

**KEMAMPUAN DINAMIS ASPEK PELAYANAN DAN MANAJEMEN
PENGETAHUAN SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
PDAM KABUPATEN JEMBER**

Ady Setiawan¹, Rini Rahmawati², Asrid Junior³

**Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Jember, Jember¹,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin^{2,3}**

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh dari sumber daya pada kapabilitas dinamis yang terdiri dari aspek pelayanan dan manajemen pengetahuan, serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan pada PDAM Kabupaten Jember. Sumber daya diukur dengan indikator efisiensi produksi dan efisiensi distribusi; aspek layanan diukur dengan indikator layanan teknis dan pertumbuhan konsumen (pelanggan); manajemen pengetahuan diukur dengan indikator rasio karyawan terhadap konsumen (pelanggan), rasio pada pendidikan dan *training* (pelatihan) karyawan, rasio dari biaya pelatihan dan pendidikan; serta kinerja perusahaan diukur dengan indikator ROE, ROA, R dan efektifitas *billing*. Periode penelitian ini adalah pada tahun 2011-2019, yaitu periode setelah seluruh PDAM di Indonesia melakukan restrukturisasi utang. Data dianalisis menggunakan SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya memiliki pengaruh signifikan terhadap aspek pelayanan, manajemen pengetahuan, dan kinerja perusahaan. Kapabilitas dinamis yang terdiri dari aspek pelayanan dan manajemen pengetahuan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PDAM Kabupaten Jember. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis merupakan hal penting bagi PDAM Kabupaten Jember agar dapat beradaptasi dengan perubahan setelah restrukturisasi utang.

Kata Kunci: aspek pelayanan, kinerja perusahaan, manajemen pengetahuan, sumber daya

Abstract

This study aims to analyze the effect of resources on dynamic capabilities consisting of service and manajemen pengetahuan, as well as the effect of resources on company performance at Municipal Waterworks in Jember Regency. Resources are measured by indicators of production efficiency and distribution efficiency; service aspect is measured by technical service and consumer growth; manajemen pengetahuan is measured by the ratio of employees to consumers, the ratio of education and training, and the ratio of the cost of training and education. Meanwhile, company performance is measured by ROE, ROA, R, and billing effectiveness indicators. The period of this research is 2011-2019, which is the period when all Municipal Waterworks in Indonesia were experiencing debt restructuring. Data were analyzed using SEM-PLS. The results of the study indicated that resources had a significant effect on the aspect of service, manajemen pengetahuan, and company performance. Dynamic capabilities that consist of aspects of service and manajemen pengetahuan had a significant effect on company performance. The results also showed that dynamic capabilities were critical as the basis for adapting to changes after debt restructuring.

Keywords: company performance, manajemen pengetahuan, resources, service aspect

Pendahuluan

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat adanya hubungan manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi namun masih sedikit yang meneliti tentang penilaian praktik dari manajemen pengetahuan kemudian membandingkan dengan kinerja keuangan dengan indikator langsungnya. Beberapa penelitian sebelumnya yang berfokus pada aspek tertentu pada manajemen pengetahuan bukan secara keseluruhan. Seperti menghubungkan kinerja organisasi dengan pengetahuan, Lee *et al.*, (2005), Harlow (2008) menegaskan bahwa dengan tingkat pengetahuan dalam organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Kalling (2003), meneliti hubungan manajemen pengetahuan dan kinerja yang berhenti pada proksi kinerja, seperti proksi pendapatan, produktivitas. Choi & Lee (2003) menghitung kinerja perusahaan. Dengan menggunakan keberhasilan keseluruhan, tingkat pertumbuhan, pangsa pasar, profitabilitas dan inovasi barang adalah proksi keuntungan, Lin & Tseng (2005) dengan cara menghitung kinerja perusahaan dengan 7 (tujuh) item: produktivitas, kinerja biaya, daya saing, pertumbuhan penjualan, profitabilitas, pasar dan inovasi di mana empat adalah proksi keuntungan.

Di akhir tahun 1980an hasil penelitian menunjukkan bahwa ukuran keuangan tidak hanya untuk memahami manajemen kinerja yang diakibatkan adanya peningkatan organisasi dan pasar sebagai tujuan dari persaingan perusahaan. Kaplan & Norton (2012), menunjukkan bahwa *Balanced Score Card* (BSC) sebagai persyaratan menggunakan perspektif kinerja yang komprehensif dan pengukurannya antara lain proses bisnis internal, pengetahuan pelanggan (konsumen), pembelajaran dan pertumbuhan dan kinerja keuangan. Selanjutnya Kaplan & Norton (2012) bahwa manajer ketika membuat keputusan tidak hanya berkonsentrasi pada keuangan. Adanya sifat dari pengetahuan dapat memaksa suatu organisasi agar dapat mengubah indikator kinerja yang baru.

