

MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING UKM BERBASIS *INTELLECTUAL CAPITAL DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Partiwi Dwi Astuti¹ dan Ida Ketut Kusumawijaya²

STIE Triatma Mulya – Bali

Jl. Kubu Gunung, Tegaljaya, Dalung, Badung, Bali

partiwi_astuti@yahoo.co.uk/082147651004¹

idaketut_kusumawijaya@yahoo.co.id/081394079889²

Abstract

In knowledge-based economy, intellectual capital and knowledge management is important source of organizational performance and competitive advantage for Small Medium Enterprises (SME). Knowledge management is process to understand organization core competence through creation, store, compile, retrieval, knowledge distribution, and transform human resource tacit knowledge as a part of intellectual capital. SME's intellectual capital and knowledge management can develop internal policy, procedure, decision making processes and incentive system to evaluate and select commercial innovation. The author's aim is to show developed understanding to increase SME's competitive advantage based on intellectual capital and knowledge management. In accordance with this aim, the paper highlights a number of issues, focuses on intellectual capital in SME, intellectual capital management in SME, knowledge management in SME, and knowledge management process in SME. Create competitive advantage in knowledge-based economy had shown transform from tangible asset to intangible asset. Implementation intellectual capital and knowledge management gives separate challenge to SME because requires time and effort before obtained return to investment done, though on the other side SME has time limit because business change moved quickly. Other challenge is most of SME's knowledge has tacit character and will never become explicit, because no time to change it becomes explicit knowledge. SME can develop culture to share knowledge to overcome it, and always has understanding that key asset of organization is human resource. To create SME's competitive advantage, intellectual capital and knowledge management requires adequate information technology support, so that implementation of intellectual capital and knowledge management at SME very possible to be done.

Key word: *Competitive advantage, SME, intellectual capital, knowledge management*

1. Pendahuluan

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, *intellectual capital* dan *knowledge management* merupakan sumber penting kinerja organisasi dan keunggulan bersaing (Nonaka, et al, 2000; Marr et al, 2004; Curado, 2008; Shih et al, 2010). Ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*) menuntut Usaha Kecil Menengah (UKM) untuk dapat menggunakan pengetahuan secara efisien dan meningkatkan potensi inovasi, karena organisasi yang mampu bersaing dalam ekonomi tersebut jika dapat mendukung keunggulan kompetitifnya dengan memanfaatkan pengetahuan unik yang dimilikinya dan membangun kemampuan untuk belajar lebih cepat dibanding pesaingnya (Grant, 1996; Prusak, 2001). Menurut *resource-based theory* (Barney, 1986; Haanes et al, 2000; Prahalad et al, 1990), *intellectual capital* merupakan sumber daya strategik organisasi, sedangkan *knowledge management* digunakan untuk mengubah sumber daya tersebut menjadi produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Keberhasilan pengelolaan *intellectual capital* berhubungan dengan *knowledge management* karena keduanya mencakup aktivitas intelektual dari penciptaan pengetahuan hingga menggerakkan pengetahuan (Huang et al, 2010; Zhou et al, 2003; Nonaka et al, 2000). Melalui *knowledge management* yang meliputi akuisisi, konversi, dan aplikasi pengetahuan, aset pengetahuan

pada UKM dapat diidentifikasi dan pengetahuan penting organisasi dapat dieksploitasi untuk tujuan penciptaan nilai.

Knowledge management tidak hanya merupakan proses menangkap *core* kompetensi organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, penyusunan, perolehan kembali, dan distribusi pengetahuan (Miller, 1999), namun yang lebih penting adalah menangkap dan menggerakkan *tacit knowledge* yang dimiliki SDM yang merupakan bagian dari *intellectual capital*. UKM memiliki ketergantungan yang tinggi terhadap *tacit knowledge* (Alawneh et al, 2009), sehingga penting bagi UKM untuk menggali dan mengelola aset tidak berwujudnya. Dengan *intellectual capital* dan *knowledge management*, UKM dapat mengembangkan kebijakan internal, prosedur, proses pengambilan keputusan dan sistem insentif untuk mengevaluasi dan memilih inovasi yang dikomersialkan.

