JURNAL

KNOWLEDGE MANAGEMENT

**PENGUKURAN NILAI DAN PERFORMANSI**

**KNOWLEDGE MANAGEMENT**

DISUSUN OLEH :

RIDHO NUR IMANSYAH

0922201324



PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMPUTER

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN SISTEM INFORMASI

JENJANG S2

UNIVERSITAS BINA NUSANTARA

2010

Daftar Isi

Pendahuluan 2

Pengukuran Performansi Knowledge Management 3

Pentingnya Melakukan Pengukuran 3

Metriks 4

Performansi sebagai Objek Pengukuran 4

Dasar-dasar Knowledge Management 5

Dimensi Pengetahuan 5

Tacit - Explicit 5

Individual - Social 6

Procedural - Declarative 6

Task - Context 6

Knowledge Area 6

Expertise 7

Lesson Learned 7

Knowledge Documents 8

Data 8

Domain Knowledge Management 8

Knowledge Management Lifecycle 9

Creating 10

Sharing 11

Structuring 11

Using 11

Auditing 11

Pendekatan Pengukuran Knowledge Management 12

Success Story 13

Pendekatan Berbasis ROI 14

Cost-Benefit Model 15

Balanced Scorecard dan IT Balanced Scorecard 16

Pengukuran Indikator Kinerja Knowledge Management 18

People 19

Process 19

Technology 20

Langkah Membangun Pengukuran 21

Conclusion Error! Bookmark not defined.

Referensi 23

# Pendahuluan

Knowledge Management adalah satu subjek dalam dunia Sistem Informasi yang saat ini berkembang sangat pesat dan seringkali dibicarakan dalam berbagai forum ilmiah. Bahkan, Knowledge Management dikatakan sebagai salah satu pilar utama dalam membangun sistem informasi di suatu perusahaan –yaitu selain Customer Relationship Management, Supply Chain Management, dan Enterprise Resource Planning.

Hal yang mendasari hal ini, tak lain adalah perlunya perusahaan untuk mengelola pengetahuan, sebagai salah satu aset tak-kasat-mata (intangible) yang krusial. Meskipun pengetahuan tidak dapat dengan mudah dikuantifikasi, namun tak dapat dipungkiri bahwa pengetahuan merupakan aset yang dapat membedakan individu yang satu dengan individu yang lain di perusahaan, dan lebih lanjut membedakan kompetensi satu organisasi yang satu dengan yang lainnya.

Perusahaan dikatakan tidak dapat berkembang secara optimal jika mereka tidak mempunyai strategi untuk mengelola dan menggunakan pengetahuan secara optimal dari aset intelektual yang mereka miliki. Dan karena pentingnya hal tersebut, berbagai macam teori seputar Knowledge Management telah diusulkan dalam rangka memberikan gambaran mengenai cara mengelola pengetahuan tersebut, mulai dari siklus hidup suatu pengetahuan, kerangka kerja pengelolaan pengetahuan, hingga strategi cara membangun sistem yang dapat digunakan untuk membangun budaya berbagi pengetahuan di perusahaan.

Namun hingga saat ini, bentuk dan cara pengelolaan Knowledge Management di perusahaan sangat beragam bentuknya. Aplikasi yang berhubungan dengan Knowledge Management saat ini pun dapat berbeda-beda, mulai dari aplikasi konferensi multimedia yang mengedepankan proses community learning dan pembudayaan berbagi pengetahuan, kemudian HelpDesk sistem yang sistematis dalam pendayagunaan knowledge yang ada dalam penyelesaian suatu masalah, portal e-Learning sebagai sarana pembelajaran mandiri, hingga portal Corporate Knowledge Management yang dapat diakses seluruh karyawan dan bertujuan mengumpulkan semua pengetahuan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Apapun bentuknya, satu hal yang seragam dan ditemukan di segala macam aplikasi Knowledge Management di atas, adalah adanya kemampuan yang memungkinkan para penggunanya untuk berbagi pengetahuan yang ada, serta menyimpan pengetahuan tersebut sehingga dapat digunakan kembali saat dibutuhkan.

Satu definisi Knowledge Management yang cukup jelas adalah sebagai berikut:

*“Knowledge Management can be thought of as the deliberate design of processes, tools, structures, etc. with the intent to increase, renew, share, or improve the use of knowledge represented in any of the three elements [Structural, Human and Social] of intellectual capital.”*

“Knowledge Management dapat dianggap sebagai perancangan yang secara sadar dilakukan terhadap proses, peralatan, struktur, dll. dengan tujuan untuk meningkatkan, memperbarui, membagi, atau memperbaiki penggunaan pengetahuan yang direpresentasikan dalam 3 elemen [struktural, manusia, dan sosial] dari kekayaan intelektual”.

Setelah mengenali pentingnya pengelolaan pengetahuan dalam perusahaan, langkah berikutnya adalah melakukan inisiasi pengembangan Knowledge Management di perusahaan tersebut. Berbagai macam teori dan model Knowledge Management sistem yang dinilai efektif telah banyak diusulkan dan juga akan dipaparkan lebih lanjut dalam jurnal ini. Namun, hal yang belum banyak berkembang adalah mengenai cara pengukuran hasil implementasi Knowledge Management di suatu perusahaan.

Jurnal ini akan mengulas mengenai pentingnya pengukuran terhadap implementasi Knowledge Management di perusahaan, serta beberapa pendekatan yang diusulkan. Sebagai penutup, akan diberikan beberapa contoh strategi pengukuran efektivitas dan tingkat kematangan Knowledge Management di beberapa perusahaan.

# Pengukuran Performansi Knowledge Management

## Pentingnya Melakukan Pengukuran

Peter Ferdinand Drucker --seorang penulis dan juga konsultan management yang pernah mempopulerkan istilah “Knowledge Worker”-- pernah mengatakan, *“What gets measured, gets managed”*. Istilah ini sangat relevan jika dikaitkan dengan pengelolaan aset di perusahaan, termasuk juga pengelolaan pengetahuan. Implementasi Knowledge Management yang baik, harus pula memasukkan aktivitas pengukuran (measurement) sebagai salah satu aktivitas utama dalam siklus pengembangan sistem tersebut.

Dalam jaman di mana budgeting merupakan hal krusial di perusahaan, para praktisi Knowledge Management perlu melakukan pengukuran lalu kemudian menunjukkan nilai bisnis yang akan didapatkan dari proses berbagi-pakai pengetahuan di dalam perusahaan tersebut. Pengukuran dapat digunakan untuk memunculkan metriks yang dapat menunjukkan performansi dari sistem. Pengukuran juga dapat memberikan informasi penting mengenai hal-hal yang ingin diketahui oleh perusahaan. Saat perusahaan berhasil membangun dan menjalankan strategi pengukuran yang efektif, lalu kemudian mendefinisikan metriks pada area Knowledge Management, maka akan lebih mudah bagi perusahaan untuk mengetahui kesuksesan implementasi sistem yang telah dilakukan, untuk mengidentifikasi tonggak penting dari proses pengembangan secara jangka panjang, dan bahkan pada beberapa kasus dapat menunjukkan nilai ROI yang didapat.

