

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



## **ORGANISASI BERBASIS PENGETAHUAN ( KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION )**

### **Nama Kelompok**

<b>Ni Kadek Ayu Novita Mawarsari</b>	<b>( 20162411003 )</b>
<b>Ni Kadek Novi Dwiyanti</b>	<b>( 20162411017 )</b>
<b>Ni Made Peni Apriantini</b>	<b>( 20162411018 )</b>
<b>I Gusti Ayu Windasari</b>	<b>( 20162411021 )</b>

**STIE TRIATMA MULYA**

**JL. KUBU GUNUNG , TEGAL JAYA BADUNG**

**MEI 2018**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Knowledge Management Organization merupakan sebuah proses organisasi yang dapat menciptakan sumber pada organisasi yang berbasis pengetahuan atau sebuah proses yang membantu perusahaan mengidentifikasi, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan mentransfer informasi dan keahlian yang penting yang merupakan bagian dari ingatan perusahaan dan yang biasanya berada didalam perusahaan dalam bentuk yang tidak terstruktur. Knowledge Management dapat membantu perusahaan untuk melakukan sharing pengetahuan seputar proses bisnis, masalah-masalah yang terjadi pada setiap unit kerja, hingga berbagi pengalaman tentang hal-hal di luar pekerjaan yang bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dari karyawan perusahaan.

Knowledge Management Organization dapat membantu perusahaan untuk melakukan sharing pengetahuan seputar proses bisnis, masalah-masalah yang terjadi pada setiap unit kerja, hingga berbagi pengalaman tentang hal-hal di luar pekerjaan yang bermanfaat bagi pengembangan pengetahuan dari karyawan perusahaan. Jika dilihat dari definisinya, Knowledge Management Organization adalah sebuah proses yang membantu organisasi dalam mengidentifikasi, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan memindahkan informasi penting dan pengalaman yang merupakan bagian dari organisasi. Pada perkembangan ini menunjukkan makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas telah mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap survive.

Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM. Sehubungan dengan itu peranan ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan

kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut.

Masalah yang muncul dari knowledge yang ada didalam perusahaan adalah sebagian besar knowledge yang ada di dalam perusahaan sulit untuk disimpan oleh perusahaan secara umum. Hal ini disebabkan knowledge-knowledge tersebut sebagian masih bersifat individual (intellectual asset) dan bukan milik perusahaan. Masalah lain yang pada umumnya terjadi adalah banyak kendala yang ditemui dalam proses pengidentifikasian knowledge yang ada dalam perusahaan. Pengelolaan terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi sangat diperlukan agar dapat melakukan pembelajaran dan mendukung pekerjaan. Knowledge Management sendiri merupakan suatu wadah penyimpanan knowledge yang akan diterapkan pada bagian tersebut.

Adapun tujuan dari penerapan knowledge management ini adalah untuk lebih mengefektifkan dan meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan, yang diyakini akan membawa dampak pada peningkatan kualitas perusahaan. Penerapan knowledge management diharapkan dapat membantu perusahaan di dalam mendokumentasikan masalah-masalah yang terjadi didalam perusahaan. Selain itu, perusahaan juga berharap agar setiap knowledge yang dimiliki oleh individu-individu di dalam perusahaan dapat teridentifikasi, tersimpan dan terkelola dengan baik di dalam perusahaan, sehingga knowledge yang ada tersebut dapat dikembangkan dan digunakan perusahaan untuk terus berkembang.

## 1.2 Tujuan Penulisan :

1. Mengidentifikasi dan memahami knowledge sharing yang digunakan organisasi.
2. Memahami efektivitas knowledge sharing dalam organisasi berbasis pengetahuan (knowledge based organization).

## BAB II

### KAJIAN LITERATUR

#### 2.1. Knowledge

Knowledge adalah kemampuan seseorang untuk mengenali suatu keadaan berdasarkan persepsi pikirannya. Knowledge seseorang ditentukan oleh apa yang dipelajari dari bahan bacaan, lingkungan pergaulan, pekerjaan dan lain sebagainya. Tapi sayangnya knowledge bukanlah skill jadi seberapa banyak pun Anda tahu, tidak dapat dikatakan Anda mempunyai skill terhadap hal tersebut kecuali Anda take action dan akhirnya menemukan pola tertentu sehingga cara berpikir Anda menjadi sebuah skill. Knowledge itu sendiri sangat mudah didapatkan, apalagi dewasa ini ketika Anda ke internet tinggal searching di google Anda sudah bisa dikatakan dapat mengeksplor knowledge dengan jumlah yang tidak terbatas. terdapat dua jenis knowledge, yaitu:

- a. Explicit knowledge adalah knowledge yang terdokumentasikan dalam berbagai bentuk, seperti paper, laporan penelitian, buku, artikel, manuskrip, paten dan software, dan lain-lain. Dengan kata lain knowledge yang sudah dapat dikemukakan dalam bentuk data, formula, spesifikasi produk, manual, prinsip-prinsip umum, dan sebagainya. Knowledge jenis ini dapat segera diteruskan dari satu individu ke individu lain secara formal dan sistematis.
- b. Tacit knowledge, berasal dari kata tacit berarti sesuatu yang tidak dengan mudah dilihat dan diekspresikan. Tacit knowledge berakar dalam tindakan dan pengalaman pribadi, seperti dambaan, nilai, atau pun emosi. Wawasan dan intuisi subjektif juga masuk dalam kategori ini. Tacit knowledge sangat bersifat pribadi dan sulit diformalisasikan.

Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi (Davenport & Laurence, 1997).

