

BERBAGI PENGETAHUAN: Siapa yang Mengelola Pengetahuan ?

Oleh
Bambang Setiarso

Lisensi Dokumen:

Copyright © 2003-2006 IlmuKomputer.Com

Seluruh dokumen di IlmuKomputer.Com dapat digunakan, dimodifikasi dan disebarkan secara bebas untuk tujuan bukan komersial (nonprofit), dengan syarat tidak menghapus atau merubah atribut penulis dan pernyataan copyright yang disertakan dalam setiap dokumen. Tidak diperbolehkan melakukan penulisan ulang, kecuali mendapatkan ijin terlebih dahulu dari IlmuKomputer.Com.

Pendahuluan

Dalam satu dasawarsa terakhir pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*), menjadi salah satu metode peningkatan produktifitas suatu organisasi, perusahaan atau instansi. Hal ini dapat dimengerti karena kompetisi tidak lagi mengandalkan sumber daya alam, tetapi berpindah kepada pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal. Pemanfaatan sumber daya manusia melalui potensi kreativitas dan inovasi, agar dapat meningkatkan produktivitas suatu organisasi.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode dalam *knowledge management* yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi ilmu pengetahuan, teknik, pengalaman dan ide yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan, dan komentarnya kepada anggota lainnya. Disinilah peran berbagi pengetahuan dikalangan karyawan menjadi amat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar mampu berpikir secara logika yang diharapkan akan menghasilkan suatu bentuk inovasi. Jadi inovasi merupakan suatu proses dari ide melalui penelitian dan pengembangan akan menghasilkan prototipe yang bisa dikomersialkan. Sebenarnya menurut para ahli misalnya Carl Davidson dan Philip Voss mengatakan bahwa mengelola *knowledge* sebenarnya merupakan bagaimana organisasi mengelola staf mereka, sebenarnya bahwa *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang saling berbeda mulai saling bicara.

Wakil perusahaan dari Rover Group (Collin Jones) mengatakan bahwa sebagai bagian dari *knowledge management strategy*, Rovernet mengatakan bahwa intranet merupakan bagian yang sangat membantu mereka dalam mengaplikasikan *learning* dan *share best practice* mereka. Menurut David J.Skryme bahwa salah satu tantangan *knowledge management* adalah menjadikan manusia berbagai *knowledge* mereka. Untuk menghadapi tantangan tersebut dia menyarankan tiga C yaitu: *Culture*, *Co-opetition* (menyatukan kerjasama dengan persaingan) dan *Commitment*.

Banyak organisasi belum atau tidak mengetahui potensi *knowledge* (pengetahuan + pengalaman) tersembunyi yang dimiliki oleh karyawannya, mengapa demikian ?

Research Delphi Group menunjukkan bahwa knowledge dalam organisasi tersimpan dengan struktur adalah sbb:

- 42 % dipikiran (otak) karyawan;
- 26 % dokumen kertas;
- 20 % dokumen elektronik;
- 12 % knowledge based-electronics.

