

Merancang *Knowledge Management Model* Dengan *Balance Scorecard*: Dari *Intangible Asset* Menjadi *Tangible Outcomes*

Devie

Konsultan Bisnis dan Keuangan
Chairman Petra Business Forum

Josua Tarigan

Staf Pengajar Audit Sistem Informasi UK Petra
Business Community Manager Petra Business Forum

Abstrak

Knowledge merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang sangat berperan dalam persaingan yang dialami oleh organisasi. Kesadaran akan pentingnya pengelolaan *knowledge* yang ada menjadi hal yang terkadang dilupakan oleh organisasi. *Knowledge management* sebagai proses dimana organisasi mengumpulkan aset pengetahuan (*knowledge asset*) dan menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Ketika organisasi melakukan investasi yang besar terhadap usaha mengumpulkan aset pengetahuan (*knowledge asset*) maka organisasi harus dapat mengukur dampak *knowledge management (KM)* terhadap organisasi (*tangible outcomes*) dan yakin bahwa apa yang dilakukan organisasi dalam rangka mengumpulkan aset pengetahuan sejalan dengan visi misi organisasi. *Balance Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dapat digunakan organisasi sebagai alat untuk mengembangkan *KM*, sehingga organisasi memiliki keyakinan bahwa *KM* yang dikembangkan dapat mendukung visi misi organisasi dan dapat menghasilkan *tangible outcomes*.

Kata kunci: *Knowledge Management (KM)*, *intangible asset*, *Balance Scorecard*, visi misi organisasi.

1. Latar belakang

1.1. Perkembangan Organisasi dan *Knowledge Management*

Beberapa organisasi besar yang berdiri dan bertahan dalam kompetisi bukan lagi disebabkan oleh karena modal uang atau *tangible aset*, namun disebabkan oleh karena *intangible asset*. Sebagai perbandingan, penelitian yang dilakukan oleh Baruch Lev (*New York University*), menemukan bahwa proporsi nilai buku (BV) terhadap nilai pasar (MV) selalu mengalami penurunan dari tahun ke tahun berikut, dimana pada tahun 1982, proporsi nilai buku berkisar 62% terhadap nilai pasar, diikuti penurunan pada tahun 1992 menjadi 38% dan pada tahun 2000 menjadi 10-15%. Studi yang dilakukan oleh majalah SWA pada tahun 2005 menunjukkan pola yang sama untuk kondisi Indonesia (perhatikan tabel dibawah ini).

| PENCIPTA NILAI 2005 | | | proporsi nilai buku thd Market Value | proporsi intelektual & intangible assets thd Market Value |
|-------------------------|------------|-------------|--|---|
| PERUSAHAAN | BV | MV | | |
| Multi Bintang Indonesia | 558,388 | 1,170,333 | 48% | 52% |
| Ramayana Lestari S. | 2,558,668 | 6,261,105 | 41% | 59% |
| Aqua Golden Missisipi | 671,109 | 921,023 | 73% | 27% |
| Kalbe Farma | 3,016,864 | 5,989,311 | 50% | 50% |
| Telkom | 56,269,092 | 124,989,144 | 45% | 55% |
| HM Sampoerna | 11,563,295 | 35,455,367 | 33% | 67% |
| Unilever Indonesia | 3,663,709 | 26,527,742 | 14% | 86% |
| Gudang Garam | 20,591,389 | 34,238,364 | 60% | 40% |

Tabel 1. Perbandingan nilai buku (BV) dengan nilai pasar (MV) pada perusahaan publik di tahun 2005

Dengan melihat tabel 1 dapat dilihat, terutama pada PT Unilever Indonesia Tbk, proporsi *intellectual dan intangible aset* sebesar 86% dalam komposisi nilai pasar, sedangkan nilai buku hanya 14%. Jadi PT Unilever Indonesia dihargai oleh pasar senilai 26,5 milyar, dimana dari harga tersebut sebenarnya nilai buku yang dimiliki hanya sekitar 3,6 milyar. Dari pemaparan tabel 1 dapat dilihat bagaimana *intellectual and intangible asset* dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap organisasi.. Hal inilah yang mendasari mengapa organisasi harus memperhatikan *intangible asset* yang terdapat dalam organisasi tersebut.