Aset terpenting bagi organisasi adalah modal intelektual dan harus dilakukan cara baru

dalam mengelolanya. Adanya paradigma yang menunjukkan bahwa untuk strategi bisnis yang baik dan efektif akan dicapai dengan sinergi pengetahuan untuk menciptakan inovasi baru, mampu mengurangi biaya serta meningkatkan produktivitas. Dana yang telah dikeluarkan oleh organisasi melalui investasi teknologi informasi akan bermanfaat dalam memproses pengetahuan, menciptakan, menyimpannya. Adanya dukungan dari manajemen pengetahuan untuk menciptakan nilai, proses inovasi serta dokumentasinya melalui budaya organisasi atau perusahaan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dimiliki oleh daerah yang masih terikat dengan regulasi yang ada. PDAM harus mulai memikirkan keuntungan, disamping hal lainnya seperti pelayanan sebagai fokus utama, setelah terbitnya Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017, ada 16 hal yang perlu ditindaklanjuti dari PP No. 54 tahun 2017. Regulasi tentang PDAM akan diutamakan karena PDAM adalah yang terpenting dari sekitar 1.020 BUMD yang ada tetapi dari sisi profit, kontribusi PDAM paling kecil dan menjadi tantangan pada saat ini.

Kinerja PDAM dinilai berdasarkan aspek pelayanan, operasional, keuangan, dan sumber daya manusia. Cara untuk peningkatan kinerja PDAM dengan memfasilitasi peningkatan kinerja dan pendampingan penyusunan rencana bisnis. PDAM sebagai perusahaan daerah yang bergerak di bidang pelayanan air minum yang berbentuk BUMD memiliki potensi untuk dikembangkan, sebagai sumber pendapatan asli daerah.

Situasi ini harus diperhatikan oleh pihak manajemen PDAM agar menyiapkan strategi agar PDAM bisa bertahan dan berkembang, khususnya pada masa revolusi industri 4.0 dan memasuki era disrupsi. Sehingga manajemen PDAM harus melihat lagi apa yang digunakan agar dapat menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas dan lebih baik terutama dalam pelayanan kepada konsumen (pelanggan). Hal ini dapat digunakan manajemen untuk melakukan evaluasi bagi kinerja di PDAM.

PDAM Kabupaten Jember berada dalam Wilayah II Jawa Timur yang telah melakukan restrukturisasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga menjadi salah satu Badan Usaha Milik Daerah di Kabupaten Jember yang berkontribusi terhadap pendapatan asli daerah. Data kinerja keuangan sebelum dan sesudah restrukturisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Kinerja Keuangan Sebelum Restrukturisasi (2007-2010) dan Setelah Restrukturisasi (2011-2014)

Indikator	Rata-Rata Sebelum	Rata-Rata Sesudah
ROE	-24,50%	-12.60%
ROA		
(Operating Ratio)	1.08	0.98
CR (Cash Ratio)	666.44%	1151.54%
BE (Billing Effectiveness)	70.77%	91.63%
SC (Service Coverage)	34.95%	39.30%
G (Customer Growth)	3.50%	5.26%
PE		
(Production Efficiency)	64.47%	62.70%
NRW	32.84%	28.81%
ER (Employee Ratio)	7.83	6.75
TR (Training Ratio)	28.83%	46.06%
TCR		
(Training Cost Ratio)	0.90%	1.11%

Sumber: PDAM Kabupaten Jember, 2021

Berdasarkan kondisi sebelum dan sesudah restrukturisasi utang, PDAM Kabupaten Jember perlu beradaptasi dengan sumber daya yang dimiliki sehingga dapat menghasilkan *value added* (nilai tambah) untuk PDAM. Kemampuan dinamis diperlukan untuk percepatan PDAM Kabupaten Jember untuk bangkit dan bersaing. Beberapa hasil penelitian sebelumnya seperti Han & Li (2015); Kaltenbrunner & Renzl (2014); Nuhu *et al.*, (2019) menunjukkan pentingnya kapabilitas dinamis untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan hasil yang berbeda dan menjadi research gap yang dapat diisi oleh peneliti. Hasil riset Denford (2013) menunjukkan bahwa identifikasi kapabilitas dinamis penting bagi bisnis untuk memperluas jangkauan pasarnya. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, menarik untuk mengkaji

dan membuktikan kapabilitas dinamis berdasarkan aspek pelayanan dan manajemen pengetahuan di PDAM Kabupaten Jember sebagai keterbaruan penelitian.

