh Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan terhadap Implementasi manajemen pengetahuan pegawai PDAM di Provinsi Riau. Praktes implementasi budaya organisasi, kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi yang konsisten akan berdampak positif pada pemahaman dan penerapan manajemen pengetahuan. Sebaliknya praktek Budaya, kualitas kehidupan kerja dan komitmen yang rendah berimplikasi pada rendahnya pemahaman pegawai terhadap penerapan konsep manajemen pengetahuan.
11. Manajemen Pengetahuan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PDAM di Provinsi Riau. Manajemen pengetahuan dapat terimplementasi secara maksimal di kalangan pegawai melalui transformasi teknologi yang tepat, isi pekerjaan yang mendukung kerja. Serta sosialisasi dalam rangka untuk berbagi pengetahuan dan partisipasi pengetahuan. Praktik implementasi manajemen pengetahuan yang konsisten dan berkesinambungan melalui proses *learning* (pembelajaran) akan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Implementasi manajemen pengetahuan yang tidak konsisten dan berkesinambungan akan berimplikasi pada rendahnya kinerja pegawai.

**Saran**

Berdasarkan atas kesimpulan penelitian, direkomendasikan beberapa saran sebagai berikut:

**Saran bagi PDAM**

Peneliti memberikan beberapa saran praktis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi pegawai PDAM di Provinisi Riau sebagai berikut:
2. Diperlukan peningkatan budaya organisasi yang kuat melalui beberapa cara yaitu : 1) Pemimpin yang bertanggung jawab harus mampu menterjemahkan visi dan misi secara operasional kepada seluruh pegawai. Visi dan misi bukan sekedar slogan dan hiasan di dinding yang tanpa makna. Penetapan visi dan misi organisasi harus melibatkan stakeholders, dan secara terus menerus di lakukan evaluasi apakah visi yang dimaksud realistik dan dapat dijalankan. 2) Pemimpin harus mampu menyebar luaskan visi dan tata nilai dalam pola kepemimpinannya sehingga secara operasional visi organisasi sudah terimplementasi sebagai sebuah tata nilai dan budaya dari seluruh organisasi. 3) Pemimpin perlu menggagas ide dan inovasi baru, agar visi yang akan dicapai dapat dipahami oleh seluruh pegawai sebagai sebuah gerakan moral tentang perlunya visi bagi organisasi yang ingin tumbuh dan berkembang. 4) Pemimpin harus mampu bekerja sama dengan pegawai dalam melakukan implementasi strategi, dan mampu menterjemahkan rencana strategi dan rencana operasional dalam bentuk kegiatan dan program. Sehingga seluruh pegawai memahami arah dan tujuan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari. 5) Perusahaan harus mampu mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi kepada seluruh pegawai dalam bentuk perilaku kerja sehari-hari seperti etika dalam memberikan pelayanan pada konsumen, etika berpakaian, etika berkomunikasi dalam organisasi dan perilaku positif lainnya. 6) Perlu ada sosialisasi secara berkelanjutan tentang implementasi visi dan misi. Berdasarkan uraian tersebut, menunjukkan bahwa pendapat expert Judgement mendukung hasil penelitian tentang budaya organisasi pada PDAM di Provinsi Riau.
3. Kualitas kehidupan kerja perlu ditingkatkan dengan beberapa langkah berikut : 1) Perusahaan harus mampu menciptakan kondisi lingkungan kerja yang aman dan nyaman, sehingga pegawai mendapatkan jaminan pelindungan dari perusahaan. Bentuk jaminan perlindungan seperti, perlindungan terhadap masa depan pegawai bahwa dirinya tidak akan diberhentikan perusahaan. Selanjutnya bentuk jaminan kenyamanan lain adalah iklim dan suasana pekerjaan yang sangat kondusif, yang mampu memberikan sugesti kepada pegawai untuk merasakan kenyamanan bekerja. 2) Pemimpin harus mampu memberikan prioritas program peningkatan kesejahteraan kepada pegawai, sebagai dasar untuk peningkatan kinerja pegawai, disamping itu juga harus mampu mengusahakan sarana dan prasarana kerja yang memadai untuk mendukung kelancaran operasional pelayanan. 3) Pemimpin harus mampu menciptakan keadilan terhadap pegawai yang memiliki kompetensi dan harus mampu melakukan adaptasi dan komunikasi yang efektif, baik komunikasi secara internal maupun eksternal. 4) Pemimpin harus mampu menjamin keselamatan dan kesehatan kerja, melalui berbagai program pendidikan/ pelatihan. Program kesehatan dan keselamatan kerja harus menjadi prioritas utama bagi pegawai, sehingga pegawai merasakan dampak positif bagi kesehatan mental dan fisik para pegawai. Untuk itu Pemimpin harus menjalankan standar operasional prosedur secara konsisten. Pemimpin harus mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman tanpa konflik.