Peta “knowledge” dalam Organisasi

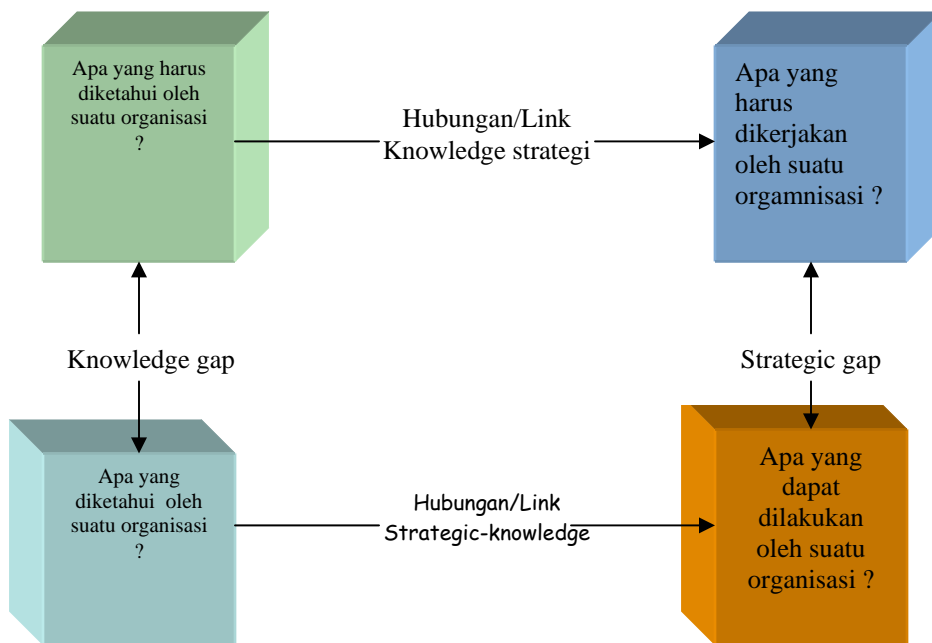
Berbagi pengetahuan hanya dapat dilakukan bilamana setiap anggota memiliki kesempatan yang luas dalam menyampaikan pendapat, ide, kritikan dan komentarnya kepada anggota lainnya. Sebagai besar situs portal suatu organisasi, instansi atau perusahaan telah menggunakan fitur forum diskusi (*discussion forum*) untuk memberikan kesempatan yang luas kepada anggotanya dalam menyampaikan kesulitan yang dihadapi dalam pekerjaannya, ide-ide yang timbul untuk meningkatkan produktifitas pekerjaannya, kritikan dan saran terhadap organisasi dalam rangka menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Berbagai pengetahuan dapat tumbuh dan berkembang apabila menemukan kondisi yang sesuai, sedangkan kondisi tersebut ditentukan oleh tiga faktor kunci yaitu: orang, organisasi dan teknologi (Brink, 2001). Sebab berbagi pengetahuan dianggap sebagai hubungan atau interaksi sosial antar orang per orang, sedangkan permasalahan organisasi memiliki dampak yang besar bagi berbagi pengetahuan, dan teknologi informasi dan komunikasi merupakan fasilitatornya.

Agar potensi *knowledge* setiap karyawan dapat dimanfaatkan dan dikembangkan, tentu perusahaan memerlukan informasi secara lengkap mengenai asset berharga ini, sebagai sebuah langkah untuk mendeteksi adanya *tacit knowledge* ini, perlu dilakukan pendataan lewat kuesioner yang disebar kepada semua orang dalam organisasi.

Misalnya sebagai contoh, pertanyaan dapat berisi sebagai berikut:

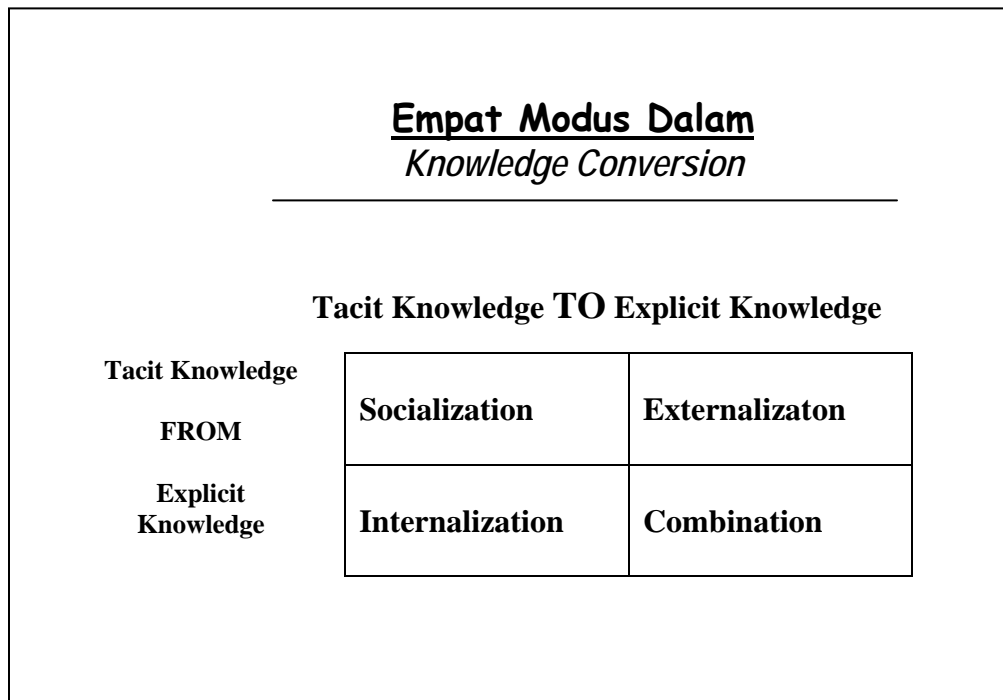
- 1). Apakah anda mengetahui bahwa anda mempunyai potensi *knowledge* yang belum dimanfaatkan secara maksimal oleh organisasi ?
- 2). Apakah anda mengetahui rekan kerja (internal maupun eksternal organisasi) anda mempunyai potensi pengetahuan dan keahlian yang belum dimanfaatkan secara maksimal dalam organisasi ?
- 3). Apa kendala dari pertanyaan no. 1 dan no.2 ?
- 4). Berapa banyak yang anda ketahui bahwa semua orang dalam organisasi tahu bahwa sesuatu harus dilakukan tetapi tidak/belum dilakukan ?
- 5). Berapa lama kondisi pertanyaan no.4 itu telah berlangsung ?
- 6). Apakah ada pengaruh langsung terhadap layanan kepada pelanggan ?