Knowledge merupakan sumber daya yang sangat penting pada saat sekarang. Jadi, mengidentifikasi, menyimpan dan menerapkan pengetahuan dalam sebuah organisasi bisa membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Saat ini pengetahuan menjadi kunci keberhasilan perusahaan (Nonaka, Iand Takeuchi, H, 1995). Kemampuan perusahaan secara keseluruhan dalam menciptakan pengetahuan baru, menyebarkannya dalam organisasi, dan mewujudkannya dalam produk, jasa dan sistem (Hadiana, A I, 2011). Terdapat 4 level Knowledge (Quinn, J.B, Philip A, and Sidney G, 1998), yaitu :

- 1) Know what , menggambarkan kognitif knowledge yang diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran, dan kualifikasi formal.
- 2) Know how, menggambarkan kemampuan untuk menterjemahkan knowledge yang bersifat teoritis ke aplikasi praktis.
- 3) Know why, menggambarkan knowledge dengan level pemahaman sistem dan menciptakan solusi bagi permasalahan baru.
- 4) Care why, menggambarkan kreativitas diri yang ada di dalam organisasi yang memungkinkan terjadi inovasi.

Menurut Nonaka (1991) ada dua jenis knowledge yang ada pada setiap organisasi, yaitu:

- a. Tacit Knowledge merupakan knowledge yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain. Tacit knowledge merupakan knowledge yang paling penting untuk kreativitas dan inovasi.
- b. Explicit Knowledge, merupakan knowledge yang dapat dinyatakan dalam kata-kata maupun angka-angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

## 2.2. Knowledge Manegement

Knowledge Management adalah seni menciptakan nilai tambah dengan meningkatkan intangible asset. Jadi kata kuncinya ialah nilai tambah (value). Knowledge Management yang tidak berfokus pada nilai tambah bukanlah Knowledge Management yang benar. Nilai tambah akan selalu dan pasti menjadi dasar dari apapun yang dilakukan Knowledge Management. Semua yang dilakukan oleh Knowledge Management harus memiliki nilai tambah, entah itu berupa sharing, repository, community of practice, knowledge mapping atau apapun itu. Dan karena perusahaan adalah sebuah organisasi yang menjual nilai tambah, maka Knowledge Management adalah strategi bisnis yang paling tepat untuk mengembangkan perusahaan.

Knowledge management didefinisikan sebagai proses menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan knowledge, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, H., Swan, J., and Preston, J., 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, transfer, sharing, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005).

Knowledge management merupakan hal penting untuk efisiensi organisasi dan memperbaiki daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001).

Knowledge management memperkenalkan inovasi dan kewirausahaan, membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi karyawan (Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995). Tiwana (1999) mendefinisikan knowledge management sebagai proses mengelola knowledge organisasi untuk menciptakan nilai bisnis dan mendukung keunggulan kompetitif melalui penciptaan, pengkomunikasian dan pengaplikasian knowledge yang diperoleh dari interaksi pelanggan untuk memaksimalkan pertumbuhan dan nilai bisnis. Penciptaan knowledge organisasional terdiri dari berbagi pengetahuan, menciptakan konsep, mengembangkan konsep, membangun prototype, dan melakukan penyebaran knowledge di berbagai fungsi dan tingkat organisasi (Von Krogh, Ichiyo & Nonaka, 2000 dalam Bambang, 2006).

Knowledge management dapat digunakan sebagai strategi meningkatkan daya saing UKM dengan menerapkan IRSA (identity, reflect, share, and apply) (Bambang, 2006) (Astuti & Kusumawijaya, 2012) (Kusumawijaya & Astuti, 2012).

Identifikasi, knowledge asset yang ada di UKM yang sebagian besar berada dalam memori SDM atau berbentuk tacit knowledge, pengalaman, kreativitas pegawai, catatan, dokumen, manual, laporan, hasil penelitian diidentifikasi dan diinventarisir dengan baik dan dibuat pemetaan knowledge.

Reflect, tacit knowledge diubah ke explicit knowledge agar dengan mudah dibagi dengan SDM yang lain tentang knowledge yang dibutuhkan. Share dan Application, terdapat sistem atau mekanisme sehingga SDM dapat mengakses knowledge based system yang tersedia, aplikasi knowledge asset untuk meningkatkan kinerja perusahaan perlu dibentuk dan dibuat sistem berbasis knowledge (knowledge based systems), kinerja intangible assets terus ditingkatkan dan disosialisasikan secara periodik dan adanya audit system knowledge performance.

### 2.3 Knowledge Sharing

Didefinisikan sebagai sebuah pertukaran pengetahuan antar dua individu, satu orang yang mengkomunikasikan pengetahuan, sedangkan seorang lainnya mengasimilasi pengetahuan tersebut. Fokus utama dari knowledge sharing dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi. Knowledge sharing dapat terjadi diantara individu, di dalam dan diantara tim, antara unit organisasi, dan antara organisasi. Definisi diatas diperluas lagi dengan pernyataan bahwa knowledge sharing merupakan proses dimana individu secara kolektif dan iteratif memperbaiki sebuah pemikiran, gagasan, atau saran sesuai dengan petunjuk dari pengalaman individu. Perubahan dari tacit knowledge ke explicit knowledge yaitu membentuk budaya organisasi saling berbagi pengetahuan (knowledge sharing) diantara semua anggota organisasi. Menurut Tobing, Paul, L, (2007) budaya knowledge sharing dalam organisasi tergantung:

- a. Peranan pemimpin dalam merumuskan visi, keterlibatan langsung, pemberian dukungan.
- b. Budaya organisasi yang memberikan iklim kepercayaan dan keterbukaan.

- c. Adanya kemauan dari pimpinan organisasi untuk mempromosikan knowledge sharing dan kolaborasi.
- d. Penghargaan organisasi atau knowledge, pembelajaran dan inovasi.
- e. Kemampuan struktur organisasi untuk beradaptasi dan mengeksekusi proses transformasi dan perubahan dengan efektif.

