

PENGEMBANGAN  
KNOWLEDGE MANAGEMENT  
CAPABILITY MATURITY  
MODEL DENGAN CAPABILITY  
KNOWLEDGE MANAGEMENT  
PERFORMANCE EVALUATION  
FRAMEWORK YANG SELARAS  
DENGAN BALANCED

---

**Submission date:** 24-Jul-2020 10:43AM (UTC+0700)

**Submission ID:** 1361453614

**File name:** 8\_Pengembangan\_Knowledge\_management\_capability.pdf (316.2K)

**Word count:** 2047 *by* Dewi Lusiana, Bambang Syairudin, Nanang A

**Character count:** 13722

**SCORECARD**



## **PENGEMBANGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY MATURITY MODEL DENGAN CAPABILITY KNOWLEDGE MANAGEMENT PERFORMANCE EVALUATION FRAMEWORK YANG SELARAS DENGAN BALANCED SCORECARD**

**Dewi Lusiana<sup>1, \*)</sup>, Bamba<sup>5</sup> Syairudin B<sup>2)</sup> dan Naning A Wessiani C<sup>3)</sup>**

1) Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
Kampus ITS Sukolilo, Surabaya, 60111, Indonesia  
e-mail: dewilusiana67@yahoo.com

2) Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

3) Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember

### **ABSTRAK**

Penelitian ini menyajikan pengembangan *Knowledge Management Capability Maturity Model (KMCMM)* dengan *Capability Knowledge Management Performance Evaluation Framework (CKMPEF)* yang membantu organisasi dalam mengukur kekuatan dukungan manajemen pengetahuan terhadap jenis pengetahuan yang bersifat kritis bagi tujuan bisnis. Kekuatan daya dukung terhadap jenis pengetahuan amatan dinyatakan dalam *maturity level*. *Knowledge Management Capability Maturity Model* dibangun melalui tahapan penyesuaian dengan kerangka *Balanced Scorecard*. Dalam menyesuaikan dengan *Balanced Scorecard* jenis pengetahuan amatan diidentifikasi dari *strategic objectives* dan *strategic initiatives* untuk kemudian diidentifikasi tingkat kekritisan. Dalam konteks *Dynamic Capability View*, fokus manajemen pengetahuan adalah untuk mengembangkan kemampuan manajemen pengetahuan melalui mekanisme tata kelola pengetahuan untuk memfasilitasi proses pengetahuan sehingga menghasilkan kinerja bisnis yang unggul. Penelitian ini menggunakan desain penelitian survei dan mengadopsi pendekatan pengujian hipotesis untuk mengembangkan kemampuan berbasis *Capability Knowledge Management Performance Evaluation Framework* yang mendukung pernyataan *Dynamic Capability View*. Maka dalam penelitian ini didapatkan 11 indikator pengetahuan, 11 jenis pengetahuan yang bersifat kritis dengan skor *maturity* total sebesar 73,78 %. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Management Capability Maturity Model* dapat diterapkan dengan baik di organisasi yang telah menerapkan BSC dan mampu memberikan arahan untuk pengembangan manajemen pengetahuan secara bertahap dan selaras dengan tujuan bisnis.

**Kata kunci:** manajemen pengetahuan, *dynamic capability*, *maturity model*, *Knowledge Management Maturity Model*, *balanced scorecard*

### **PENDAHULUAN**

Menurut Sher dan Lee (2004) pengetahuan berangsur menjadi faktor terpenting dalam produksi, setelah tenaga kerja, lahan dan modal *Knowledge Management Maturity Model (KMMM)* adalah kerangka untuk memotret proses pengembangan manajemen pengetahuan yang menaksir seberapa jauh manajemen pengetahuan telah terdefiniskan dan dikelola secara efektif (Rašula *et al.*, 2008). KMMM memberikan informasi tentang seberapa jauh dan seberapa konsisten suatu organisasi mengelola dan melejitkan aset pengetahuannya (Uday dan Louis, 2003) dan dinyatakan dalam level yang biasanya berkisar mulai dari nol hingga lima. Semakin tinggi level *maturity* menunjukkan tingkat kematangan organisasi dalam mengelola

