

**TESIS**

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP  
PENINGKATAN INOVASI LAYANAN DI RUMAH SAKIT GIGI DAN  
MULUT UNIVERSITAS HASANUDDIN**

***THE INFLUENCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT ON IMPROVING  
SERVICE INNOVATION AT HASANUDDIN UNIVERSITY DENTAL AND  
ORAL HOSPITAL***

**ALQARAMA MAHARDHIKA THALIB**

**K01218118**



**MAGISTER ADMINISTRASI RUMAH SAKIT  
PROGRAM STUDI KESEHATAN MASYARAKAT  
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**TAHUN 2020**



## TESIS

### **Pengaruh Knowledge Management Terhadap Peningkatan Inovasi Layanan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin**

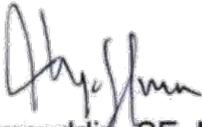
Disusun dan diajukan oleh

**ALQARAMA MAHARDHIKA THALIB**  
**Nomor Pokok K012181118**

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis  
pada tanggal 14 Oktober 2020  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat



  
Dr. dr. A. Indahwaty Sidin, MHSM  
Ketua

  
Dr. Syamsuddin, SE., M.Si., Ak  
Anggota

Ketua Program Studi  
Kesehatan Masyarakat  
  
Dr. Masni, Apt., MSPH



# HALAMAN PENGANTAR

**PENGARUH *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP  
PENINGKATAN INOVASI LAYANAN DI RUMAH SAKIT GIGI  
DAN MULUT UNIVERSITAS HASANUDDIN**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi**

Kesehatan Masyarakat

Disusun dan diajukan oleh:

**ALQARAMA MAHARDHIKA THALIB**

Kepada



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR  
2020**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Alqarama Mahardhika Thalib  
Nomor Pokok : K012181118  
Program Studi : Kesehatan Masyarakat/Administrasi RS

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya, agar dimanfaatkan sebagaimana mestinya.

Makassar, September 2020

Yang Menyatakan,



Alqarama Mahardhika Thalib



## PRAKATA

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rahmat dan karunia-Nya dan salawat serta salam tak lupa penulis panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW sebagai uswatun khasanah bagi umat manusia sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “**Pengaruh *Knowledge Management* terhadap peningkatan Inovasi Layanan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin**”. Pembuatan tesis ini merupakan salah satu syarat untuk penyelesaian studi penulis pada jenjang pendidikan Magister Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Hasanuddin.

Segala wujud bakti dan kasih sayang kupersembahkan tesis ini terkhusus kepada kedua orang tua tercinta **Prof. Dr. drg. Bahruddin Thalib, M.Kes, Sp.Pros (K)** dan **Prof. Dr. drg. Asmawati Amin, M.Kes** dan mertua saya tercinta **Muhammad Daud, SE., ME.** Dan **Suryani, S.Pd.** terima kasih atas segala pengorbanan, kesabaran, doa, dan dukungan yang tak ternilai hingga penulis dapat menyelesaikan studi, begitu juga dengan istri saya yang paling saya cintai dan sayangi **drg. Delvi Sintia Reni** dan kedua anak saya **Qanaya Ghaniyah Mahardhika** dan **Qalesya Nadha Mahardhika** yang tidak putus-putusnya memberikan motivasi dan semangat untuk menyelesaikan study S2, kiranya amanah yang diberikan kepada penulis tidak tersia-siakan.

Terima kasih juga kepada adek adekku tercinta **dr. Aqmarina Thalia Azdhani** , dan **Amaliqa Qayla Inarah** serta saudara ipar saya **Desty Isniaty, Ramadhanu,** dan **Muhammad Rifki** yang telah memberi semangat dalam hidup penulis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini tidak terlepas dari segala keterbatasan dan kendala, tetapi berkat bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, baik moral maupun material sehingga dapat berjalan dengan baik. Oleh karena dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya serta penghargaan yang setinggi-tingginya kepada **Ibu Dr. dr. A. Indahwaty Sidin MHSM** selaku pembimbing I dan **Bapak Dr. Syamsuddin, SE.,M.Si.,Ak** selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya memberikan petunjuk, arahan dan motivasinya.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada deretan orang-orang yang telah ikhlas membantu, pahlawan tanpa tanda jasa, Civitas Akademika kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin Makassar **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA.**, dan seluruh Wakil Rektor dalam Lingkungan Universitas Hasanuddin.
2. Bapak **Prof. Dr. Ir Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Direktur Pascasarjana Universitas Hasanuddin
3. Bapak Dekan Fakultas Kesehatan Masyarakat **Dr. Aminuddin**

**Syam, SKM., M.Kes., M. Med.Ed,** dan para Wakil Dekan serta seluruh staf yang telah memberikan bantuan selama penulis mengikuti pendidikan di FKM Unhas

4. Ibu **Dr. Masni.Apt., MSPH** selaku ketua Program Studi Ilmu Kesehatan Masyarakat Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
5. Ibu **Dr. Fridawaty Rivai** selaku penasehat akademik selama menempuh kuliah di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin Makassar.
6. Bapak **Prof. Dr. dr. M. Alimin Maidin, MPH., Dr. Irwandy, SKM., MSc.Ph., M.Kes** dan Bapak **Dr. A. Syahrir Pasinringi MS** selaku tim penguji yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama ini demi kesempurnaan tulisan ini.
7. Seluruh **Dosen Bagian Manajemen Rumah Sakit** yang telah banyak memberikan ilmu yang sangat berharga kepada penulis.
8. Kepada Staf Departemen Manajemen Rumah Sakit FKM UNHAS (**Kak Fuad, Ibu Ija dan Arifah Maharany Nur**) terima kasih atas segala bantuanya selama penulis menjadi mahasiswa Manajemen Rumah Sakit.
9. Direktur Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin **drg. Andi Tajrin Sp.BM (K)** telah memberikan izin penelitian dan

membantu selama penelitian berlangsung serta **para karyawan** yang bersedia menjadi responden yang sangat membantu dalam



proses penelitian berlangsung.

10. Dekan Fakultas Kedokteran Gigi **drg. Muhammad Ruslin, Ph.D., Sp.BM (K)** yang selalu memberi motivasi pada penulis untuk selalu belajar dan mengembangkan diri.
11. Keluarga besarku yang senantiasa selalu mengingatkan, memberikan dorongan, motivasi dan semangat kepada penulis.

Semoga semua bantuan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan dari Tuhan Yang Maha Esa. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan penulis. Oleh karena itu, saran dan kritik demi penyempurnaan skripsi ini sangat penulis harapkan. Akhir kata, semoga apa yang disajikan dalam skripsi ini dapat bermanfaat bagi setiap yang membacanya.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Makassar, Agustus 2020

Penulis



## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGANTAR	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR /TABEL	ix
ABSTRAK	xii
ABSTRACT	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Kajian Masalah.....	6
1.3 Rumusan Masalah .....	13
1.4 Tujuan Penelitian .....	13
1.5 Manfaat Penelitian .....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	16
2.1 Tinjauan Umum tentang <i>Knowledge management</i> .....	16
2.2 Tinjauan Umum tentang Inovasi Layanan.....	22
2.3 Tinjauan Umum tentang Hubungan <i>Knowledge management</i> dan Inovasi Layanan .....	26
2.4 Mapping Teori .....	32
Kerangka Konsep.....	33
Hipotesis Penelitian.....	34



2.7	Definisi Operasional dan Kriteria Objektif .....	36
BAB III METODE PENELITIAN .....		44
3.1	Jenis dan Rancangan Penelitian.....	44
3.2	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	44
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian .....	44
3.4	Pengumpulan Data .....	46
3.5	Metode Pengukuran.....	48
3.6	Pengolahan dan Analisis Data .....	50
BAB IV.....		54
4.1	Gambaran Umum Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin.....	54
4.2.	Hasil Penelitian .....	74
4.2.1	Analisis Univariat.....	74
4.2.2.	Analisis Bivariat.....	88
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian .....	92
4.3.1	Deskripsi Karakteristik Responden .....	92
4.3.2	Analisis Pengaruh antara <i>Knowledge Generation</i> terhadap Inovasi Layanan .....	94
4.3.3	Analisis Pengaruh antara <i>Knowledge Storage</i> terhadap Inovasi Layanan .....	101
	Analisis Pengaruh antara <i>Knowledge Diffusion</i> terhadap Inovasi Layanan .....	105



4.3.5	Analisis Pengaruh antara <i>Knowledge Application</i> terhadap Inovasi Layanan .....	110
4.4	Keterbatasan Penelitian .....	118
BAB V PENUTUP .....		119
5.1	Kesimpulan .....	119
5.2	Saran .....	120
DAFTAR PUSTAKA.....		122



## DAFTAR GAMBAR /TABEL

Gambar 1 Kerangka Kajian Masalah .....	16
Gambar 2 Kerangka Konsep Penelitian .....	37
Gambar 3 Mapping Teori.....	37
Tabel 1 Definisi Operasional dan Variabel Operasional .....	41
Tabel 2 Skala Likert .....	50



## ABSTRAK

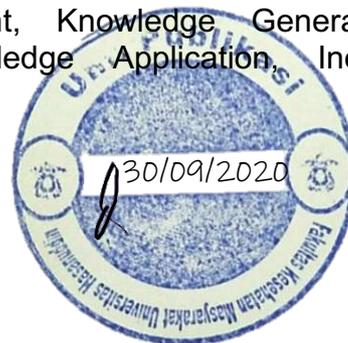
**ALQARAMA MAHARDHIKA THALIB.** *Pengaruh Knowledge Management Terhadap Peningkatan Inovasi Layanan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin* (dibimbing oleh **A. Indahwaty Sidin** dan **Syamsuddin**).