Knowledge yang terdapat pada SDM maupun organisasi, merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang tidak kalah berharganya dibandingkan dengan *intangible asset* yang lain bahkan merupakan elemen *intangible asset* yang paling berharga karena faktor manusia sebenarnya sebagai faktor penentu (*driver*) *intangible asset* yang lain. Hal inilah yang menyebabkan manusia merupakan salah satu faktor sumber daya yang sangat signifikan perannya dalam organisasi, terutama bagi organisasi seperti Microsoft maupun perusahaan lainnya yang sangat berbasiskan inovasi. Peristiwa perpindahan SDM dari sebuah organisasi menjadi permasalahan tersendiri bagi organisasi tersebut, karena perpindahan SDM tersebut sebenarnya bukan hanya perpindahan secara fisik SDM, namun juga perpindahan *skill* dan *knowledge* yang semula menjadi bagian organisasi asalnya dimana SDM tersebut berada, terlebih jika SDM tersebut merupakan orang kunci dalam organisasi tersebut. Survei yang dilakukan EPRI (*Strategic Human Performance Program*) menunjukkan bahwa 92% organisasi yakin bahwa kehilangan SDM ahli akan berdampak serius bahkan hingga jangka panjang dan menariknya dari 92% tersebut, hanya 30% yang melakukan langkah transfer ilmu dari staf ahli kepada staf junior. *Knowledge* merupakan salah satu bentuk *intangible asset* yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi, dimana konsep ini disebut sebagai KM (*knowledge management*).

Konsep KM diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki pengoperasian perusahaan dalam rangka meraih keuntungan kompetitif dan meningkatkan laba. Perkembangan dan pemanfaatan internet pada awal 1990 merupakan pendorong utama berkembangnya penerapan *knowledge management*. Menurut Laudon (2002) *knowledge management* berfungsi meningkatkan kemampuan organisasi untuk belajar dari lingkungannya dan menggabungkan pengetahuan dalam organisasi untuk menciptakan, mengumpulkan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan organisasi tersebut. Teknologi informasi memiliki peranan yang penting dalam *knowledge management* sebagai pendayaguna dalam proses bisnis yang bertujuan untuk menciptakan, menyimpan, memelihara dan mendiseminasikan pengetahuan. Sementara menurut pakar internet Dr. Onno W. Purbo filosofi mendasar *knowledge management* adalah *knowledge is power, share it and it will multiply*. Lebih lanjut, Onno Purbo mendefinisikan *knowledge management* sebagai proses dimana organisasi mengumpulkan aset pengetahuan (*knowledge asset*) dan menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam lingkup yang lebih luas *knowledge management* dalam organisasi akan menjadi dasar bagi timbulnya masyarakat berbasis pengetahuan (*knowledge-based society*). Apa yang dilakukan oleh TELKOM dalam mengembangkan KM merupakan hal yang praktis dapat dijadikan *best practise*, memiliki infrastruktur informasi berupa *intranet* yang memfasilitasi implementasi *knowledge management*, dimana merupakan sarana karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide atau gagasan sehingga informasi tersebut dapat diakses oleh setiap karyawan. Apa yang dilakukan oleh Jack Welch ketika memimpin GE (*General Electric*), merupakan salah satu hal praktis yang dapat dilakukan oleh setiap organisasi, dengan menanyakan 2 pertanyaan kepada semua *top-level-management* dalam rapat tahunan, yakni: (1) “ide apa yang telah mereka dapatkan dari unit lain dalam GE?” dan (2) “ide apa yang telah mereka bagikan kepada kepada kepada unit lain dalam GE?”

Hal yang perlu diingat dalam KM selain proses mengumpulkan dan mengelola aset pengetahuan (*knowledge asset*) dan menggunakannya untuk mendapatkan keunggulan kompetitif terdapat bagian yang tidak kalah penting, yakni ketika organisasi melakukan investasi yang besar terhadap usaha mengumpulkan aset pengetahuan (*knowledge asset*) tersebut maka organisasi harus dapat mengukur dampak *knowledge management* (KM) terhadap organisasi (*tangible outcomes*) dan yakin bahwa apa yang dilakukan organisasi dalam rangka mengumpulkan aset pengetahuan sejalan dengan visi misi organisasi.