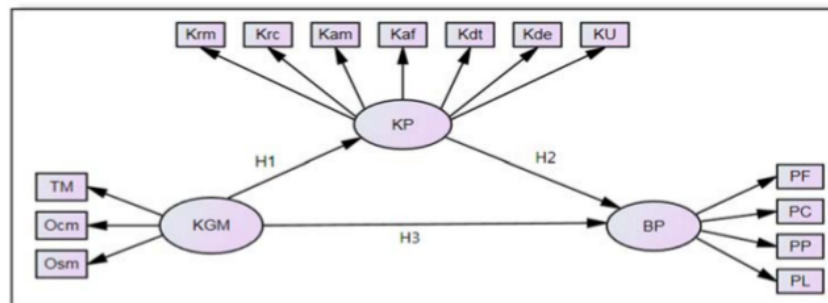


aset pengetahuannya. Namun KMMM yang berkembang saat ini belum terintegrasi dengan manajemen kinerja strategis (Baskerville dan Dulipovici, 2006; Desouza, 2006; Mu-Yen dan An-Pin, 2006). Namun K3M belum menunjukkan sistematika yang jelas terkait bagaimana suatu strategi manajemen pengetahuan terbentuk dari strategi bisnis. *Balanced Scorecard*, sebagai salah satu kerangka eksekusi strategi yang sangat populer, telah digunakan untuk menyempurnakan peran manajemen pengetahuan dalam mendukung beragam aktivitas bisnis (Fairchild, 2002). Namun hingga saat ini belum ada KMMM yang menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* untuk membangun *maturity model* yang terselaraskan dengan strategi bisnis. Dengan membangun keselarasan dengan *Balanced Scorecard*, organisasi harus memastikan bahwa jenis pengetahuan yang dikembangkan dalam beragam kegiatan manajemen pengetahuan merupakan jenis pengetahuan yang betul-betul berdampak signifikan bagi pencapaian tujuan bisnis. Makalah ini menyajikan pengembangan *Knowledge Management Capability Maturity Model* (KMCMM) dan *Capability Knowledge Management Performance Evaluation Framework* (CKMPEF), suatu kerangka yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan organisasi dalam menjalankan kegiatan manajemen pengetahuan dinyatakan dalam bentuk *capability level* dan untuk mengukur tingkat dukungan kegiatan manajemen pengetahuan terhadap jenis pengetahuan yang bersifat kritis bagi pencapaian tujuan bisnis dinyatakan dalam bentuk *maturity level*. Pembahasan pada makalah ini diawali dengan identifikasi indikator pengetahuan dari CKMPEF, dilanjutkan dengan paparan kerangka KMCMM, dan diakhiri dengan pembahasan serta kesimpulan.

## METODE

### Kerangka CKMPEF

Untuk mendapatkan kerangka CKMPEF melalui tahap identifikasi indikator pengetahuan dari variabel Knowledge Governance Mechanism dan variabel Knowledge Process dan Business Process. Adapun kerangka konseptualnya adalah sebagai berikut :



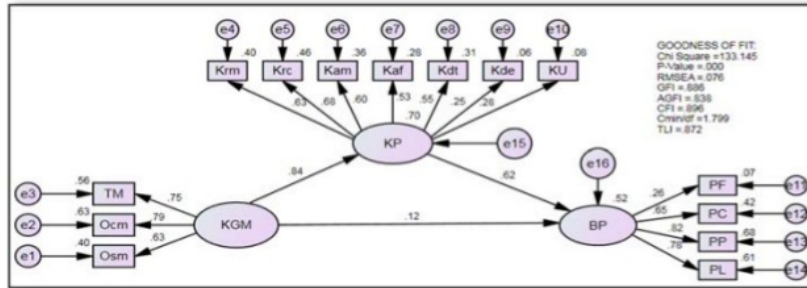
**Gambar Model Struktural dan hipotesis**