Perkembangan dunia usaha layanan jasa kesehatan begitu pesat menyebabkan persaingan antar rumah sakit semakin ketat, sehingga rumah sakit dituntut untuk meningkatkan inovasi layanannya guna bersaing di era sekarang ini. Karakter rumah sakit sebagai industri yang padat sumber daya diharapkan memiliki *knowledge management* yang baik agar informasi yang terdapat di rumah sakit dapat dikelola untuk mewujudkan tujuan Rumah Sakit.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap peningkatan inovasi layanan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif menggunakan studi observasional dengan desain *cross sectional study*. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin sebanyak 51 orang.

Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh *knowledge generation* terhadap peningkatan inovasi layanan ( $p=0,000$ ), ada pengaruh *knowledge storage* terhadap peningkatan inovasi layanan ( $p=0,000$ ), ada pengaruh *knowledge diffusion* terhadap peningkatan inovasi layanan ( $p=0,000$ ), dan ada pengaruh *knowledge application* terhadap peningkatan inovasi layanan ( $p=0,000$ ). Disarankan kepada pihak manajemen rumah sakit agar memperhatikan daya saing kinerja pegawai agar dapat menimbulkan daya saing untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki serta lebih memperhatikan insentif agar mendorong pegawai untuk melindungi informasi di rumah sakit.

**Kata Kunci** : Knowledge Management, Knowledge Generation, Knowledge Diffusion, Knowledge Application, Inovasi Layanan



## ABSTRACT

**ALQARAMA MAHARDHIKA THALIB.** *The Influence of Knowledge Management on Improving Service Innovation at Hasanuddin University Dental and Oral Hospital* (supervised by **A. Indahwaty Sidin** and **Syamsuddin**).

The development of the health service business world is rapidly significant causing the competition between hospitals is getting strict, hence the hospitals are required to increase their service innovations in order to compete in the current era. The character of the hospital as a resource-intensive industry is expected to have good *knowledge management*, so the information contained in the hospital can be managed to achieve the hospital's goals.

This study aimed to analyze the effect of *knowledge management* on improving service innovation at Hasanuddin University Dental and Oral Hospital. The research was a quantitative study using an observational study with a *cross sectional study design*. The sample in this study were 51 employees who worked at the Hasanuddin University Dental and Oral Hospital.

The results showed that *knowledge generation* has effect on increasing service innovation ( $p = 0.000$ ), and *knowledge storage* has effect on increasing service innovation ( $p = 0.000$ ), there was an effect of *knowledge diffusion* on increasing service innovation ( $p = 0.000$ ), and there was an effect of *knowledge application* on increasing service innovation ( $p = 0.000$ ). It is suggested to the hospital management to be more concern in the competitiveness and performance of hospital employees, to improve their knowledge and skills and pay more attention to incentives to encourage employees to protect information in hospitals.

**Keywords:** Knowledge Management, Knowledge Generation, Knowledge Diffusion, Knowledge Applications, Service Innovation



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha layanan jasa kesehatan begitu pesat menyebabkan persaingan antar rumah sakit semakin ketat, sehingga rumah sakit dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan aktifitasnya. Dalam era globalisasi pasar bisnis menuntut setiap rumah sakit untuk selalu berusaha meningkatkan kualitas layanannya, hal ini juga berlaku bagi perusahaan jasa sekalipun dan baik dalam hal peningkatan kualitas layanannya.

Pada saat ini, rumah sakit berkembang sebagai sebuah industri padat karya, padat modal, dan padat teknologi. Disebut demikian karena rumah sakit memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam jumlah yang besar dan beragam kualifikasi. Demikian pula jumlah dana yang digunakan untuk melaksanakan berbagai jenis pelayanan, termasuk pendapatan (revenue) rumah sakit. Rumah sakit juga memanfaatkan berbagai jenis teknologi kedokteran mutakhir untuk meningkatkan mutu pelayanannya. Produk umum industri rumah sakit adalah jasa pelayanan kesehatan (Muninjaya, 2011). Di sisi lain rumah sakit perlu melakukan suatu upaya untuk tetap bertahan dan berkembang mengingat besarnya

operasional rumah sakit yang sangat tinggi disertai meningkatnya

si kualitas pelayanan jasa



Proses pelayanan kesehatan merupakan layanan inti atau layanan primer dalam pelayanan rumah sakit yang ditentukan oleh sumberdaya manusia didalamnya (Padma *et al.*, 2013). Manusia menjadi salah satu sumber daya yang penting di rumah sakit yang mampu mengaplikasikan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian terhadap berbagai tugas manajemen kesehatan (Townsend dan Wilkinson, 2010). Sumber daya manusia yang terdapat di rumah sakit meliputi keseluruhan tenaga medis dan non medis. Agar dapat mewujudkan terciptanya pelayanan kesehatan yang berkualitas diperlukan tenaga kesehatan yang memiliki kemampuan intelektual, teknikal dan interpersonal, bekerja berdasarkan standar praktik (Hafizurrachman, 2012)

Dewasa ini pelayanan publik harus selalu meningkat dan mengalami perubahan, hal ini terjadi dengan banyaknya pemberi layanan dari sektor swasta yang tidak hanya mementingkan pelayanan namun juga mementingkan kepuasan pelanggan. Permasalahan ini membuat organisasi publik dituntut untuk berubah agar tidak tertinggal dari sektor swasta. Pelayanan prima menjadi salah satu cara untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Sutopo, dkk (2006:10) pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah "Excellent Service" yang secara harfiah berarti pelayanan yang sangat baik dan atau pelayanan yang terbaik. Terlihat sangat baik atau terbaik, karena sesuai dengan standar pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan.



*Knowledge management* (KM) adalah proses sistematis yang digunakan oleh organisasi dan individu untuk mencari, menyimpan, mengambil, berbagi, beradaptasi, dan menggunakan pengetahuan untuk mempromosikan tujuan organisasi. *Knowledge management* dipandang sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kelangsungan hidup dalam lingkungan bisnis rumah sakit. *Knowledge management* yang efektif mendorong dan meningkatkan kolaborasi di antara karyawan dalam mengejar praktik bisnis yang inovatif dalam suatu organisasi (Deng, 2006). Ini sangat konteks dengan dunia perumahsakitannya dimana rumah sakit merupakan organisasi pelayanan jasa yang mempunyai kespesifisifikan dalam hal sumber daya manusia, serta sarana dan prasarana. Rumah sakit merupakan organisasi yang padat sumber daya manusia, padat teknologi dan ilmu pengetahuan.

Menurut jurnal yang berjudul Inovasi di Sektor Publik mengatakan bahwa inovasi di sektor pelayanan publik seperti pelayanan kesehatan publik merupakan salah satu jalan untuk mengatasi tidak adanya perkembangan ataupun kemajuan dalam suatu organisasi. Sistem yang kaku dan kurang efisien yang telah menjadi karakteristik sistem di sektor pelayanan publik harus mampu dicairkan oleh budaya inovasi (Suwarno, 2008). Hasil penelitian tentang penilaian efisiensi RS pada tahun 2017 di Indonesia memperlihatkan bahwa masih terdapat 65.9% rumah sakit di Indonesia yang belum efisien secara teknis jika dibandingkan dengan rumah sakit lainnya. Skor rata-rata tingkat efisiensi rumah sakit di



Indonesia adalah 78.9% (Irwandi 2018) Oleh karena itu pelayanan inovasi yang biasanya hanya akrab di lingkungan dinamis seperti di sektor bisnis perlahan harus mulai disuntikan ke sektor publik dalam hal ini sektor pelayanan kesehatan.

Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin merupakan rumah sakit yang dimiliki oleh Universitas Hasanuddin untuk pendidikan profesi dokter gigi dan melayani masyarakat umum yang memberikan pelayanan gigi dan mulut. Selain pelayanan gigi RSGM Unhas juga menerima pasien umum dan dilengkapi dengan pemeriksaan penunjang, merupakan milik Universitas Hasanuddin. RSGM Unhas mempunyai fungsi memberikan pelayanan kesehatan paripurna dengan motto "*Patient Centered and Geared for Excellence*".