4. Diperlukan peningkatan komitmen organisasi dalam rangka meningkatkan manajemen pengetahuan, yang dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut: 1) Perusahaan harus mengutamakan hasil kerja terbaik dan memberikan *reward* yang sebanding dengan harapan pegawai. Perusahaan harus memberikan *reward* yang seimbang antara pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak berprestasi. Perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif akan membangkitkan spirit pegawai untuk meningkatkan komitmen terhadap organisasi. 2) Diperluakn komitmen dan keterlibatan dari semua pihak (*stakeholders*), sehingga apa yang diputuskan organisasi merupakan hasil keputusan bersama, yang harus dijalankan dan dipertanggung jawabkan secara bersama, 3) Pemimpin harus mampu menunjukkan komitmen dirinya terhadap nilai-nilai etika dan peraturan yang menjadi panduan untuk berperilaku didalam organisasi sehingga dapat mendorong pegawai mengikuti perilaku pemimpinnya yang konsisten dan memberikan prestasi terbaik 4) Komitmen memerlukan dukungan komunikasi yang efektif, baik dari unsur pimpinan maupun dari seluruh pegawai. Sehingga mampu menciptakan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Loyalitas terbentuk karena adanya kesesuaian antara harapan pegawai dengan realisasi yang diberikan perusahaan. Komitmen memerlukan azaz keterbukaan dan konsistensi dari seluruh pihak yang terlibat dalam organisasi. Komitmen memerlukan evaluasi dari pimpinan maupun pegawai. Komitmen harus dijalankan sesuai dengan falsafah dan nilai-nilai yang dianut organisasi.
5. Implementasi penerapan manajemen pengetahuan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut : 1) Perusahaan memerlukan orang yang kompeten untuk memaksimalkan dan memanfaatkan informasi dengan efektif, oleh karena itu pimpinan harus mempertimbangkan bagaimana menarik, mengembangkan, dan mempertahankan pengetahuan anggota sebagai bagian dari domain memajukan pengetahuan. 2) Diperlukan Implementasi manajemen pengetahuan yang efektif, tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi komputerisasi, tetapi sangat ditentukan oleh alur pengetahuan yang benar, teknologi yang tepat untuk mengkomunikasikan pengetahuan dan budaya tempat kerja yang benar, sehingga pegawai termotivasi memanfaatkan pengetahuan, 3) Diperlukan Pemimpin yang menerapkan sistem penghargaan yang adil, karena adanya aktivitas berbagi dan memanfaatkan pengetahuan, 4) Untuk meningkatkan implementasi dan pemahaman tentang manajemen pengetahuan, perusahaan dituntut untuk merancang sistem insentif/ kompensasi yang adil kepada pegawai, baik keadilan yang bersifat internal maupun keadilan eksternal. Disamping itu perusahaan dituntut untuk merencanakan sistem pemberian kompensasi yang berbasis kinerja. 5) Pemimpin harus mampu memanfaatkan peran pengetahuan sebagai basis untuk melahirkan inovasi, meningkatkan respon aktivitas terhadap kebutuhan pelanggan, sehingga mampu meningkatkan produktivitas dan kompetensi pegawai yang telah diberi tugas dan tanggung jawab. 6) Pemimpin harus mampu membentuk tim kerja yang solid, dengan cara menumbuhkan rasa saling percaya diantara para pegawai dari kedudukan kecerdasan dan kinerjanya. Implementasi manajemen pengetahuan memerlukan komitmen dari jajaran direksi dan manajemen yang mendukung penerapan manajemen pengetahuan.
6. Kinerja pegawai dapat ditingkatkan melalui beberapa cara berikut: 1) Perusahaan harus mengimplementasikan sistem pelayanan prima kepada mitra kerjanya. Pemberian pelayanan yang sesuai dengan tuntutan dan harapan pelanggan, berdampak positif bagi peningkatan kinerja. 2) Sistem penilaian pegawai pada PDAM seharusnya terkait dengan reward dan punishment. Pegawai yang berprestasi harus mendapat reward yang sebanding dengan prestasinya, demikian sebaliknya, 3) Pemerintah harus bertanggung jawab terhadap kesehatan perusahaan. Jika perusahaan mengalami kesulitan karena sarana dan prasarana produksi sudah tua, maka pemerintah harus berinisiatif untuk melakukan investasi peralatan tersebut, dan 4) Perusahaan harus menciptakan inovasi dalam kegiatan produksi. Inovasi yang dimaksud bisa dalam bentuk inovasi produk, inovasi pelayanan inovasi teknologi maupun inovasi dalam sistem manajemen.
