

MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI KNOWLEDGE MANAGEMENT

Sylvia *)

Abstract : A lot of company which have investment to in gross to obtain; get the tangible asset of like machine, equipments, and technological, so that can improve the company value; but forget to manage the primal asset owned by each individual in company that is knowledge. Knowledge Management have a purpose to push the company of so that to be applying correct technology, supported by human resource which competence in its area, and happened by the going concern study process in it. This article study to hit the knowledge management.

Keywords : Knowledge Management, Company Performance, Information Technology.

Pendahuluan

Knowledge management mungkin masih asing bagi kita namun sebenarnya hal ini sering kita temui dalam kehidupan berorganisasi di sekitar kita baik dalam kerangka formal maupun informal. *Knowledge management* dirasa perlu karena lemahnya pemahaman anggota organisasi terhadap suatu pengetahuan mungkin ketika menduduki suatu posisi, menjalankan pekerjaan baru, meluncurkan produk baru, dan situasi lain yang mengharuskan anggota organisasi beradaptasi dengan sesuatu yang baru baginya.

Sering ditemukan suatu organisasi telah mempertimbangkan berbagai penggunaan teknik-teknik manajemen yang baru yang melibatkan teknologi informasi yang termmodern, namun apakah manajemen juga telah memikirkan bagaimana menggunakan asset yang dimiliki itu sehingga mampu menjadikan perusahaan sukses berkelanjutan? Dengan kata lain, ketika perusahaan telah berinvestasi untuk teknologi terbaru dan didukung oleh teknik manajemen teranyar, apakah seluruh anggota organisasi dapat benar-benar mengoptimalkan teknik-teknik baru tersebut agar selaras dengan tujuan awal manajemen? *Knowledge management* mengemukakan pentingnya berbagi pengetahuan dan pengalaman antar anggota organisasi, lintas fungsi, dan mendokumentasikan pengetahuan tersebut agar dapat digunakan dalam organisasi.

Kebanyakan perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang menerapkan teknologi yang tepat, didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya, dan terjadi proses pembelajaran yang berkelanjutan di dalamnya. Inilah tujuan yang ingin dicapai oleh *knowledge management*, bukan sekedar bagaimana menyiapkan fasilitas atau infrastruktur tapi lebih kepada bagaimana mengelola pengetahuan sehingga terjadi pemecahan masalah secara efektif dan efisien, pembelajaran dinamis, perencanaan strategis, dan pembuatan keputusan. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi pergeseran paradigma organisasi yang semula mengandalkan pada *resource-based* menjadi *knowledge-based* yang bertumpu pada pengembangan *metadatabases*, *data mining*, *data warehouse*, dan sebagainya.

Makalah ini akan menguraikan pentingnya *knowledge management* untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Banyak teknik dan strategi yang telah diulas dalam tulisan-tulisan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan, namun *knowledge management* merupakan suatu langkah penting yang perlu dijalankan oleh perusahaan sebab *knowledge management* merupakan suatu proses yang melibatkan banyak aspek. *Knowledge management* menuntut perubahan perilaku kerja anggota organisasi di seluruh tingkat organisasi, dari tingkat tertinggi sampai terendah. Proses ini tidak akan jalan kecuali ada langkah awal untuk memulainya.

Apa Itu Knowledge Management?

Apakah definisi formal dari *knowledge management*, belum ada kesepakatan di antara banyak penulis yang menulis tentang *knowledge management*. Tapi secara konseptual, *knowledge management* merupakan kegiatan organisasi dalam mengelola pengetahuan sebagai asset, dimana dalam berbagai strateginya ada penyaluran pengetahuan yang tepat kepada orang yang tepat dan dalam waktu yang cepat, hingga mereka bisa saling berinteraksi, berbagi pengetahuan dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan sehari-hari demi peningkatan kinerja organisasi (Manik, 2007).

Definisi lain yang diberikan oleh Turban et al. (2005), *knowledge management* adalah sebuah proses yang membantu organisasi mengidentifikasi, memilih, menyebarkan, dan mentransfer informasi dan keahlian yang penting yang merupakan bagian dari memori organisasi dan ada di dalam organisasi dalam suatu cara yang tidak terstruktur. Pemikiran awal *knowledge management* berfokus pada mengidentifikasi pengetahuan, kemudian menjadikannya eksplisit dalam satu cara sehingga dapat dibagi dengan cara formal, dan meningkatkan nilainya dengan digunakan secara berulang oleh anggota organisasi yang lain.