Rumah Sakit Gigi dan Mulut (RSGM) Universitas Hasanuddin merupakan salah satu pusat pelayanan kesehatan gigi dan mulut yang memiliki peran untuk memenuhi kebutuhan masyarakat bagi peningkatan derajat kesehatan gigi dan mulut secara optimal di Makassar. Selain menjadi rumah sakit rujukan di Indonesia Timur, RSGM UNHAS juga merupakan rumah sakit penyelenggara pendidikan tenaga medis sehingga memungkinkan untuk melakukan beberapa penelitian yang berkaitan dengan masalah kesehatan termasuk pengaruh knowledge

ment dalam meningkatkan inovasi layanan kesehatan itu sendiri.



RSGM Unhas telah terakreditasi paripurna oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) sejak tahun 2019, dan mendapatkan status RS Pendidikan Utama oleh Kementerian Kesehatan RI sejak bulan Maret tahun 2020, dengan status inilah RSGM Unhas yang menjadi pusat pelayanan kesehatan gigi dan mulut dan pusat pembelajaran profesi dokter gigi Indonesia Timur harus selalu meningkatkan kualitas pelayanannya serta selalu meningkatkan inovasi dan kualitas sumber daya manusia RS secara terus menerus.

Implementasi manajemen pengetahuan ini dapat meningkatkan inovasi pelayanan kesehatan. Inovasi dalam pelayanan jasa kesehatan bertujuan untuk memuaskan pengguna jasanya yaitu pasien yang mendapatkan pengobatan dan perawatan di rumah sakit. Inovasi adalah sebuah perubahan (change), baik berupa perubahan dalam produk dan jasa, maupun perubahan dalam proses, jika dilihat dari sifat perubahannya, dapat dibedakan pada perubahan secara bertahap (incremental), radikal (radical), atau perubahan bentuk (transformation) Tidd (2001).

Dengan mengusulkan model yang menunjukkan pengaruh generasi pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, difusi pengetahuan, aplikasi pengetahuan dan inovasi perusahaan, penelitian ini mengisi kesenjangan

literatur yang ada. Temuan empiris dari penelitian ini mengkonfirmasi tiga dari empat hipotesis yang diajukan untuk penelitian. Melalui analisis mediasi, penelitian ini mengkonfirmasi peran mediator



aplikasi pengetahuan di perusahaan jasa seperti rumah sakit. Studi ini tidak hanya membenarkan pengaruh praktik *knowledge management* (generasi, difusi dan penyimpanan) pada inovasi rumah sakit, tetapi juga mengeksplorasi bagaimana aplikasi pengetahuan membantu praktik *knowledge management* lainnya untuk meningkatkan inovasi layanan rumah sakit. (Egena&Rajenthyan 2020)

Pada tesis ini penulis akan mengkaji dan menganalisis bagaimana pengaruh knowledge management process yang terdiri dari *knowledge generation, storage, diffusion* dan *application* terhadap peningkatan inovasi layanan rumah sakit di rumah sakit gigi dan mulut

## 1.2 Kajian Masalah

Faktor yang mempengaruhi inovasi layanan menurut Arranz (2019)

Organisational innovation

Inovasi layanan RSGM  
RSGM Unhas hanya memiliki 1 produk layanan terbaru semenjak 3 tahun terakhir yaitu layanan private care dimulai semenjak November 2020

Dynamic capabilities

Donate&Pablo (2015)  
Knowledge-oriented leadership

### Internal

- Sumber daya pengetahuan (Knowledge management)



Optimization Software:  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

### Eksternal

- Perjanjian kerjasama
- Akuisisi sumber daya teknologi eksternal seperti peralatan atau pengetahuan teknologi
- Informasi yang diperoleh secara eksternal
- Keuangan eksternal

### Gambar 1. Kerangka Kajian Masalah

Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya pada latar belakang bahwa bagaimana pentingnya *Knowledge Management / Knowledge management* dan hubungannya dengan peningkatan inovasi layanan rumah sakit, maka hal yang penting diperhatikan ialah mengenai bagaimana implementasi *knowledge management* di rumah sakit.

Pengembangan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas Hasanuddin menjadi rumah sakit yang professional dan bertumbuh, harus sejalan dengan kemampuan dalam beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan. Sebagai Rumah Sakit Gigi dan Mulut yang telah terakreditasi Paripurna dan mendapatkan status sebagai Rumah Sakit Pendidikan Utama maka pihak rumah sakit harus secara aktif mengembangkan pengetahuan baru, untuk menyelesaikan permasalahan yang ada. Pengetahuan inilah yang menjadi intangible asset atau aset tidak berwujud berupa pengetahuan bagi kemajuan RSGM Unhas.

Permasalahan utama yang di RSGM Unhas ialah pada produk pelayanan medik di RSGM Unhas dikarenakan kurangnya produk pelayanan baru yang dikeluarkan oleh RSGM Unhas, dari data tahun 2017-2019 hanya layanan *private care* yang menjadi layanan baru di

Unhas semenjak bulan November tahun 2019 terlepas dari produk yang menjadi prasyarat akreditasi RSGM Unhas. RSGM Unhas



yang telah terakreditasi Paripurna sejak tahun 2019 semestinya berkembang dan berinovasi untuk meningkatkan produk layanan untuk meningkatkan kualitas layanan. BPJS Kesehatan juga telah bekerja sama dari tahun 2019, sehingga meningkatkan total pasien secara signifikan dari tahun sebelumnya di RSGM Unhas, akan tetapi tidak diimbangi produk layanan baru yang dapat lebih luas menjangkau kepentingan masyarakat Sulawesi Selatan

Meskipun data kunjungan pasien selama 3 tahun terakhir sangat dinamis yang dimana tahun 2018 sebanyak 9093 kunjungan pada rawat jalan menjadi 32.936 kunjungan pada tahun 2019. Ini juga sangat dipengaruhi setelah masuknya BPJS Kesehatan di Rumah Sakit Gigi dan Mulut, setelah itu sampai per bulan Juni 2020 menurun secara signifikan hanya sebesar 7655 yang sangat dipengaruhi oleh Pandemi Covid-19 maka RSGM Unhas harus dengan cepat merespon kondisi pandemic ini dengan melakukan inovasi terobosan-terobosan terbaru agar jumlah kunjungan dapat meningkat sehingga dapat meningkatkan jumlah pendapatan RSGM Unhas dimana data pendapatan tahun 2018 sejumlah 2.6 M menjadi 4.7 M di tahun 2019. Efek pandemic di tahun 2020 ini hampir dipastikan pendapatan Rumah Sakit akan sangat menurun dikarenakan jumlah kunjungan pasien yang sangat jauh berkurang. Oleh karena itu Inovasi Layanan harus semakin diperhatikan agar pelayanan rumah sakit dapat teratasi.



Gambaran di atas, menjelaskan bahwa permasalahan mendasar akan pentingnya Inovasi layanan harus menjadi fokus perhatian pihak rumah sakit serta minimnya inovasi pelayanan yang dilakukan oleh RSGM Unhas berupa produk layanan terbaru harus sangat diperhatikan untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan kepada pasien

Dengan demikian diperlukan suatu sistem dan tata kelola yang dapat menciptakan nilai dari aset pengetahuan. *Knowledge management* dalam pelayanan kesehatan dibutuhkan bagi penyedia pelayanan kesehatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan (Jussi, 2012). *Knowledge management* berperan penting untuk mendukung proses inovasi dalam kegiatan bisnis dengan dukungan implementasi *knowledge management* yang efektif (Ing-Long, 2018).

Hal ini yang melatar belakangi rumah sakit melakukan inovasi dalam proses pelayanan yaitu untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari tenaga kerjanya dan untuk kepuasan pengguna layanan kesehatan. Inovasi mempunyai sifat mendasar yaitu kebaruan bagi suatu organisasi. *Knowledge management* berperan penting didalam proses kebaruan dalam organisasi kebaruan ini juga akan menggantikan pengetahuan, cara dan teknologi yang lama dan sudah tidak efektif dalam menangani permasalahan di sekitar lingkungan organisasi.



urut Arranz et al. (2019), ada dua hal penting yang berperan mendukung kinerja perusahaan yaitu berbasis sumber

*daya/resource based perspective* (RBP) dan kemampuan dinamis/*dynamic capabilities* perusahaan. RBP mengatakan bahwa pengembangan sumber daya berharga dalam strategi lingkungan proaktif sebagai sumber dari keunggulan kompetitif perusahaan (Sharma & Vredenburg, 1998). Lebih lanjut, teori kemampuan dinamis berpendapat bahwa kinerja superior perusahaan tergantung pada kapasitasnya untuk menggunakan sumber daya ini menggunakan organisasi proses (Barney, Wright, & Ketchen Jr., 2001). Kapasitas seperti itu dikonseptualisasikan sebagai kemampuan (Cohen & Levinthal, 1990) atau lebih khusus kemampuan dinamis yang didefinisikan sebagai "kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat" (Teece et al., 2007). Jadi, prinsip perspektif gabungan adalah bahwa sumber daya ditransformasikan dan diakumulasikan di dalam perusahaan dan diwujudkan dalam individu dan kelompok, struktur, sistem teknis dan manajemen, dan di peraturan, nilai, prosedur dan pola perilaku (LeonardBarton, 1992) dan bahwa kemampuan disajikan sebagai proses spesifik dan dapat diidentifikasi, di mana perusahaan mengelola sumber dayanya untuk mencapai kinerja yang baik (Cohen & Levinthal, 1990; Eisenhardt & Martin, 2000).