Gambar 1. Hubungan antara BSC dengan Visi Misi Organisasi

1.2. *Balance Scorecard, Intangible Asset, dan Knowledge Management*

Suatu organisasi membutuhkan panduan agar perjalanannya terarah. Seperti halnya suatu peta dalam satu perjalanan. Peta yang baik akan menuntun organisasi untuk mencapai tujuan tepat waktu secara efisien dan efektif. Secara umum dengan memetakan strategi yang jelas maka akan mengurangi strategi yang kontradiktif. Dengan adanya pemetaan akan mengingatkan masing-masing unit pelaksana akan tugas fungsinya dan kejelasan wewenangnya. Dalam hal inilah pentingnya BSC untuk membantu KMS yang dimiliki organisasi dapat mendukung visi misi organisasi yang ada. *Balance Scorecard* sebagai *tools* dalam manajemen strategi dan sekaligus sebagai indikator pengukuran kinerja organisasi memiliki 4 perspektif dalam implementasinya, yakni *Perspektif Keuangan*, *Perspektif Pelanggan*, *Perspektif Proses Internal* dan *Perspektif Learning and Growth*. Penggunaan BSC lebih banyak digunakan sebagai alat untuk *strategic management* yang desainnya disesuaikan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tidak untuk diterapkan sama persis pada setiap organisasi. Meskipun demikian setiap perspektif yang ada harus menunjukkan *cause-effect relationship* sehingga masing-masing dapat dihubungkan dengan misi yang akan dicapai. *Cause-effect relationship* tersebut menghubungkan kesiapan organisasi dengan proses internal organisasi dalam memproduksi layanan serta kemampuannya dalam menciptakan *customer value* serta tujuan finansialnya. Berikut adalah penjelasan keempat perspektif yang ada dalam *Balance Scorecard*, dimana keempat perspektif ini berperan dalam menciptakan baik *intangible asset* maupun *tangible asset*:

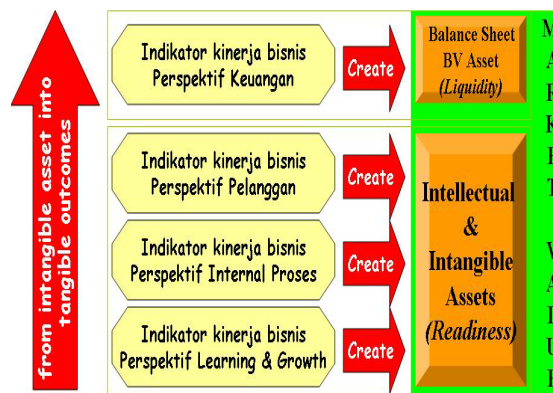
- *Perspektif Keuangan*. Kinerja organisasi dinilai dari sisi *financial* oleh stakeholdernya yang secara umum terdiri dari 2 hal yaitu maksimisasi penerimaan dan efisiensi pengeluaran.
- *Perspektif Pelanggan*. Kinerja organisasi dinilai dari kepuasan *customer*. Ukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah nilai-nilai yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Yang secara umum terbagi dalam tiga hal yaitu nilai-nilai yang terkandung dalam jasa dan layanan kepada customer, hubungan dengan customer, serta image yang melekat di customer.
- *Perspektif Proses Internal*. Merupakan proses internal yang dilakukan dalam membuat produk dan memberikan layanan. Proses internal setidaknya meliputi memproduksi dan memberikan layanan dan kemampuan proses internal untuk inovasi.
- *Perspektif Learning and Growth*. Dalam mendukung ketiga perspektif di atas dibutuhkan kesiapan organisasi untuk mendukungnya yang ada di perspektif ini. Dalam perspektif ini, *intangible assets* organisasi dioptimalkan dan dikembangkan serta diberdayakan sehingga siap untuk lingkungan yang *turbulence*.

Dalam keempat perspektif yang ada dalam BSC, ketiga perspektif yang terakhir merupakan strategi untuk menciptakan *intellectual* dan *intangible asset* dalam organisasi, sedangkan Perspektif Keuangan merupakan hasil (*tangible outcomes*) dari kinerja perspektif pelanggan, proses internal dan

learning and growth yang nantinya akan terlihat dalam *Book Value Asset* atau Neraca organisasi. Hal ini lebih jelas dengan mengamati gambar 2 yang mencoba memperlihatkan bagaimana indikator-indikator kinerja bisnis dalam masing-masing perspektif BSC dapat menjadi elemen-elemen yang dikristalkan menjadi *intangible asset* dalam organisasi. Dimana ketiga perspektif pertama (perspektif pelanggan, proses internal dan *learning and growth*) akan menghasilkan *Intellectual and Intangible Asset (IA)*, sedangkan perspektif keuangan akan menghasilkan *tangible asset* yang diterjemahkan dalam bentuk Neraca Keuangan organisasi.