Namun, ada dua hal yang harus disadari perusahaan saat berupaya membangun teknik pengukuran Knowledge Management. Yang pertama, bahwa merupakan satu hal yang sulit untuk mencari korelasi langsung antara aktivitas berbagi pengetahuan dengan hasil bisnis yang didapat. Karena efeknya tidak terlihat secara langsung, maka beberapa asumsi perlu dibuat, dan juga dibutuhkan waktu untuk merasakan manfaat dari Knowledge Management terhadap proses bisnis. Kedua, bahwa untuk melakukan pengukuran, maka perusahaan perlu mengetahui terlebih dahulu proyek Knowledge Management macam apa yang sedang berjalan dan juga bagaimana performansi dari proses bisnis yang ada sebelum proyek ini dimulai. Dengan mengetahui kondisi awal ini, maka perusahaan kemudian dapat mengetahui sejauh mana inisiatif Knowledge Management telah berjalan.

## Metriks

Sebagai besaran yang diukur, umumnya aktivitas pengukuran menggunakan metriks sebagai indikator keberhasilan atau pun kegagalan dari suatu aktivitas ataupun proses, dalam hal ini berkaitan dengan efektivitas Knowledge Management yang dibangun. Pada beberapa sistem pengukuran di perusahaan secara umum, metriks juga diwujudkan dalam bentuk KPI (Key Performance Indicator). Pada intinya bahwa metriks merupakan penjabaran yang lebih detil dari dimensi yang harus diukur keberhasilannya. Metriks dapat berupa nilai kuantitatif (persentase, nilai total, dll) atau pun berupa nilai kualitatif yang terkadang abstrak dan memerlukan konteks yang jelas untuk dapat dimengerti.

Dari sudut pandang yang sedikit berbeda, metriks dapat dilihat dari korelasinya dengan tujuan Knowledge Management. Beberapa macam metriks dapat dimengerti dan diukur secara lebih jelas karena mereka secara langsung berhubungan dengan aktivitas Knowledge Management. Metriks yang biasa disebut ‘normative’ ini, mempunyai pengaruh yang langsung terhadap performasi Knowledge Management yang berjalan. Salah satu contoh metriks yang normatif, misalnya seberapa besar tingkat pertumbuhan knowledge di perusahaan.

Di sisi lain, terdapat metriks yang pada mulanya tidak terlihat korelasinya secara langsung dengan proses di Knowledge Management. Namun metriks ini merepresentasikan konsep dasar dari Knowledge Management atau efek samping dari proses Knowledge Management yang berjalan. Metriks ‘descriptive’ semacam ini perlu diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam satuan yang lebih dimengerti, dalam rangka menjelaskan, meramalkan, serta melakukan assessment terhadap kemajuan dari Knowledge Management yang dibangun.

## Performansi sebagai Objek Pengukuran

Pertanyaan berikutnya adalah, apa saja yang perlu diukur dan kemudian didefinisikan metriksnya? Hal ini sangat tergantung pada kebutuhan organisasi dan juga tergantung pada tujuan dari proyek Knowledge Management itu sendiri.

Hal yang biasanya menjadi objek pengukuran, misalnya kapabilitas organisasi dalam menerapkan alur proses ataupun siklus Knowledge Management yang telah didefinisikan di awal. Dengan pendefinisian semacam ini, berarti tujuan pengukuran adalah tingkat kematangan implementasi Knowledge Management dan kesesuaiannya dengan standar yang telah ditetapkan. Selain itu bisa juga pengukuran dilakukan untuk melihat sejauh mana pembudayaan berbagi knowledge telah berjalan di organisasi. Atau contoh yang lain, misalnya sejauh mana Knowledge Management mempunyai andil terhadap meningkatnya target perusahaan secara umum. Secara garis besar, dapat dikatakan bahwa yang menjadi objek pengukuran adalah performansi dari Knowledge Management yang diimplementasikan, termasuk nantinya adalah pengaruhnya terhadap perusahaan secara menyeluruh.

# Dasar-dasar Knowledge Management

## Dimensi Pengetahuan

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai pengukuran Knowledge Management, terlebih dahulu perlu dibahas beberapa hal mendasar mengenai domain utama dari proses itu, yaitu macam-macam dimensi dari pengetahuan itu sendiri.

Untuk mendapatkan pengertian dan arah yang sama dari proses kuantifikasi pengetahuan sebagai aset, maka dapat dilihat pengetahuan tersebut dari beberapa sudut pandang yang berbeda. Salah satu sudut pandang yang paling jamak disebutkan adalah pengklasifikasian pengetahuan menjadi pengetahuan yang Tacit dan Explicit. Namun kali ini akan dibahas beberapa dimensi lain yang juga penting untuk diketahui.

*Gbr 1. Dimensi Pengetahuan*

### Tacit - Explicit

Dimensi pertama, seperti yang sebelumnya dibahas, adalah cara pandang terhadap pengetahuan sebagai pengetahuan yang Tacit dan Explicit. Secara harfiah, Tacit dapat diartikan sebagai suatu substansi yang dapat diekspresikan secara implisit tanpa terang-terangan. Hubungannya dengan KM, Tacit Knowledge dapat didefinisikan sebagai pengetahuan yang tersimpan dalam seorang individu yang terkadang ia sendiripun tidak menyadari keberadaan atau nilai dari pengetahuan itu sendiri. Secara sendirinya, pengetahuan semacam ini tidak tersimpan dalam bentuk formal seperti dokumen informasi atau bahan pengajaran. Karena itu, organisasi tidak dapat menggunakan Tacit Knowledge secara optimal tanpa mengubahnya terlebih dahulu ke dalam bentuk yang lebih umum dan lebih mudah dikomunikasikan ke orang lain. Menurut Kamran Parsaye, terdapat 3 cara untuk mendapatkan pengetahuan yang Tacit dari seseorang Individu, yaitu :

* Interview terhadap individu (expert) yang bersangkutan
* Pembelajaran dari apa yang diberitahukan oleh individu tersebut
* Pembelajaran dari hasil observasi

Kebalikan dengan Tacit, Explicit diartikan secara harfiah sebagai sesuatu yang terekspresikan secara langsung dan tanpa ambiguitas. Lebih lanjut Explicit Knowledge dapat diartikan sebagai bentuk pengetahuan formal yang telah didokumentasikan dalam media tertentu dan siap untuk dibagikan kepada orang lain. Bentuk pengetahuan ini dapat dikelola lebih mudah oleh sebuah organisasi. Explicit Knowledge pun dapat diperoleh dengan cara melakukan transformasi dari Tacit Knowledge dengan suatu proses yang dinamakan codification. Tak hanya soal transformasi, pada akhirnya proses ini juga harus memastikan bahwa pengetahuan yang ada harus dapat diakses dengan mudah oleh mereka yang membutuhkannya. Hal ini dapat dicapai dengan pemilihan media penyimpanan yang tepat dan lokasi (fisik ataupun virtual) yang dapat dengan mudah dicapai.

### Individual - Social

Sudut pandang ini melihat tentang bagaimana sebuah pengetahuan didapatkan. Apakah melalui pengalaman dan pembelajaran pribadi, ataukah dari interaksi sosial dalam grup/tim di organisasi tersebut.