Menurut Donate&Pablo (2015), knowledge-oriented leadership berperan penting dalam mendukung kinerja perusahaan. Artikel ini akan bukti empiris efek mediasi dari praktik Knowledge



Management dalam hubungan antara kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan dan kinerja inovasi. Sejalan dengan literatur sebelumnya, hasil menunjukkan bahwa, meskipun KM sendiri penting untuk tujuan inovasi, keberadaan kepemimpinan semacam ini mendorong pengembangan dan penggunaan praktik eksplorasi KM (misalnya penciptaan) dan eksploitasi (misalnya penyimpanan, transfer, dan aplikasi). Kepemimpinan berorientasi pengetahuan dalam pengembangan *knowledge management* menggabungkan aspek transformatif dan transaksional gaya kepemimpinan, selain termasuk elemen motivasi dan komunikasi. Tujuan utama manajer yang berorientasi pada pengetahuan harus bertindak sebagai panutan, mendorong pembelajaran para pekerja dengan menantang dan merangsang mereka secara intelektual, melembagakan pembelajaran melalui pemberian insentif dan pelatihan, menumbuhkan pembelajaran yang pro budaya yang menoleransi kesalahan dan mendorong keterlibatan lintas fungsional dan disiplin, dan mengembangkan transfer pengetahuan, penyimpanan dan mekanisme aplikasi (Williams & Sullivan, 2011). Begitu juga dengan rumah sakit sebagai suatu organisasi, kemampuan dinamis rumah sakit dan kepemimpinan yang berorientasi pengetahuan sangat dibutuhkan untuk mengelola sumber dayanya untuk mencapai kualitas pelayanan rumah sakit yang baik.



m hal sumber daya eksternal, sumber daya pertama terkait perjanjian kerja sama. Gilsing, Nooteboom, Vanhaverbeke,

Duysters, dan van den Oord (2008) menunjukkan bahwa salah satu cara utama untuk mengakses sumber daya pengalaman dan pengetahuan yang dikembangkan oleh perusahaan lain di Indonesia dalam kegiatan inovasi mereka adalah dengan membuat perjanjian kerja sama. Perjanjian kerja sama ini memungkinkan perusahaan untuk berinteraksi dengan mitra. Berbagi pengetahuan, perampingan dan pengembangan bersama prosedur, rutinitas dan sistem dalam organisasi yang terlibat memerlukan perubahan organisasi dan inovasi organisasi di perusahaan (Arranz et al., 2018). Kedua, akuisisi sumber daya teknologi eksternal seperti peralatan atau pengetahuan teknologi yang diperoleh dalam pembelajaran eksternal (PITEC, 2016) juga sebuah elemen yang menghasilkan kemampuan inovasi (Fey & Birkinshaw, 2005). Ketiga, informasi yang diperoleh secara eksternal dapat berfungsi sebagai sumber daya untuk mengembangkan inovasi perusahaan dimana kombinasi ide-ide baru dengan pengetahuan perusahaan yang ada dapat mengarah pada pengembangan dan penyebaran rutinitas dan praktik baru (Chesbrough & Appleyard, 2007). Terakhir, keuangan eksternal adalah sumber daya penting yang digunakan untuk itu mendorong inovasi dalam perusahaan (Arranz, Arroyabe, Molina-García, & de Arroyabe, 2019). Pengembangan yang inovatif menuntut perusahaan untuk memiliki sumber daya keuangan yang memadai untuk mengembangkan proses ini.



Dasarkan kajian masalah diatas, maka penelitian ini akan  
fokuskan kajian pada bagaimana pengaruh *knowledge management*

/ *Knowledge Management* dalam meningkatkan inovasi layanan RSGM UNHAS

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *Knowledge Generation* terhadap inovasi layanan di RSGM Univ. Hasanuddin?
2. Bagaimana pengaruh *Knowledge Storage* terhadap inovasi layanan di RSGM Univ. Hasanuddin?
3. Bagaimana pengaruh *Knowledge Diffusion* terhadap inovasi layanan di RSGM Univ. Hasanuddin?
4. Bagaimana pengaruh *Knowledge Application* terhadap inovasi layanan di RSGM Univ. Hasanuddin?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Umum

Untuk mengetahui pengaruh *knowledge management practices* terhadap peningkatan inovasi layanan Rumah Sakit Gigi dan Mulut Universitas

Hasanuddin.



## 2. Tujuan khusus

- a. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Generation* terhadap inovasi layanan di RSGM Unhas
- b. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Storage* terhadap inovasi layanan di RSGM Unhas
- c. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Diffusion* terhadap inovasi layanan di RSGM Unhas
- d. Untuk mengetahui pengaruh *Knowledge Application* terhadap inovasi layanan di RSGM Unhas

### 1.5 Manfaat Penelitian

#### 1. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan di bidang manajemen rumah sakit khususnya ilmu pengembangan *knowledge management* sumber daya manusia.

#### 2. Bagi Institusi Rumah Sakit

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai masukan bagi rumah sakit dalam hal perbaikan layanan guna meningkatkan inovasi pelayanan rumah sakit

#### Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menjadi wadah bagi peneliti untuk publikasikan ilmu yang diperoleh selama masa pendidikan. Selain itu,



penelitian ini dapat menjadi sarana untuk meningkatkan pengetahuan di bidang penelitian khususnya yang terkait dengan mutu tenaga kesehatan dan ketersediaan karyawan di rumah sakit



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Dalam suatu penelitian bersifat ilmiah, pengertian dan penalaran konsep diperlukan untuk menghindari kesalahan pemahaman dalam menafsirkan makna konsep yang dipakai sehubungan dengan masalah yang dikaji. Pemilihan konsep yang sesuai bisa digunakan sebagai landasan dalam pengumpulan data, penganalisaan data, dan penginterpretasian data dalam menjawab persoalan penelitian dan menyelesaikan masalah penelitian. Berikut ini ada beberapa definisi konsep yang mendukung dan relevan dengan topik penelitian.

#### 2.1 Tinjauan Umum tentang *Knowledge management*

Pengetahuan merupakan aplikasi dari data dan informasi dan biasanya pengetahuan dipakai untuk menjawab pertanyaan “*how*”. Dari hasil kombinasi tersebut biasanya digunakan sebagai proses pembelajaran. Adapun beberapa definisi pengetahuan yaitu secara epistemologis pengetahuan berasal dari bahasa Yunani, yang terdiri dari dua kata yaitu *episteme* dan *logos*. *Episteme* yang artinya pengetahuan dan *logos* yang artinya kata/pembicaraan/ilmu, jadi *episteme logos* artinya pengetahuan yang diperbincangkan atau kata-kata yang berpengetahuan.

Meliono (2007), menjelaskan bahwa pengetahuan adalah informasi

lah dikombinasikan dengan pemahaman dan potensi untuk  
ki. Pada umumnya, pengetahuan memiliki kemampuan prediktif



terhadap sesuatu sebagai hasil pengenalan atau suatu pola. Manakala informasi dan data berkemampuan untuk mengarahkan tindakan.

Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Informasi Nomor 14 tahun 2011, mengatakan bahwa Pengetahuan (*knowledge*) adalah pemahaman tentang sesuatu hal berdasarkan interpretasi atas sebuah konteks permasalahan tertentu. Pengetahuan adalah informasi yang telah dianalisis dan diorganisasikan sehingga dapat dimengerti dan digunakan untuk memecahkan masalah serta mengambil keputusan (Turban, 2004).

*Knowledge management*. (Luthans, 2006) mendefinisikan *knowledge management (Knowledge Management)* sebagai perkembangan alat, proses, sistem, struktur dan budaya secara eksplisit untuk meningkatkan pembuatan, pembagian, dan penggunaan pengetahuan yang kritis untuk pengambilan keputusan, lebih lanjut menyatakan secara umum ada dua model untuk merepresentasikan *Knowledge Management* dalam literatur dan praktik aktual diantaranya; aset pengetahuan terwujud (*tangible*) yang tercakup dan dipertahankan dalam struktur dan sistem organisasi, dan aset pengetahuan tidak berwujud (*intangible*) atau inteligensi yang dimiliki karyawan dan stakeholder sedangkan, (Dalkir, 2011) mendefinisikan *Knowledge Management* sebagai koordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang di dalam organisasi, teknologi, proses, dan

organisasi dalam rangka untuk menambah nilai melalui an ulang dan inovasi.