2. *Intellectual Capital* Pada UKM

Intellectual capital bersifat *elusive*, tetapi sekali ditemukan dan dieksploitasi akan memberikan organisasi basis sumberdaya baru untuk berkompetisi dan menang (Bontis, 1996). *Intellectual capital* mengkombinasikan *intangible asset* dari pelanggan, *property* intelektual, infrastruktur dan berpusat pada SDM yang menjadikan suatu organisasi dapat berfungsi (Brooking, 1996). *Intellectual capital* didefinisikan sebagai materi intelektual (pengetahuan, informasi, *property* intelektual, pengalaman) yang dapat digunakan untuk menciptakan kekayaan, dan merupakan kekuatan kolektif atau seperangkat pengetahuan yang berdaya guna (Stewart, 1997).

Intellectual capital terdiri dari *human capital*, *customer capital* dan *structural capital*. *Human capital* merupakan pengetahuan, *skill*, dan pengalaman yang dibawa SDM ketika meninggalkan organisasi (Starovic et al, 2004), yang meliputi *know-how*, pendidikan, *vocational qualification*, pekerjaan dihubungkan dengan pengetahuan, penilaian pekerjaan, penilaian *psychometric*, pekerjaan dihubungkan dengan kompetensi, semangat *entrepreneurial*, jiwa inovatif, kemampuan proaktif dan reaktif, dan kemampuan untuk berubah (*The International Federation of Accountants* (IFAC), 1998). *Human capital* di dalam organisasi memiliki potensi penuh untuk membangun orientasi pasar bagi pelanggannya. Jika kompetensi SDM di dalam suatu organisasi semakin baik, mereka akan memahami kebutuhan pelanggan dan mengembangkan *customer capital* untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. *Human capital* juga merupakan sumber inovasi dan pembaharuan bagi organisasi. Menurut O'Dell et al. (1998), organisasi yang fokus pada *human capital* akan lebih lama bertahan dalam situasi persaingan dibanding yang fokus pada teknologi informasi. *Human capital* pada UKM cenderung bertindak dengan cara yang berbeda (Desouza et al, 2006). Pada UKM, SDM jarang berpindah ke organisasi lain, namun jika hal tersebut terjadi, tidak akan menyebabkan UKM kehilangan pengetahuan penting.

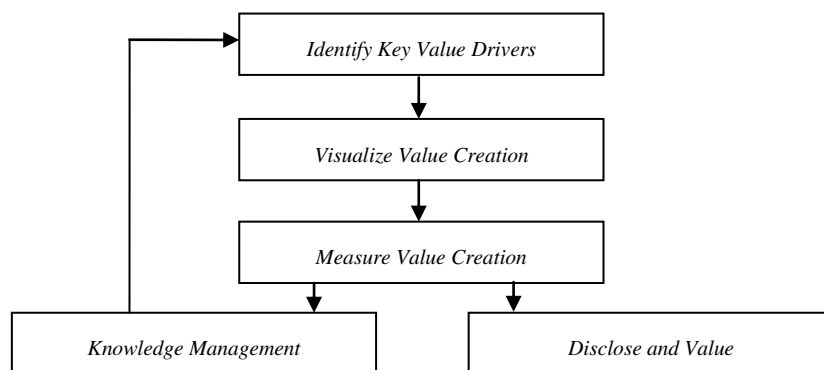
Customer capital merupakan seluruh sumber daya yang dikaitkan dengan hubungan eksternal organisasi dengan pelanggan, *supplier* atau *partner* dalam *research and development* (R&D) (Starovic et al, 2004), meliputi *brand*, pelanggan, loyalitas pelanggan, nama perusahaan, *backlog orders*, jaringan distribusi, kolaborasi bisnis, kesepakatan lisensi dan kontrak yang mendukung (IFAC, 1998). Pengelolaan *customer capital* yang baik akan menyebabkan kompetensi dalam aktivitas organisasi atau respon terhadap perubahan pasar dapat dikembangkan. Jika organisasi menjadi fokus terhadap pelanggan dan menjadi penentu pasar, maka organisasi tersebut akan menciptakan rutinitas dan proses organisasi yang efisien serta dapat melayani pelanggan dengan baik. UKM sering berusaha untuk meyakini bahwa pengembangan yang dilakukannya merupakan penggerak utama kompetensi SDM dan kualitas hubungan dengan pelanggannya (Cohen et al,