7. Untuk meningkatkan peran budaya organisasi terhadap implementasi manajemen pengetahuan maka disarankan agar perusahaan membentuk tim untuk merancang penerapan budaya organisasi dengan melibatkan unsur *stakeholder* yang terkait dengan program pengembangan organisasi, sehingga budaya organisasi dapat terimplementasi dalam praktik pekerjaan sehari-hari. Disamping itu untuk memperkuat penerapan budaya organisasi diperlukan pemahaman dari tim manajemen perusahaan agar dimensi budaya yang meliputi, adaptasi, keterlibatan, konsistensi dan visi dapat diterapkan dalam praktek pekerjaan sehari-hari. Keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan konsistensi pihak manajemen perusahaan dalam menerapkan kebijakan akan berdampak pada meningkatkan peran budaya organisasi. Seterusnya perusahaan perlu melakukan evaluasi dan pembenahan budaya organisasi melalui penjaringan nilai-nilai, penyaringan, internalisasi niali-nilai dan memberdayakan nilai-nilai tersebut dalam praktek pekerjaan sehari-hari sehingga budaya organisasi menjadi kuat dan meningkatkan manajemen pengetahuan. Program pemberdayaan budaya organisasi dilakukan secara berkesinambungan baik dalam perencanaan, peleksanaan dan evaluasi, sehingga membentuk rasa bangga pegawai terhadap organisasi sebagai bentuk monifestasi terbentuknya misi budaya yang kuat.
8. Untuk meningatkan peran kualitas kehidupan kerja terhadap implementasi manajemen pengetahuan, maka disarankan agar perusahaan secara terbuka memberikan informasi yang tegas dan jelas, tentang program kualitas kehidupan kerja. Seperti misalnya persoalan pemberian gaji dasar dan tunjangan perbaikan penghasilan pegawai. Demikian juga tentang hak-hak pegawai yang tidak dibayarkan oleh perusahaan, seperti dana pensiun, uang pesangon bagi karyawan yang memasuki pensiun. Hal lain yang harus dilakukan adalah agar pemerintah selaku *stakeholders* harus memberi solusi yang berpihak pada pegawai agar hak-hak yang menjadi tuntutan pegawai bisa terpenuhi. Jika hak yang menjadi tuntutan pegawai telah dipenuhi dan seimbang dengan kewajiban yang harus dilaksanakan maka kualitas kehidupan kerja pegawai akan meningkat. Penerapan dan implementasi kualitas kehidupan kerja yang konsistan akan berdampak pada meningkatnya manajemen pengetahuan. Perusahaan wajib mempertimbangkan berbagai kebijakan yang mendukung peningkatan kualitas kehidupan kerja, sehingga implementasi manajemen pengetahuan dapat ditingkatkan.
9. Untuk meningkatkan peran komitmen organisasi terhadap peningkatan implementasi manajemen pengetahuan, maka disarankan sebagai berikut: Perusahaan harus membuat dan mengimplementasi program yang diarahkan pada upaya meningkatkan semangat kerja pegawai. Wujud implementasi kegiatan dalam bentuk sosialisasi program, pertemuan bulanan dan workshop, yang membahas tentang bisnis atau bentuk kegiatan lain yang mengarah pada terbentuknya komitmen pegawai.
10. Guna meningkatkan kontribusi secara simultan dari variabel Budaya Organisasi, Kualitas Kehidupan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Pengetahuan pada pegawai PDAM di Provinsi Riau, maka perlu keterlibatan semua pihak. Pihak yang terlibat dalam peningkatan Manajemen Pengetahuan yaitu, pemerintah, pegawai, pelanggan, pemimpin maupun pihak manajemen yang secara bersama-sama berperan aktif dalam meningkatkan manajemen pengetahuan pegawai.
11. Dalam upaya mengoptimalkan peranan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja pegawai, maka perusahaan perlu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk saling belajar, berbagi dan membantu satu sama lain. Perusahaan juga dituntut untuk mampu melakukan transfer pengetahuan kepada seluruh pegawai dan proses pembelajaran secara terus-menerus kepada seluruh pegawai.