Definisi lain diungkapkan oleh (Jennex, 2007) *Knowledge Management* adalah praktik dari penerapan pengetahuan secara selektif dari pengalaman pengambilan keputusan sebelumnya untuk aktivitas pengambilan keputusan saat ini dan masa depan. *Knowledge Management* merupakan suatu paradigma pengelolaan informasi yang berasal dari pemikiran bahwa pengetahuan yang murni sebenarnya tertanam dalam benak dan pikiran setiap manusia (Nonaka,2008)

Menurut (Huang et al., 2013) mengatakan bahwa *knowledge management* adalah proses mencari, mengelola dan mendistribusikan pengetahuan untuk setiap anggota organisasi. Menurut (Nonaka dan Takeuchi, 2004) *knowledge management* dapat diubah menjadi empat jenis, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi. (1) Sosialisasi, merupakan proses interaksi antara sumber daya manusia atau modal insani didalam organisasi yang dilakukan dengan pertemuan langsung seperti misalnya rapat dan diskusi. Melalui hal tersebut setiap anggota organisasi dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman-pengalaman industri yang dimilikinya sehingga adanya pertukaran pengetahuan dan menciptakan pengetahuan yang baru bagi mereka. (2) Eksternalisasi, hal ini merupakan proses untuk mengartikulasi tacit pengetahuan menjadi suatu konsep yang jelas sehingga pengetahuan tacit tersebut dapat menjadi pengetahuan eksplisit yang dapat diakses

pelajari oleh semua anggota organisasi. Proses ini biasanya terjadi ketika adanya sosialisasi. (3) Kombinasi, proses ini merupakan



proses untuk menyusun semua pengetahuan yang sudah terdokumentasikan kedalam sistem *knowledge management*. Media dalam proses ini dapat melalui forum diskusi (intranet), dan database organisasi. (4) Internalisasi, proses ini adalah proses dimana semua data, informasi, yang sudah menjadi pengetahuan didokumentasikan dan disajikan kepada setiap anggota organisasi agar semua anggota organisasi dapat mempelajari semua pengetahuan yang ada. Dalam proses inilah terjadi peningkatan pengetahuan pada sumber daya manusia

Alegre et al. (2013) menggambarkan praktik *knowledge management* sebagai praktik organisasi yang didasarkan pada aplikasi dan penggunaan pengetahuan. Tinjauan komprehensif oleh Costa dan Monteiro (2016) mengidentifikasi akuisisi, penyimpanan, kodifikasi, berbagi, aplikasi dan kreasi sebagai kunci dari proses *knowledge management*. Penelitian sebelumnya lainnya telah menggambarkan proses ini sebagai praktik eksploitatif atau eksploratif.

Eksplorasi pengetahuan menggambarkan kegiatan seperti penciptaan pengetahuan yang berupaya menciptakan pengetahuan baru. Eksploitasi pengetahuan di sisi lain menggambarkan praktik seperti transfer, penyimpanan dan aplikasi dan bagaimana mereka meningkatkan stok pengetahuan yang ada (Donate & Guadamillas, 2011; Menaouer,

, Abdelbaki, & Abdelhamid, 2015; Stankovic & Micic', 2018).  
pengetahuan menggambarkan proses yang memfasilitasi



distribusi pengetahuan dari satu tempat, orang atau kepemilikan ke tempat lain (Hamdoun et al., 2018).

Alegre et al. (2013) menggambarkan penyimpanan pengetahuan sebagai kelas prosedur dan sistem untuk menyimpan dan mengelola pengetahuan. Ini sering merupakan sistem berbasis IT yang mendukung dan meningkatkan penyimpanan dan pengambilan pengetahuan operasional. Pengetahuan tersebut berada dalam berbagai bentuk, termasuk pengetahuan manusia terkodifikasi, sistem pakar, dokumentasi tertulis, prosedur terdokumentasi, dan proses pengetahuan diam-diam yang diperoleh oleh individu dan jaringan individu (Donate & Pablo, 2015). Lai, Hsu, Lin, Chen, dan Lin (2014) dalam penelitian mereka menemukan bahwa penyimpanan pengetahuan mempengaruhi kinerja inovasi.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa aplikasi pengetahuan merupakan faktor keberhasilan mendasar untuk pengembangan produk baru dan fasilitator utama inovasi dan kinerja (Hamdoun et al., 2018; Mardani et al., 2018). Tujuan utama aplikasi pengetahuan adalah untuk mengintegrasikan pengetahuan yang diperoleh dari sumber internal dan eksternal untuk mendorong tujuan organisasi (Shin, Holden, & Schmidt, 2001). Boateng dan Agyemang (2015) menggambarkan aplikasi pengetahuan sebagai proses dalam organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menggunakan dan meningkatkan pengetahuan dengan

ng meningkatkan operasinya, mengembangkan produk baru dan  
silkan aset pengetahuan baru. Melalui aplikasi pengetahuan,



organisasi dapat menemukan sumber keunggulan kompetitif dengan menawarkan metode integrasi pengetahuan untuk memecahkan masalah organisasi (Shin et al., 2001). Ini adalah salah satu aspek mendasar dari *knowledge management* karena tujuan utama dari *knowledge management* ini adalah untuk memastikan bahwa pengetahuan yang tersedia diterapkan untuk kepentingan organisasi. Bukti penelitian menunjukkan bahwa ketika pengetahuan diterapkan secara efektif, itu mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi organisasi (Allameh, Zare, & davoodi, 2011)

Penelitian terbaru dari Egena dan Rajenthyan (2020) menganalisis *knowledge management practices* terhadap inovasi perusahaan dengan memperhatikan fungsi mediasi dari *Knowledge Application*. Studi ini menguji secara empiris hubungan antara praktik *knowledge management* dan inovasi perusahaan dalam konteks perusahaan jasa di negara berkembang. Penelitian ini juga meneliti peran mediasi aplikasi pengetahuan dalam hubungan antara praktik *knowledge management* dan inovasi perusahaan. Dari tinjauan literatur, penelitian ini mengembangkan model konseptual dimana terdapat hubungan positif dan signifikan antara generasi pengetahuan, penyimpanan pengetahuan, difusi pengetahuan, aplikasi pengetahuan dan inovasi perusahaan. Temuan menunjukkan bahwa praktik *knowledge management* berkontribusi terhadap inovasi

aan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi pengetahuan, penyimpanan dan



aplikasi memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap inovasi perusahaan. Temuan ini juga menunjukkan bahwa aplikasi pengetahuan memediasi hubungan antara generasi pengetahuan, difusi, penyimpanan, dan inovasi perusahaan. Temuan ini menyiratkan bahwa praktik *knowledge management* berkontribusi pada inovasi sebagai hierarki, dengan hubungan melalui aplikasi pengetahuan memiliki dampak terbesar pada inovasi perusahaan.

Berdasarkan beberapa indikator diatas, penelitian ini menggunakan indikator dari Egena dan Rajenthyan (2020) dimana indikator ini sesuai dengan karakteristik obyek penelitian yang meliputi *Knowledge Generation, knowledge storage, Knowledge Diffusion, dan Knowledge Application*.

## 2.2 Tinjauan Umum tentang Inovasi Layanan

Inovasi merupakan istilah yang telah dipakai secara luas dalam berbagai bidang, Inovasi secara umum dipahami dalam konteks perubahan perilaku. Inovasi biasanya erat kaitannya dengan lingkungan yang berkarakteristik dinamis dan berkembang. Pengertian inovasi sendiri sangat beragam, dan dari banyak perspektif. Menurut (Rogers, 2003) salah satu penulis buku inovasi terkemuka, menjelaskan inovasi adalah sebuah ide, praktik, atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit organisasi lainnya. Oleh karena itu penting bagi penyedia jasa kesehatan untuk memahami mah sakit dalam menciptakan ide baru dalam setiap kegiatan pelayanan kesehatan.



Pengertian inovasi akhirnya memang menjadi luas tetapi pada dasarnya inovasi merupakan suatu proses yang tidak hanya sebatas menciptakan ide atau pemikiran baru. Ide tersebut harus diimplementasikan melalui sebuah proses adopsi, adopsi adalah keputusan untuk menggunakan inovasi secara keseluruhan sebagai cara tindakan yang terbaik. Proses adopsi inovasi inilah yang harus mendapat perhatian utama oleh sebuah organisasi. Inovasi adalah sebuah perubahan (*change*), baik berupa perubahan dalam produk dan jasa, maupun perubahan dalam proses, jika dilihat dari sifat perubahannya, dapat dibedakan pada perubahan secara bertahap (*incremental*), radikal (*radical*), atau perubahan bentuk (*transformation*) Tidd (2001).