Hal pertama yang perlu diperhatikan adalah *knowledge* dalam organisasi merupakan salah satu bentuk dari *Intellectual and Intangible Asset* yang dikelola oleh organisasi, dimana dalam pengembangannya organisasi membutuhkan *tools* yang membantu organisasi dalam mengukur bahwa usaha pengembangan *knowledge* yang merupakan bagian dari intangible asset dapat memberikan hasil (*tangible outcomes*) bagi organisasi. Istilah yang digunakan dalam konteks IA adalah “readiness” artinya dapat dibaca dan dirasakan bahkan diukur oleh organisasi keberadaannya, namun IA tersebut akan “outcome” ketika IA menjadi *Book Value Asset (BV Asset)*.

Hal yang kedua organisasi juga harus merasa yakin bahwa pengembangan *knowledge* yang dilakukan merupakan bagian dari visi misi organisasi. Gambar 1 dengan jelas memperlihatkan bagaimana *Balance Scorecard (BSC)* dapat sebagai *tools* atau pengendalian bagi organisasi ketika mengembangkan *knowledge* dalam organisasi yang ada, sehingga *knowledge management* yang diterapkan sesuai dengan visi misi organisasi.

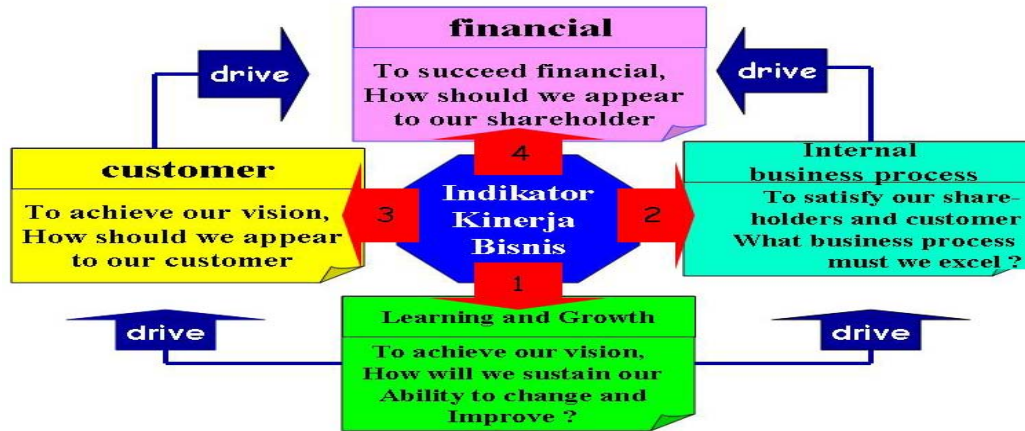


Gambar 2. Hubungan antara Keempat Perspektif BSC dengan Aset Organisasi (*Intangible Asset* dan *BV Asset*)

2. Pembahasan

2.1. Hubungan antara masing-masing perspektif dalam BSC

Masing-masing perspektif yang ada dalam BSC tidak akan berjalan sendiri-sendiri atau tidak bersifat dependen namun lebih bersifat independen yang artinya adanya keterkaitan antara satu perspektif dengan perspektif yang lain. Sebagai ilustrasi, spesialisasi kompetensi yang terjadi pada tiap SDM dalam organisasi tidak akan berguna bagi organisasi jika masing-masing individu tidak bersatu untuk bekerja dalam *day-to-day-operational* organisasi. Spesialisasi memang sangat diperlukan dalam setiap individu, namun hal itu bukan berarti tiap-tiap individu bersifat independen dalam bekerja. Pada gambar 3 menggambarkan bagaimana masing perspektif dalam BSC saling ketergantungan antara satu dengan yang lain, khususnya pada ketiga perspektif pertama (Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Internal dan Perspektif *Learning and Growth*) yang merupakan faktor yang mendukung perspektif keuangan, artinya dari upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif *learning and growth*, Proses Internal dan pelanggan akan membantu peningkatan kinerja dalam perspektif keuangan.

Gambar 3. Indikator Perspektif Keuangan (BV) yang didukung oleh 3 Perspektif *Intellectual Asset*