**Saran Untuk Penelitian Mendatang**

 Untuk memperluas jangkauan generalisasi hasil penelitian, maka saran untuk peneliti mendatang adalah:

1. Perlu adanya pendalaman dan pengkajian yang lebih *comprehensive* tentang variabel yang mempengaruhi kinerja PDAM sehingga, fokus peneliti tidak saja pada faktor internal organisasi, tetapi dapat dianalisis dari aspek eksternal yang mempengaruhi kinerja PDAM.
2. Perlu adanya pengembangan objek dan keterjangkauan peneliti yang lebih luas, bukan hanya pada PDAM di Provinsi Riau, tetapi lebih luas lagi pada PDAM di Indonesia.
3. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai bahan rujukan dan sumber informasi bagi para peneliti lain yang akan melakukan replikasi dan pengulangan peneliti pada objek yang sama dan waktu yang berbeda.

**DAFTAR PUSTAKA**

Anantan, Lina dan Lena Ellitan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Modern*. Bandung : Alfabeta.

Andreas, Lako. 2009. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*. Yogyakarta: Amara Book

Bergeron, Bryan. 2003. *Essentials of Knowledge Management*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Bogner, W. C. dan P. Bansal. 2007. *Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance. Journal of Management Studies*, Vol. 44 No. 1, hal: 165-188, <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=955573>. 8 Mei 2016

Budihardjo, Andreas. 2014. *Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimum.* Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.

Cascio, Wayne F. 2013. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits. Ninth Edition*. America : The MacGraw Hill Company.

Choi, Byounggu., Poon, Simon K., Davis, Joseph G. 2008. Effect of *Knowledge Managemen Strategy on Organizational Performance: A Complementary Theory-Based Approach. Omega*, Vol. 36 No.2, hal 235 – 251, <http://www.academia.edu/18655217/Effects_of_knowledge_management_strategy_on_organizational_performance_A_complementarity_theory-based_approach>. 7 April 2017.

Christin. 2006. *Peran Budaya Organisasi Dalam Mendukung Keberhasilan Implementasi Knowledge Management Systems*.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine., and Michael, J. Wesson. 2011. *Organization Behaviour*. New York : McGraw-Hill.

Flippo, Edwin B. 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi VII Jilid II. Terjemahan Alponso S. Jakarta. Erlangga.

Gorelick L, (2004). *Incidence of white spot formation after bonding and banding*. Am J Orthod.