Kemampuan dinamis merupakan salah satu model yang berhasil dikembangkan oleh Teece & Pisano (1994) sebuah teori yang mengkaji potensi dan kemampuan suatu kelompok atau organisasi untuk berkreasi, mereformasi atau membentuk kembali, dan tetap eksis dalam persaingan yang dinamis. Berdasarkan Teece & Pisano (1994) dalam mengembangkan suatu model perlu dikaji bagaimana keunggulan bersaing diperoleh dan sebisa mungkin dipertahankan. Kemampuan dinamis dapat memberikan pengetahuan secara teknis berhubungan dengan basis pengetahuan yang ada dalam perubahan kegiatan bisnis dan operasional secara dinamis dalam meningkatkan kegiatannya (Helfat, 1997). Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan dinamis dapat meningkatkan sistem operasi. Oleh karena itu, dapat beradaptasi dengan perubahan yang dipengaruhi oleh lingkungan. Sedangkan menurut Zott (2003) berpendapat bahwa kapabilitas dinamis lebih dari sekedar tampilan berbasis sumber daya hal ini karena mereka merekonstruksi sumber daya dan keunggulan yang secara langsung dapat menghasilkan rent.

Kualitas pelayanan adalah penilaian pelanggan terhadap produk dan jasa tertentu sesuai dengan harapan yang memberikan kepuasan bagi mereka (Al-jazzazi & Sultan, 2017). Kualitas sesuai dengan kepuasan di mana kualitas tertinggi adalah preferensi terbaik konsumen (Yarimoglu, 2014). Agar perusahaan mampu mencapai keberhasilan dan keunggulan berkelanjutan dan kompetitif perlu berorientasi pada daya saing perkembangan serta pertumbuhan pasar sehingga perlu untuk memperhatikan pelayanan yang berkualitas serta mencapai kepuasan dari konsumen (Angelova & Zekiri, 2011).

Perusahaan perlu melakukan evaluasi dengan cara membandingkan kinerja dengan harapan konsumen (pelanggan) serta dengan kinerja perusahaan lain yang berada d;lam industri yang sejenis. (Rauch *et al.*, 2015). Menjaga kualitas layanan yang baik dan

mengembangkan sistem terintegrasi yang lebih baik, penting untuk memahami sikap pelanggan (Pakurár *et al.*, 2019).

Manajemen pengetahuan adalah konsep dan memiliki definisi yang luas (Ibrahim *et al.*, 2009), dari konsep manajemen pengetahuan yang saling berbagi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik walaupun secara praktiknya tidak mudah bagi manajemen. Penerapan manajemen pengetahuan pada setiap perusahaan akan berbeda dan tidak sama, karena pengetahuan itu sendiri adalah aliran yang berkelanjutan tetapi tidak sistematis (Carneiro, 2000). Sehingga diperlukan penerapan dari manajemen pengetahuan yang sistematis praktis mudah dibagi dan diterapkan sebagai alat untuk mengukur kinerja (Yang *et al.*, 2009).

Praktik dari manajemen pengetahuan sebagai aktivitas organisasi yang terdiri dari empat dimensi kunci dan berhubungan dengan kinerja: (1). kemampuan untuk mencari dan berbagi pengetahuan yang ada; (2). kemampuan untuk bereksperimen dan menciptakan pengetahuan baru; (3). budaya yang mendorong penciptaan dan berbagi pengetahuan; dan (4). pertimbangan nilai strategis pengetahuan dan pembelajaran (Zack *et al.*, 2009). Definisi manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses dan teknik untuk mengambil dan menggunakan pengetahuan yang bersumber dari pangkalan data, penelitian, hasil pemikiran terdapat di organisasi (Sijing, 2002).

Berdasarkan *resource based theory* bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan optimal apabila perusahaan memiliki keunggulan bersaing dan dapat menghasilkan nilai bagi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan mengelola dan memanfaatkan sumber dayanya yang dimiliki dengan cara yang baik. Kemudian *resource based theory* menyatakan bahwa perusahaan sebagai kumpulan dari kemampuan untuk mengelola sumber daya yang dimiliki tersebut (Pitelis, 2009). Agar perusahaan mampu mencapai keunggulan bersaing, Barney & Clark (2008), menyebutkan bahwa perusahaan harus memiliki:

1. sumber daya yang bernilai positif untuk organisasi.

2. sumber daya bersifat unik dibandingkan sumber daya yang dimiliki oleh pesaing.
3. sumber daya tidak dapat digantikan oleh pesaing lain.
4. sumber daya sulit ditiru oleh perusahaan pesaing.

Berdasarkan pendapat dari Stiles & Kulvisaechana (2004) bahwa perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing apabila memiliki sumber daya organisasi yang langka, berharga, sulit ditiru dan tidak mudah digantikan. Perusahaan dapat mencapai dengan strategi bersaing, yaitu diferensiasi atau kepemimpinan biaya.