2007). Dibandingkan dengan organisasi besar, UKM lebih mudah mengembangkan *customer capital* dengan menggunakan pengetahuan yang tersedia dari hubungan yang terjalin untuk mencapai kinerja yang tinggi (Desouza et al, 2006). UKM juga memiliki kedekatan dengan pelanggannya, yang memungkinkan UKM memperoleh pengetahuan pelanggan secara langsung dan lebih cepat dibanding organisasi besar (Wong et al, 2004).

Structural capital merupakan pengetahuan yang akan tetap berada dalam perusahaan (Starovic et al, 2004), meliputi *hardware*, *software*, *database*, struktur organisasi, proses manual, strategi, rutinitas, dan lain sebagainya yang bernilai bagi organisasi (Boisot, 2002; Bontis, 2001; Walsh et al, 1991). *Structural capital* muncul dari proses dan nilai organisasi yang mencerminkan fokus internal dan eksternal organisasi serta pengembangan dan pembaharuan masa depan. Kendala yang dihadapi UKM dalam kaitannya dengan *structural capital* adalah tidak adanya media untuk menyimpan pengetahuan tersebut, karena keterbatasan anggaran pada UKM. Pengetahuan diciptakan, *dishare*, dan ditransfer serta diaplikasikan melalui anggota organisasi tanpa intervensi mekanisme otomatisasi seperti yang terjadi pada organisasi besar. Pada UKM, pengetahuan seringkali melekat tidak hanya pada dokumen atau media penyimpanan lainnya, namun juga melekat pada rutinitas organisasional, proses, praktik, dan norma (Davenport et al, 1998). SDM mengembangkan pengetahuan umum untuk mengorganisir tugasnya dan pada umumnya menggunakan komunikasi dua arah karena jumlahnya yang sedikit.

3. Pengelolaan *Intellectual Capital* Pada UKM

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, *intellectual capital* merupakan aset strategik utama bagi kinerja organisasi, dan pengelolaan atas modal tersebut merupakan hal penting bagi keunggulan bersaing (Grant, 1997; Roos et al, 1997; von Krogh et al, 2002). Pengelolaan *intellectual capital* pada UKM dapat mengikuti langkah yang ditunjukkan dalam Gambar 1.