Indarti, Sri. 2010. *Pengaruh Tanggung Jawab Sosial Perusahaan* (*Corporate Social Responsibility*) dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Bisnis (Studi pada BUMN di Provinsi Riau)

Johnson, David W. & Frank P. Jhonson. 2009. *Joining Together : Group Theory and Group Skills. 10th ed.* Upper Saddle River. NJ: Pearson Education.

Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi. Diterjemahkan oleh Vivin Andika Yuwono dkk*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Andi.

Lyons, dkk. (2006). *A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees*. Public administration Review 66 (4), 605-618.

Mangkunegara, AA. Anwar Prabu . 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Mangkunegara, Anwar Prabu . 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.* Bandung: Refika Aditama.

Mas’ud, Masdar. 2008. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Struktur Modal dan Hubungannya Terhadap Nilai Perusahaan. Manajemen dan Bisnis. **Volume 7,No.1 Maret 2008**. https://fbe.ubaya.ac.id/files/download/212\_20120225120917.pdf. 3 Mei 2015.

Masomi, Elahe., asl, Mohsen Derakhshan., Eghdami, Amir., Ghanimat, Peyman and Ashore, Saeid. 2014. *Survey on the Role of Knowledge Management on the Quality of working Life, Case Study: Islamic Azad University, Iran, Pars Abad Branch,* Vol. 3(2), 100-108, February (2014), http://www.isca.in/rjrs/archive/v3/i2/14.ISCA-RJRS-2013-297.pdf. 19 Juli 2017.

Mathis, R dan Jackson, W. 2006. *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan).* Jakarta: Prestasi Pustaka.

Moelbey, H. William., Lena Wang and Kate Fang. 2005. *Organizational Culture Measuring and Developing It In Your Organization, Knowledge @* CEIBS.

Muhamad Iqbal. 2013. *Penerapan Knowledge Management Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Hotel Pleasant Hill Lembang* <http://elib.unikom.ac.id/files/disk1/650/jbptunikompp-gdl-muhamadiqb-32495-10-unikom_m-l.pdf>. 8 April 2016.

Nawawi, I. 2012. *Manajemen Pengetahuan /Knowledge Management*. Bogor: Galia Indonesia.

Nazir, Mohammad. 2011. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta.

Payaman J. Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI. Jakarta.

Rivai, V, dan Mulyadi, D. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*: *dari teori ke praktek*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Rivai, Veithzal. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : dari Teori dan Prakti*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Robbins, Stephen P. dan Timothy A Judge. 2011. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat

Siagian, Sondang P. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja.* Jakarta: PT Rineka Cipta

Simamora. 2005. *Panduan Riset Perilaku Konsumen*. Jakarta: Salemba empat.

Sofyandi, Herman , 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. terjemahan. Jakarta: PT. Prenhallindo

Solimun. 2002. *Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan Amos*. Fakultas MIPA. Universitas Brawijaya.

Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM (Teori, Dimensi Pengukuran dan Implementasi dalam Organisasi).* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Sugiyono. 2007. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV.Alfabeta.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: CV.Alfabeta.

Sule, Erni Trisnawati, dan Kurniawan Saefullah. 2006. *Pengantar Manajemen, edisi pertama, cetakan pertama*. Jakarta: Prenada Media.

Tampubolon, Manahan P. 2010. *Perilaku Keorganisasian*. Jakarta: ghalia Indonesia.

Terry, George dan Rue, Leslie W. 2010. *Dasar-Dasar Manajemen.* Cetakan kesebelas. Jakarta: PT Bumi Aksara

Umam, Khaerul. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.

Wibowo. 2007. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.

Wibowo. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wirasasmita, Yuyun. 2007. *Uji Kelayakan Model, Makalah*. Universitas Pasundan.

Yasin, Mahmuddin. 2014. *Organisasi Manajemen Leadership : Studi Transormasi BUMN*. Jakarta: PT. Mizan Publika.

Zurnali, Cut. 2010. *Learning Organization, Competency, Organizational Commitment, dan Customer Orientation : Knowledge Worker - Kerangka Riset Manajemen Sumberdaya Manusia pada Masa Depan*. Bandung: Unpad Press.