Kinerja organisasi meliputi kinerja pasar, kinerja keuangan, dan pengembalian pemilik (Rehman *et al.*, 2019). Tujuan dari setiap organisasi yang berorientasi pada laba adalah untuk mencapai kinerja keuangan yang dilihat sebagai ukuran untuk menilai efektivitas manajemen (Fadah *et al.*, 2020; Juniar *et al.*, 2018; Saad M & Zhengge, 2015). Penilaian kinerja dapat disusun berdasarkan efektivitas, produktivitas, kualitas, kepuasan pelanggan, efisiensi, inovasi dan ketahanan finansial (Ondoro, 2015). Setiap organisasi harus mengevaluasi dan memantau kinerja serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan bisnis secara keseluruhan (Fadah *et al.*, 2020; Juniar *et al.*, 2018; Saad M & Zhengge, 2015). Kebutuhan untuk menilai kinerja organisasi merupakan faktor penting bagi investor dan investor sebagai pedoman dalam mengambil keputusan investasi dan pendanaan. Alat untuk mengukur kinerja keuangan dapat menggunakan rasio keuangan (Nwannyanwu, 2017).

Memberikan pelayanan yang baik akan meningkatkan daya saing perusahaan. Daya saing juga merupakan kemampuan untuk menandingi atau bahkan mengalahkan perusahaan terbaik dunia dalam hal biaya dan kualitas barang atau jasa (Omerzel & Gulev, 2011). Sumber daya perusahaan penting dalam mendukung strategi dan meningkatkan kinerja bisnis termasuk dari sisi pelayanan, hal ini ditunjukkan oleh Chumaidiyah (2014); Dogan *et al.*, (2014); Oca & Findik (2019); Omerzel & Gulev (2011); Pasaribu *et al.*, (2016). Berdasarkan beberapa hasil penelitian, dirumuskan hipotesis 1 bahwa sumber daya

berpengaruh signifikan terhadap aspek pelayanan.

Aset dan kapabilitas adalah bagian dari sumber daya. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang unggul akan menghasilkan kinerja keuangan yang lebih efisien dibandingkan perusahaan lain (Tang & Liou, 2010). Hasil penelitian Charbel *et al.* (2013); Joshi *et al.* (2014); Kamukama *et al.* (2011); selanjutnya dari Kaplan & Norton (2012) menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari sumber daya terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian, dirumuskan hipotesis 2 bahwa sumber daya berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengetahuan adalah sumber potensi keunggulan kompetitif (Omerzel & Gulev, 2011). Proses pengelolaan pengetahuan penting untuk mencapai perubahan dalam strategi bisnis (Massingham, 2004). Integrasi manajemen pengetahuan dalam proses pembuatan kebijakan strategi organisasi memberikan kemampuan bagi organisasi untuk mengevaluasi strategi yang sedang berjalan dan meningkatkan strategi organisasi di masa depan (Birasnav, 2014; Cohen & Olsen, 2015; Donate & Sánchez de Pablo, 2015; Nunes *et al.* 2006; Shujahat *et al.* 2017; Sundiman, 2018). Berdasarkan beberapa hasil penelitian, dirumuskan hipotesis 3 bahwa sumber daya berpengaruh signifikan terhadap manajemen pengetahuan.

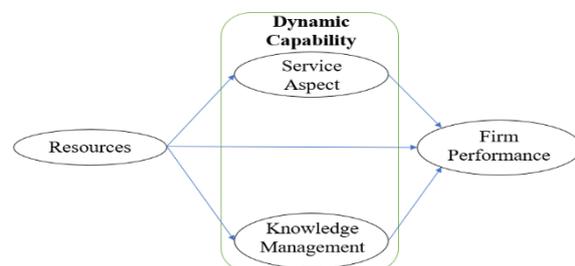
Semakin banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi aspek pelayanan akan membuat perusahaan mencapai keunggulan bersaing (Kaplan & Norton, 2000). Menyampaikan produk layanan sesuai kebutuhan pelanggan akan memudahkan perusahaan untuk mengikuti perubahan sesuai keinginan pelanggan dan meningkatkan citra perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan operasional perusahaan (Chen & Tsou, 2007; Szymanski & Henard, 2001). Berdasarkan beberapa hasil penelitian dirumuskan hipotesis 4 bahwa aspek pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Manajemen pengetahuan dalam suatu kegiatan organisasi dapat dilihat dari kemampuan

memperoleh pengetahuan dan berbagi pengetahuan, mampu dalam bereksperimen dan menciptakan hal yang baru, budaya untuk dapat mendorong dalam menciptakan dan berbagi pengetahuan, mempertimbangkan untuk nilai strategis dalam pembelajaran dan pengetahuan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ghorbanizadeh *et al.* (2019); Henao-García *et al.* (2020); Lestari *et al.* (2020); Widodo *et al.* (2020) menunjukkan bahwa adanya pengaruh dari manajemen pengetahuan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan beberapa hasil penelitian dirumuskan hipotesis 5 bahwa adanya pengaruh manajemen pengetahuan secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Metode

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang mengkaji hubungan sebab akibat antara variabel penelitian. Periode penelitian adalah 2011-2019 yang merupakan periode dimana setelah PDAM kabupaten Jember melakukan restrukturisasi utang. Sehingga dapat dilihat model penelitian pada Gambar 1 berikut:

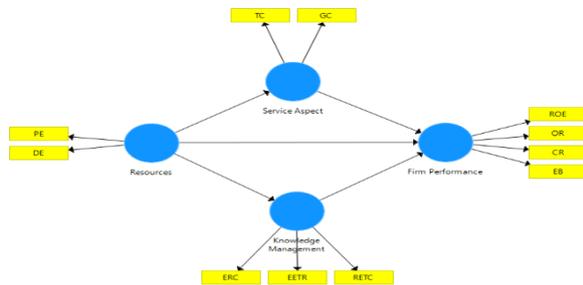


Gambar 1. Model Penelitian

Variabel penelitian terdiri dari satu variabel eksogen yaitu sumber daya yang diukur dengan indikator efisiensi produksi dan efisiensi distribusi. Penelitian ini menggunakan tiga variabel endogen yaitu aspek pelayanan diukur dengan pelayanan teknis dan indikator pertumbuhan pelanggan, manajemen pengetahuan diukur dengan rasio karyawan terhadap pelanggan, rasio pendidikan dan pelatihan karyawan, rasio biaya pendidikan dan pelatihan, kinerja perusahaan diukur dengan *return on equity*, rasio operasi, rasio kas dan efektivitas penagihan. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS).

Hasil dan Pembahasan

Model penelitian setelah dimasukkan ke dalam *software* SEM-PLS adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Model SEM-PLS

Berdasarkan model struktural yang telah dibangun, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Berikut hasil uji validitas dan reliabilitas model struktural:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Model Struktural

Variabel	Indikator	Outer Loading	P Values	AVE	Ket
Sumber Daya	PE	0,762	0,000	0,868	Valid
	DE	0,871	0,000		Valid
Aspek Layanan	TC	0,784	0,000	0,779	Valid
	GC	0,837	0,000		Valid
Manajemen pengetahuan	ERC	0,742	0,000	0,848	Valid
	EETR	0,794	0,000		Valid
	RETC	0,837	0,000		Valid
Kinerja Perusahaan	ROE	0,853	0,000	0,883	Valid
	OR	0,843	0,000		Valid
	CR	0,858	0,000		Valid
	EB	0,829	0,000		Valid

Sumber: data diolah, 2021

Tahap pengujian pertama adalah pengujian *outer* model. Nilai *outer loading* semua indikator menunjukkan nilai lebih besar dari 0,5 dengan nilai $P < 0,05$, kemudian nilai *average variance extract* (AVE) $> 0,5$ sehingga berdasarkan hal tersebut semua indikator dan variabel dinyatakan valid. Semua nilai *composite reliability* menunjukkan nilai $> 0,5$ sehingga semua variabel dinyatakan reliabel.

Tahap pengujian selanjutnya adalah pengujian *inner* model. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa koefisien determinasi variabel sumber daya sebesar 0,306, variabel determinasi aspek pelayanan sebesar 0,394, koefisien determinasi variabel manajemen pengetahuan sebesar 0,467. Berdasarkan koefisien determinasi masing-masing variabel,

dapat dihitung bahwa koefisien determinasi model struktural adalah 0,776 yang menunjukkan bahwa model tersebut substansial. Hasil menunjukkan kontribusi model dapat menjelaskan hubungan keempat variabel penelitian sebesar 77,6% sedangkan sisanya adalah faktor-faktor diluar model penelitian.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai Koefisien	P Values	Keterangan
1	0,443	0,000	Signifikan
2	0,236	0,008	Signifikan
3	0,210	0,004	Signifikan
4	0,732	0,000	Signifikan
5	0,825	0,000	Signifikan

Sumber: data diolah, 2021

Hasil analisis uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa sumber daya berpengaruh signifikan terhadap sumber daya dengan hubungan searah, artinya jika aspek pelayanan meningkat maka sumber daya juga akan meningkat. Jika PDAM Kabupaten Jember dapat mengelola sumber dayanya dengan baik, maka akan meningkatkan kualitas layanan perusahaan dari perspektif internal dan eksternal. Efisiensi produksi dan efisiensi distribusi yang telah dilakukan PDAM Kabupaten Jember akan meningkatkan aspek teknis pelayanan dan pertumbuhan konsumen karena dari sisi internal dan eksternal mereka merasa sumber daya yang dimilikinya telah dikelola dengan baik. Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian Chumaidiyah (2014); Dogan et al. (2014); Omerzel & Gulev (2011); Pasaribu et al., (2016).