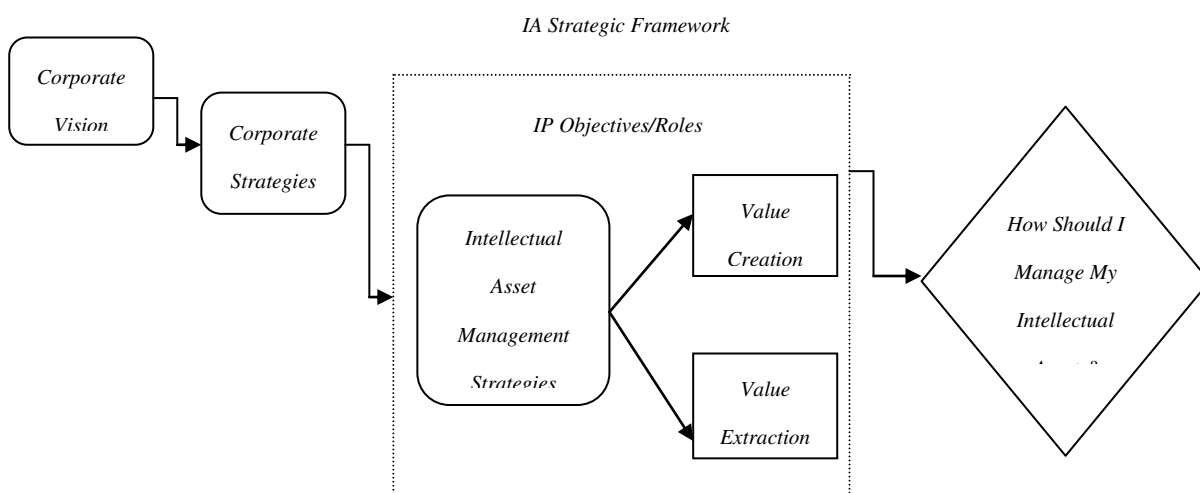
Gambar 1 Mengelola *intellectual capital* Sumber: Roos et al. (1997) dan Marr et al. (2004)

Langkah pertama adalah identifikasi *intellectual capital* utama yang menggerakkan kinerja strategik organisasi. Pada tahap ini, manajer UKM mengidentifikasi *intellectual capital* penggerak penciptaan nilai, yang dapat berupa *human capital* (pengetahuan, *know-how*, kompetensi), *customer capital* (hubungan dengan pelanggan, pemasok, kesepakatan bisnis, dan sebagainya), dan *structural capital* (sistem, proses, budaya organisasi, filosofi manajemen, *intellectual property*, merk, dan sebagainya). Hal ini sesuai dengan *resource-based view* yang memandang bahwa serangkaian sumberdaya organisasional merupakan penggerak pengembangan strategi (Penrose, 1959; Wernefelt, 1984; Barney, 1991). Langkah kedua, digunakan UKM

untuk menggambarkan bagaimana *intellectual capital* membantu mencapai sasaran strategik organisasi secara keseluruhan. Gambaran tersebut menunjukkan hubungan sebab akibat atau tranformasi yang digambarkan ke dalam sebuah peta strategi yang menunjukkan strategi dan asumsi penciptaan nilai. Untuk mengukur keberhasilan dalam implementasi strategi, maka langkah ketiga adalah mengembangkan indikator kinerja. Pada langkah penciptaan dan pemeliharaan *intellectual capital* utama menggunakan proses *knowledge management*, manajer UKM memutuskan untuk menciptakan dan memelihara *intellectual capital* dengan menggunakan proses *knowledge management* atau menentukan ketepatan asumsi yang digunakan untuk penciptaan nilai. Tahap ini menggunakan pemahaman yang diperoleh dari identifikasi, pemetaan, dan pengukuran aset pengetahuan. Langkah terakhir dari pengelolaan *intellectual capital* adalah melakukan pelaporan kinerja kepada pihak internal dan eksternal dengan mengungkapkan dan menilai *intellectual capital* sehingga memungkinkan untuk dikelola.

Untuk dapat mengubah *intellectual capital* menjadi sesuatu yang bernilai sangat tergantung pada jenis nilai organisasi yang hendak digali dari *intellectual capital* dan konteks organisasi. Konteks di sini didefinisikan sebagai internal organisasi dan eksternal organisasi (Harrison et al, 2000). Realitas internal menekankan pada petunjuk, sumber daya, dan hambatan yang mendefinisikan kekuatan dan kelemahan organisasi seperti halnya kemampuan untuk berkompetisi dalam persaingan eksternal. Realitas eksternal menekankan pada kesempatan dan ancaman dan memfokuskan pada kekuatan fundamental yang mempengaruhi kelangsungan hidup jangka panjang dari industri seperti kesempatan yang tersedia bagi organisasi.