Menurut (Salim dan Sulaeman, 2013) dimensi inovasi di dalam konsep manajemen perubahan dan inovasi dibagi menjadi empat inovasi (4Ps Innovation) yaitu: (1) Inovasi produk, merupakan perubahan dalam hal produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. (2) Inovasi proses, merupakan perubahan dalam cara bekerja/membuat produk dan cara melakukan distribusinya. (3) Inovasi positioning, merupakan perubahan dalam konteks memperkenalkan produk atau jasa perusahaan. (4) Inovasi paradigma, merupakan perubahan dalam pola atau metode yang ada didalam kerangka organisasi

Pengukuran inovasi layanan akan mempengaruhi keberhasilan dari

aan dalam melakukan inovasi. Menurut Dhewanto dkk (2014:95)

kan bahwa pengukuran inovasi layanan dapat dilakukan melalui:



### 1. Menciptakan model bisnis baru

Mengembangkan model bisnis baru melibatkan perubahan mendasar dalam cara pendapatan dan keuntungan yang diperoleh. Inovasi dalam model bisnis dapat terjadi melalui integrasi bidang bisnis dalam satu proses, misalnya mendapatkan data basis pelanggan yang lebih luas dan menciptakan nilai lebih kepada pelanggan.

### 2. Mengembangkan layanan baru

Pengembangan layanan baru dapat terjadi dalam banyak cara, yaitu dalam bentuk jasa atau konsep-konsep baru. Bentuk jasa baru akan mempengaruhi kinerja pemasaran karena apabila pengembangan layanan berhasil diterapkan maka akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan, begitu juga sebaliknya apabila pengembangan layanan tersebut tidak berhasil dalam penerapannya kinerja pemasaran perusahaan akan mengalami penurunan.

### 3. Membuat interaksi dengan pelanggan baru.

Interaksi penyedia jasa dengan pelanggan memiliki hubungan yang sangat erat, interaksi ini membuat kedekatan antara konsumen dengan perusahaan sehingga perusahaan akan mudah mengetahui keinginan dan kebutuhan dari konsumen.

Menurut Delafrooz et.al (2013) menyatakan bahwa pengukuran inovasi layanan dapat dilakukan melalui:



Penggunaan teknologi

Penggunaan teknologi sesuai dengan perkembangan zaman akan memudahkan perusahaan dalam proses layanan, sehingga akan mempercepat perusahaan untuk memberikan pelayanan. Pemanfaatan teknologi akan meningkatkan privasi konsumen, kerahasiaan, dan berpengaruh pada komunikasi antara perusahaan dengan konsumen sehingga memudahkan perusahaan dalam melakukan evaluasi pada proses layanan.

## 2. Interaksi dengan pelanggan

Interaksi perusahaan dengan pelanggan memiliki hubungan yang sangat erat, interaksi ini membuat kedekatan antara konsumen dengan perusahaan sehingga perusahaan akan mudah mengetahui keinginan dan kebutuhan dari konsumen, selain itu interaksi dengan pelanggan akan memudahkan perusahaan untuk melakukan perbaikan apabila terjadi keluhan pelanggan.

## 3. Pengembangan layanan baru

Pengembangan layanan baru adalah bentuk layanan baru yang diterapkan berbeda dengan pelayanan sebelumnya, atau perbaikan pada proses layanan. Bentuk layanan baru akan mempengaruhi kinerja pemasaran karena apabila pengembangan layanan berhasil diterapkan maka akan meningkatkan kinerja pemasaran perusahaan, begitu juga sebaliknya apabila pengembangan layanan tersebut tidak berhasil dalam

annya kinerja pemasaran perusahaan akan mengalami an.



#### 4. Sistem pengiriman layanan

Sistem pengiriman layanan perusahaan dapat dinilai dari seberapa baik produk atau jasa diserahkan kepada pelanggan. Hal itu mencakup kecepatan, ketepatan, dan perhatian selama proses pengiriman.

Berdasarkan beberapa indikator diatas, penelitian ini menggunakan indikator dari Delafrooz (2013) dimana indikator ini sesuai dengan karakteristik obyek penelitian yang meliputi penggunaan teknologi, interaksi dengan pelanggan dan pengembangan layanan baru.

### **2.3 Tinjauan Umum tentang Hubungan *Knowledge management* dan Inovasi Layanan**

Ada kelangkaan penelitian yang menghubungkan praktik *knowledge management* dan inovasi, terutama dari perspektif negara berkembang. Darroch dan McNaughton (2002) berpendapat bahwa ada beberapa studi yang membahas gagalnya hubungan untuk menjelaskan berbagai jenis inovasi (misalnya radikal dan inkremental dan antar industri (manufaktur dan jasa).

Juga tidak jelasnya bagaimana berbagai praktik *knowledge management* berkontribusi terhadap inovasi. Praktik *knowledge management* adalah serangkaian strategi, inisiatif, dan kegiatan yang

an perusahaan untuk menghasilkan, mentransfer, menerapkan, nyimpan pengetahuan (Donate & Pablo, 2015). Plessis (2007) skan pengetahuan dan peran *knowledge management* dalam



inovasi yang memungkinkan kodifikasi dan berbagi pengetahuan diam-diam.

Penelitian sebelumnya berpendapat bahwa mengelola pengetahuan secara efektif meningkatkan kapasitas inovasi perusahaan (Donate & Guadamillas, 2011; Donate & Pablo, 2015). Hal ini konsisten dengan temuan Darroch dan McNaughton (2002) bahwa praktik *knowledge management* memiliki pengaruh pada kinerja inovasi. Donate dan Pablo (2015) juga menunjukkan bahwa praktik *knowledge management* (eksplorasi dan eksploitasi) memiliki kapasitas untuk meningkatkan kinerja dalam bentuk produk inovasi. Selain hubungan langsung antara praktik *knowledge management* dan inovasi, praktik *knowledge management* juga memediasi hubungan antara banyak variabel lain dan inovasi (Costa & Monteiro, 2016).

Menyadari peran penting *knowledge management* untuk inovasi, Abou-Zeid dan Cheng (2004) berpendapat bahwa kompatibilitas antara kegiatan manipulasi pengetahuan dan jenis pengetahuan yang terkait dengan inovasi dapat mempengaruhi keberhasilan proses inovasi.

Temuan sebelumnya tentang hubungan antara *knowledge management* dan inovasi serta efektivitas secara bersamaan. Sebagai contoh Inkinen et al (2015) menemukan bahwa *knowledge management*

mendukung kinerja inovasi sedangkan tidak semua praktik yang langsung dengan kinerja inovasi. Sementara beberapa temuan



menunjukkan bahwa praktik perlindungan/proteksi pengetahuan tidak memiliki pengaruh langsung pada inovasi (Inkinen et al., 2015), yang lain menunjukkan bahwa setiap dimensi pengetahuan meningkatkan kinerja inovasi perusahaan (Wang, Chen, & Fang, 2018). Xie, Wang, dan Zeng, (2018) menemukan bahwa akuisisi pengetahuan memiliki dampak positif yang signifikan terhadap inovasi secara radikal dari sebuah perusahaan, namun, Darroch dan McNaughton (2002) menemukan bahwa praktik *knowledge management* (akuisisi, penyebaran dan responsif terhadap pengetahuan) secara signifikan dapat diproyeksi meningkatkan inovasi.

Sebaliknya, Shujahat et al. (2017) menemukan bahwa penciptaan pengetahuan memiliki efek tidak langsung pada inovasi. Wang dan Wang (2012) menemukan bahwa praktik berbagi pengetahuan (eksplisit dan tacit) memfasilitasi inovasi dan kinerja. Temuan Wang dan Wang (2012) lebih lanjut menunjukkan bahwa sementara berbagi pengetahuan eksplisit memiliki efek yang lebih signifikan pada kecepatan inovasi dan kinerja keuangan, berbagi pengetahuan tacit memiliki efek yang lebih signifikan pada kualitas inovasi dan kinerja operasional. Ritala, Olander, Michailova, dan Husted, (2015) menemukan dukungan bahwa berbagi pengetahuan memiliki efek positif pada kinerja inovasi. Meskipun temuan menunjukkan bahwa praktik *knowledge management* berkontribusi pada kinerja inovasi dalam berbagai cara, Plessis (2007) berpendapat bahwa pertumbuhan jumlah pengetahuan yang dapat diakses oleh suatu organisasi



meningkatkan kompleksitas inovasi, karena inovasi sangat bergantung pada pengetahuan.

Mardani et al. (2018) menunjukkan bahwa kegiatan *knowledge management* berdampak langsung terhadap inovasi dan kinerja organisasi, dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kemampuan berinovasi. Khususnya, temuan mengungkapkan bahwa penciptaan, integrasi, dan aplikasi pengetahuan dapat memfasilitasi inovasi dan kinerja (Mardani et al., 2018). Sementara temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antara praktik *knowledge management* dan inovasi dapat disatukan, mereka tidak menunjukkan bagaimana praktik *knowledge management* yang berbeda dapat mempengaruhi inovasi.