Hasil analisis uji hipotesis kedua menunjukkan sumber daya berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan hubungan searah, artinya jika aspek pelayanan meningkat maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Pengelolaan sumber daya yang dimiliki PDAM Kabupaten Jember melalui efisiensi produksi dan efisiensi distribusi meningkatkan kinerja PDAM Kabupaten Jember karena secara finansial kinerja yang diukur dengan ROE, rasio operasi dan rasio kas semakin baik, selain itu manajemen penagihan juga semakin baik karena untuk mengelola sumber daya yang tersedia semakin meningkat. Hasil penelitian sesuai hasil penelitian Charbel *et al.*, (2013); Joshi *et al.*,

(2014); Kamukama *et al.*, (2011); R. Kaplan & Norton (2012).

Hasil analisis uji hipotesis ketiga menunjukkan sumber daya berpengaruh secara signifikan terhadap manajemen pengetahuan dengan hubungan searah, artinya jika aspek pelayanan meningkat maka manajemen pengetahuan juga akan meningkat. Efisiensi produksi dan efisiensi distribusi menjadikan PDAM kabupaten Jember sebagai alokasi sumber daya yang dapat digunakan untuk meningkatkan knowledge management bagi SDM perusahaan sehingga rasio pegawai terhadap pelanggan, rasio pendidikan dan pelatihan pegawai, dan rasio biaya pendidikan menjadi lebih baik. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Birasnav (2014); Cohen & Olsen (2015); Donate & Sánchez de Pablo (2015); Nunes *et al.*, (2006); Shujahat *et al.*, (2017); Sundiman (2018).

Hasil analisis uji hipotesis keempat menunjukkan bahwa aspek pelayanan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan hubungan searah, artinya jika sumber daya meningkat maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Pelayanan menjadi garda terdepan bagi perusahaan jasa khususnya bagi PDAM kabupaten Jember yang bertugas menyediakan air yang layak pakai untuk masyarakat. Artinya jika aspek pelayanan meningkat menjadi lebih baik maka kinerja yang diwakili oleh aspek keuangan dengan ROE, rasio operasi dan rasio kas akan semakin baik, diikuti dengan efektifitas penagihan yang semakin baik. Hasil penelitian sesuai dengan hasil penelitian Chen & Tsou (2007); R. S. Kaplan & Norton (2000); Szymanski & Henard (2001).

Hasil analisis uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dengan hubungan searah, artinya jika manajemen pengetahuan meningkat maka kinerja perusahaan akan meningkat. PDAM Kabupaten Jember mengalokasikan peningkatan pengetahuan bagi sumber daya manusia perusahaan melalui berbagai cara, yaitu meningkatkan pendidikan dan pelatihan dengan memberikan alokasi anggaran yang memadai. Peningkatan manajemen pengetahuan memiliki hubungan langsung

dengan peningkatan kinerja perusahaan. Jika manajemen pengetahuan meningkat maka pengelolaan perusahaan dari segala aspek akan lebih baik, karena semua sumber daya manusia yang terdapat pada perusahaan telah dan memahami tugasnya serta didukung dengan pengetahuan yang baik sehingga kinerja perusahaan akan meningkat atau lebih baik. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari Ghorbanizadeh *et al.*, (2019); Henao-García *et al.* (2020); Lestari *et al.* (2020); Widodo *et al.* (2020).

Peran kapabilitas dinamis dimana perusahaan harus selalu mampu beradaptasi dengan berbagai kondisi dan kondisi pasar yang selalu berubah merupakan faktor kunci dalam strategi keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan. Kemampuan dinamis dalam aspek pelayanan dan manajemen pengetahuan di PDAM Kabupaten Jember menjadikan perusahaan ini eksis dan berkelanjutan bahkan memiliki nilai tambah yang kompetitif. Kapabilitas dinamis dari aspek pelayanan dilakukan dengan merevitalisasi pelayanan dari sisi internal dan eksternal, sedangkan kapabilitas dinamis dari manajemen pengetahuan dilakukan melalui respon inovasi mengikuti kemajuan teknologi dan perubahan pasar sehingga PDAM kabupaten Jember mampu beradaptasi dengan perubahan. dipengaruhi oleh lingkungan melalui rekonstruksi sumber dayanya. Kemampuan dinamis lebih dari sekedar tampilan berbasis sumber daya karena perusahaan benar-benar merekonstruksi sumber dayanya menjadi keuntungan yang menguntungkan (Zott, 2003).

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya berpengaruh secara signifikan terhadap aspek pelayanan, manajemen pengetahuan dan kinerja perusahaan. Kapabilitas dinamis yang terdiri dari aspek pelayanan dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan PDAM Kabupaten Jember. Hasil ini menunjukkan pentingnya kapabilitas dinamis bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan sehingga menjadi lebih baik. Untuk dapat memiliki kapabilitas dinamis, perusahaan perlu memiliki tiga kapabilitas, yaitu kapabilitas adaptif, kapabilitas absorptif, dan kapabilitas inovatif

(Tseng & Lee, 2014). Inovasi produk membutuhkan investasi perusahaan dalam kegiatan penelitian dan pengembangan (Gupta *et al.*, 2016; Qurtubi *et al.*, 2019).