Strategi dalam knowledge sharing menurut Yuliazmi (2005) adalah sebagai berikut:

- a) Knowledge map, memetakan dimana knowledge berada dalam organisasi.
- b) Talk space, menyediakan tempat yang bertujuan untuk berbagi knowledge diantara anggota organisasi.
- c) Smart office layout, merancang ruang kerja yang efektif untuk kegiatan pembelajaran.
- d) Dedicated knowledge sharing event, mengadakan kegiatan knowledge fair atau forum untuk saling berbagi knowledge.
- e) Common language, memiliki bahasa umum dalam berkomunikasi dengan seluruh anggota organisasi.
- f) Knowledge leader, menentukan pemimpin yang menguasai logika dari knowledge sharing, memonitor partisipasi anggota organisasi dan menjadi contoh dari sikap saling berbagi.
- g) Change in culture, menciptakan budaya berbagi knowledge.
- h) Room for tension, creative tension yaitu menyatukan anggota organisasi untuk menyelesaikan permasalahan.

Namun kendala dalam knowledge sharing disebabkan oleh:

- a) Mau berbagi pengetahuan namun tidak cukup waktu untuk melakukan.



- b) Tidak mempunyai keterampilan dalam knowledge management.
- c) Tidak ada komitmen dari manajer di atasnya.
- d) Tidak ada dana untuk melakukan knowledge management.
- e) Kegagalan untuk mendorong knowledge sharing menjadi budaya.

## 2.4 Resource Based Theory

Konsep daya saing berdasarkan kompetensi dikembangkan oleh Penrose (1959) yang dianggap memberikan kontribusi terhadap teori modern yang didasarkan pada sumber daya (resource based theory). Pendukung teori ini melihat bahwa organisasi merupakan kumpulan sumberdaya individu yang unik yang kemudian meningkatkan daya saing organisasi (Nelson and Winter, 1982; Barney, 1991).

## 2.5 Knowledge Based Theory

Knowledge organisasi merupakan dasar membangun strategi organisasi dan menjadi sumberdaya penting profitabilitas organisasi (Grant, 1991; Spender, 1994; Spender and Grant, 1996), untuk memperkuat dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Knowledge merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informasi kontekstual, pandangan pakar dan intuisi mendasar yang memberikan lingkungan dan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi. Dua jenis knowledge, yaitu:

- a. Tacit knowledge merupakan knowledge yang tidak mudah dilihat dan dinyatakan, bersifat sangat pribadi, sulit diformulasikan dan dikodifikasikan, serta tersimpan di otak manusia, sehingga sulit dikomunikasikan dan dibagi ke orang lain.
- b. Explicit Knowledge merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk.

## 2.6 Pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif

Sumber kekuatan internal organisasi yang tidak mungkin diadaptasi oleh pesaing manajemen pengetahuan. Seperti diungkapkan di awal, pengetahuan eksis disetiap individu dan masing-masing individu mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama. Para pesaing tidak mungkin meniru pengetahuan yang dipunyai oleh perusahaan. Sebagai sumberdaya yang berharga bagi organisasi, sebaiknya organisasi mengelola manajemen pengetahuan yang baik. Studi yang dilakukan Davenport et. al.(1998) "identifikasi empat langkah yang perlu dilakukan organisasi agar KM menjadi stratejik.

1. Pengetahuan dapat `disimpan Data, informasi, maupun pengetahuan dapat disimpan dalam bentuk dokumentasi agar mudah ditelusuri bila dibutuhkan. Bagi pengetahuan yang sifatnya tacit,sebaiknya diartikulasikan menjadi codifiedexplicit knowledge. Pengetahuan yang dapat disimpan memudahkan organisasi untuk menelusurinya dan memanfaatkan di setiap kesempatan.
2. Pengetahuan mudah diakses Setiap anggota organisasi mempunyai aloes yang sama terhadap knowledge base organisasi. Agar proses aksesibilitas dan transfer mudah dilakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan memanfaatkan teknologi misalnya video conference, jaringan internet dan intranet, telepon, dan faksimili. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggotanya mudah mengakses pengetahuan-pengetahuan terbaru melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan majalah-majalah. Organisasi memfasilitasi juga dengan aturan dan prosedur yang memudahkan setiap orang dapat mengakses pihak-pihak dan anggota organisasi lain yang mempunyai pengetahuan.
3. Peningkatan pengetahuan didukung oleh organisasi Lingkungan eksternal berubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan. Organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu mempercepat peningkatan pengetahuan. Temuan Davenport et al. (1998) mengungkapkan perlunya sentralisasi struktur organisasi, dan perubahan budaya kerja yang mendukung kreatifitas anggota organisasi. Hal konkrit yang bisa dilakukan perusahaan yaitu dengan memberikan penghargaan bagi anggota organisasi yang menyumbangkan pengetahuan kepada

knowledge base organisasi. Penghargaan yang diterima dapat berupa peningkatan kompensasi maupun promosi pangkat/jabatan.

4. Mengelola pengetahuan sebagai aset. Dalam organisasi, aset dapat berbentuk barang berwujud maupun barang berwujud. Organisasi berfokus kepada dua aset tersebut. Pengetahuan, merupakan aset tidak berwujud, harus diperlakukan sebagai aset berwujud yaitu dapat diukur. Skyrme dan Amidon (1998) mengemukakan bahwa pengetahuan (knowledge) dapat diukur dengan menggunakan balanced scorecard. Dimensi innovation dan learning dalam balanced scorecard merupakan proses aktivitas manajemen pengetahuan. Meskipun ada debat dalam pengukurannya, Skyrme dan Amidon (1998) menyakini bahwa dimensi innovation dan learning mempunyai potensi untuk mengukur pengetahuan sebagai aset.