Studi ini meneliti berbagai praktik *knowledge management* dan bagaimana mereka dapat diintegrasikan untuk meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan. Seperti yang disarankan Darroch (2005), perusahaan dengan kapasitas untuk mengelola pengetahuan akan menggunakan sumber daya secara lebih efisien, sehingga akan lebih inovatif dan berkinerja lebih baik.

Pada artikel yang ditulis oleh Arranz et al. (2019) juga membahas fungsi mediasi dari organisational innovation (OI) untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Konseptualisasi OI sebagai kemampuan inovasi

ti empat karakteristik OI, yaitu mediasi, dualitas sumber, an, dan komplementaritas. Pertama, konsisten dengan Cohen dan



Levinthal (1990), OI sebagai kemampuan inovasi memainkan peran mediasi antara sumber daya dan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, kemampuan perusahaan dalam hal OI adalah dikembangkan dengan mengubah sumber daya menjadi produk yang inovatif, proses dan perubahan organisasi, dengan demikian menjelaskan bagaimana perusahaan mencapai tingkat kinerja perusahaan yang lebih besar. Kedua, terkait dengan teori kapasitas penyerapan (Cohen & Levinthal, 1990), generasi OI adalah lebih mungkin jika diaktifkan oleh sumber daya internal dan eksternal, menunjukkan adanya dualitas sumber. Ketiga, Sapprasert dan Clausen (2012), dan Triguero dan Córcoles (2013), seperti kemampuan inovasi ditandai oleh kegigihan dari waktu ke waktu. Ketekunan berarti bahwa proses inovasi adalah proses "Akumulasi kreatif", dimana pengetahuan diperoleh dari inovasi masa lalu mendukung inovasi baru. Dalam hal ini, Pavitt (1984) dan Gallouj (2002) menyatakan bahwa perusahaan berinovasi berdasarkan kompetensi dan keterampilan yang diperoleh dari sejarah inovasi masa lalu mereka. Proses ini 'Akumulasi kreatif' menghasilkan internalisasi dan penetrasi inovasi, menghasilkan keterampilan dan kemampuan untuk eksploitasi sumber daya yang lebih baik (Ahuja & Katila, 2001; Souitaris, 2002). Keempat, kemampuan inovasi perusahaan saling terkait, sebagai konsekuensi dari afinitas kapasitas, proses dan rutinitas (Camisón & Villar-López, 2014). OI

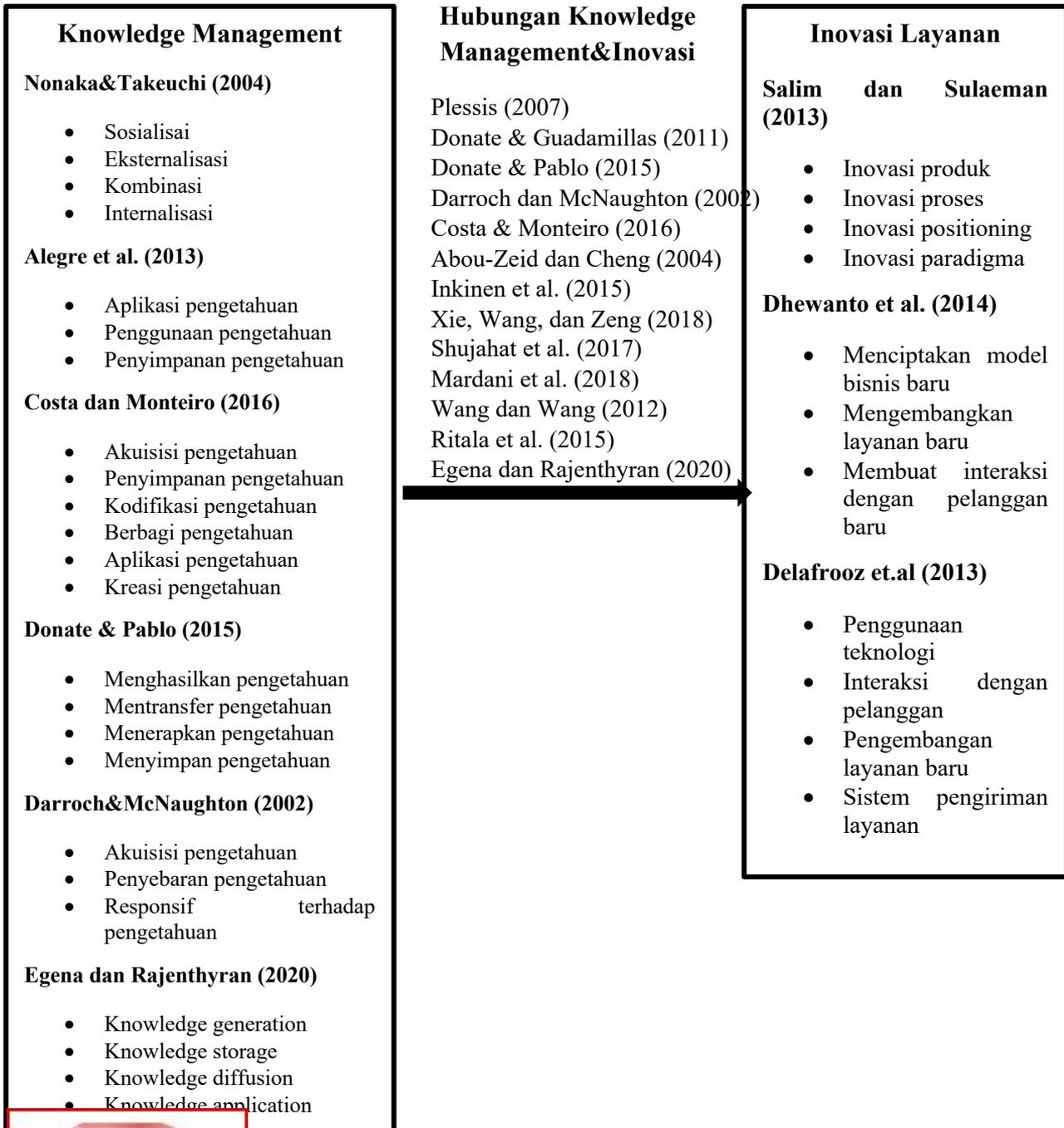
kemampuan inovasi memediasi hubungan antara sumber daya



dan kinerja perusahaan dalam arti bahwa itu dihasilkan oleh sumber daya dan itu, pada gilirannya, memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan.



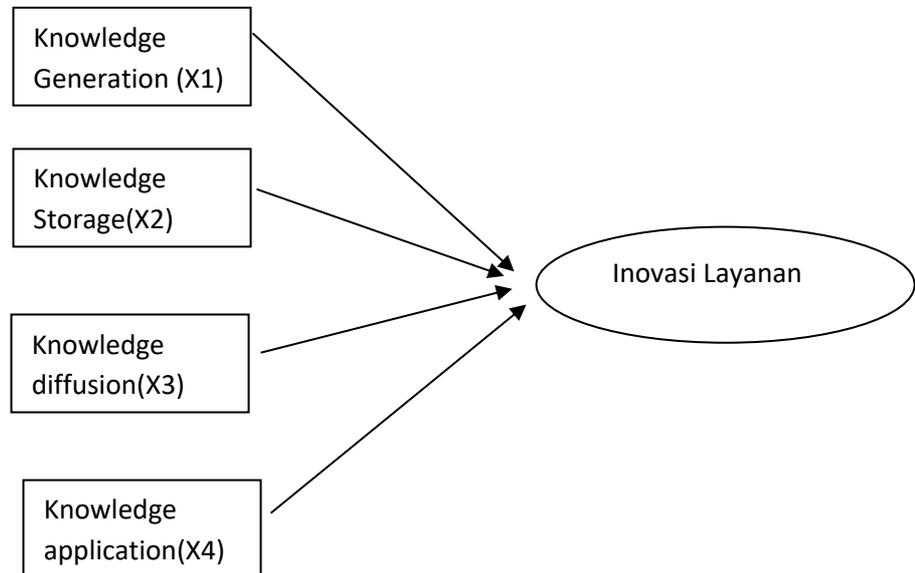
## 2.4 Mapping Teori



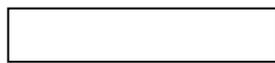
Gambar 3. Mapping Teori



## 2.5 Kerangka Konsep



Keterangan:



= Variabel Independen



= Variabel Dependen

**Gambar 2. Kerangka Konsep**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah ada pengaruh *knowledge management* terhadap inovasi layanan. Dengan mengacu pada teori Egena dan Rajenthhyran (2020) penelitian ini memadukan variabel *Knowledge Diffusion, Knowledge Generation, Knowledge Storage*

*wledge Application* sebagai indikator dari *knowledge management* mempengaruhi inovasi layanan rumah sakit. Alasan kenapa



digunakan teori ini karena teori ini juga sudah mencakup dari beberapa teori sebelumnya tentang variable dari *knowledge management*

Kerangka penelitian ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dibahas

Dalam penelitian ini menggunakan dua jenis variabel yaitu variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*).