Sedangkan Hendrik (2003) menyatakan pengertian *knowledge management* adalah merencanakan, mengumpulkan dan mengorganisir, memimpin dan mengendalikan data dan informasi yang telah digabung dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisis dari macam-macam sumber yang kompeten. *Knowledge management* bukanlah suatu fenomena baru, tetapi merupakan suatu cara yang menerapkan integrasi antara teknologi dengan sumber pengetahuan yang kompeten.

Dari tiga definisi yang telah diuraikan dapat dinyatakan ulang bahwa *knowledge management* merupakan suatu proses mengelola asset berharga yang dimiliki oleh perusahaan yaitu pengetahuan sehingga dapat bermanfaat bagi organisasi. Caranya, dengan membagi pengetahuan kepada yang lain karena pengetahuan tidak hanya dimiliki oleh individu. Selain itu, ada

progress terhadap pengetahuan sebab terus dikembangkan mengikuti perubahan lingkungan sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Di dalam *knowledge management* ada intervensi sumber daya manusia, teknologi, proses, dan *content*. Pengembangan *knowledge management* di dalam sebuah organisasi sebaiknya menyeluruh kepada keempat hal tersebut. Ini berarti, jika ingin mengembangkan *knowledge management*, harus ada akses ke manajer TI, manajer SDM, dan tentu saja manajer unit kerja lainnya di mana pengetahuan mengenai sesuatu hal itu disimpan. Dengan demikian, manajer *knowledge management* itu ruang geraknya lintas fungsional.

Mengembangkan Knowledge Management di Perusahaan

Apakah *knowledge management* melekat ke dalam sistem? Apabila yang dimaksud adalah sistem informasi, maka di dalamnya ada teknologi, proses bisnis, dan orang yang terlibat dengannya dan dalam sistem seperti ini *knowledge management* dapat dikembangkan. Tetapi jika yang dimaksud dengan sistem di sini hanyalah teknologi, jawabannya tidak selalu demikian. Karena ada tipe pengetahuan yang sulit untuk disimpan dalam TI dalam bentuk apapun, yang dikenal dengan istilah *tacit knowledge*, dan strategi yang tepat untuk penyebarannya adalah personalisasi atau kustomisasi. Dalam hal ini, peran TI nyaris tidak ada sama sekali. Hensen, Nohria, dan Tiernye (1999) mengemukakan bahwa pada dasarnya strategi organisasi mengelola pengetahuan terbagi atas dua ekstrim, yaitu strategi kodifikasi (*codification strategy*) dan strategi personalisasi (*personalization strategy*).

Untuk membangun sistem *knowledge management* di perusahaan diperlukan empat tahap yang menjadi satu siklus, yaitu setelah melewati tahap 4 kembali lagi kepada tahap 1, begitu seterusnya:

1. Menciptakan pengetahuan (*knowledge creation*) yaitu proses perbaikan pengetahuan tertentu selama proses pembelajaran.

2. Pembauran pengetahuan (*knowledge assimilation*) yaitu proses pengumpulan, penyimpanan dan penyaringan pengetahuan yang dibuat dengan pengetahuan yang sudah dipunyai sebelumnya.
3. Penyebaran pengetahuan (*knowledge dissemination*), yaitu proses akses dan distribusi pengetahuan untuk dipergunakan dalam pekerjaan yang lainnya.
4. Pemanfaatan pengetahuan (*knowledge application*) yaitu penggunaan pengetahuan yang ada untuk mendukung penyelesaian masalah-masalah yang dihadapi.

Sistem pakar (*expert system*) merupakan salah satu teknologi andalan dalam *knowledge management*, terutama melalui empat skema penerapan dalam suatu organisasi sebagaimana yang dilakukan di LIPI, yaitu:

1. *Case-based reasoning* (CBR) yang merupakan representasi *knowledge* berdasarkan pengalaman, kasus, dan solusinya;
2. *Rule-based reasoning* (RBR) mengan-dalkan serangkaian peraturan yang merupakan representasi dari *knowledge* dan pengalaman karyawan/manusia dalam memecahkan kasus-kasus yang rumit.
3. *Model-based reasoning* (MBR) melalui representasi *knowledge* dalam bentuk atribut, perilaku, antar hubungan maupun simulasi proses terbentuknya *knowledge*;
4. *Constraint-satisfaction reasoning* (CSR) merupakan kombinasi antara RBR dan MBR.