### Procedural - Declarative

Dimensi ini melihat bagaimana suatu pengetahuan dipresentasikan. Pengetahuan yang deklaratif akan tertulis sebagai uraian deskriptif tentang suatu hal, sementara pengetahuan prosedural berisikan langkah-langkah yang runut tentang penyelesaian suatu masalah atau cara melakukan sesuatu.

### Task - Context

Suatu pengetahuan dapat berupa jawaban lugas akan tugas-tugas tertentu yang rutin sehari-hari dijalankan di perusahaan. Namun ada kalanya tugas ini berupa aktivitas decision-making yang di level strategis. Pada kondisi ini, diperlukan pula context dari sebuah pengetahuan, yakni latar belakang, deskripsi situasi, dan atribut lain yang menjelaskan maksud dari pengetahuan itu sendiri.

## Knowledge Area

Dari keempat dimensi yang telah dijabarkan, perlu dipahami bahwa pengetahuan merupakan aset yang bentuknya dapat berbeda-beda dan perlu dikelola secara berbeda-beda pula. Di sini pengukuran akan dilakukan terhadap efektivitas perusahaan dalam mengelola pengetahuan dari semua dimensi yang memungkinkan.

Untuk lebih memperjelas domain permasalahannya, dari 4 dimensi yang telah dijabarkan, lebih lanjut dapat didefinisikan klasifikasi pengetahuan sebagai aset yang ada di organisasi, ke dalam 4 macam area sebagaimana dituliskan oleh Kulkarni-Freeze.

* Expertise
* Lessons Learned
* Knowledge Documents
* Data

Pengklasifikasian ini didasarkan atas kenyataan bahwa di tiap area terdapat karakteristik yang khas dari pengetahuan, yang berasal dari dimensi yang ada, yaitu :

* Adanya perpaduan antara Tacit dan Explicit Knowledge
* Adanya perbedaan dari sisi metode transfer pengetahuan, dan juga context yang terkandung di dalamnya
* Adanya perbedaan life cycle untuk tiap area, meskipun pada dasarnya tetap mengacu pada life cycle yang umum, yang dimulai dari proses creation hingga diaplikasikan atau digunakan kembali.

### Expertise

Expertise atau keahlian adalah pengetahuan yang sangat dominan porsi Tacit-nya. Individu-individu tertentu di dalam organisasi seringkali dianggap sebagai expert/ ahli jikalau mereka menjadi tempat bertanya untuk berbagai macam masalah yang memerlukan keahlian dan pengetahuan khusus yang biasanya didapat dari pengalaman. Transfer pengetahuan semacam ini dapat dilakukan via kegiatan konsultasi, kolaborasi, ataupun observasi terhadap aktivitas pada expert. Dalam contoh-contoh ini, dapat dilihat bahwa interaksi personal dengan para ahli adalah suatu hal yang tidak dapat dihindari.

Secara internal individu, lamanya siklus hidup pengetahuan ini tergantung dari relevansinya terhadap kemutakhiran pengetahuan tersebut dalam menjawab permasalahan yang terjadi di perusahaan. Expertise yang statis lambat laun akan menjadi tidak berguna saat tiba saatnya ia tidak dapat lagi menjadi sumber pemecahan masalah di organisasi. Karena itu, proses pembaruan dan pembelajaran para expert merupakan hal yang mutlak.

Hubungannya dengan performansi, kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi keahlian yang terdapat di perusahaan dan kemampuan untuk menghadirkan keahlian ini saat dibutuhkan dalam waktu yang cepat, akan memberikan dampak positif terhadap performansi Knowledge Management di perusahaan.

### Lesson Learned

Lesson Learned adalah esensi pembelajaran dari kesuksesan dan kegagalan yang pernah terjadi di masa lampau. Pengetahuan ini merepresentasikan pengetahuan yang dikumpulkan saat menyelesaikan suatu tugas dan membenahi suatu permasalahan yang pernah dihadapi perusahaan.

Dari dimensi tacit-explicit, pengetahuan semacam ini dapat berada dalam berbagai bentuk. Dikatakan sebagai pengetahuan tacit saat pembelajaran itu ada pada tiap-tiap individu yang mengalaminya dan kemudian tidak mendokumentasikannya. Namun saat terdokumentasikan, maka proses transfer pengetahuan tersebut dapat dilakukan secara lebih optimal.

Satu hal yang penting diperhatikan, bahwa hasil dari pembelajaran semacam ini bersifat konstektual dan tidak hanya sekedar langkah prosedural dalam menyelesaikan tugas. Selain pengetahuan mengenai pembelajaran dari kesuksesan tersebut, atribut lain juga perlu disertakan agar dapat dipahami latar belakang dan kondisi yang terjadi saat permasalahan di masa lampau tersebut berlangsung.

Kemudian, hal yang penting untuk dilakukan adalah menemukan relevansi dan persamaan karakteristik antara pengetahuan tersebut dengan kondisi ataupun permasalahan yang saat ini terjadi. Atribut dan konteks menjadi sangat penting karena tanpanya akan sulit didapatkan gambaran perihal kondisi yang terjadi. Semakin umum hasil pembelajaran ini dapat diaplikasikan, maka siklus hidupnya semakin lama dan akan semakin persistent untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang serupa yang pernah dihadapi perusahaan.

### Knowledge Documents

Knowledge Documents merepresentasikan pengetahuan yang explicit dan tercakup dalam dokumen formal seperti project report, technical report, policy, standard operational procedure, publikasi, diagram, dan lain-lain. Selain pengetahuan dan dokumen yang didapatkan dari internal perusahaan, informasi dari eksternal perusahaan pun dapat dianggap sebagai Knoowledge Documents yang berharga. Contohnya adalah laporan hasil riset pasar.

Dokumen semacam ini berisikan pengetahuan yang berguna sebagai referensi bagi individu untuk mengedukasi diri sendiri pada masing-masing area kerjanya. Karena sifatnya yang lebih banyak diakses secara individu, maka pengorganisasian dan taxonomy yang mudah dipahami, menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dalam mengakses dokumen-dokumen tersebut sehingga dapat digunakan secara cepat dan tepat guna. Berbeda dengan dokumen yang tercakup dalam Lesson Learned, pengetahuan yang tercakup dalam Knowledge Documents sifatnya lebih permanen.

### Data

Secara harafiah, data merupakan satu aset perusahaan, yang bila digabungkan dengan konteks tertentu, akan menjadi informasi dan pada akhirnya membangun basis pengetahuan di organisasi. Karena itu pada klasifikasi ini data dianggap sebagai salah satu sumber pengetahuan yang penting untuk dikelola perusahaan. Namun secara lebih spesifik, data yang dimaksud dalam area ini bukanlah data yang dihasilkan dari transaksi bisnis kesehariannya, namun lebih pada data historis yang terkumpul dan teraggregasi seperti yang ada pada data warehouse.

Data semacam ini akan dapat menjadi sumber yang penting untuk mendapatkan pengetahuan, misalnya dengan proses analisis, pengenalan pola, ataupun pemodelan kondisi bisnis. Selain data itu sendiri, diperlukan juga metadata (struktur dan deskripsi dari data) yang menjelaskan kegunaan data tersebut.