#### 1. Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menjelaskan variabel yang lain (Umar, 2003). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *Knowledge Generation, knowledge storage, Knowledge Diffusion, Knowledge Application*

#### 2. Variabel terikat (*Dependent*)

Variabel terikat adalah variabel yang dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel independent (Umar, 2003). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah inovasi layanan.

### 2.6 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah suatu perumusan sementara mengenai suatu hal yang dibuat untuk menjelaskan hal itu dan juga dapat menuntun atau mengarahkan penyelidikan selanjutnya (Husein, 2003).

Berdasarkan definisi tersebut maka perumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



H1: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Knowledge Generation* terhadap inovasi layanan

H2: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Knowledge Storage* terhadap inovasi layanan

H3: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Knowledge Diffusion* terhadap inovasi layanan

H4: Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari *Knowledge application* terhadap inovasi layanan



## 2.7 Definisi Operasional dan Kriteria Objektif

### 2.7.1 Tabel Definisi Operasional Penelitian

Jenis Variabel	Definisi Operasional	Definisi Teori	Indikator	Alat dan cara ukur	Kriteria Objektif
<b>Knowledge Generation (X1)</b>	menggambarkan kegiatan seperti penciptaan pengetahuan yang berupaya menciptakan pengetahuan baru	Donate & Pablo (2015) menyebutkan knowledge generation adalah proses untuk mendapatkan pengetahuan baru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pasien</li> <li>2. memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang produk / layanan baru dalam industri</li> <li>3. memiliki proses untuk bertukar pengetahuan dengan mitra bisnis</li> <li>4. memiliki proses untuk memperoleh pengetahuan tentang pesaing dalam industri</li> <li>5. memiliki proses untuk menghasilkan pengetahuan baru dari pengetahuan yang ada</li> <li>6. memiliki proses untuk mendistribusika</li> </ol>	Skala Likert (Ordinal)	Baik jika skor jawaban responden $\geq 24$ Buruk jika skor jawaban responden $< 24$



			<p>n pengetahuan ke seluruh organisasi</p> <p>7. memiliki proses untuk kolaborasi antar organisasi</p> <p>8. memiliki proses untuk membandingkan kinerja</p>		
<b>Knowledge Storage (X2)</b>	menggambarkan penyimpanan pengetahuan sebagai kelas prosedur dan sistem untuk menyimpan dan mengelola pengetahuan.	Menurut Alegret et al. (2013) Knowledge storage merupakan prosedur dan sistem untuk menyimpan dan mengelola pengetahuan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari dalam organisasi</li> <li>2. memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari pencurian dari luar organisasi</li> <li>3. memiliki insentif yang mendorong perlindungan pengetahuan</li> <li>4. memiliki proses untuk melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas dari luar organisasi</li> <li>5. memiliki proses untuk</li> </ol>	Skala Likert Ordinal	Baik jika skor jawaban responden $\geq 21$ Buruk jika skor jawaban responden $< 21$



			<p>melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas dari dalam organisasi</p> <p>6. memiliki alat yang memadai untuk mengakses pengetahuan yang tersimpan</p> <p>7. memiliki teknologi yang membatasi akses ke beberapa sumber pengetahuan</p>		
<b>Knowledge Diffusion (X3)</b>	menggambarkan proses yang memfasilitasi distribusi pengetahuan dari satu tempat, orang atau kepemilikan ke tempat lain	Menurut (Hamdoun et al., 2018). Transfer pengetahuan proses distribusi pengetahuan dari satu tempat, orang atau kepemilikan ke tempat lain	<ol style="list-style-type: none"> <li>memiliki mekanisme untuk mendorong berbagi informasi oleh karyawan</li> <li>memiliki teknik partisipasi karyawan seperti tim multidisiplin,</li> <li>memiliki sistem distribusi informasi untuk karyawan, pelanggan, dan pemasok</li> <li>sistem yang efektif untuk penyebaran</li> </ol>	Skala likert ordinal	Baik jika skor jawaban responden $\geq 18$ Buruk jika skor jawaban responden $< 18$



			<p>pengetahuan</p> <p>5. memiliki sistem kodifikasi pengetahuan eksplisit</p> <p>6. menggunakan teknologi untuk menyebarkan pengetahuan</p>		
<b>Knowledge Application</b>	<p>menggambarkan aplikasi pengetahuan sebagai proses dalam organisasi yang memungkinkan organisasi untuk menggunakan dan meningkatkan pengetahuan dengan cara yang meningkatkan operasinya, mengembangkan produk baru dan menghasilkan aset pengetahuan baru</p>	<p>Boateng dan Agyemang (2015) knowledge application adalah proses menggunakan dan meningkatkan pengetahuan dengan cara yang meningkatkan operasinya, mengembangkan produk baru dan menghasilkan aset pengetahuan baru</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. mampu menemukan dan menerapkan pengetahuan untuk mengubah kondisi persaingan</li> <li>2. memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan dalam pengembangan produk / layanan baru</li> <li>3. memiliki proses untuk menggunakan pengetahuan untuk memecahkan masalah baru</li> <li>4. memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari pengalaman</li> <li>5. memanfaatkan pengetahuan baru</li> </ol>	<p>Skala Likert Oridnal</p>	<p>Baik jika skor jawaban responden <math>\geq 36</math></p> <p>Buruk jika skor jawaban responden <math>&lt; 36</math></p>



			<p>6. menggunakan pengetahuan untuk meningkatkan efisiensi</p> <p>7. membuat pengetahuan dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya</p> <p>8. cepat menerapkan pengetahuan untuk kebutuhan kompetitif yang kritis</p> <p>9. dengan cepat menghubungkan sumber-sumber pengetahuan dalam memecahkan masalah</p> <p>10. memiliki proses untuk menerapkan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan</p> <p>11. menggunakan pengetahuan untuk menyesuaikan arah strategis</p> <p>12. menggunakan umpan balik dan mengevaluasi</p>		
--	--	--	--	--	--



			kineja untuk meningkatkan kinerja berikutnya		
<b>Inovasi Layanan (Y)</b>	Inovasi layanan adalah kegiatan baru yang dilakukan perusahaan yang menghasilkan layanan baru, prosedur baru atau proses dari meningkatkan nilai tambah bagi jasa yang diberikan perusahaan.	Delafrooz (2013) menjelaskan Inovasi layanan adalah kegiatan baru yang dilakukan perusahaan yang menghasilkan layanan baru, prosedur baru atau proses yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan layanan serta menghasilkan layanan baru	<p><b>Penggunaan teknologi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendaftaran pelayanan pasien dilakukan dengan komputer</li> <li>2. Sistem antrian menggunakan computer</li> <li>3. Terdapat foto CBCT untuk menunjang pelayanan</li> </ol> <p><b>Interaksi dengan konsumen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terjalannya komunikasi antara karyawan dengan pasien.</li> <li>2. Pasien diberikan waktu untuk melakukan konsultasi langsung dengan tenaga medis.</li> <li>3. Tenaga medis bersedia melayani konsultasi secara tidak</li> </ol>	Skala Likert Ordinal	Baik jika skor jawaban responden $\geq 32$ Buruk jika skor jawaban responden $<362$



			<p>langsung (via telepon).</p> <p>4. Merahasiaan rekam medis pasien terjaga.</p> <p><b>Pengembangan layanan baru</b></p> <p>1. Ada ruang rawat inap dengan sistem satu kamar satu pasien.</p> <p>2. Pendaftaran pasien untuk berobat dapat dilakukan dengan via telepon.</p> <p>3. Menerima terapi untuk anak yang berkebutuhan khusus.</p>	
--	--	--	---	--

### 2.7.2 Kriteria Objektif

Apabila data terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data, disajikan dan dianalisis. Dalam penelitian ini penulis menggunakan uji statistik. Untuk menilai variabel  $X$  dan variabel  $Y$ , maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel.

Rata-rata (*mean*) ini diperoleh dengan menjumlahkan data yang ada dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan jumlah



responden. Untuk rumus rata-rata digunakan sebagai berikut:

**Untuk Variabel X**

$$Me = \frac{\sum Xi}{n}$$

**Untuk Variabel Y**

$$Me = \frac{\sum Yi}{n}$$

Keterangan:

- $Me$  = Rata-rata  
 $\sum Xi$  = Jumlah nilai X ke- $i$  sampai ke- $n$   
 $\sum Yi$  = Jumlah nilai Y ke- $i$  sampai ke- $n$   
 $n$  = Jumlah responden yang akan dirata-rata

Setelah diperoleh rata-rata dari masing-masing variabel kemudian dibandingkan dengan kriteria yang peneliti tentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil kuesioner. Nilai terendah dan nilai tertinggi itu masing- masing peneliti ambil dari banyaknya pernyataan dalam kuesioner dikalikan dengan nilai terendah (1) dan nilai tertinggi (5) yang telah ditetapkan.