Dalam sebagian besar organisasi, konteks organisasi digambarkan dalam visi organisasi dan strategi untuk mencapai visi tersebut. Bagi organisasi yang telah mendefinisikan visi dan strategi untuk mencapai visi, maka akan dapat menentukan peran *intellectual capital* yang dapat mempengaruhi strategi dan pencapaian visi. Perbedaan organisasi akan menentukan perbedaan peran untuk *intellectual capital*nya. Gambar 2 menunjukkan bagaimana menentukan peran *intellectual capital*.



Gambar 2 Menentukan peran *intellectual capital*

Sumber : Harrison et al. (2000)

Berdasarkan Gambar 2, *intellectual capital* dapat memiliki peran a). *Defensive roles*, yang meliputi proteksi produk dan jasa yang dihasilkan dari inovasi *intellectual* organisasi, kebebasan desain dan penghindaran litigasi, b). *Offensive roles*, meliputi menggali pendapatan dari produk dan jasa yang dihasilkan

dari inovasi organisasi, *intellectual property* organisasi, *intellectual asset* organisasi dan pengetahuan dan *know-how* organisasi, menciptakan standar dalam pasar baru atau produk dan jasa baru, memperoleh akses untuk teknologi dari yang lain, memperoleh akses untuk pasar baru, sebagai dasar untuk aliansi bisnis baru, mendukung aktivitas bisnis dari SBU organisasi, dan menciptakan rintangan untuk masuknya kompetitor baru.

4. *Knowledge Management* Pada UKM

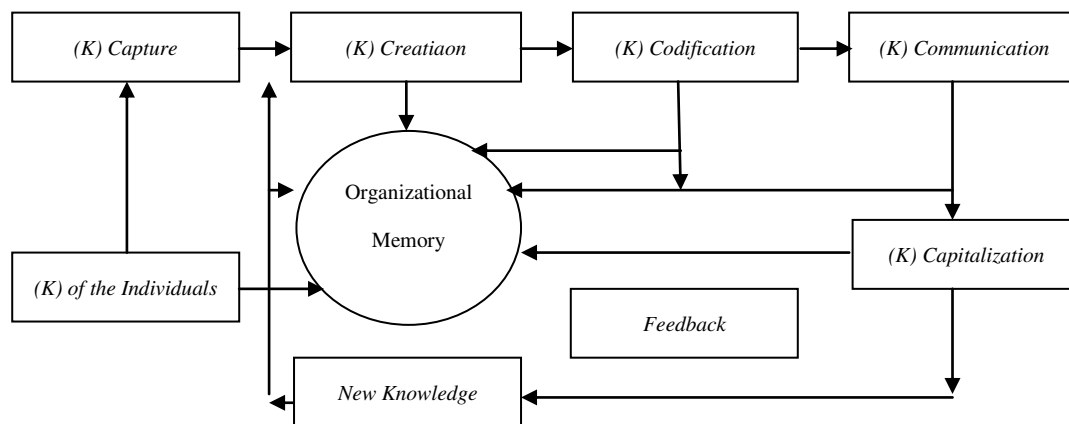
Knowledge management merupakan proses menciptakan, memperoleh, memahami, membagi, dan menggunakan *knowledge*, dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough et al, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* dapat dipandang sebagai dasar untuk mengintegrasikan empat pilar yang mempengaruhi sebuah organisasi, yaitu kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pembelajaran untuk memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan.