Organisasi yang mempunyai pengetahuan superior mampu mengkoordinasi dan mengkombinasikan sumberdaya-sumberdaya tradisional dan kapabilitas dalam bentuk dan cara baru sehingga dapat memberikan nilai lebih bagi pelanggan. Dengan memiliki sumberdaya intelektual yang superior, organisasi dapat mengetahui bagaimana mengembangkan dan mengeksploitasi sumberdaya tradisional lebih baik daripada pesaing meskipun sumberdaya tersebut tidak unik dan mudah ditiru. Pengetahuan dapat dikategorikan sebagai sumberdaya strategis terpenting sehingga dapat digunakan untuk keunggulan kompetitif yang tahan lama. Pengetahuan, terutama tacit knowledge, berpotensi menjadi sumberdaya yang unik dan sukar ditiru. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya, tacit knowledge tidak dapat diperdagangkan dalam bentuk siap pakai. Untuk meniru tacit knowledge organisasi, pesaing setidaknya memiliki pengalaman yang serupa, dan untuk mendapatkannya memerlukan waktu yang lama. Untuk mempertahankan keberlangsungan keunggulan kompetitif, organisasi dapat melakukan dengan menambah pengetahuan baru. Gabungan pengetahuan lama dan baru menciptakan keunikan baru yang akhirnya menciptakan kesempatan untuk melakukan inovasi pengetahuan. Pengetahuan dapat menjadi keunggulan kompetitif yang tahan lama bila organisasi mengetahui lebih banyak akan sesuatu dibandingkan pesaing. Tidak seperti sumberdaya tradisional lainnya yang dapat berkurang saat digunakan, pengetahuan justru akan meningkat pada saat digunakan. Pengetahuan yang semakin sering digunakan akan

semakin bernilai bagi organisasi. Dengan menjadikan manajemen pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif organisasi sebaiknya KM didayagunakan dan diterapkan secara nyata oleh perusahaan. Bentuk konkrit penerapan adalah mengembangkan strategi organisasi berbasis pengetahuan. Strategi yang berbasis pengetahuan diharapkan mampu lebih mengeksplorasi keunikan yang dimiliki organisasi.

## BAB III

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1. Mengidentifikasi Dan Memahami Knowledge Sharing Yang Digunakan Organisasi

Menurut Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995), penciptaan pengetahuan selalu dimulai dari individu. Pengetahuan tersebut dikumpulkan dan kemudian dibagikan dalam sebuah organisasi sehingga dapat menjadi pengetahuan bagi orang lain.

Dalam model ini terdapat empat model konversi pengetahuan yaitu:

- a) Tacit knowledge ke tacit knowledge disebut dengan proses sosialisasi. Sosialisasi meliputi kegiatan berbagi tacit knowledge antar individu. Istilah sosialisasi digunakan karena tacit knowledge disebarakan melalui kegiatan bersama seperti tinggal bersama, meluangkan waktu bersama dan bukan melalui tulisan atau instruksi verbal. Dengan demikian, dalam kasus tertentu tacit knowledge hanya bisa disebarakan jika seseorang merasa bebas untuk menjadi seseorang yang lebih besar yang memiliki pengetahuan tacit dari orang lain.
- b) tacit knowledge ke explicit knowledge disebut dengan proses eksternalisasi. Eksternalisasi membutuhkan penyajian tacit knowledge ke dalam bentuk yang lebih umum sehingga dapat dipahami oleh orang lain. Pada tahap eksternalisasi ini, individu memiliki komitmen terhadap sebuah kelompok dan menjadi satu dengan kelompok tersebut. Dalam prakteknya, eksternalisasi didukung oleh dua faktor kunci. Pertama, artikulasi tacit knowledge seperti dialog. Kedua yaitu menterjemahkan tacit knowledge dari para ahli ke dalam bentuk yang dapat dipahami seperti dokumen, manual dan sebagainya.
- c) explicit knowledge ke explicit knowledge disebut dengan proses kombinasi. Kombinasi meliputi konversi explicit knowledge ke dalam bentuk himpunan explicit knowledge yang lebih kompleks. Dalam prakteknya, fase kombinasi tergantung kepada tiga proses yaitu penangkapan dan integrasi explicit knowledge baru termasuk

pengumpulan data eksternal dari dalam atau dari luar institusi kemudian mengkombinasikan kedua data tersebut. Kedua, penyebarluasan explicit knowledge tersebut melalui presentasi atau pertemuan langsung. Ketiga, pengolahan kembali explicit knowledge sehingga lebih mudah dimanfaatkan kembali, misal menjadi dokumen rencana, laporan, manual, dan sebagainya.

d) explicit knowledge ke tacit knowledge disebut dengan proses internalisasi. Internalisasi pengetahuan baru merupakan konversi dari explicit knowledge ke dalam tacit knowledge organisasi. Individu harus mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan kebutuhannya di dalam pengetahuan organisasi tersebut. Dalam prakteknya, internalisasi dapat dilakukan dalam dua dimensi. Pertama yaitu dengan penerapan explicit knowledge dalam tindakan atau praktek langsung. Kedua yaitu dengan penguasaan explicit knowledge melalui simulasi, eksperimen, atau belajar sambil bekerja. Menurut Sveiby (2001) terdapat sembilan aliran knowledge sharing yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya:

- a) Between individual, upaya peningkatan komunikasi antar individu dalam organisasi,
- b) from individuals to external structure, aliran knowledge karyawan pada lingkungan luar organisasi yang dapat membangun reputasi organisasi,
- c) from external structure to individual, kompetensi karyawan dapat ditingkatkan melalui pembelajaran melalui feedback stakeholder
- d) from individual competence into internal structure, mengkonversi knowledge yang dimiliki individu ke seluruh bagian yang ada dalam organisasi,
- e) from internal structure to individual competence, knowledge di distribusikan dalam organisasi untuk dapat meningkatkan kapasitas individu,
- f) within the external structure, knowledge di distribusikan pada lingkungan stakeholder eksternal organisasi,

- g) from the external to internal, knowledge yang diciptakan dari lingkungan luar organisasi dan dapat di konversi ke dalam aktivitas organisasi,
- h) from internal to external structure, knowledge yang berada pada sistem organisasi mampu meningkatkan kompetensi stakeholder lingkungan luar organisasi,
- i) within internal structure, integrasi knowledge dalam struktur organisasi dengan efektif.

