

BAB 7 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

7.1 Kesimpulan

Berikut adalah kesimpulan dari penelitian perancangan KMCMM ini:

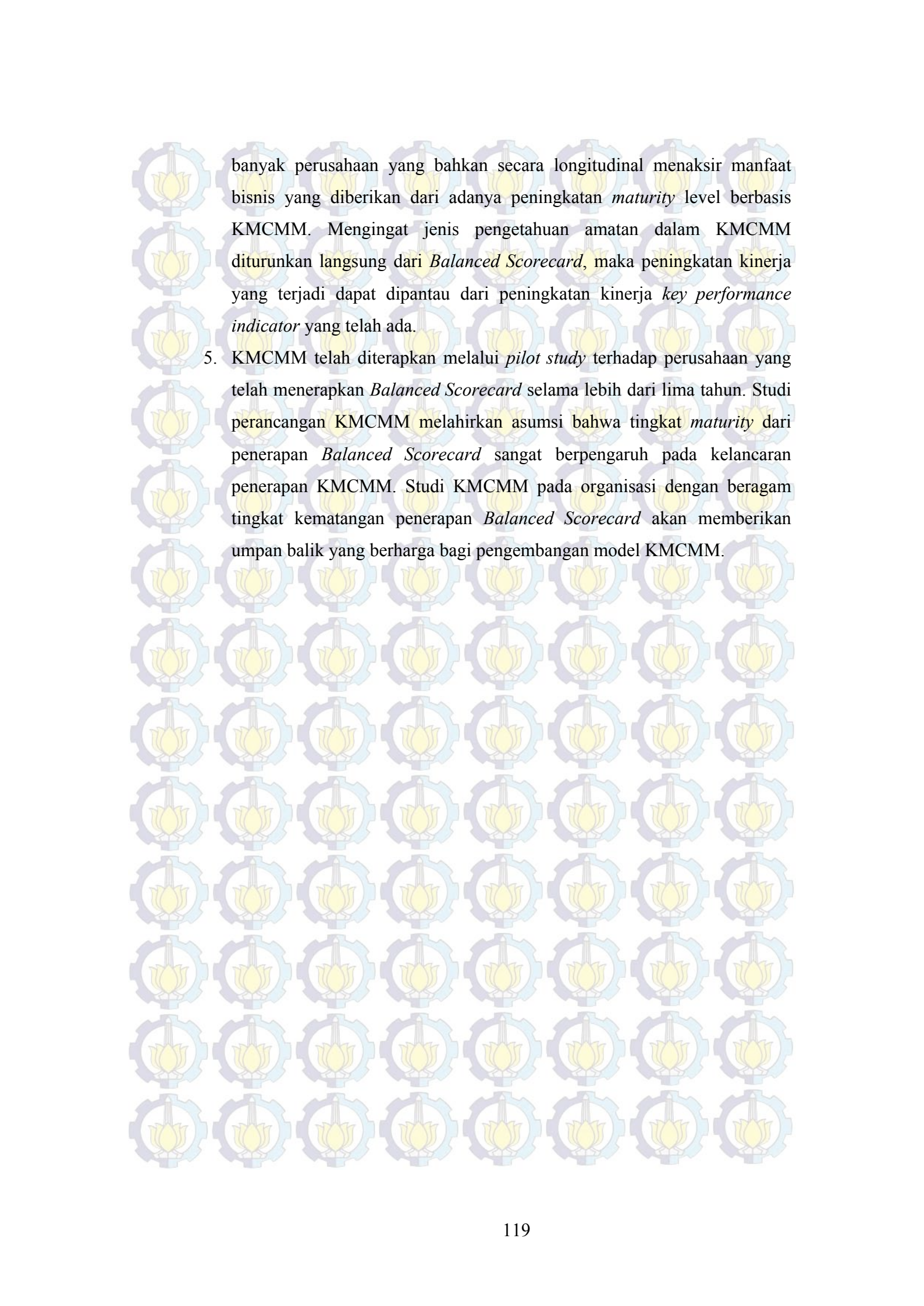
1. Dalam membangun KMCMM yang selaras dengan *Balanced Scorecard*, dilakukanlah *cascading* terhadap *strategic objectives* dan *strategic initiatives* hingga ditemukan *knowledge requirement* dan *knowledge gap* yang akan menjadi bakal jenis pengetahuan amatan dalam KMCMM.
2. Jenis pengetahuan yang bersifat kritis dapat diidentifikasi dari dokumen bisnis, hasil wawancara terstruktur, *focus group*, dan dokumentasi kegiatan manajemen kegiatan melalui *content analysis*. Variabel *coding* yang digunakan dalam *content analysis* dibentuk dari indikator kinerja organisasi. Jenis pengetahuan amatan yang dipilih—yakni yang bersifat kritis bagi organisasi—adalah jenis pengetahuan dengan tingkat kemunculan variabel *coding* terbanyak secara signifikan dari seluruh sumber data. Dalam *pilot study*, ditemukan sepuluh jenis pengetahuan amatan dalam kategori tujuan bisnis, nilai budaya, dan tema penerapan pengetahuan. Tiga jenis pengetahuan dengan tingkat kekritisannya tertinggi adalah manajemen material, nilai budaya kerjasama, dan nilai budaya pelayanan.
3. 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 dalam mengeksekusi. Semakin tinggi *capability level* menunjukkan kegiatan yang semakin mencapai kondisi *best practices*. Dalam *pilot study*, dari 17 kegiatan yang dilakukan, organisasi memiliki *capability level* pada kisaran level 4.
4. 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 menyokong setiap jenis pengetahuan amatan, bagaimana bobot tantangan eksekusi masing-masing kegiatan, serta berapa skor *capability level* dari kegiatan bersangkutan. Dalam *pilot study*, didapatkan skor *maturity* riil total 50,26% dan skor *maturity* optimal 72,28 %. Skor *maturity* tertinggi terletak pada jenis pengetahuan dalam kluster tujuan bisnis, skor *maturity* terendah terletak pada jenis pengetahuan nilai kerjasama dari kluster nilai budaya.