2.2. Perspektif Pelanggan dan Perspektif Proses Internal dalam konteks *Intangible Asset*

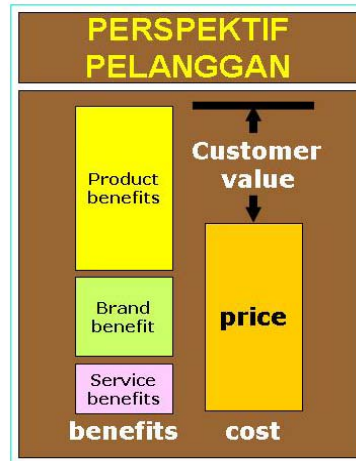
Perspektif keuangan tidak akan dibahas secara mendetail, hal ini disebabkan karena area knowledge management sebenarnya terletak pada area *intangible asset*, namun pembahasan yang dilakukan pada perspektif pelanggan, proses internal dan khususnya pada perspektif *learning and growth*. Pembahasan terhadap perspektif pelanggan dan perspektif proses internal tetap dilakukan, karena perspektif proses internal dan perspektif pelanggan memiliki peranan signifikan dalam proses mengubah *intangible asset* menjadi *tangible outcome*, yakni terhadap neraca organisasi (*BV Asset*). Tentu saja tidak dapat dipungkiri kinerja perspektif pelanggan dan proses internal akan sangat ditentukan oleh perspektif *learning and growth*.

- *Perspektif Pelanggan*. Dalam perspektif pelanggan ukuran yang digunakan merupakan indikator yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Secara umum Kaplan mendefinisikan bahwa *customer satisfaction*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer profitability*, *account share* dan *market share* sebagai ukuran keberhasilan dalam konteks perspektif pelanggan. Tentu saja masing-masing ukuran keberhasilan tersebut saling berhubungan antara satu dengan yang lain, sebagai contoh *customer satisfaction* akan menjadikan adanya marketing *mouth-to-mouth*, selain membuat *customer retention* juga akan menambah pelanggan-pelanggan baru (*customer acquisition*) bagi organisasi. Tentu saja akibat dari proses ini akan meningkatkan keuntungan bagi organisasi (*account share*). Dalam Tabel 2 berikut, dapat dilihat contoh dari kinerja dari perspektif pelanggan.

| Core | |
|--------------------------------------|-------------------------------------|
| OBJECTIVES | MEASURES |
| Increase market share | Market share (percentage of market) |
| Increase customer retention | Percentage of repeating stakeholder |
| Increase customer acquisition | Number of new customer |
| Increase customer satisfaction | Ratings from customer surveys |
| Increase customer profitability | Customer profitability |
| Improve product image and reputation | Ratings from stakeholder surveys |
| Improve product functionality | Ratings from customer surveys |
| Increase delivery reliability | On-time delivery percentage |
| | Aging schedule |

Tabel 2. Contoh Indikator kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam contoh indikator kinerja yang terdapat dalam tabel 2 sebenarnya diturunkan dari upaya organisasi untuk meningkatkan *customer value*, dimana *customer value* merupakan selisih antara *cost* yang dikeluarkan oleh pelanggan organisasi dibandingkan dengan benefit yang didapatkan pelanggan atas produk maupun jasa yang didapatkan. Artinya kepuasan konsumen akan sangat ditentukan, ketika *benefit* yang didapatkan pelanggan lebih besar dibandingkan *cost* yang dikeluarkan oleh pelanggan atas produk maupun jasa organisasi (perhatikan gambar berikut).



Gambar 4. *Customer Value* dalam Perspektif Pelanggan

Pemahaman organisasi atas pelanggannya merupakan hal cukup signifikan. Dengan adanya pemahaman organisasi atas respon pelanggan terhadap produk atau jasa yang ditawarkan organisasi, maka hal ini dapat sebagai masukan bagi organisasi dalam penyusunan dan evaluasi atas strategi yang ada. Organisasi dalam hal ini dapat melakukan kajian maupun penelitian dengan bantuan divisi *Research and Development* atau memanfaatkan hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan badan independen atau perusahaan konsultan tertentu. Tabel 3 merupakan contoh hasil penelitian mengenai *Indonesia Customer Loyalty Index* 2006 yang dilakukan MARS (*institusi independen di bidang marketing research*) dan Majalah SWA yang dapat digunakan organisasi sebagai *benchmarking*.

| KATEGORI PRODUK | BRAND | LOYALTY INDEX |
|---------------------|--------------------|---------------|
| saus cabe | ABC | 69.5 |
| kecap | Bango | 78.4 |
| mi instant | Indomie | 75.5 |
| kopi bubuk | Indocafe | 80.9 |
| minuman energi cair | Extra joss Cair | 70.3 |
| obat flu | Procold | 91.9 |
| obat batuk | OBH Combi Plus | 93.5 |
| obat sakit kepala | Panadol | 87.7 |
| obat diare | Neo Entrostop | 90.5 |
| obat maag | Mylanta | 86.4 |
| televisi | Sony | 73.8 |
| kulkas | Panasonic | 73.1 |
| mesin cuci | Sharp | 72.8 |
| sepeda motor | Honda | 59.0 |
| oli mobil | Top one | 76.1 |
| oli motor | Top one | 76.8 |
| handphone | Nokia | 73.6 |
| simcard prabayar | Simpati | 75.5 |
| asuransi jiwa | asuransi Jiwasraya | 83.1 |
| bank | Mandiri | 64.7 |
| multifinance | Adiri Finance | 60.9 |
| jasa penerbangan | Garuda Indonesia | 81.2 |
| koran | Kompas | 78.3 |