### 3.2. Model Bisnis

Konsep model bisnis menjadi terkenal seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan globalisasi. Model bisnis dikaji oleh banyak penulis dengan konsep berbeda (Linder and Cantrell, 2000), dan tidak ada literatur yang secara spesifik menggambarkan konsep model bisnis (Mansfield and Fourie, 2004). Magretta (2003) menjelaskan gagasan sederhana berkaitan dengan model bisnis yaitu merupakan kerangka konsep bagaimana keterkaitan sumberdaya organisasi bekerja (Peterovic, 2001; Mansfield and Fourie, 2004; Osterwalder, 2004; Osterwalder et al., 2005), berhubungan dengan elemen lingkungan organisasi untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan keuntungan secara berkelanjutan (Timmers, 1998; Weil and Vitale, 2001; Stähler, 2002; Afuah, 2004). Sebuah model bisnis yang baik memotivasi karyawan untuk menciptakan dan meraih keunggulan (Magretta, 2003). Model bisnis membantu pimpinan organisasi menciptakan, memahami, mengkomunikasikan, merancang, menganalisis dan melakukan perubahan aktivitas bisnis dan keunggulan bersaing dalam menghadapi persaingan masa depan (Afuah, A. and Tucci, C.L. 2001; Afuah, 2004; Osterwalder et al., 2005; Zott et al, 2010). Model bisnis sebagai sumber segala keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah organisasi yang membedakannya dengan organisasi lain (Giorgetti, 1998). Chesborough (2003) menyatakan model bisnis sebagai struktur rantai nilai (an activity based value chain concept), menciptakan value dengan serangkaian aktivitas dari bahan baku sampai ke pelanggan akhir, dimana value ditambahkan dalam keseluruhan aktivitas tersebut (Timmer, 1998). Tapscott et al. (2000) mendiskusikan model bisnis yakni menentukan kembali value proposition yang 43 baru, mentransformasi aturan kompetisi, dan memobilisasi sumberdaya organisasi untuk menghasilkan tingkat kinerja yang maksimal

(Kraemer et al., 2000). Persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi menciptakan kecepatan perubahan keputusan strategi bisnis bertambah kompleks dan sulit. Untuk menghadapi kompleksitas lingkungan persaingan, dibutuhkan kemampuan organisasi dalam mengeksplorasi pengetahuan dan memanfaatkannya secara efektif agar menjadi sumber utama keunggulan bersaing organisasi (Lei et al, 1996; Katzy and Blindow, 2003; Aldi, B. Elnath, 2005). Organisasi dituntut mengembangkan sumberdaya pengetahuan secara intensif (N. Sheehan and C. Stabell, 2007; J. Wang and J. Xaio, 2009), sebagai aset agar mampu menghadapi persaingan (Caniero, 2000; Lee, 2001; Rowley, 1999). Pengetahuan sebagai kekuatan strategis internal organisasi, tidak dapat diadaptasi oleh pesaing dan dapat membentuk organisasi inovatif, kompetitif dan menghasilkan daya saing (Barney, 1991; Nonaka and Takeuchi, 1995; Caniero, 2000; Priem and Butler, 2001). Pengaruh dinamika persaingan dan ketidakpastian lingkungan ekonomi juga membuat model bisnis yang ada menjadi tidak layak dan membutuhkan penyesuaian dan pengembangan (Johnson, and Suskewics, 2009; Gambardella, and 44 McGahan, 2010; Zaytseva A., Shuvalova O., 2011; Hajiheydari et. al., 2012). Oleh karena, organisasi dituntut merancang kembali konsep model bisnis guna memfasilitasi para pengelola dalam menjalankan strategi bisnis (Morris, et al. 2005), untuk memahami elemen bisnis yang perlu dinilai, diukur, dikomunikasikan dan diperbaiki agar organisasi tetap mampu bersaing (Chesbrough, 2003; N. Sheehan and C. Stabell, 2007; Johnson, et al., 2008; Teece, 2010). Model bisnis menggambarkan metode organisasi menjalankan strategi bisnis dengan mengurangi kompleksitas persaingan organisasi (Rajala et al. 2003; Morris et al. 2005; Osterwalder, 2004; 2005; Calia, et al., 2007; Teece, 2010). Sehingga harusnya model bisnis dirancang dengan melibatkan sumber keunggulan bersaing organisasi yang langka, sulit ditiru dan dapat dipergunakan terus menerus. Dalam beberapa tahun terakhir ini, model bisnis telah menarik perhatian besar dari berbagai kalangan baik akademisi maupun praktisi. Sejak tahun 1995 sudah banyak jurnal dan artikel ilmiah dengan fokus utama pembahasan berbagai ide dan gagasan tentang model bisnis telah diterbitkan (Zott, et al, 2010). Meskipun sudah banyak literatur, diskusi panel seminar dan pertemuan ilmiah yang membahas tentang model bisnis, belum ada satu definisi umum yang dapat diterima secara luas oleh semua kalangan. Secara tradisional organisasi berusaha untuk menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama dengan kepekaan



merespon perubahan pola konsumsi dan aktivitas permintaan pelanggan (Zang et. al., 2009). Namun, saat ini aktivitas organisasi tersebut dilakukan dengan basis pengetahuan pada media online, sehingga organisasi membutuhkan pengelolaan knowledge sebagai pendorong organisasi dalam merancang pengembangan model bisnis berbasis pengetahuan untuk memenuhi permintaan pelanggan di masa depan dan menghasilkan profit yang diinginkan. Pengembangan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan dapat menciptakan keunggulan bersaing organisasi melalui pemahaman dan alokasi aktivitas bisnis untuk menghasilkan keuntungan, meningkatkan kinerja aktivitas bisnis, meningkatkan perencanaan dan implementasi aktivitas bisnis sesuai dengan strategi organisasi, meningkatkan inovasi dan keunggulan masa depan organisasi, memegang peran penting dalam proses e-business organisasi (Osterwalder, 2004). Model bisnis organisasi berbasis pengetahuan adalah integrasi lingkungan persaingan, perubahan lingkungan internal organisasi dan perkembangan infrastruktur teknologi informasi (Sethi and King, 1998). Lingkungan persaingan bersumber dari meningkatnya permintaan dalam pasar persaingan global, yang menuntut organisasi lebih inovatif dan efisien dengan menggunakan teknologi informasi dalam merespon kecepatan perubahan selera pasar (Lobontiu and Big, 2006). Dampaknya akan terjadi perubahan internal organisasi untuk mentransformasi proses dan menyesuaikan model bisnis untuk mempertahankan daya saing organisasi (Grover and Malholtra, 1997). Model bisnis yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan organisasi menganalisis kekuatan lingkungan eksternal organisasi yang dapat memunculkan kesempatan dan peluang. Padahal sumberdaya yang sangat potensial untuk memenangkan persaingan dan menciptakan keunggulan organisasi dewasa ini adalah dari sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Oleh karena, perlu dikembangkan model bisnis organisasi berbasis pengetahuan untuk mencapai keunggulan bersaing.