Dari empat skema penerapan tersebut kita dapat membuat suatu *knowledge management* dengan cara sebagai berikut:

1. Bangun infrastruktur dengan teknologi yang tepat.
Teknologi yang tepat, bukan berarti teknologi yang digunakan adalah teknologi tinggi. Tepat berarti sesuai dengan kebutuhan, sesuai dengan usaha atau bisnis yang dilakukan, dan tidak membuang-buang biaya. Teknologi ini bisa saja seperti komputer dan jaringan internet.

2. Bangun sebuah infrastruktur konseptual dengan tulang punggung kompetensi Teknologi yang tepat juga tidak akan berguna apabila perusahaan tidak mempunyai konsep atau visi yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Tulang punggung yang kompeten adalah orang-orang yang mempunyai ilmu, keahlian, pengalaman, kecepatan bertindak, dan bersosialisasi.
3. Buat suatu tempat penyimpanan dan hal-hal yang menyangkutnya
Tempat penyimpanan bisa saja berupa gudang, perpustakaan arsip, database, dan file. Selain itu, dibantu dengan alat-alat yang mempermudah pencarian.
4. Ciptakan standar tinggi untuk kualitas dan kegunaannya
Perusahaan harus mempunyai suatu aturan, yaitu hanya ilmu yang berguna sajalah yang akan disimpan di gudang pengetahuan, jangan sampai sampah informasi juga masuk ke dalamnya. Pastikan kalau aturan ini sesuai dengan kebutuhan penggunaannya.

Indonesia telah memberikan apresiasi kepada perusahaan-perusahaan yang menerapkan *knowledge management*. Mulai tahun 2005, sebuah perusahaan jasa profesional di Indonesia memberikan award kepada organisasi yang berkedudukan di Indonesia yang memiliki performa lebih baik daripada perusahaan sejenis dengan rata-rata pertumbuhan modal intelektual dan transformasi pengetahuan menjadi penciptaan kekayaan. Kriteria yang dinilai mencakup:

1. Menciptakan budaya perusahaan yang didorong oleh pengetahuan
2. Mengembangkan *knowledge workers* melalui kepemimpinan manajemen
3. Menyajikan produk/jasa/solusi berbasis pengetahuan
4. Memaksimalkan modal intelektual perusahaan
5. Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif
6. Menciptakan suatu organisasi pembelajar
7. Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan tentang pelanggan

8. Mentransformasikan pengetahuan perusahaan menjadi nilai bagi pemegang saham (atau masyarakat bagi organisasi nirlaba).

Dalam kurun waktu 2005-2008, award telah diberikan kepada 25 organisasi yang secara silih berganti memenangi kompetisi nasional ini. Organisasi yang dimaksud ditampilkan tabel 1.

Tabel 1.
Organisasi yang Mendapat Award dalam Menerapkan *Knowledge Management* Tahun 2005-2008

Pemenang di Industri Keuangan, Asuransi, dan Pembiayaan:		Pemenang di Industri Teknik & Konstruksi:	
Organisasi	Tahun	Organisasi	Tahun
Bank Indonesia	2005, 2006, 2007	PT United Tractors, Tbk.	2007, 2008
Bank Danamon	2005, 2006	PT Wijaya Karya, Tbk.	2007, 2008
Bank BCA	2008	Pemenang di Industri Telekomunikasi:	
Bank Niaga	2005, 2006, 2007	Organisasi	Tahun
Asuransi Astra Buana	2005	PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	2007, 2008
Adira Finance	2005	PT Excelcomindo Pratama, Tbk.	2006, 2007, 2008
Pemenang di Industri Pendidikan:		Pemenang di Industri Beragam:	
Organisasi	Tahun	Organisasi	Tahun
Univ. Bina Nusantara	2007, 2008	PT Astra Internasional, Tbk.	2007, 2008
Institut Teknologi Bandung	2007, 2008	PT Unilever Indonesia, Tbk.	2005, 2006, 2007
Pemenang di Industri Energi:		PT Anugrah Argon Medica	2006
Organisasi	Tahun	Kompas Gramedia	2006
PT Medco E&P Indonesia	2006, 2007, 2008	LOWE Indonesia	2005, 2008
PT PLN (Persero)	2008	Rekayasa Industri	2008
Indonesia Power	2008	IBM Indonesia	2008
		TNT Indonesia	2008