Gambar diatas menunjukkan bahwa variabel KGM, KP dan BP dapat diukur dengan indikator indikator diatas dengan hipotesa

Hipotesa I : Ada korelasi signifikan antara KGM dan KP

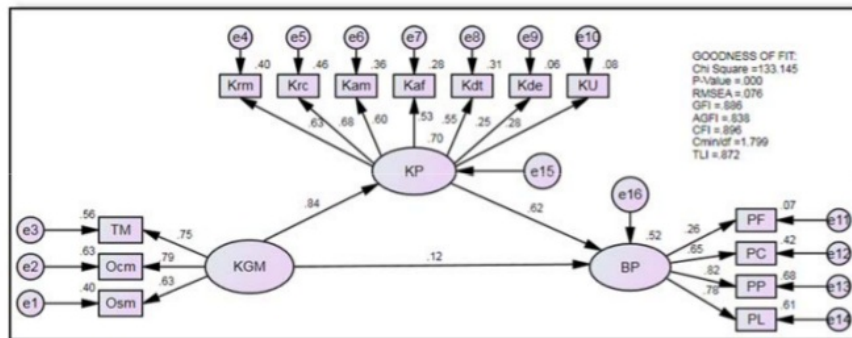
Hipotesa II : Ada korelasi signifikan antara KP dan BP

Hipotesa III : Ada korelasi signifikan antara KGM dan BP



Gambar 1 Model *structural* sebelum reduksi

Dari gambar diatas dapat dilihat bahwa dari variabel KP indikator Kde dan KU dibawah 0,05 dan dari variabel BP indikator PF dibawah 0,05 sehingga harus direduksi.



Gambar 2 Model *Structural* sesudah reduksi

Setelah melalui berbagai macam uji didapatkan *Standardized Regression Weight Full Model Structural* seperti tabel dibawah ini :

Tabel 1 *Standardized Regression Weight Full Model Structural*

Hip.	Kausalitas	<i>Standardized Estimate</i>	S.E	C.R.	Sig.
H1	<i>KGM</i> → <i>KP</i>	0.832	0.127	5.352	***
H2	<i>KP</i> → <i>BP</i>	0.650	0.334	2.343	0.019
H3	<i>KGM</i> → <i>BP</i>	0.082	0.240	0.337	0.736

Dari hasil tabel di atas tampak bahwa :

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian, dapat diterima

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis pertama penelitian, dapat diterima

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis ketiga penelitian, tidak dapat diterima

Sehingga didapatkan kerangka CKMPEF seperti dibawah ini.



Gambar 4 Kerangka CKMPEF

Gambar diatas adalah kerangka CKMPEF yang merupakan indikator pengetahuan untuk mengukur capability level.

#### Kerangka KMCMM

Tahap pertama adalah pengidentifikasian jenis pengetahuan amatan untuk *maturity model* yang selaras dengan strategi bisnis dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Untuk kepentingan ini, dilakukanlah *cascading* terhadap *strategic objectives* dan *strategic initiatives* hingga ditemukan jenis pengetahuan amatan. Jenis pengetahuan yang bersifat kritis dapat diidentifikasi dari dokumen bisnis, hasil wawancara terstruktur, *focus group*, dan dokumentasi kegiatan manajemen kegiatan. Jenis pengetahuan amatan yang dipilih yakni yang bersifat kritis bagi organisasi. Tahap kedua adalah perancangan kerangka KMCMM, dan dilanjutkan dengan penentuan model levelisasi untuk model *capability* dan *maturity*. Tingkat kemampuan organisasi dalam mengeksekusi kegiatan manajemen pengetahuan diukur dalam skala *capability level* yang terdiri dari enam level, dari nol hingga lima. Setiap level mendeskripsikan kondisi tingkat kemampuan organisasi dalam menjalankan kegiatan manajemen pengetahuan. Semakin tinggi *capability level* menunjukkan kegiatan semakin mencapai kondisi *best practices* dalam pelaksanaannya. Tingkat kematangan organisasi dalam menyokong jenis pengetahuan yang bersifat kritis diukur dalam skala *maturity level*, yang terdiri dari enam level, dari nol hingga lima. Perhitungan *maturity level* dilakukan dengan mempertimbangkan berapa banyak kegiatan manajemen pengetahuan yang dijalankan untuk mendukung setiap jenis pengetahuan amatan, bagaimana bobot masing-masing indikator, serta berapa skor *capability level* dari indikator bersangkutan. KMCMM merupakan *maturity model* manajemen pengetahuan yang pertama kali menggunakan konsep *capability* sebagai pendamping dari *maturity*. Tahap ketiga adalah melakukan *studi kasus* untuk memvalidasi model sekaligus mendapatkan bahan masukan penyempurnaan kerangka KMCMM. Studi kasus dilaksanakan di Rumah Sakit Perkebunan Jember Klinik.