Pada UKM, pengetahuan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu 1). pengetahuan yang melekat pada produk, yang dihasilkan dari kreativitas intelektual, dan 2). *meta-knowledge*, yaitu pengetahuan mengenai produk dan proses. Keberhasilan UKM dalam pasar kompetitif yang terus meningkat sangat tergantung pada kualitas pengetahuan yang diaplikasikan dalam organisasi. Oleh karenanya, maka keberhasilan UKM berkaitan dengan bagaimana UKM mengelola pengetahuan (Brush et al, 1992). Berbagai literatur menunjukkan bahwa UKM yang menerapkan *knowledge management* memperoleh manfaat yang sama dengan perusahaan besar yang menerapkan *knowledge management* (Webb, 2002), yaitu antara lain perbaikan kompetensi (Davenport et al, 1998; Skyrme et al, 1997; Uit-Beijerse, 1999), efisiensi proses dan prosedur yang lebih besar (Skyrme et al., 1997; Uit-Beijerse, 1999), perbaikan pengambilan keputusan (Davenport et al, 1998; Uit-Beijerse, 1999); perbaikan pembelajaran (Civi, 2000; Uit-Beijerse, 1999), peningkatan inovasi, tanggungjawab kepada pelanggan dan *sharing* pengetahuan (Davenport et al, 1998; Skyrme et al, 1997), perbaikan komunikasi (Knight, 2002), menguatnya komitmen organisasi (Davenport et al, 1998) dan terbangunnya keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Davenport et al, 1998). Dengan demikian, maka *knowledge management* dapat dipandang sebagai sebuah strategi yang menciptakan, memperoleh, mentransfer, membawa ke arah penggunaan pengetahuan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi; mendukung adaptasi organisasi; keberlanjutan dan kompetensi; memperoleh keunggulan bersaing dan komitmen pelanggan; memperbaiki pemahaman SDM; melindungi aset intelektual; meningkatkan kualitas keputusan, jasa dan produk; serta merefleksikan pengetahuan dan wawasan baru (Alawneh et al, 2009).

Pada umumnya, UKM memiliki struktur organisasi yang sederhana, bersifat *flat* serta tidak kompleks, sehingga akan mudah memfasilitasi perubahan inisiatif diantara anggota organisasi karena akan lebih memudahkan integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal (Wong et al, 2004). SDM pada UKM biasanya disatukan oleh keyakinan dan nilai umum yang berdampak bagi UKM lebih mudah melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Pada UKM, keyakinan dan nilai budaya SDM dapat dipengaruhi oleh pemilik. Hal ini akan menjadi masalah ketika pemilik tidak mempercayai SDM atau tidak mendorong munculnya budaya *sharing* dan *transfer* pengetahuan. Jika ini terjadi, maka pemilik dapat menghambat pengembangan pengetahuan (Wong et al, 2004). Terdapat hubungan langsung antara kualitas proses dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan (Alawneh et al, 2009). Devenport et al. (1998) mengemukakan bahwa penggerak *knowledge management* pada UKM terdiri dari 1).Pelanggan, 2). Perbaikan proses, 3). Produk yang berhubungan, 4). Restrukturisasi, 5). *Joint venture*, dan 6). Perencanaan suksesi.

5. Proses Knowledge Management Pada UKM

Khaldi et al. (2005) mengajukan model siklus *knowledge management* yang disebut *Five C's (Capture, Creation, Codification, Communication, Capitalization) Model* yang dapat diaplikasikan pada UKM, seperti ditunjukkan dalam Gambar 3.



Gambar 3 *Five C's model* Sumber: Khaldi et al. (2005)

Dengan menggunakan *Five C's Model*, maka integrasi *knowledge management* pada UKM akan memudahkan SDM menciptakan pengetahuan baru, karena organisasi selalu terbuka dengan pengetahuan baru. *Knowledge management* secara aktif terintegrasi dengan proses pekerjaan, karena *knowledge management* yang terisolasi dapat menghambat inovasi akibat SDM tidak dapat berbagi ide baru dengan SDM lainnya. Pengguna *knowledge management* tidak secara pasif menerima pengetahuan, namun akan bertindak aktif untuk menyusun dan mengkomunikasikan pengetahuan. Dalam model tersebut, informasi diproses sebagai pengetahuan. *Knowledge management* berorientasi pada pengetahuan bisnis dan kebutuhan manajer, dan mengarahkan aktivitas harian.