Sumber: Fatwan dan Denni (2009)

Hasil Jangka Panjang dari *Knowledge Management*

Penelitian yang dilakukan terhadap organisasi yang menerapkan *knowledge management* menunjukkan performa yang lebih baik, rata-rata 2:1 tahun kecepatan pergerakannya dibandingkan pesaingnya. Artinya, organisasi berbasis pengetahuan bergerak satu tahun lebih cepat dibandingkan organisasi biasa (Fatwan dan Denni, 2009). Dari pemenang award pada tabel 1 memberikan bukti bahwa organisasi-organisasi tersebut layak mendapat penghargaan. Organisasi-organisasi tersebut memiliki *top brand* yang telah dikenal secara luas di masyarakat sehingga tidak lagi fokus pada proses membangun *brand*, tetapi pada pengembangan modal intelektual.

Contoh Penerapan *Knowledge Management*

Kita dapat melihat bagaimana *knowledge management* diterapkan dengan

mengamati beberapa contoh yang didapatkan dari pengalaman pihak-pihak yang telah menerapkan *knowledge management*. Tentu pendekatan yang digunakan oleh masing-masing bisa berbeda.

1. Seorang manajer TI yang disibukkan oleh jadwal yang sangat padat (Hendrik, 2003).

Ada seorang manajer TI yang tugasnya luar biasa banyak, ia harus menghadiri rapat di luar kantor dengan klien, memimpin proyek TI, dan juga seorang kepala rumah tangga yang baik. Tidak lama ia sadari kalau ia telah kewalahan dengan tugas-tugasnya yang luar biasa banyak, memang tidak berat, tapi jadwal yang ketat membuatnya susah bahkan untuk makan siang sekalipun. Jadi, ia mulai mempelajari *knowledge management*, kemudian ia terapkan dalam profesinya. Beginilah solusinya. Ia selalu mencatat masalah yang muncul di setiap proyek TI yang dikerjakan stafnya dalam sebuah buku. Ia menyimpan e-mail dari

- stafnya yang bertanya, dan memberikan solusi yang kadang dijawabnya sendiri, atau dijawab oleh stafnya yang lain. Kumpulan masalah dan solusi ini, ia jadikan seperti sebuah FAQ (*frequently asked question*). Terciptalah sebuah pengetahuan perusahaan yang kompeten, jadi ketika ada masalah yang serupa, tidak perlu dijawab lagi, karena telah ada di FAQ.
2. Seorang *knowledge manager* yang mencoba menerapkan *knowledge management* di perusahaannya.

Pengalaman seorang *Knowledge Manager* di sebuah organisasi, di mana pengembangan *knowledge management* baru saja diterapkan di perusahaan mereka. Pada fase pertama, pengembangannya dilakukan secara paralel, yaitu pembenahan sistem SDM, pembenahan infrastruktur TI, dan pembenahan sumber-sumber pengetahuan (dalam bentuk dokumen kertas ataupun elektronik). Baru pada fase kedua, mulai dilakukan penyelarasan *knowledge management* dengan strategi bisnis (dalam rangka *knowledge mapping*). Setelah itu baru diketahui klasifikasi *knowledge* yang dibutuhkan, sehingga tahu klasifikasi *content* sistem *knowledge management* perusahaan. Kemudian fase berikutnya baru dilakukan sosialisasi.
 3. Penerapan *knowledge management* di unit organisasi. (Setiarso, 2006)

Knowledge management coba diterapkan di unit organisasi dokumentasi dan informasi LIPI tahun 2006 dan 2007 dengan membangun konsep “*Organizational Knowledge Managemt System (OKMS)*”. Konsep ini dikembangkan dalam bentuk:

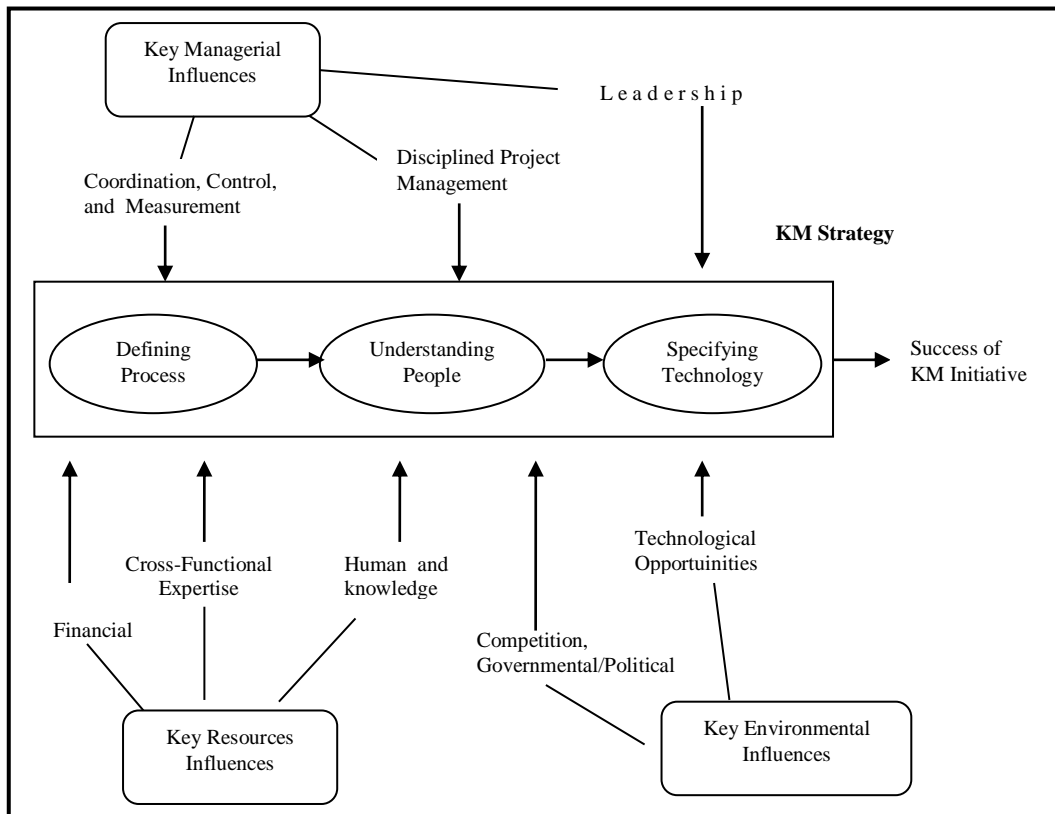
 - a. Mengoleksi, mengorganisasi, mengklasifikasikan, dan mendesiminasikan *knowledge* ke seluruh unit kerja;
 - b. Kebijakan, prosedur yang dipakai untuk mengoperasikan database dalam suatu jaringan internet yang selalu *up-to-date*
 - c. Menggunakan *Information Communication Technology (ICT)* yang tepat untuk menangkap *knowledge* yang terdapat dalam pikiran individu sehingga *knowledge* itu bisa dengan mudah digunakan bersama dalam suatu organisasi,
 - d. Menciptakan lingkungan untuk pengembangan aplikasi *expert systems*,
 - e. Melakukan analisis informasi dalam *databases*, *data mining* atau *data warehouse* sehingga hasil analisis tersebut dapat segera diketahui dan dipakai oleh lembaga,
 - f. Mengidentifikasi kategori *knowledge* yang diperlukan untuk mendukung lembaga, mengtransformasikan basis *knowledge* ke basis yang baru,
 - g. Mengkombinasikan pengindeksan, pencarian *knowledge* dengan pendekatan *semantics* atau *syntax*,
 - h. Mengorganisasikan dan menyediakan *know-how* yang relevan, kapan, dan bilamana diperlukan mencakup proses, prosedur, paten, bahan rujukan, formula, *best practices*, prediksi, dan cara-cara memecahkan masalah. Secara sederhana, intranet, *groupware*, atau *bulletin boards* adalah sarana yang memungkinkan lembaga menyimpan dan mendesiminasikan *knowledge*.
 - i. Memetakan *knowledge (knowledge mapping)* pada suatu organisasi baik secara *on-line* atau *off-line*, pelatihan, dan perlengkapan akses ke *knowledge*
4. Penerapan *knowledge management* di satu perusahaan telekomunikasi, Nortel Network (Massey, et al., 2002)