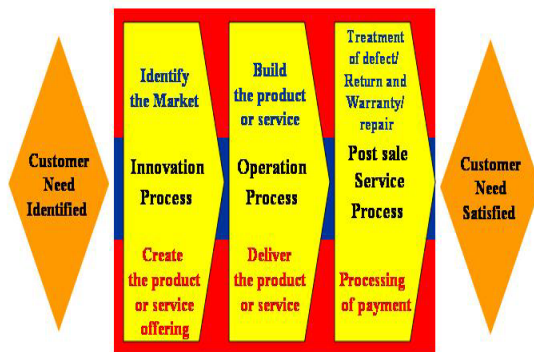
Tabel 4. *Indonesia Customer Loyalty Index* tahun 2006

- *Perspektif Proses Internal*. Ketika organisasi telah mendefinisikan dengan jelas indikator kinerja dalam perspektif keuangan dan pelanggan, maka perspektif Proses Internal bertugas untuk mencapai kinerja yang ada dalam Perspektif Keuangan dan Perspektif Pelanggan melalui strategi manajemen proses yang secara umum meliputi *reduce cost* dan meningkatkan produktivitas dengan berbantuan sumber daya manusia yang ada (*perspektif learning and growth*).

| Innovation | |
|---------------------------------------|--|
| OBJECTIVES | MEASURES |
| Increase the number of new products | Percentage revenue from new product |
| Increase proprietary products | Percentage revenue from proprietary products |
| Decrease new product development time | Time to market (from start to finish) |
| Increase process quality | Quality costs |
| | Percentage of defective units |
| | Output yields |
| Increase process efficiency | Unit cost trends |
| | Output/input(s) |
| Decrease process time | Cycle time and velocity |
| | Manufacturing Cycle Efficiency |

Tabel 5. Contoh Indikator kinerja Perspektif Proses Internal

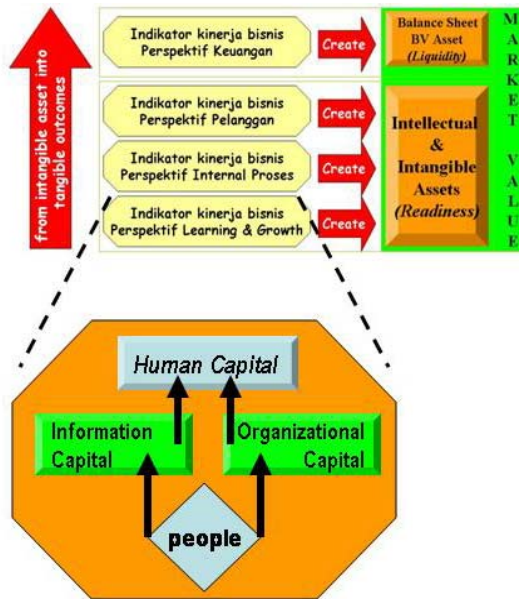
Tabel 5 merupakan contoh dari ukuran yang ingin dicapai organisasi dalam *Perspektif Proses Internal*. Indikator kinerja perspektif Proses Internal sebenarnya diturunkan dari "*the generic value chain*" yang dikembangkan oleh Michael Porter, dimana "*the generic value chain*" terdiri atas tiga tahap, yakni: (1) *innovation process*; (2) *operation process*; dan (3) *post sale services process*.

Gambar 5. *The generic value chain*

Ketiga tahap dalam "*the generic value chain*" tersebut dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dengan tujuan untuk mendapatkan kepuasan pelanggan (perhatikan gambar 5). Jadi sebenarnya, dapat disimpulkan kinerja perspektif Proses Internal yang terjadi akan menentukan kinerja perspektif pelanggan.