6. Penutup

Penciptaan keunggulan bersaing pada ekonomi berbasis pengetahuan telah mengalami pergeseran dari yang mendasarkan pada aset berwujud ke aset tidak berwujud. Penggunaan faktor produksi tradisional seperti sumberdaya alam, tenaga kerja dan modal mengalami penurunan yang signifikan, dan pada saat yang sama terjadi peningkatan penggunaan sumberdaya tidak berwujud, seperti informasi, *intellectual capital* dan pengetahuan. Implementasi *intellectual capital* dan *knowledge management* memberikan tantangan tersendiri bagi UKM karena memerlukan waktu dan usaha sebelum diperoleh *return* atas investasi yang dilakukan, padahal di sisi lain UKM memiliki keterbatasan waktu karena perubahan bisnis terjadi begitu cepat. Tantangan lainnya bagi UKM yang mengimplementasikan *intellectual capital* dan *knowledge management* adalah kebanyakan pengetahuan yang ada pada UKM bersifat *tacit* dan tidak akan pernah menjadi *explicit*. Pengetahuan tersebut akan tetap menjadi *tacit knowledge* karena ketiadaan waktu untuk mengubahnya menjadi *explicit knowledge*. Untuk mengatasinya, UKM dapat mengembangkan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan selalu memiliki pemahaman bahwa aset utama organisasi adalah SDM. Agar dapat memberikan keunggulan bersaing bagi UKM, *intellectual capital* dan *knowledge management* memerlukan dukungan teknologi informasi yang memadai, sehingga implementasi *intellectual capital* dan *knowledge management* pada UKM sangat mungkin untuk dilakukan.

Daftar Pustaka

- Alawneh, A.A., Abuali, A., & Almarabeh, T.Y. 2009. The Role of Knowledge Management in Enhancing the Competitiveness of Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Communications of the IBIMA*, Vol. 10, pp. 98-109.
- Barney, J.B. 1986. Strategic Factors Market: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*, 32(10), pp. 1231-1242.
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Boisot, M. 2002. The Creation and Sharing of Knowledge, in Choo, C.W. and Bontis, N. (Eds). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Learning*. Oxford University Press. Oxford.
- Bontis, N. 1996. There's a Price on Your Head : Managing Intellectual Capital Strategically. *Business Quarterly*, Summer, pp. 40-47.
- Bontis, N. 2001. Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Review*, 3(1), pp 41 -60.
- Brooking, A. 1996. Intellectual Capital-Core Asset for the Third Millenium Enterprise. *International Thomson Business Press, London*, Vol. 8 No. 12-13, pp. 76.
- Brush, C. and Vanderwerf, PA. 1992. A Comparison of Methods and Sources for Obtaining Methods Estimates of New Venture Performance. *Journal of Business Venture*, 7, pp. 157-170.
- Civi, E. 2000. Knowledge Management as a Competitive Asset: a Review". *Mark. Intell. Plan*, 18(4), pp. 166 - 174.
- Cohen, S. & Kaimenakis, N. 2007. Intellectual Capital and Corporate Performance in Knowledge-Intensive SMEs. *Learning Organizations*, 14(3).
- Curado, C. 2008. Perceptions of Knowledge Management and Intellectual Capital in Banking Industry. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12, pp. 141-55.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., & Ezekiel, C. 2005. *Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences*. CIB W99 Working Commission 4th Triennial International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, T., & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business School Press. Boston, MA
- Desouza, K.C. and Awazu, Y. 2006. Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), pp. 32-43.
- Grant, R.M. 1996. Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17, pp. 109-122.
- Grant, R.M. 1997. The Knowledge-Based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 450-4.
- Haanes, K., & Fjeldstad, O. 2000. Linking Intangible Resources and Competition. *European Management Journal*, 18(1), pp. 52-62.
- Harrison, S., & Sullivan, P.H. 2000. Profiting from Intellectual Capital : Learning from Leading Companies.