Pada tahun 1994 sampai 2000, Nortel mengubah orientasi dari teknologi ke arah konsumen dan peluang bisnis. Pada tahun 2000, Nortel telah menjadi perusahaan yang memiliki pendapatan besar, dan pemimpin yang inovatif pada industri telekomunikasi. Perubahan ini merupakan hasil dari usaha yang gigih dalam mengubah proses pengembangan produk baru (*New Product Development, NPD*) sehingga “waktu masuk ke pasar” berkurang secara signifikan. NPD merupakan kegiatan berbasis pengetahuan secara intensif berdasarkan pengetahuan indi-

vidual dan pengetahuan bersama dari karyawannya. Salah satu penerapan di Nortel adalah dengan mengubah pola pikir yang semula berbasis *go/no go* menjadi *why/why not* dalam mengevaluasi suatu ide untuk pembuatan produk baru. Kemudian, data, informasi dan pengetahuan yang merupakan

kebutuhan orang yang melaksanakannya perlu ditentukan. Terakhir, teknologi digunakan untuk membuat pekerjaan lebih efisien dan efektif. Akan tetapi, penggunaan teknologi hanya akan efektif apabila penggunaannya sejalan dengan bisnis, aktivitas pekerjaan dan orang yang menggunakannya.

Gambar 1.
Model Kesuksesan Nortel dalam Knowledge management



5. Penerapan *knowledge management* di Institut Teknologi Bandung (Fatwan dan Denni, 2009)

a. Mengoptimalkan teknologi informasi
Sejak tahun 2006 ITB membangun sistem manajemen terintegrasi dengan membuat website ITB, jaringan komputer, *mail group* untuk dosen ITB, knowledge repository untuk menyimpan hasil-hasil penelitian dan praktik terbaik dari berbagai sumber. Selain itu, ITB juga membangun Program Smart Campus tahun 2004 yang bertujuan menciptakan *creative knowledge community*. Program ini menggandeng beberapa perusahaan tek-

nologi komunikasi dan informasi terkemuka.

b. Kolaborasi penelitian ITB
ITB saat ini menjadi perguruan tinggi berbasis penelitian. Untuk mendukung ini, ITB banyak melakukan pengembangan kolaborasi dalam hal penelitian dengan bekerjasama dengan pihak dari dalam maupun luar negeri. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan membuat *International Office* untuk menangani kerjasama internasional. Salah satu bentuk kerjasamanya adalah pertukaran sumber daya manusia untuk

mempelajari *best practice* dari masing-masing institusi.

c. Wadah untuk *knowledge sharing*

Untuk penyebarluasan pengetahuan dilakukan di dalam unit-unit organisasi, diantaranya: UPT Pusat Manusia Organisasi sebagai penyelenggara *assessment* dan pengembangan kompetensi profesional dengan semboyan "*Learn from The Best to be The Best*", Unit Sumber Daya Manusia (USDI) adalah unit yang menyelenggarakan *distance learning*, *teleconference*, serta bentuk pembelajaran lainnya, Kelompok Keahlian (KK) bertujuan untuk mengembangkan komunitas-komunitas informal yang terdiri dari individu-individu yang memiliki minat dan keahlian yang sama untuk saling bertukar pengetahuan.

d. *Knowledge value added for stakeholder*

Guna memberikan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan, ITB membentuk forum Ikatan Orangtua Mahasiswa dan Professional Career Development and Alumni.

Kendala dalam Menerapkan Knowledge Management

Tidak ada sistem yang sempurna. Begitu pula dengan *knowledge management*. Turban et al (2005) merangkum beberapa kegagalan yang ditemui dalam penerapan *knowledge management*, yaitu: *pertama*, terlalu banyak informasi yang tidak mudah dicari dan informasi yang tidak cukup atau tidak lengkap mengakibatkan kesulitan dalam menciptakan keahlian yang sebenarnya. *Kedua*, ketidakmampuan menangkap dan mengkategorikan pengetahuan, begitu pula *overmanagement* terhadap proses *knowledge management* sehingga kreativitas dan komunitas praktik *knowledge management* menjadi tertahan. *Ketiga*, kurangnya komitmen, tidak tersedianya insentif untuk orang-orang yang terlibat dalam sistem. Terakhir, penekanan yang berlebihan atas teknologi dengan alasan mahal biaya.