Siklus hidup area pengetahuan ini bisa jadi sangat panjang. Beberapa perusahaan bahkan khusus membangun data warehouse yang menyimpan data selama bertahun-tahun untuk dapat menemukan tren dan perilaku dari pelanggan yang kemudian dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan.

## Domain Knowledge Management

Seperti pada kebanyakan area di bidang pengembangan Sistem Informasi, di KM pun tidak terlepas dari 3 domain utama, yaitu : People, Process, Technology. Ketiganya merupakan tiga element penting yang dapat menentukan keberhasilan implementasi sistem KM. Bahkan dikatakan bahwa Knowledge Management itu sendiri tak lain adalah integrasi dari people dan process, yang kemudian dimungkinkan dengan technology, untuk memfasilitasi pertukaran informasi, pengetahuan, dan keahlian untuk meningkatkan performansi organisasi. Dari definisi ini saja terlihat betapa pentingnya ketiga elemen tersebut.

Gbr 2. People, Process, Technology

Lantas, bagaimana hubungan antara ketiganya? Secara singkat, dapat dikatakan sebagai berikut:

* Knowledge Management dibangun dari pengetahuan yang ada di pada Knowledge Worker yang ada di organisasi. Dalam poin ini, orang-orang yang berkepentingan tersebut berbagi pengetahuan yang mereka punya, mengelola pengetahuan tersebut dalam siklus berkesinambungan, serta menggunakan pengetahuan tersebut dalam menganalisa dan menyelesaikan suatu permasalahan.
* Aktivitas transfer dan berbagi pengetahuan hanya akan efektif jika proses yang diterapkan di organisasi mendukung untuk itu. Tanpa adanya proses yang jelas, maka tidak akan dapat tercipta budaya berbagi pengetahuan di dalam organisasi.
* Dan sebagai perekat kedua elemen tersebut, teknologi merupakan elemen yang tak kalah penting untuk menjadikan proses berbagi pengetahuan menjadi suatu kegiatan yang mungkin dilakukan dengan seefisien mungkin. Tanpa teknologi, proses yang telah didefinisikan tidak akan dapat berjalan dengan optimal.

## Knowledge Management Lifecycle

Setelah memahami area dari pengetahuan yang ada di perusahaan, berikutnya perlu diketahui siklus dari pengetahuan itu sendiri. Beberapa model siklus telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Dua model siklus yang bisa disebutkan, adalah model Alavi - Leidner (2001) dan oleh Mustafa Sagsan (2006).

Berdasarkan model siklus Alavi - Leidner, terdapat 4 tahapan siklus pada Knowledge Management Lifecycle, yaitu : creation, storage/retrieval, transfer and application.

Proses creation adalah proses identifikasi pengetahuan yang ada di perusahaan, serta usaha memunculkan pengetahuan baru dari proses pembelajaran. Proses ini diikuti oleh proses storage/retrieval, yaitu kegiatan penyimpanan pengetahuan ke dalam bentuk yang dapat dengan mudah diakses dan diambil lagi pada lain waktu. Proses berikutnya adalah pengambilan dan transfer pengetahuan yang telah tersimpan dalam basis pengetahuan, baik itu antara individu dan expert, ataupun dari dokumen yang tersimpan. Akhirnya pengetahuan ini digunakan dan diaplikasikan untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Gbr 3. Knowledge Management Lifecycle - Alavi-Leidner

Sagsan kemudian mengusulkan siklus hidup yang sedikit berbeda karena menganggap siklus hidup Alavi–Leidner lebih cocok diterapkan pada konteks teknologi informasi dari sistem Knowledge Management. Pada tataran manajemen organisasi, seharusnya ada proses lain yang dapat meningkatkan kualitas knowledge yang tersimpan, yaitu proses auditing. Ia kemudian membagi siklus hidup Knowledge Management menjadi 5 tahapan : creating, sharing, structuring, using, auditing.

### Creating

Tahapan pertama dari pengelolaan pengetahuan adalah proses pembuatan pengetahuan itu sendiri baik dari pembelajaran kasus di masa lampau, analisa data, ataupun cara lainnya yang telah dibahas sebelumnya. Proses ini dapat juga berupa identifikasi pengetahuan yang tersimpan di organisasi, yang sebelumnya tidak diketahui oleh perusahaan dan tersimpan dalam individu. Tanpa adanya proses ini, maka proses berbagi pengetahuan tidak akan dapat dikelola secara terorganisir.

Partisipan dari proses creation ini adalah individu, group, ataupun departemen di organisasi yang mempunyai kemampuan untuk menghasilkan pengetahuan baru dengan intuisi mereka, kemampuan analitikal, eksperiman, ataupun belajar dari pengalaman yang kesemuanya ditunjang oleh proses interaksi di antara mereka. Model pengetahuan yang muncul bisa berupa Tacit dan Explicit knowledge, Declarative ataupun Procedural.

Untuk proses ini dapat terlaksana dengan baik, maka diperlukan suatu bahasa dan prosedur yang terdefinisi dari perusahaan, yang dapat dijadikan panduan bagi para partisipan dalam memformulasikan pengetahuan yang mereka miliki.

### Sharing

Tahapan kedua setelah proses creation, adalah knowledge sharing. Secara sederhana, knowledge sharing dapat didefiniskan sebagai proses pengkomunikasikan pengetahuan kepada pihak lain.

Beberapa cara efektif untuk melakukan knowledge sharing adalah sebagai berikut:

* Jaringan komunikasi sosial, baik yang sifatnya formal maupun informal
* Kerjasama tim
* Community of Practices
* Organizational Learning
* Teknologi komunikasi formal perusahaan

Untuk mendukung knowledge sharing yang efektif, perusahaan haruslah membangun infrastruktur komunikasi (sosial dan teknikal) yang baik dan memungkinkan individu ataupun kelompok untuk berinteraksi dengan lancar.

### Structuring

Setelah adanya infrastruktur yang mendukung untuk aktivitas knowledge sharing, selanjutnya pengetahuan yang ada harus dapat diorganisasikan dan distrukturisasi agar dapat diakses dan digunakan secara efisien dan optimal oleh organisasi. Proses knowledge structuring mencakup kegiatan penyaringan dan kategorisasi pengetahuan berdasarkan taxonomy yang telah didefinisikan. Tiga komponen penting yang harus diperhatikan adalah kerapian pemetaan, penyimpanan, serta kemudahan dalam mendapatkan kembali pengetahuan yang tersimpan.

### Using

Menurut Nonaka (1995), organisasi menggunakan Knowledge Management utuk 3 alasan.