Daftar Referensi

- Al-jazzazi, A., & Sultan, P. (2017). Demographic differences in Jordanian bank service quality perceptions. *Journal of Bank Marketing*, 35(2), 1-5.
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 27. <https://doi.org/10.6007/ijarbss.v1i2.35>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2008). Book Review : Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage. *Journal of Public Affairs*, 8, 309-313. <https://doi.org/10.1002/pa>
- Birasnav, M. (2014). Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.006>
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Manajemen pengetahuan*, 4(2), 87-98. <https://doi.org/10.1108/13673270010372242>
- Charbel, S., Elie, B., & Georges, S. (2013). Impact of family involvement in ownership management and direction on financial performance of the Lebanese firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ism.2013.08.003>
- Chen, J. S., & Tsou, H. T. (2007). Information Technology Adoption for Service Innovation Practices and Competitive Advantage. *Proceedings - ICSSSM'06: 2006 International Conference on Service Systems and Service Management*, 12(3), 472-477. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1104803>
- Choi, B., & Lee, H. (2003). An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information and Management*, 40(5), 403-417.
- Chumaidiyah, E. (2014). The Marketing Mix Strategy in Influence to the Competitive Advantage. *Proceedings of the 2014 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 818-826.
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2014.09.002>
- Denford, J. S. (2013). Building knowledge: Developing a knowledge-based dynamic capabilities typology. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 17(2), 175-194. <https://doi.org/10.1108/13673271311315150>
- Dogan, B., Özdemirci, A., & Güngör, N. (2014). A Research on Competitive Strategies, Environmental Factors and Human Resources Architecture Relations. *International Business Research*, 7(3). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n3p115>
- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>
- Fadah, I., Hasanah, N., Endhiarto, T., & Juniar, A. (2020). Determinants of the Dividend Payout Policy of Public Companies in Indonesia, Based on Financial Ratio Analysis. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 1084-1098. www.ijicc.net
- Gupta, S., Malhotra, N. K., Czinkota, M., & Foroudi, P. (2016). Marketing innovation: A consequence of competitiveness. *Journal of Business Research*, 69(12), 5671-5681.

- <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2016.02.042>.
- Han, Y., & Li, D. (2015). Effects Of Intellectual Capital on Innovative Performance: The Role of Knowledge-Based Dynamic Capability. *Management Decision*, 53(1), 40–56.
- Harlow, H. (2008). The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 12(1), 148–163. <https://doi.org/10.1108/13673270810852458>
- Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: The case of R&D. *Strategic Management Journal*, 18(5), 339–360. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199705\)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199705)18:5<339::AID-SMJ883>3.0.CO;2-7)
- Heno-García, E. A., Lozada, N., & Arias-Pérez, J. (2020). Direct effects of knowledge management practices on organizational performance. *Business Information Review*, 37(1), 30–37. <https://doi.org/10.1177/0266382120909073>
- Ibrahim, F., Edgar, D., & Reid, V. (2009). Assessing the role of knowledge management in adding value: Moving towards a comprehensive framework. *Journal of Information and Manajemen pengetahuan*, 8(4), 275–286. <https://doi.org/10.1142/S0219649209002397>
- Joshi, A., Prichard, W., & Heady, C. (2014). Taxing the Informal Economy: The Current State of Knowledge and Agendas for Future Research. *Journal of Development Studies*, 50(10), 1325–1347. <https://doi.org/10.1080/00220388.2014.940910>
- Juniar, A., Fadah, I., & Rahmawati, R. (2018). Strategy of financial efficiency of coal companies in Indonesia in the era of disruption. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(11), 89–93. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85059858693&partnerID=MN8TOARS>
- Kalling, T. (2003). Knowledge management and the occasional links with performance. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 7(3), 67–81.
- <https://doi.org/10.1108/13673270310485631>
- Kaltenbrunner, K., & Renzl, B. (2014). Dynamic capabilities at the civil protection exercise: EU Taranis 2013. *Research in Competence-Based Management*, 7, 247–267. <https://doi.org/10.1108/S1744-211720140000007009>
- Kamukama, N., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: Mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152–164. <https://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2012). *Alignment: Using The Balanced Scorecard to Create Synergies*. Harvard Business School press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble With Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*.
- Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3), 469–482. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003>
- Lestari, S. D., Muhdaliha, E., & Putra, A. H. P. K. (2020). E-commerce performance based on knowledge management and organizational innovativeness. *Journal of Distribution Science*, 18(2), 49–58. <https://doi.org/10.15722/jds.18.2.20202.49>
- Lin, C., & Tseng, S. M. (2005). The implementation gaps for the knowledge management system. *Industrial Management and Data Systems*, 105(2), 208–222. <https://doi.org/10.1108/02635570510583334>
- Massingham, P. (2004). Linking business level strategy with activities and knowledge resources. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 8(6), 50–62. <https://doi.org/10.1108/13673270410567620>
- Nuhu, N. A., Baird, K., & Appuhami, R. (2019). The impact of management control systems on organisational change and performance in the public sector: The role of organisational dynamic capabilities. *Journal of Accounting and*