- *Perspektif Learning and Growth*. Seperti apa yang telah dibahas sebelumnya, kinerja ketiga perspektif pertama (perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan perspektif *learning and growth*) dalam BSC akan menentukan nilai *intangible asset* sebuah organisasi (perhatikan gambar 2). Perspektif *Learning and Growth* (perhatikan gambar 6), yakni dalam elemen *human capital*. Perspektif *Learning and Growth* berbicara mengenai tiga elemen, yakni: *human capital*, *information capital* dan *organizational capital*. Namun ketiga elemen tersebut berangkat dari *people* (lihat gambar

6), dimana ketika *people* berkolaborasi dengan *information capital* dan *organizational capital* maka akan menciptakan *human capital*.



Gambar 6. *Knowledge Management Model* dengan Pendekatan BSC

Merancang KM dengan *Balance Scorecard* sebenarnya bukan hanya merancang dengan dalam aspek *learning and growth*, walaupun memang tidak dapat dipungkiri bahwa aspek *knowledge* langsung bersentuhan dengan perspektif *learning and growth*, yakni dalam aspek *human capital*. Namun sekali lagi ditekankan bahwa menghasilkan *intangible asset* dalam perspektif yang memberikan hasil (*tangible outcomes*) tidak dapat hanya berbicara dari sisi perspektif *learning and growth* namun juga dari perspektif pelanggan dan proses internal. Kinerja kedua perspektif yang telah dibahas (pelanggan dan proses internal) bahkan ketiga perspektif yang ada (keuangan, pelanggan dan proses internal) sangat ditentukan oleh kinerja perspektif yang terakhir, yakni perspektif *Learning and Growth*, dimana hal ini dapat dilihat pada gambar 3. Artinya indikator kinerja yang ada pada perspektif *learning and growth* bukan berjalan sendiri atau independen, namun indikator kinerja tersebut berhubungan satu dengan yang lain, bahkan dengan strategi maupun visi misi organisasi. Sebagai contoh, dapat kita perhatikan tabel 5 yang merupakan beberapa ukuran kinerja yang ingin dicapai organisasi dalam *Perspektif Learning and Growth*. Aktivitas (*action plan*) yang diterapkan dalam rangka mengembangkan KM selalu berpijak dalam indikator kinerja perspektif *Learning and Growth*, dimana ketika organisasi berpijak pada indikator kinerja yang ada maka organisasi yakin bahwa apa yang dilakukan juga akan sesuai dengan visi misi maupun strategi organisasi. Hal ini dapat kita lihat pada saat organisasi diperhadapkan pada pilihan antara pelatihan TQM (*Total Quality Management*) atau CRM (*Customer Relationship Management*)? Tentu saja untuk menjawab pertanyaan ini harus menyesuaikan dengan strategi organisasi yang ada. Bagi perusahaan yang menerapkan "*low total cost strategy*" seperti Dell maupun McDonalds, mengikuti pelatihan TQM merupakan hal yang memberikan nilai yang lebih besar terhadap organisasi dibandingkan dengan CRM.

| Commitment and Capability | |
|--|--|
| OBJECTIVES | MEASURES |
| Increase employee capability | Employee satisfaction ratings |
| | Employee turnover percentages |
| | Employee productivity |
| Increase employee Motivation and Alignment | Suggestions per employee |
| | Suggestions implemented per employee |
| Increase information systems capabilities | Percentage of process with real time feedback capabilities |
| | Percentage of customer facing employee |
| | With on line accesses to customer and Product information |

Tabel 5. Contoh Indikator Kinerja *Learning and Growth*

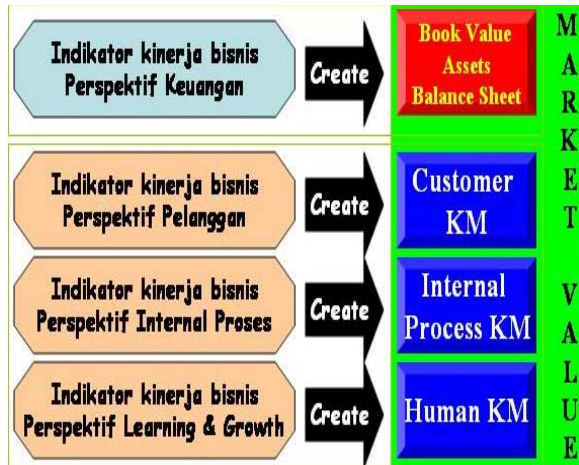
Indikator kinerja *learning and growth perspective* (tabel 5) sebenarnya diturunkan dari dari penciptaan *human capital* yang terdiri atas elemen *employee capabilities*, *information systems capabilities* dan *motivation-empowerment*. Sekali lagi, dengan memanfaatkan hasil penelitian dan survey yang dilakukan oleh pihak independen dapat diambil manfaatnya oleh organisasi dalam rangka melihat bagaimana pemetaan perspektif *learning and growth* dalam aspek tertentu, misalnya contoh dibawah ini merupakan indeks komitmen karyawan terhadap organisasi dimana mereka bekerja dalam area asia pasifik. Survei ini dilakukan oleh Hay Management dengan majalah SWA. Dari survey tersebut dapat diketahui bagaimana komitmen karyawan di Indoensia, lebih khusus sebenarnya hal ini dapat dirapkan pada masing-masing organisasi yang ada, dalam rangka melihat indeks komitmen karyawan, karena hal ini merupakan salah satu indikator kinerja perspektif *leraning and growth* yang dapat diukur.