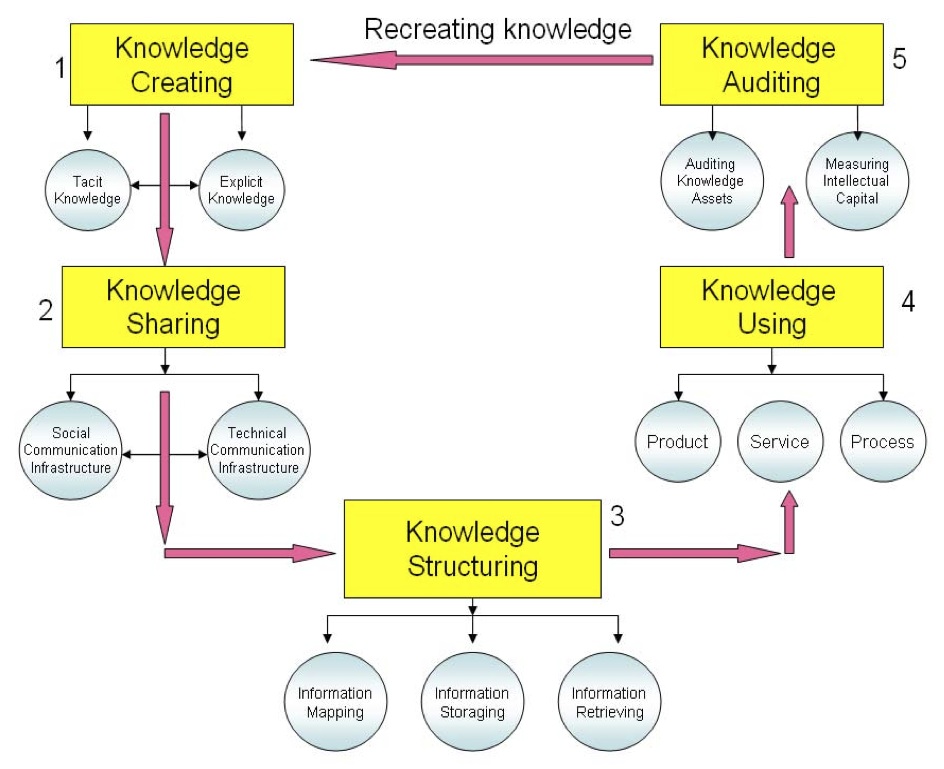
* Untuk menentukan strategi dalam menetapkan keuntungan kompetitif bagi perusahaan;
* perancangan dan pemasaran produk;
* peningkatan kualitas layanan.

### Auditing

Satu tahapan baru yang diusulkan oleh Sagsan, adalah adanya knowledge auditing. Auditing yang dimaksud berkaitan dengan kapasitas organisasi dalam mengelola pengetahuan yang ada. Proses audit ini akan dapat memberikan nilai bagi perusahaan, bila terdapat aktivitas berikut.

* Penentuan strategi pengembangan Knowledge Management
* Pembuatan blueprint dan roadmap dari pengembangan Knowledge Management
* Perencanaan pembuatan Knowledge Management System
* Perencanaan riset untuk meningkatkan kualitas Knowledge Management
* Benchmarking dan kompetisi dengan perusahaan lain dengan budaya Knowledge Management yang lebih maju

Pada proses knowledge auditing inilah muncul kebutuhan untuk melakukan pengukuran kekayaan intelektual perusahan sebagai aset intangible, yang kemudian dilanjutkan dengan pengukuran performansi Knowledge Management.



Gbr 4. Knowledge Management Lifecycle – Sagsan

# Pendekatan Pengukuran Knowledge Management

Knowledge Management merupakan area masih berkembang. Seperti yang telah dijabarkan sebelumnya, bidang ini masih terus diteliti dalam rangka memberikan gambaran bagi perusahaan tentang cara pengelolaan pengetahuan sebagai intelektual aset yang berharga. Berbagai teori tentang siklus dan strategi telah diusulkan. Namun, hingga saat ini belum didapatkan suatu standarisasi cara mengukur nilai, kapabilitas, dan performansi dari inisiatif Knowledge Management yang akan atau telah diimplementasikan oleh perusahaan. Karena itu, pada jurnal ini akan diberikan beberapa pendekatan yang dapat ditempuh oleh perusahaan, dalam menghasilkan gambaran mengenai sejauh mana Knowledge Management dapat berguna bagi perusahaan ataupun sejauh mana inisiatif ini telah berhasil diimplementasikan. Pendekatan ini akan berdasarkan dasar-dasar dari knowledge management seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, antara lain melihat dari beberapa sudut pandang dan knowledge area di organisasi, serta melihat dari siklus hidup Knowledge Management itu sendiri, di samping beberapa pendekatan lain.

## Success Story

Penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan menghabiskan ratusan ribu hingga jutaan dolar untuk mengimplementasikan Knowledge Management secara menyeluruh di organisasi mereka. Investasi ini mencakup pengembangan teknologi, aktivitas validasi dan organisasi pengetahuan yang telah ada, pengembangan sumber daya manusia, perbaikan proses bisnis dalam mendukung Knowledge Management, serta yang tak kalah pentingnya adalah memunculkan budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi.

Banyak perusahaan telah membagi cerita mengenai kesuksesan mereka disertai dengan peningkatan keuntungan yang didapat dengan nilai investasi yang ditanam. Cerita semacam ini muncul dalam berbagai bentuk. Dari yang berbentuk anekdot dan analogi yang berasal dari kondisi yang terjadi, hingga cerita yang menunjukkan nilai Knowledge Management dalam angka.

Sir John Brown, CEO British Petroleum, misalnya. Ia menggunakan contoh berikut ketika menjelaskan keberhasilan penerapan Knowledge Management di BP. "Setiap kali kita melakukan sesuatu aktivitas, kita harus melakukannya lebih baik daripada sebelumnya. Pengeboran di laut dalam merupakan contoh yang baik. Pada tahun 1995, kami menghabiskan waktu 100 hari untuk menyelesaikan pengeboran di laut dalam . Sekarang kami hanya menghabiskan 42 hari".

Ini adalah contoh yang baik untuk mengembangkan cerita dengan mengikutsertakan metriks yang dapat diukur. BP mencatat berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk pengeboran laut dalam sebagai titik awal sebelum diterapkan Knowledge Management. Mereka kemudian menginformasikan kembali sejauh mana kemajuan yang didapat setelah diterapkannya Knowledge Management. Hasilnya adalah sebuah kisah sukses yang dapat lebih dipercaya karena telah menunjukkan angka dan bukan hanya hal yang abstrak.

Beberapa organisasi berikut memberikan informasi mengenai keberhasilan penerapan Knowledge Management mereka dalam hitungan angka dan berbasiskan prinsip ROI. Walaupun tidak kesemuanya memberikan informasi mengenai nilai investasi awal, ataupun persentas ROI, namun hasil yang diperoleh telah dapat ditunjukkan sebagai proses benchmarking bagi perusahaan.