- Organizational Change*, 15(3), 473–495.
<https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2018-0084>
- Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B., & Wakefield, R. (2006). Knowledge management issues in knowledge-intensive SMEs. *Journal of Documentation*, 62(1), 101–119.
<https://doi.org/10.1108/00220410610642075>
- Nwannyanwu, L. A. (2017). Audit Quality Practices and Financial Reporting in Nigeria. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(2), 145–155.
<https://doi.org/10.6007/ijarafms/v7-i2/2879>
- Ocak, M., & Findik, D. (2019). The impact of intangible assets and sub-components of intangible assets on sustainable growth and firm value: Evidence from Turkish listed firms. *Sustainability (Switzerland)*, 11(19), 5–7.
<https://doi.org/10.3390/su11195359>
- Omerzel, D. G., & Gulev, R. E. (2011). Knowledge Resources and Competitive Advantage. *Managing Global Transitions*, 9(4 (Winter)), 335–354.
- Ondoro, C. O. (2015). Measuring Organization Performance from Balanced Scorecard to Balanced ESG Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 715–725.
<http://ijecm.co.uk/>
- Pakurár, M., Haddad, H., Nagy, J., Popp, J., & Oláh, J. (2019). The service quality dimensions that affect customer satisfaction in the Jordanian banking sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(4), 1–24.
<https://doi.org/10.3390/su11041113>
- Pasaribu, R. D., Kartini, D., Oesman, Y. ., & Padmadisastra, S. (2016). The Effect Of Customer Demand And Supplier Performance In Competitive Strategy And Business Performance (Case Of Fixed Broadband In Indonesia). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 5(02).
<https://doi.org/10.1201/9780429295348-178>
- Pitelis, C. (2009). *Value capture from organizational advantages and sustainable value creation* (No. DYNREG43).
- Qurtubi, Q., Trisnaningtias, D. M., & Yudhanata, M. F. (2019). Identifikasi Variabel yang Berpengaruh terhadap Kinerja Pemasaran dan Indikator Kinerja Pemasaran untuk Industri Hotel. *Jurnal Sistem Dan Manajemen Industri*, 3(1), 1.
<https://doi.org/10.30656/jsmi.v3i1.1432>
- Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D., & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87–106.
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0254>
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1).
<https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Saad M, A. S., & Zhengge, T. (2015). The Impact of Organizational Factors on Financial Performance: Building a Theoretical Model. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 2(7), 51–57.
<https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.27.1005>
- Shujahat, M., Hussain, S., Javed, S., Malik, M. I., Thursamy, R., & Ali, J. (2017). Strategic Management Model with Lens of Knowledge Management and Competitive Intelligence: A Review Approach. *Journal of Information and Manajemen pengetahuan Systems*, 47(1).
- Sijing, L. (2002). Analysis and design of knowledge management system: a case study - analysis and design of knowledge management system in SDIC/CAAS. *AFITA 2002: Asian Agricultural Information Technology & Management. Proceedings of the Third Asian Conference for Information Technology in Agriculture*.
- Stiles, P., & Kulvisaechana, S. (2004). *Human Capital and Performance in Public Sector*. Judge Institute of Management, University of Cambridge.
- Sundiman, D. (2018). The Effect of Knowledge Management on the Strategic Management Process Mediated By Competitive Intelligence in the Small Business Company. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 20(2), 105–115. <https://doi.org/10.9744/jmk.20.2.105-115>
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16–35.

<https://doi.org/10.1177/009207030102900102>

- Tang, Y.-C., & Liou, F.-M. (2010). Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. In *Mutation Research - Fundamental and Molecular Mechanisms of Mutagenesis*. [https://doi.org/10.1016/0027-5107\(94\)90319-0](https://doi.org/10.1016/0027-5107(94)90319-0)
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158–179. <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- Widodo, W., Suendarti, M., & Hasbullah, H. (2020). Exploring The Effect of Knowledge Management and Social Intelligence on Professional Performance of Mathematics Teachers: A Mediating by Achievement Motivation. *Journal of Xidian University*, 14(6), 749–757. <https://doi.org/10.37896/jxu14.6/085>
- Yang, B., Zheng, W., & Viere, C. (2009). Holistic Views of Knowledge Management Models. *Advances in Developing Human Resources*, 11(3), 273–289. <https://doi.org/10.1177/1523422309338584>
- Yarimoglu, E. K. (2014). A Review on Dimensions of Service Quality Models. *Journal of Marketing Management*, 2(2), 79–93.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Manajemen pengetahuan*, 13(6), 392–409. <https://doi.org/10.1108/13673270910997088>
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24(2), 97–125. <https://doi.org/10.1002/smj.288>