#### Kerangka KMCMM dan CKMPEF

Hasil perancangan dan implementasi menghasilkan rumusan kerangka KMCMM yang dapat diterapkan di organisasi yang telah menerapkan *Balanced Scorecard*.



1. Pastikan organisasi bersangkutan telah menerapkan *Balanced Scorecard*.
  - a) Identifikasi *strategic objectives* dari peta strategi dan temukan KPI-nya.
  - b) Identifikasi *strategic initiatives* dari *strategic objectives* dan temukan rangkaian kegiatan darinya.
2. Identifikasi jenis pengetahuan amatan, yakni pengetahuan yang dibutuhkan
  - a) melakukan *analysis* terhadap dokumen bisnis
  - b) melakukan wawancara atau *focus group* terhadap pejabat senior yang memahami proses bisnis di lapangan
  - c) menganalisis dokumentasi kegiatan manajemen pengetahuan hingga ditemukan jenis kegiatan yang menggambarkan jenis pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai target kegiatan
3. Identifikasi tingkat kekritisan jenis pengetahuan amatan melalui hasil temuan *content analysis*.
  - a) Berikan bobot pada setiap jenis pengetahuan dengan expert choice.
  - b) Lakukan perhitungan skor kekritisan dengan bobot x 100%
4. Identifikasi *capability level* kegiatan manajemen pengetahuan yang telah terlaksana pada tiap level untuk mengidentifikasi kondisi implementasi masing-masing kegiatan.

Tabel 2. *Capability level* KMCMM

Level	Skor	Proses	Deskripsi
0	0	None	Organisasi tidak memiliki/menjalankan kegiatan yang dimaksud
1	0-20	Awareness	Kegiatan telah berjalan namun tidak ada pendekatan terstruktur
2	20-40	Repeatable	Mulai terdapat standar yang bisa dijadikan acuan namun belum terdapat konsistensi untuk setiap kegiatan yang berjalan.
3	40-60	Defined	Telah terdapat serangkaian standar dan arahan yang menjadi acuan pelaksanaan kegiatan dengan pembagian tugas yang baik.
4	60-80	Managed	Kegiatan bersangkutan telah dimonitor dan diukur tingkat efisiensi dan efektivitasnya, dengan terus dilakukan perbaikan yang berkelanjutan.
5	80-100	Optimised	Berdasarkan pengelolaan kuantitatif yang dilakukan, organisasi terus melakukan perbaikan dan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan bisnis dan faktor eksternal yang berlaku.

Berdasarkan pengelolaan kuantitatif yang dilakukan, organisasi terus melakukan perbaikan dan penyesuaian sesuai dengan kebutuhan bisnis dan faktor eksternal yang berlaku.