Table 1. Success Story

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Perusahaan** | **Target** | **Pendekatan KM** | **Hasil** |
| Chevron Texaco | Mengurangi biaya operasional, meningkatkan kualitas operasional, meningkatkan keselamatan pekerja | Community of Practice, memfasilitasi aktivitas transfer pengetahuan, pencarian expert | Pengurangan biaya operasional sebanyak 2 milyar dolar, sementara investasi sekitar 2 juta dolar |
| GE Plastics | Mengurangi biaya Customer Service | Customer portal, repositori pengetahuan | Penghematan per tahun mencapai 2.25 juta dolar |
| British Petroleum | Know-how: brand attribute, kemampuan inovasi, melakukan aktivitas lebih cepat dan lebih baik daripada kompetitor | Jaringan, Peer Assist, Operations Value Process | Penghematan per tahun mencapai 260 juta dolar, peningkatan kecepatan dalam melakukan aktivitas |
| Schlumberger | Pengetahuan ada di tangan karyawan dan pelanggan | Community of Practice, inTouch KM system, intranet, extranet, content management | Penghemeatan per tahun mencapai 200 juta dolar, pengurangan waktu penyelesaian technical query sebanyak 95%. Dengan investasi total mencapai 20 juta dolar |

## Pendekatan Berbasis ROI

Sebagaimana layaknya sebuah investasi, tidak mengherankan jika pihak manajemen meminta perkiraan nilai Return of Investment (ROI) dari suatu inisiatif Knowledge Management yang akan dijalankan. Nilai ini menunjukkan keuntungan yang didapat dari investasi yang dikeluarkan dalam bentuk persentase atau perbandingan.

Permasalahannya timbul karena pengetahuan merupakan aset intangible dan sangat sulit untuk dikuantifikasi. Karena itu pula, biaya dan manfaat yang didapat dari inisiatif Knowledge Management juga menjadi sangat sulit dijabarkan dalam angka. Sementara biaya investasi Teknologi Informasi dapat dengan relatif mudah diketahui, namun besarnya usaha di luar itu bisa jadi sulit untuk diketahui. Hal yang dimaksud misalnya biaya dalam domain People. Contohnya usaha untuk mengubah kebiasaan dan budaya perusahaan menjadi budaya berbagi pengetahuan. Hal ini tidak dapat dengan mudah dijabarkan dalam angka, sementara hal ini sangat krusial bagi keberhasilan penerapan Knowledge Management. Di sisi keuntungan dan manfaat yang diperoleh, permasalahan akan bertambah rumit. Knowledge Management seringkali tidak berhubungan langsung dengan keuntungan dan pendapatan, tapi lebih pada keuntungan di organisasi seperti semakin meningkatnya budaya berbagi pengetahuan, semakin cepatnya proses pembelajaran individu, atau semakin efisien dan efektifnya proses pengambilan keputusan oleh manajemen.

Karena kesulitan tersebut, pada akhirnya banyak pimpinan perusahaan memulai inisiatif Knowledge Management tanpa analisa ROI yang komprehensif. Keputusan ini diambil berdasarkan pemahaman bahwa budaya berbagi pengetahuan dan menggunakan kembali pengetahuan merupakan suatu konsep yang sangat masuk akal untuk meningkatkan competitive advantage bagi perusahaan. Namun hal ini hanya terjadi di masa di mana investasi terhadap sistem informasi masih memiliki banyak peluang dan tidak terlalu menuntut banyak analisa konkrit. Lagi-lagi, saat ini manajemen perlu memahami nilai setiap investasi dan membuat pertimbangan terhadap potensi keuntungan yang mungkin muncul.

Walaupun sulit, namun beberapa peneliti telah mengembangkan pendekatan finansial untuk menunjukkan Return of Investment dari inisiatif Knowledge Management. Hal ini tetap menjadi objek penelitian karena menampilkan ROI merupakan satu hal yang dapat memperkuat justifikasi pengembangan Knowledge Management. Salah satu pendekatan ini dikemukakan oleh Clare-Detore (2000).

Secara garis besar, Clare dan Detore telah mengembangkan enam langkah untuk proses penilaian KM, yaitu sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi peluang
2. Menentukan ruang lingkup proyek
3. Mengembangkan model operasional
4. Menemukan bagian yang mempunyai pengaruh penting terhadap nilai dari inisiatif KM
5. Mengembangkan kerangka kerja penilaian
6. Menguji dan memperbaiki skenario.

### Cost-Benefit Model

Pada penelitian lain, peneliti dari BEI Consulting (2003) mengusulkan pengukuran dengan cost-benefit model sebagai dasar perhitungan ROI. Secara garis besar, model ini menampilkan kolom cost (biaya) dan benefit (keuntungan) yang dipisahkan ke dalam dua macam kategori, yaitu tangible dan intangible.

Biaya tangible mencakup beberapa kriteria sebegai berikut.

* Biaya pembelian, di dalamnya termasuk perangkat lunak, perangkat keras, perangkat jaringan, pembelian lisensi baru, tenaga kerja, dan juga biaya tidak langsung lain.
* Biaya implementasi, yang mencakup proses transisi ke sistem yang baru, migrasi data, dan juga biaya yang keluar dari aktivitas change management.
* Biaya pengembangan sistem, yaitu biaya yang berhubungan dengan aktivitas membangun sistem yang baru ataupun pengembangan fitur baru pada sistem yang telah ada.
* Biaya pemeliharaan, yaitu biaya yang muncul setelah implementasi yang bertujuan memastikan sistem terus berjalan sesuai fungsinya. Hal ini termasuk pembaruan lisensi perangkat lunak, biaya komunikasi, pelatihan, pemeliharaaan perangkat lunak.

Sebagai keuntungan tangible, dapat dihitung penghematan yang didapat perusahaan dalam bentuk Cost Savings dan Cost Avoidance. Cost savings mengacu pada jumlah yang bisa dipotong secara langsung karena suatu aktivitas yang tidak diperlukan lagi atau berkurang nilainya. Sementara Cost Avoidance mengacu pada biaya yang berkurang karena terdapat alternatif lain dari suatu aktivitas yang membutuhkan biaya lebih murah daripada aktivitas asalnya.

Selain biaya dan keuntungan tangible, komponen intangible harus juga sedapat mungkin dimasukkan dalam perhitungan ROI. Namun karena sifatnya, komponen intangible ini dikategorikan menjadi dua, yaitu yang dapat diukur dan ditransformasikan ke dalam angka, dan yang tidak bisa.

Mengukur komponen tangible yang biasanya tidak terukur, memerlukan metodologi yang berbeda. Berikut beberapa panduan hirarki untuk mengukur komponen intangible.

* Pengukuran dilakukan dengan menghitung jumlah aktivitas. Hal ini dilakukan sebelum dan setelah implementasi untuk melihat perubahan yang terjadi pada kedua masa itu.
* Langkah berikutnya adalah dengan memperkirakan nilai estimasi dari tiap aktivitas yang terjadi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengambil asumsi, ataupun dari studi kasus yang pernah dilakukan.
* Jika nilai estimasi dari biaya ataupun keuntungan dapat dicari dan berupa uang, maka perhitungan tersebut dapat digabungkan dengan perhitungan komponen tangible, misalnya sebagai Cost Avoidance. Jika nilainya didapat tapi dalam bentuk index, pisahkan ke dalam kategori tersendiri namun tetap ditampilkan dalam perhitungan.
* Jika nilai estimasi ini tidak bisa didapatkan, maka biaya atau keuntungan ini dipisahkan sebagai komponen intangible yang tidak dapat ditransformasi dan dapat menjadi catatan tersendiri.

Beberapa contoh berikut menggambarkan bagaimana komponen intangible dapat dikonversikan kedalam nilai nyata dengan analisis dan pengukuran.