### 3.3. Kajian UKM Berbasis Knowledge Management

Boisot (1987) mengembangkan model kategori knowledge yang menunjukkan knowledge terdiri dari knowledge yang dapat dikodifikasikan (codified knowledge), maupun yang tidak dapat dikodifikasikan (uncodified knowledge), dan knowledge yang

dapat dibagikan (diffused knowledge) maupun knowledge yang tidak dapat dibagikan (undiffused knowledge) dalam organisasi.

Nonaka dan Takeuchi (1995) mengembangkan model knowledge management yang menyatakan bahwa knowledge terdiri dari elemen tacit dan explicit dan mengasumsikan bahwa tacit knowledge dapat ditransfer melalui proses sosialisasi ke dalam tacit knowledge lainnya dan tacit knowledge dapat menjadi explicit knowledge melalui proses eksternalisasi. Model mengasumsikan explicit knowledge dapat ditransfer ke tacit knowledge lainnya melalui proses internalisasi, dan ditransfer ke explicit knowledge lainnya melalui proses kombinasi. Model knowledge di atas merupakan model knowledge management umum, disusun tidak berdasarkan pada kondisi spesifik sebuah usaha. Pengembangan model knowledge management

UKM dilakukan Kambiz (2009) di Teheran yang membuktikan bahwa UKM mengakui bahwa dengan memperoleh, menyimpan, membagi, dan mendiseminasikan knowledge dapat membawa inovasi dan produktivitas lebih baik, namun pimpinan UKM tidak menyiapkan investasi jangka panjang untuk tujuan knowledge management sehingga UKM kesulitan untuk memperoleh nilai tambah. Aktivitas knowledge management cenderung terjadi dengan cara informal. Model tersebut mengajukan dimensi nilai bisnis, diseminasi dan transfer knowledge, penggunaan knowledge, konstruksi knowledge, pembelajaran organisasi, kendala knowledge management, dan wujud knowledge. Penelitian Doris (2010) mengajukan model knowledge management untuk meningkatkan kinerja UKM di Slovenia, terdiri dari dimensi penggunaan knowledge, akuisisi knowledge pada SDM, penyimpanan knowledge, motivasi, pengukuran efisiensi implementasi knowledge management, dan transfer knowledge. Penelitian yang melakukan pengembangan model knowledge management UKM masih sangat langka. Padahal UKM sangat memerlukan model knowledge management untuk mencapai keunggulan kompetitif, mengingat pada umumnya UKM tidak memiliki sumber keuangan yang mencukupi untuk menghasilkan produk yang berkualitas. UKM harus mampu menggali dan memanfaatkan knowledge yang ada sehingga dapat digunakan untuk melakukan inovasi pengembangan produk. Oleh karenanya dibutuhkan pengembangan model knowledge management UKM yang terintegrasi dengan manajemen SDM (Jha,

Sumi, 2011) dan dapat digunakan untuk membina dan memberdayakan UKM dalam mencapai keunggulan kompetitif (Astuti & Kusumawijaya, 2012) (Kusumawijaya & Astuti, 2012).

#### 3.4. Perspektif MSDM Dalam Pengembangan UKM Berbasis Knowledge Management

Menghadapi persaingan yang semakin kompetitif, maka UKM harus dapat mengatasi kelemahan untuk mencapai keunggulan kompetitif. UKM harus mampu melakukan inovasi dan mengembangkan produk dengan cepat. Inovasi dan pengembangan produk yang cepat dapat dilakukan dengan melakukan akselerasi dengan knowledge yang dikelola dengan efektif dan efisien. Hal tersebut menunjukkan bahwa UKM memerlukan knowledge management.

Knowledge management merupakan proses manajemen SDM (MSDM) menciptakan nilai yang bersumber dari aset organisasi yang berbasis pada pengetahuan atau intelektual (Galia, et al, 2003; Uriarte, 2008; Ferdows SS, et al, 2010). Meskipun proses knowledge management tidak mudah, namun jika UKM tidak memeliharanya, maka akan membuka potensi kehilangan knowledge, efisiensi, produktivitas, dan keunggulan kompetitif (Kambiz, 2009). Oleh karenanya, maka diperlukan pemahaman MSDM dalam mengembangkan UKM berbasis knowledge management untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada kebanyakan UKM, khususnya UKM di Indonesia sama sekali tidak menerapkan sistem organisasi dan manajemen yang umum diterapkan di dalam dunia bisnis modern (Ikhilash, 2011). Hal tersebut kemudian memunculkan berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal yang seringkali menghambat pertumbuhan dan perkembangan UKM. Permasalahan internal UKM, antara lain kurangnya pemodal, SDM yang terbatas, dan lemahnya jaringan usaha, sedangkan permasalahan eksternal UKM antara lain iklim usaha yang belum sepenuhnya kondusif, terbatasnya sarana dan prasarana usaha, implikasi otonomi daerah, implikasi perdagangan bebas, produk dengan umur pendek, dan terbatasnya akses pasar (Hafsah, 2004). Salah satu permasalahan dalam lingkungan internal UKM yang paling krusial adalah keterbatasan penguasaan knowledge. Keberadaan UKM juga terancam ketika perusahaan