5. Identifikasi Bobot Indikator pengetahuan
6. Identifikasi *maturity level* masing-masing jenis pengetahuan amatan.
  - a) Identifikasi kegiatan manajemen pengetahuan apa sajakah yang telah dilakukan untuk mendukung masing-masing jenis pengetahuan amatan
7. Dapatkan skor *maturity* setiap jenis pengetahuan amatan dengan rumus  
$$MR = \sum_{i=1}^n SC + BI + BDJK$$
 dengan:  
MR = skor *maturity* riil setiap jenis pengetahuan  
SC = skor *capability*  
BI = bobot Indikator  
BDKJ = bobot dukungan kegiatan manajemen pengetahuan- jenis pengetahuan
8. Dapatkan *maturity total* dengan rumus : Nilai *j* menunjukkan jenis pengetahuan amatan dan nilai *n* menunjukkan jumlah total dari jenis pengetahuan amatan.

$$MR Total = \frac{\sum_{i=1}^n MR(j)}{n}$$



## HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 3 Skor Maturity setiap jenis pengetahuan

Jenis Pengetahuan	Skor Capability	Bobot Indikator	Bobot Jenis - kegiatan pengetahuan	Maturity	Level
Analisa Kualitas pelayanan	Mekanisme mendukung Organisasi (Osm)..60%	Mekanisme mendukung Organisasi (Osm) 0,052=5,2%	Pelayanan yang face with smile.. 0,084 = 8,4%	73,6%	4
Teknologi informasi	Teknis mekanisme (TM)....60%	Teknis mekanisme (TM) 0,085=8,5%	penggunaan internet untuk peningkatan mutu proses bisnis.. 0,096 = 9,6%	78,1%	4
Manajemen Pemasaran	Tanggap terhadap pengetahuan Pasar (Krm)... 50%	Tanggap terhadap pengetahuan Pasar (Krm) 0,062=6,2%	Melakukan komunikasi dan edukasi pasar.. 0,113=11,3%	67,5%	3
Soft Skill	Respon untuk kebutuhan klien ( Krc).. 70%	Respon untuk kebutuhan klien ( Krc) 0,091=9,1%	Peningkatan skill dan leadership.. 0,113=11,3%	90,4%	5
Manajemen teknologi	mekanisme kreatif Organisasi (Ocm)... 60%	mekanisme kreatif Organisasi (Ocm) 0,55=5,5%	Pengadaan alat pemeriksaan yang inovatif 0,096=9,6%	75,1%	4
Manajemen keuangan	akuisisi pengetahuan Keuangan (Kaf)... 60%	akuisisi pengetahuan Keuangan (Kaf) 0,07=7%	Pengadaan kursus manajemen keuangan.. 0,065=6,5%	73,5%	4
Dasar segmentasi pasar	Akuisisi pengetahuan Pasar (Kam) 50%	Akuisisi pengetahuan Pasar (Kam) 0,059=5,9%	Memberikan kuesioner pada customer mengenai trend saat ini 0,049=4,9%	60,8%	3
Manajemen Pengetahuan	Penyebaran pengetahuan tacit (Kdt) 60%	Penyebaran pengetahuan tacit (Kdt) 0,108=10,8%	Pelatihan karyawan 0,139=13,9%	84,7%	4
Analisa Kepuasan Pelanggan	Kinerja dari perspektif pelanggan (PC) 60%	Kinerja dari perspektif pelanggan (PC) 0,122=12,2%	mengukur banyaknya pelanggan baru dan pelanggan lama.. 0,139=13,9%	86,1%	4



Jenis Pengetahuan	Skor Capability	Bobot Indikator	Bobot Jenis - kegiatan pengetahuan	Maturity	Level
Manajemen Kinerja dan strategis	7 Kinerja dari perspektif proses (PP)... 60%	Kinerja dari perspektif proses (PP) 0,157=15,7%	Mengukur proses bisnis yang telah dicapai.. 0,052=5,2%	80,9%	4
Teori produktifitas	8 Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (PL)... 60%	Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (PL) 0,157=15,7%	Mengukur produktivitas kerja karyawan.. 0,052= 5,2%	80,9%	4