* Pengukuran kepuasan pelanggan yang dapat dijadikan index tertentu. Jika misalnya pengukuran menunjukkan nilai 7 pada skala 10 poin sebelum implementasi Knoledge Management dan menujukkan nilai 9 sesudahnya, maka dapat dibangun hubungan antara implementasi Knowledge Management dengan peningkatan kepuasan pelanggan. Lebih lanjut, dengan menganalisis hubungan antara tingkat kepuasan pelanggan dengan penjualan atau penggunaan produk, maka peningkatan potensi penjualan pun dapat diperoleh.
* Inovasi dapat dihitung sebagai sejumlah ide baru yang muncul dari implementasi Knowledge Management. Penghematan biaya atau pendapatan yang meningkat dari inovasi ini dapat ditentukan untuk kemudian dijadikan keuntungan perusahaan.
* Pada proses pelatihan karyawan baru, dapat diukur lamanya waktu yang diperlukan untuk mencapai level produktif. Misalnya sebelumnya untuk menjadi produktif, karyawan baru memerlukan waktu dua bulan, sedangkan dengan sistem Knowledge Management yang baru hanya memerlukan waktu satu bulan, maka biaya training dan non-produktivitas selama sebulan ini dapat ditransformasi menjadi penghematan biaya.

Sebagai pertimbangan, karena pendekatan berbasis ROI semacam ini lebih cocok untuk diterapkan pada organisasi yang telah tingkat Knowledge Management-nya cukup matang, bukan pada perusahaan yang baru memulai inisiatif Knowledge Management.

## Balanced Scorecard dan IT Balanced Scorecard

Salah satu pendekatan yang populer untuk mengukur kinerja perusahaan juga dapat diterapkan dalam Knowledge Management, adalah Balanced Scorecard. Satu keuntungan yang didapat dari pendekatan ini, adalah kemampuan untuk menghubungkan proses pembelajaran dengan kinerja dari proses yang berjalan, yang pada akhirnya dapat dihubungkan dengan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Balanced Scorecard menghubungkan berfokus pada strategi dan tujuan organisasi dengan melakukan pengukuran dari empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam pengukuran dengan balance scorecard, perusahan harus mendefinisikan Key Performance Indicator (KPI) yang akan diukur. Kemudian ditentukan target dari KPI sebagai tolak ukur keberhasilan perusahaan. Pendefisian Balance Scorecard ini akan bertolak dari visi dan misi perusahaan.

Gbr 5. Balance Scorecard

Secara lebih spesifik, Balance Scorecard juga dapat diterapkan dan diadaptasi ke dalam ruang lingkup teknologi informasi di perusahaan. Hal ini dapat menjadi alternatif untuk digunakan dalam pengukuran performansi Knowledge Management di samping Balance Scorecard umum sebelumnya.

Dalam IT Balance Scorecard, juga terdapat 4 perspektif yang lebih spesifik mengukur keberhasilan suatu inisiatif, yang juga relevan dengan Knowledge Management. Keempat perspektif itu adalah : Corporate/ Business Contribution, User Orientation, Operational Excellence, Future Orientation.

Gbr 6. IT Balance Scorecard

Dengan IT Balance Scorecard, dapat diukur dan didapatkan perkiraan tentang kontribusi Knowledge Management terhadap kinerja perusahaan secara lebih luas. Sejalan dengan itu, perusahaan akan mendapatkan gambaran mengenai kinerja IT dari 3 perspektif lain yang merupakan sudut pandang krusial dalam menilai Knowledge Management.

## Pengukuran Indikator Kinerja Knowledge Management

Sebagai pendekatan lain dari pengukuran, dapat juga melakukan pengukuran dengan melakukan survei, pengumpulan data dari sistem, atupun interivew dengan pimpinan perusahaan. Namun yang paling penting adalah menentukan indikator yang akan menjadi bahan dari pengumpulan data ini.

Sebagai salah satu teknik pengumpulan data, survei terhadap karyawan dapat menjadi tambahan yang berguna untuk mendapatkan gambaran mengenai kapabilitas dan performansi Knowledge Management yang berjalan. Hal in karena pentingnya peran serta para karyawan atau Knowledge Worker dalam aktivitas Knowledge Management. Meskipun level subjektivitas dari pendekatan pengukuran ini cukup tinggi, namun survei dapat digunakan untuk menilai aspek-aspek sosial dan budaya dari organisasi dan sejauh mana ada perubahan sikap dan perilaku ke arah budaya berbagi pengetahuan. Agar efektif, sangat penting diingat bahwa survei tersebut hendaknya dilakukan oleh pihak-pihak yang mempunyai kemampuan untuk melakukan survei dan kemudian menganalisanya. Inisiatif pengukuran untuk survey, selain dapat dilakukan sendiri oleh bagian tertentu di perusahaan, dapat juga dengan menyewa pihak eksternal sebagai konsultan.

Lalu kemudian perusahaan dapat memilih indikator apa yang ingin diukur dari berbagai macam indikator yang ada. Indikator ini dapat diturunkan dari perspektif di Balance Scorecard seperti yang sebelumnya telah dijelaskan, atau dapat didefinisikan sendiri oleh perusahaan.

Salah satu kategorisasi matriks indikator yang diusulkan Shannak (2009), yaitu dengan membagi fokus pada 3 macam area sesuai yang telah dijelaskan pada bagian awal jurnal ini, yaitu Human (People), Process, dan IT (Technology).

### People

Pengukuran Knowledge Management diawali dengan fokus pada People, atau orang-orang yang terlibat di dalamnya. Beberapa indikator yang dapat diukur, misalnya:

* Perilaku Knowledge Sharing
  + Apakah karyawan terbiasa memberikan pengetahuan mereka untuk membantu yang lain?
  + Apakah karyawan merasa nyaman dalam menggunakan solusi yang merupakan hasil kontribusi orang lain?
  + Apakah karyawan mendapatkan penghematan waktu dengan menggunakan Knowledge Management database?
* Aktivitas Knowledge Sharing
  + Berapa jumlah jam dalam sebulan, karyawan berparsitipasi dalam kegiatan workshop, seminar, atau aktivitas lain?
* Kesadaran
  + Sejauh mana karyawan merasakan bahwa mereka telah diberikan informasi ataupun edukasi mengenai prosedur baru dan Knowledge database yang baru?
* Partisipasi dalam aktivitas
  + Sejauh mana karyawan merasakan bahwa partisipasi dalam aktivias Knowledge Sharing dapat memberikan relasi baru dan pengalaman baru?