| NEGARA DI ASIA PASIFIC | INDEKS KOMITMEN KARYAWAN |
|------------------------|--------------------------|
| PHILIPPINES | 77% |
| SINGAPORE | 69% |
| CHINA | 67% |
| MALAYSIA | 65% |
| HONG KONG | 64% |
| KOREA | 63% |
| INDONESIA | 63% |
| JAPAN | 58% |

Tabel 6. Indeks Komitmen Karyawan di Negara Asia Pasifik

2.3. Merancang *Knowledge Management* dengan pendekatan *Balance Scorecard*

Knowledge Management merupakan isu yang sangat signifikan yang perlu diperhatikan oleh organisasi, namun isu yang lebih signifikan adalah pengukuran atas dampak KM terhadap organisasi dan kesesuaian KM dengan visi misi organisasi. Dalam merancang KM dalam organisasi sebenarnya harus berbicara mengenai perspektif pelanggan, proses internal dan *learning and growth*, sehingga mengukur KM organisasi berarti mengukur total keseluruhan indikator kinerja perspektif pelanggan, proses internal dan *learning and growth*, sehingga sebenarnya dapat disimpulkan bahwa KM merupakan *intangible asset* yang telah dikuantifikasikan dengan perspektif BSC. Berdasarkan kesimpulan ini dan melihat pada gambar 2, maka penulis melihat bahwa KM dalam organisasi dapat dibagi menjadi 3 KM, yakni: *Customer KM*, *Internal Process KM* dan *Human KM*, seperti yang tampak dalam gambar 7.



Gambar 7. *Knowledge Management Model*

Pengukuran KM dengan bantuan BSC akan sangat membantu organisasi, artinya sebelum organisasi mengolah (*manage*) KM yang dimiliki maka organisasi tersebut harus dapat mengukur KM yang dimiliki, seperti apa yang dikatakan oleh Kaplan "you can't manage, what you can't measure", sehingga pengelolaan KM atau *intangible asset* yang dimiliki dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap organisasi, sebagai bagian dari langkah organisasi untuk memiliki keunggulan bersaing.

Daftar Pustaka

Aidemark, Jan and Sterner, Hakan, A Framework for Strategic Balancing of Knowledge Management Initiatives, Hawaii International Conference on System Science 2002

Fairchild, Alea M, Knowledge Management Metrics via a Balance Scorecard Methodology, Annual Hawaii International Conference on Systems Sciences 2002

Devie, *Balance Scorecard: Measure that Drive Performance*. Disampaikan dalam Seminar Nasional "Teknologi dan Manajemen Kualitas" Universitas Pembangunan Nasional, 2 Juni 2006.

Deking, Ingo, *Knowledge Scorecard-Bringing Knowledge Strategy into the Balanced Scorecard*, available at: www11.informatik.tu-muenchen.de/forschung/foren/mkmm/proceedings/siemenskm/knowledgescorecards.pdf

Hansen and Mowen, *Management Accounting* (2002).

Iazzolino, Gianpaolo and Pietrantonio, Rinaldo, *Auditing the Organizational Knowledge through a Balanced Scorecard-based Approach*, available at: kmap2005.vuw.ac.nz/papers/Auditing%20the%20Organisational%20Knowledge.pdf

Kaplan, Robert S. and Norton, David, *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press (2004)

Laudon, Kenneth C. and Jane P, Laudon (7th edition) *Management information systems : Managing the digital firm*. Prentice-Hall (2002)

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk: Corporate Governance, available at: www.telkom.com (8 juli 2006)

Roger J. Best, *Market Based Management* (2003), Prentice Hall

SWA, edisi 21/XXI/13-23 Oktober 2005

SWA, edisi 6/XXII/23 Maret-5 Februari 2006

Tunggal, Amin Widjaja, *Memahami Konsep Intellectual Capital dan Knowledge Management*,
Harvarindo (2002)