Setiarso (2006) menyebutkan tiga kenyataan yang sangat mempengaruhi berhasil tidaknya *knowledge management*, yaitu:

1. Penerapannya tidak hanya menghasilkan *knowledge* baru, tetapi juga mendaur-ulang *knowledge* yang sudah ada.
2. Teknologi informasi belum sepenuhnya bisa menggantikan fungsi-fungsi jaringan sosial antar anggota organisasi.
3. Sebagian besar organisasi tidak pernah tahu apa yang sesungguhnya mereka ketahui, banyak *knowledge* penting yang harus ditemukan lewat upaya-upaya khusus, padahal *knowledge* itu sudah dimiliki sebuah organisasi sejak lama.

Penutup

Untuk merancang sistem *knowledge management* yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya diperlukan empat komponen, yaitu:

1. Aspek manusia, disarankan pada organisasi untuk menunjuk/mempekerjakan seorang *knowledge manager* yang bertanggung jawab mengelola sistem *knowledge management* dengan cara mendorong para karyawan untuk mendokumentasikan dan mempublikasikan *knowledge* mereka, mengatur file, menghapus *knowledge* yang sudah tidak relevan dan mengatur sistem *reward/punishment*.
2. Proses, telah dirancang serangkaian proses yang mengaplikasikan konsep model dalam pelaksanaannya.
3. Teknologi, penambahan infrastruktur yang diperlukan untuk menunjang berjalannya sistem *knowledge management* yang efektif.
4. *Content* (isi), dirancang *content* dari sistem *knowledge management* berupa *database knowledge* dan dokumen yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Inti utama dari implementasi suatu strategi *knowledge management* adalah manusia, dengan fokus mengelola pola pikir dan perilaku manusia dalam suatu organisasi. Sistem informasi yang didukung oleh

teknologi informasi hanyalah pendukung. Hal yang sangat penting adalah bagaimana mendorong agar terjadi suatu perubahan dalam cara memimpin, cara bekerja, dan cara berfikir yang dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi suatu kebiasaan atau budaya baru. Jadi jargonnya, adalah “*individual knowledge is nothing, but shared knowledge is power.*”

Daftar Pustaka

- Barth, S., “KM Horror Stories,” *Knowledge Management*, October 2000.
- Cahill, T., “*How the Irish Saved Civilization*,” New York: Anchor, 1996.
- Desouza, K.C., “*Knowledge Management Barriers: Why the Technology Imperative Seldom Works*,” *Business Horizons*, January-February, 2003, pp. 25-29.
- Fatwan, Satyo dan Denni, Alex, “*Indonesian Most Admired Knowledge Enterprise: Study & Lessons Learned from the Winners*,” PT Gramedia Pustaka Utama Jakarta, 2009.
- Hansen, M., Nohria, dan T. Tierney, “*What’s Your Strategy for Managing Knowledge?*” *Harvard Business Review*, 77(2), March-April, 1999.
- Hendrik, “*Sekilas Tentang Knowledge Management*”, *lmuKomputer.Com*, 2003.
- Manik, Muhibbullah Azfa, “*Knowledge Management*,” *website Universitas Bung Hatta*, 2007.
- Massey, Anne P.; Mitzi M. Montoya-Weiss; dan Tony M. O’Driscoll, “*Knowledge Management in Pursuit of Performance: Highlights from Nortel Networks*”, *MIS Quarterly* Vol 26 No. 3, pp. 269-289, September, 2002.
- Setiarso, Bambang, “*Penerapan Knowledge Management pada Organisasi: Studi Kasus di Salah Satu Unit Organisasi LIPP*” *IlmuKomputer.Com*, 2006.
- Silver, C.A., “*Where Technology and Knowledge Meet*,” *Journal of Business Strategy*,
- Steinberg, D., “*Bringing Order to the Information Explosion*,” *Smartbusinessmag.com*, June 2002, pp. 48-53.
- Tobing, Paul L., “*Knowledge Management: Konsep, Arsitektur, dan Implementasi*,” Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2007.
- Turban, McLean, Wetherbe, “*Information Technology for Management*,” Fifth Edition, John Wiley and Sons, Inc. 2005.
- Ulum, Ihyaul, “*Intellectual Capital: Konsep dan Kajian Empiris*,” Edisi Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2009.
- *) Penulis adalah Dosen STIE **Nobel Indonesia** Makassar