melalui produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi dengan harga penawaran terjangkau memasuki pasar Indonesia. Oleh karenanya diperlukan solusi untuk menciptakan daya saing melalui knowledge management karena untuk saat ini penguasaan knowledge merupakan kunci untuk memenangkan persaingan (Jha, Sumi, 2011). Keefektifan pengelolaan knowledge dan teknologi merupakan kunci penting untuk meningkatkan daya saing UKM. Knowledge dan teknologi diciptakan dari knowledge SDM yang harus dikelola menjadi knowledge perusahaan sehingga akan menjadi aset UKM. Knowledge merupakan pengalaman, informasi tekstual, dan pendapat para pakar pada bidangnya, oleh karena itu, UKM akan berkelanjutan apabila menggunakan knowledge yang dimilikinya melalui manajemen SDM (MSDM).

### 3.5. Strategi Organisasi berbasis pengetahuan.

Konsep SWOT (strengths, weakness, opportunities, Dan threats) sudah lama dikenal oleh praktisi maupun akademisi. Rerangka SWOT menjelaskan dan menganalisis kapabilitas internal perusahaan, tercermin dalam kekuatan dan kelemahan, yang berhubungan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Organisasi disarankan untuk melakukan tindakan-tindakan strategis untuk mendayagunakan kesempatan, mengurangi kelemahan, meminimalkan ancaman, dan mengkapitalisasi peluang. Strategi organisasi dapat dilihat sebagai tindakan untuk menyeimbangkan keadaan internal organisasi dengan kapabilitas internal organisasi. Dominasi analisis SWOT ditandai dengan penggunaan model five forces milik Porter. Model yang dikembangkan Porter (1980) lebih terfokus pada kemampuan perusahaan menganalisis kekuatan lingkungan eksternal perusahaan yang dapat memunculkan kesempatan dan ancaman. Menganalisis pada five forces Porter, industri sangat terstruktur sehingga memudahkan perusahaan melakukan penetrasi ke supplier dan pelanggan, dan mencegah masuknya pesaing baru dan produk substitusi. Strategi menjadi brans sekecil memilih industri yang tepat dan melakukan positioning dalam industri tersebut strategi generik yang dipilih yaitu biaya rendah (low cost) atau diferensiasi produk (product differentiation). Zack (1999) mengungkapkan kritikan terhadap rerangka five forces Porter. Menurutnya, five forces lebih menekankan keunggulan industri daripada

keunggulan perusahaan sehingga keunikan dan keunggulan perusahaan tidak tergali. Mengacu pada keadaan tersebut perusahaan sebaiknya kembali fokus kepada kapabilitas dan sumberdaya perusahaan. Perspektif ini dikenal dengan resource-based view. Pendekatan resource-based view berpendapat bahwa perusahaan sebaiknya memposisikan dirinya secara strategis berdasarkan keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi organisasi bukan didasarkan pada produk dan jasa yang dihasilkan dari keunikan, nilai-nilai perusahaan, serta sumberdaya dan kapabilitas yang sukar ditiru. Strategi berdasarkan pendekatan resource-based memungkinkan perusahaan bertahan dalam jangka waktu yang lama dibandingkan pendekatan tradisional misalnya analisis SWOT (Zack, 1999). Keunggulan kompetitif organisasi akan bertahan lama bila berdasarkan kekuatan yang berasal dari organisasi. Kritik terhadap analisis SWOT bukan berarti menunjukkan bahwa analisis tersebut kurang bermanfaat. Analisis SWOT dapat dipergunakan dalam perspektif lain. Analisis SWOT dapat digunakan untuk memetakan kapabilitas dan sumberdaya pengetahuan yang dimiliki organisasi. Dengan pemetaan yang baik, organisasi dapat mengetahui keunggulan serta mengurangi kelemahan manajemen pengetahuannya sehingga strategi berbasis pengetahuan dapat dibuat berdasarkan manajemen pengetahuan yang dipunyai. Strategi berbasis pengetahuan, sebenarnya merupakan bentuk paralel dengan analisis SWOT, menjelaskan keseluruhan pendekatan yang dilakukan organisasi untuk mengkaitkan sumberdaya pengetahuan dan kapabilitas yang dipunyai dengan strategi yang dilakukan. Hubungan manajemen pengetahuan dan strategi merupakan hubungan timbal balik artinya strategi mempengaruhi manajemen pengetahuan sebaliknya manajemen pengetahuan mempengaruhi strategi. Hubungan antara manajemen pengetahuan dan strategi perusahaan seringkali tidaklah sejalan sehingga terdapat gap antara keduanya. Gap dalam strategi terjadi antara apa yang harus dilakukan organisasi dan apa yang dapat dilakukan organisasi. Gap dalam manajemen pengetahuan terjadi antara apa yang perusahaan harus ketahui dan apa yang perusahaan ketahui. Untuk memperkecil gap antara manajemen pengetahuan dan strategi, organisasi perlu mencari sumber pengetahuan. Sumber-sumber pengetahuan dapat dicari dan dalam organisasi maupun luar organisasi. Pengetahuan internal organisasi dapat ditemukan dari dokumen, prosedur dan aturan organisasi, perilaku, iklim dan budaya organisasi. Pengetahuan eksternal dapat ditemukan di