7.2 Rekomendasi

Terlepas dari sekian manfaat yang ditawarkan, KMCMM masih memiliki beberapa wilayah pengembangan, semisal antara lain:

1. Metode *cascading* kebutuhan pengetahuan dari kerangka *Balanced Scorecard* merupakan wilayah yang masih perlu dikembangkan lebih lanjut. Dalam perancangan KMCMM, *cascading* kebutuhan pengetahuan dilakukan berdasar analogi *cascading* dalam *Balanced Scorecard*. Metode ini masih dapat dikembangkan dengan semisal melakukan analisis lebih mendalam terhadap *job description* dan beban aktivitas riil di lapangan, termasuk beban aktivitas yang tidak tercantum dalam *job description*.
2. Salah satu metode alternatif untuk mengukur tingkat kekritisan pengetahuan dalam perancangan KMCMM dilakukan dengan mengadopsi konsep KLRA. Metode ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan semisal melibatkan aspek bobot *key performance indicator*, hasil analisis SWOT, suara *stakeholder*, atau kriteria yang lain.
3. Penggunaan kerangka teoritis *KM Key Construct* dalam tahap pengidentifikasian program manajemen pengetahuan sangat bermanfaat untuk melihat kelengkapan aspek manajemen pengetahuan dalam kegiatan yang telah berjalan. Aspek spesifik yang ada di dalam *KM Key Construct* sesungguhnya dapat menjadi kerangka *capability* tersendiri sedemikian rupa dapat dimunculkan dua jenis *capability model* dalam KMCMM.
4. KMCMM telah diterapkan melalui *pilot study* terhadap satu perusahaan. Untuk meningkatkan validitas model, diperlukan studi terhadap lebih



banyak perusahaan yang bahkan secara longitudinal menaksir manfaat bisnis yang diberikan dari adanya peningkatan *maturity* level berbasis KMCMM. Mengingat jenis pengetahuan amatan dalam KMCMM diturunkan langsung dari *Balanced Scorecard*, maka peningkatan kinerja yang terjadi dapat dipantau dari peningkatan kinerja *key performance indicator* yang telah ada.

5. KMCMM telah diterapkan melalui *pilot study* terhadap perusahaan yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* selama lebih dari lima tahun. Studi perancangan KMCMM melahirkan asumsi bahwa tingkat *maturity* dari penerapan *Balanced Scorecard* sangat berpengaruh pada kelancaran penerapan KMCMM. Studi KMCMM pada organisasi dengan beragam tingkat kematangan penerapan *Balanced Scorecard* akan memberikan umpan balik yang berharga bagi pengembangan model KMCMM.