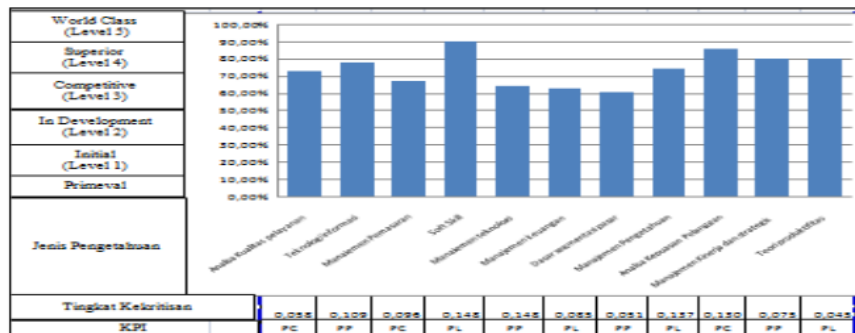
Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa skor maturity tertinggi adalah jenis pengetahuan soft skill dengan skor 90,4%. Berarti jenis pengetahuan soft skill dengan kegiatan peningkatan skill dan leadership adalah jenis pengetahuan paling kritis di Rumah Sakit Perkebunan Jember Klinik. Yang diikuti oleh jenis pengetahuan analisa kepuasan pelanggan dengan skor 86,1%..

Skor *maturity* total didapat dengan melakukan akumulasi rata-rata terhadap skor *maturity* riil, sebagaimana ditunjukkan pada Rumus 2.

**Tabel 4 Skor Maturity total**

Maturity Total
73.78%

Skor *maturity* dari setiap jenis pengetahuan berikut skor *maturity* total divisualisasikan dalam bentuk *stacked column chart* sebagaimana ditampakkan Gambar



## KESIMPULAN DAN SARAN

KMCMMP mempertimbangkan tingkat kemampuan organisasi dalam menjalankan kegiatan manajemen pengetahuan dalam bentuk *capability level* serta dukungan kegiatan manajemen pengetahuan terhadap jenis pengetahuan amatan dalam bentuk *maturity level*. Studi kasus di Rumah Sakit perkebunan Jember Klinik cukup dukungan berupa kegiatan manajemen pengetahuan diberikan kepada jenis pengetahuan amatan; kegiatan itu sendiri harus dijalankan secara optimal—dinaikkan skor *capability*-nya—hingga mencapai *best practices*.





**DAFTAR PUSTAKA**

- <sup>4</sup> Chen, L., & Fong, P. S. W. (2012). Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. *Expert Systems with Applications*, 39(18), 13523-13539.
- <sup>3</sup> Liebowitz, J. & Beckman, T. 2008. Moving Toward A Knowledge Management Maturity Model (K3M) for Developing Knowledge Management Strategy and Implementation Plans. *In: BECERRAFERNANDEZ, I. & LEIDNER, D. (eds.) Knowledge management: an evolutionary view*. M.E. Sharpe

# PENGEMBANGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY MATURITY MODEL DENGAN CAPABILITY KNOWLEDGE MANAGEMENT PERFORMANCE EVALUATION FRAMEWORK YANG SELARAS DENGAN BALANCED SCORECARD

## ORIGINALITY REPORT

16%

SIMILARITY INDEX

9%

INTERNET SOURCES

10%

PUBLICATIONS

15%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1	Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya Student Paper	8%
2	Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Student Paper	2%
3	<a href="http://www.rsisinternational.org">www.rsisinternational.org</a> Internet Source	2%
4	<a href="http://www.ersj.eu">www.ersj.eu</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://www.ijern.com">www.ijern.com</a> Internet Source	1%
6	Septi Nurindah Sari, Ratna Sari Dewi, Adithya Sudiano. "Development of fatigue, accident experiences and safety culture relationships to the risk of fishing perception on the accidents of fishing vessel small and medium", MATEC Web of Conferences, 2018	1%

7

Submitted to Udayana University

Student Paper

1%

---

8

Submitted to Universitas Jenderal Soedirman

Student Paper

1%

---

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography Off