publikasi-publikasi ilmiah, majalah-majalah populer, dan di sekolah-sekolah bisnis. Pengetahuan yang berasal dari luar organisasi, biasanya lebih abstrak dan dapat diakses pesaing, memberikan pemikiran-pemikiran baru dan segar bagi organisasi serta dapat menjadi pembanding. Beberapa perusahaan telah melakukan penyegaran bagi karyawannya dengan bekerja sama dengan beberapa sekolah bisnis (Program Magister Manajemen) di Indonesia untuk membuka kelas khusus dengan nama perusahaan tersebut. Cara lain yang sering dilakukan oleh anggota organisasi dengan menjadi anggota sebuah ikatan tertentu seperti ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), IAI (Ikatan Akuntan Indonesia), dan IPOMS (Indonesian Production and Operation Management Society), menjadi anggota kelompok diskusi mengenai topik tertentu di mailing list di Internet. Pengetahuan eksternal dapat diperoleh organisasi melalui dialog dengan pelanggan, vendor, dan pemasok. Kombinasi pengetahuan yang didapat dari luar organisasi dengan pengetahuan dari dalam akan memberikan perspektif baru dalam membuat strategi organisasi atau melakukan eksekusi strategi organisasi yang telah dibuat. Bentuk konkret yang dilakukan organisasi melalui program-program reward untuk pelanggan, customer care yang merupakan umpan balik pelanggan kepada organisasi sehingga organisasi memperbaiki kekuatan-kekurangan produk/jasa yang dihasilkan. Strategi organisasi berbasis pengetahuan mensyaratkan keinginan kuat organisasi untuk menambah basis pengetahuan yang dipunyai. Implementasi dan eksekusi strategi organisasi memerlukan kemampuan pengetahuan yang cukup dalam mengoptimalkan pilihan-pilihan strategi yang ada sesuai dengan perkembangan industri, pesaing, dan kapabilitas organisasi.

## BAB IV

### PENUTUP

#### 4.1. Kesimpulan

Knowledge Management Organization merupakan sebuah proses organisasi yang dapat menciptakan sumber pada organisasi yang berbasis pengetahuan atau sebuah proses yang membantu perusahaan mengidentifikasi, memilih, mengorganisasikan, menyebarkan, dan mentransfer informasi dan keahlian yang penting yang merupakan bagian dari ingatan perusahaan dan yang biasanya berada didalam perusahaan dalam bentuk yang tidak terstruktur. Knowledge adalah kemampuan seseorang untuk mengenali suatu keadaan berdasarkan persepsi pikirannya. Knowledge seseorang ditentukan oleh apa yang dipelajari dari bahan bacaan, lingkungan pergaulan, pekerjaan dan lain sebagainya. Masalah yang muncul dari knowledge yang ada didalam perusahaan adalah sebagian besar knowledge yang ada di dalam perusahaan sulit untuk disimpan oleh perusahaan secara umum. Hal ini disebabkan knowledge-knowledge tersebut sebagian masih bersifat individual (intellectual asset) dan bukan milik perusahaan. Masalah lain yang pada umumnya terjadi adalah banyak kendala yang ditemui dalam proses pengidentifikasian knowledge yang ada dalam perusahaan. Adapun tujuan dari penerapan knowledge management ini adalah untuk lebih mengefektifkan dan meningkatkan kinerja karyawan didalam perusahaan, yang diyakini akan membawa dampak pada peningkatan kualitas perusahaan.

knowledge sharing dari masing-masing individu yaitu mampu menjelaskan, mengkodekan dan mengkomunikasikan pengetahuan kepada orang lain, kelompok, dan khususnya kepada organisasi . Strategi dalam knowledge sharing adalah Knowledge map, Talk space, Smart office layout, Dedicated knowledge sharing event , Common language, Knowledge leader , Change in culture, Room for tension, creative tension dan adapun kendala dalam knowledge sharing disebabkan oleh: 1) Mau berbagi pengetahuan namun tidak cukup waktu untuk melakukan 2) Tidak mempunyai keterampilan dalam

knowledge management 3) Tidak ada komitmen dari manajer di atasnya 4) Tidak ada dana untuk melakukan knowledge management 5) Kegagalan untuk mendorong knowledge sharing menjadi budaya. Konsep SWOT (strengths, weakness, opportunities, and threats) menjelaskan dan menganalisis kapabilitas internal perusahaan, tercermin dalam kekuatan dan kelemahan, yang berhubungan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Organisasi disarankan untuk melakukan tindakan-tindakan strategis untuk mendayagunakan kesempatan, mengurangi kelemahan, meminimalkan ancaman, dan mengkapitalisasi peluang. Strategi organisasi dapat dilihat sebagai tindakan untuk menyeimbangkan keadaan internal organisasi dengan kapabilitas internal organisasi. Dominasi analisis SWOT ditandai dengan penggunaan model five forces milik Porter. Five forces lebih menekankan keunggulan industri daripada keunggulan perusahaan sehingga keunikan dan keunggulan perusahaan tidak tergali. Mengacu pada keadaan tersebut perusahaan sebaiknya kembali fokus kepada kapabilitas dan sumberdaya perusahaan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, P. D., & Kusumawijaya, I. K. (2012). Meningkatkan Keunggulan Bersaing UKM Berbasis Intellectual Capital dan Knowledge Management. *Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis, 26 Mei 201*, 25–33.
- Kusumawijaya, I. K., & Astuti, P. D. (2012). Perspektif MSDM Dalam Pengembangan UKM Berbasis Knowledge Management. *Prosiding Seminar & Konferensi Nasional Manajemen Bisnis. Universitas Muria Kudus Indonesia*, 113–119.
- Bambang Setiarso. 2006. *Pengelolaan Pengetahuan (Knowledge Management) dan Modal intelektual (Intellectual Capital) untuk Pemberdayaan UKM*. Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia, Insitut Teknologi Bandung, 24 Mei.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, Vol. 25, No. 1, pp. 107-36
- Alvesson, M., 2004, Knowledge Work and Knowledge Intensive Firms, Oxford: OUP
- Desouza, K.C. and Awazu, Y. 2006. Knowledge Management at SMEs: Five Peculiarities, *Journal of Knowledge Management*, 10(1), pp. 32-43.
- Blackler, F. 1995. Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*. 16(6), 1021-1046.
- Khaldi, F., Alawneh, A., & Khaateeb, A. 2005. *A Five C'S Knowledge Management Lyfecycle*. Faculty Information Systems and Technologi , AABFS, Working Paper.