- Journal of Intellectual Capital*, Vol. 1, No. 1, pp. 33-46.
- Huang, Y., & Wu, YJ. 2010. Intellectual Capital and Knowledge Productivity: the Taiwan Biotech Industry. *Management Decision*, Vol. 48, No. 4, pp. 580-99.
- Khalidi, F., Alawneh, A., & Khateeb, A. 2005. *A Five C's Knowledge Management Lifecycle*. Faculty Information Systems and Technology, AABFS, Working Paper.
- Knight, T. 2002. *A Blueprint for Delivery*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Marr, B., Schiuma, G., and Neely, A. 2004. Intellectual Capital: Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets. *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, pp. 551-69.
- Miller, W. 1999. Building the Ultimate Resource. *Management Review*, 88(1), pp. 42-45.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, pp. 5-34.
- O'Dell, C.S., & Grayson, C.J. 1998. *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. Free Press. New York.
- Penrose, E.T. 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley & Sons, New York, NY.
- Prahalad, CK., & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Prusak, L. 2001. Where did Knowledge Management Come From? *IBM Syst Journal*, 40(4), pp. 1002-1007.
- Roos, G., & Roos, J. 1997. Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 413-26.
- Scarborough, H., Swan, J., & Preston, J. 1999. *Knowledge Management: A Literature Review*. Institute of Personnel and Development. London.
- Shih, K., Chang, C., & Lin, B. 2010. Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 1, pp. 74-89.
- Skyrme, D., & Amidon, D. 1997. The Knowledge Agenda. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), pp. 27 - 37.
- Starovic, D., & Marr, B. 2004. *Understanding Corporate Value : Managing and Reporting Intellectual Capital*. Chartered Institute of Management Accountants.
- Stewart, T.A. 1997. *Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations*. Doubleday. New York.
- The International Federation of Accountants. 1998. Measurement and Management of Intellectual Capital. <http://www.ifac.org/>, diakses tanggal 20 April 2003.
- Uit-Beijerse, R.P. 1999. Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualising a Phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), pp. 94 - 109.
- Von Krogh, G., & Grand, S. 2002. From Economic Theory Towards a Knowledge-Based View of the Firm, in Choo, C.W., & Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management Intellectual Capital and Organizational Learning*. Oxford University Press, New York, NY.
- Walsh, J.P., & Ungson, G.R. 1991. Organizational Memory. *Academy Management Review*, 16(1), pp.57 - 91.
- Webb, J. 2002. Proprietor and Consultant at Azione. www.kmmagazine.com, diakses tanggal 28 Maret 2004.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 171-80.

- Wong, K.Y., & Aspinwall, E. 2004. Characterizing Knowledge Management in the Small Business Environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(3), pp. 44-61.
- Zhou, A.Z., & Fink, D. 2003. Knowledge Management and Intellectual Capital: an Empirical Examination of Current Practice in Australia. *Knowledge Management Research&Practice*, Vol.1, No. 2, pp. 86-94.

Biografi Penulis

Partiwi Dwi Astuti adalah dosen di Jurusan Akuntansi STIE Triatma Mulya Bali, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Magister Sains Ilmu Akuntansi dari Universitas Diponegoro Semarang tahun 2004. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada Teori Akuntansi, Akuntansi Manajemen, Akuntansi Biaya, dan Metodologi Penelitian Bisnis. Untuk informasi lebih lanjut beliau dapat dihubungi melalui partiwi_astuti@yahoo.co.uk.

Ida Ketut Kusumawijaya adalah dosen di Jurusan Manajemen STIE Triatma Mulya Bali, Indonesia. Beliau mendapatkan gelar Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Padjajaran Bandung tahun 2011. Fokus pengajaran dan penelitiannya adalah pada Manajemen SDM, Perilaku Organisasi, Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategi dan Metodologi Penelitian Bisnis. Untuk informasi lebih lanjut beliau dapat dihubungi melalui idaketut_kusumawijaya@yahoo.co.id.