### Process

Proses merupakan salah satu fokus yang sangat penting dalam Knowledge Management karena berkaitan dengan kualitas pengetahuan yang dikelola. Integrasi proses Knowledge Management ke dalam proses bisnis juga dapat mendorong semakin berkembangnya Knowledge Management di perusahaan. Beberapa indikator yang dapat diukur, contohnya:

* Kualitas Pengetahuan
  + Sejauh mana karyawan merasa bahwa pengetahuan yang tersimpan berguna?
  + Sejauh mana karyawan berkeinginan untuk menggunakan pengetahuan yang tersimpan?
  + Seberapa banyak jumlah pengguna yang tercatat di sistem?
* Efisiensi akibat proses baru
  + Seberapa banyak pengurangan permintaan bantuan ke helpdesk/ support?
  + Seberapa banyak pengurangan sesi yang dihabiskan untuk konsultasi dengan ahli di eksternal perusahaan?
  + Seberapa jauh karyawan merasa mengalami penghematan waktu dalam mencari informasi?
  + Seberapa banyak karyawan mendapatkan lebih banyak transaksi sehubungan dengan keberhasilan dan efisiensi akibat penggunaan Knowledge Management?
* Insentif
  + Seberapa banyak insentif yang didistribusikan?
* Kontributor
  + Adakah perlakuan khusus tertentu yang diberikan kepada karyawan yang sering memberikan kontribusi terhadap Knowledge Management?

### Technology

Sebagai perekat antara kedua area sebelumnya, Teknologi Informasi mempunyai peranan penting untuk mendorong implementasi Knowledge Management yang efisien dan efektif. Beberapa indikator yang dapat diukur, misalnya:

* Keterlibatan Aktif
  + Jumlah pengguna yang aktif menggunakan sistem
  + Jumlah akses
  + Jumlah solusi yang dikontribusikan, kesuksesan yang tercatat, dan lain-lain.
  + Jumlah karyawan yang tercatat sebagai anggota
* Knowledge Structure
  + Jumlah kategori dan topik
  + Jumlah taxonomy
* Usability
  + Sejauh mana karyawan merasa bahwa sistem yang dibangun mudah untuk digunakan?
  + Apakah ada informasi cara penggunaan sistem?
  + Apakah mudah mencari expert internal yang dibutuhkan?

Dari pengumpulan data berdasarkan indikator yang telah didefinisikan, perusahaan akan mendapatkan gambaran mengenai sejauh mana tingkat kapabilitas dan performansi dari Knowledge Management yang berjalan. Untuk melihat peningkatan ataupun penurunan performansi, maka pengukuran dengan indikator ini dapat dilakukan secara berkala.

## Langkah Membangun Pengukuran

Sebagai panduan umum dalam membangun pengukuran, terdapat 6 langkah yang perlu dilakukan, terlepas dari pedekatan mana yang akan diambil.

1. Menentukan tujuan Knowledge Management.

Hal pertama yang harus adalah tujuan dari inisiatif Knowledge Management yang diukur. Semakin jelas maksud pengembangan Knowledge Management, maka akan semakin jelas pula menentukan pendekatan yang akan diambil untuk mengukur inisiatif tersebut. Dari tujuan itu pula dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan dari Knowledge Manegement yang dibangun.

1. Mengetahui pengguna hasil pengukuran nantinya.

Pihak yang berbeda akan mempunyai persepsi yang berbeda pula tentang kriteria sukses tidaknya sebuah Knowledge Management. Pimpinan perusahaan mungkin akan mengharapkan hasil pengukuran yang menunjukkan ROI dari investasi. Pengguna lain mungkin akan mengharapkan informasi mengenai tingkat kematangan Knowledge Management di perusahaan dan bagaimana hal ini dapat memberikan keuntungan bagi mereka.

1. Mendefinisikan objek pengukuran.

Objek dari pengukuran harus dapat didefinisikan secara jelas, sehingga elas pula pendekatan apa yang ingin diambil. Harus dapat dipastikan bahwa objek pengukuran haruslah valid, terukur, dan memberikan informasi yang dapat ditindaklanjuti.

1. Menentukan informasi apa yang akan dikumpulkan dan metode pengumpulannya.

Setelah objek pengukuran disepakati, kemudian selanjutnya adalah menentukan informasi apa saja yang akan dikumpulkan, siapa dan bagaimana metode pengumpulannya, serta kapan dan di mana.

1. Melakukan evaluasi terhadap pengukuran yang dilakukan.

Karena tingkat kesulitannya yang cukup tinggi, pengukuran nilai ataupun kapabilitas Knowledge Management bisa saja tidak dapat menghasilkan sesuatu yang berarti pada percobaan pertama. Evaluasi dan pendefinisian ulang mungkin diperlukan untuk mendapatkan hasil yang dapat memberikan masukan bagi perusahaan. Hal yang juga perlu diingat, bahwa situtasi dan beberapa tujuan pengukuran mungkin akan berubah-ubah dari waktu ke waktu dan memerlukan pengubahan juga pada metode pengukuran.

# Kesimpulan

Knowledge Management merupakan subjek yang marak dibicarakan, namun belum ada standarisasi baku untuk melakukan pengukuran terhadap Knowledge Management yang berjalan di perusahaan. Namun pengukuran adalah suatu keharusan untuk setiap aset yang ingin dikelola, begitu dengan dengan pengetahuan sebagai aset intelektual yang sangat penting bagi perusahaan.

Kesulitan dalam melakukan pengukuran Knowledge Management timbul karena sifatnya yang tak kasat mata (intangible) serta seringkali tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan secara umum. Namun perusahaan dapat melakukan pengukuran dengan mendefinisikan metriks dan objek yang ingin diukur, kemudian memilih pendekatan yang sesuai dengan tujuan pengukuran, baik itu yang berbasis investasi dan ROI, Balanced Scorecard, serta menggunakan Performance Indicator lain yang melihat tiap area fokus dari penerapan Knowledge Management. Seringkali pengukuran ini tidak dapat memberikan hasil yang memuaskan pada pertama kali pelaksanaannya, dan membutuhkan evaluasi lebih lanjut. Untuk itu pula proses pengukuran Knowledge Management perlu dilakukan secara berkala untuk memahami peningkatan nilai, kapabilitas dan performansi dari Knowledge Management yang dibangun.

# Referensi

Andone, Ioan I. (2009). *“Measuring the Performance of Corporate Knowledge Management System”.* Informatica Economicá.

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). *“Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues”.* MIS Quarterly, 25(1): 107-136.

BEI Consulting Team. (2003). *“Estimating Return of Investment (ROI) for Knowledge Management (KM) Initiatives”*. BEI Consulting.

Clare, M. & Detore, A.W. (2000). *“Knowledge Assets: Professional’s Guide to Valuation and Financial Management”.* Harcourt Professional Publishing, San Diego.

Cruz, Bruce J. T. (2006). *“Knowledge Management: Vialibility, Versatility, and Value Added”*. Bowie State University.

Firestone, Joseph M. (2000). *“Knowledge Management: A Framework for Analysis and Measurement”.* Executive Information Systems, Inc.

Haggie, Know. (2003). *“Choosing Your Knowledge Management Strategy”*. Journal of Knowledge Management Practice.

Kulkarni, Uday & Freeze, Ronald. (2008). *“Measuring Knowledge Management Capabilities”*. Arizona State University. Tempe.

Sagsan, Mustafa. (2006). “*A New Life Cycle Model For Processing Of Knowledge Management*”. Baskent University.

Seemann, Patricia et al. (1999). *“Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual Capital”*. Second International Conference on the Practical Applications of Knowledge Management (PAKeM99).

Shannak, Rifat O. (2009). *“Measuring Knowledge Management Performance”.* European Journal of Scientific Research.

Vestal, Wesley. (2002). *“Measuring Knowledge Management”.*  APQC.