Gambar 1. Pola Hubungan Zack



Pertanyaan-pertanyaan tersebut diatas terus-menerus dilakukan secara berkala dan terus menerus sampai organisasi dapat memetakan semua potensi *knowledge* yang masih tersembunyi dalam organisasi. Serta memberikan muatan *knowledge* pada setiap unit kerja/fungsi kerja dalam organisasi dengan melihat alur Input-Proses-Output (IPO). Pertanyaan lain selanjutnya dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi, seluruh jawaban hasil kuestioner tersebut kemudian dipadukan dengan database karyawan yang tentu telah dimiliki sebelumnya. Dengan langkah ini organisasi akan mempunyai peta potensi *knowledge* yang dimilikinya secara startegis, serta seluruh peta *knowledge* ini juga menjadi dasar pertimbangan bagi kebijakan rotasi, promosi, mutasi sampai pelatihan karyawan. Pada gilirannya organisasi semakin dapat memperkuat setiap pos pekerjaan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya.

Gambar 2 . Konversi Pengetahuan



Dapatkah Mengelola Pengetahuan ?

Dalam buku *Learning to fly* oleh British Oil Company menyatakan bahwa *You Cannot manage knowledge – nobody can ? Knowledge can be created, discovered, captured, shared, etc.* Jadi hanya empat kegiatan utama yaitu: persediaan pengetahuan, mempercepat aliran knowledge, transformasi knowledge dan pemanfaatan *knowledge*. Merebaknya fenomena manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dapat dilihat sebagai keinginan mengembalikan hakikat “pengetahuan” dan menghindari pandangan bahwa pengetahuan adalah benda mati. Di dalam kehidupan berorganisasi, baik untuk bisnis maupun non-bisnis, maka pengetahuan selalu dikaitkan dengan potensi nilai yang ada pada berbagai komponen atau proses (aliran) keseluruhan ”modal” dalam organisasi tersebut. “Modal” disini tentu saja bukan hanya soal investasi dan uang, tetapi juga “modal sosial” (*social capital*). Para proponent KM selalu menegaskan bahwa sebuah organisasi seharusnya tidak berhenti pada “memiliki pengetahuan” dalam arti menimbun tumpukan dokumen yang dilengkapi dengan alat temu-kembali. Persoalan terpenting yang dihadapi organisasi-organisasi modern saat ini adalah : **bagaimana mengintegrasikan timbunan pengetahuan eksplisit itu kedalam keseluruhan kemampuan dan kegiatan organisasi?** Di dalam aktivitas setiap organisasi, maka tidak dapat dihindari bahwa pengetahuan yang diperlukan adalah pengetahuan yang tertanam di dalam diri masing-masing pribadi dan juga tercakup dalam kerjasama antar pribadi. Semua ini bukan hanya pengetahuan eksplisit, tapi juga pengetahuan tacit, terlebih lagi pengetahuan ini menjadi dinamis sejalan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di

dunia eksternal maupun internal dari sebuah organisasi. Nah, inilah urusan manajemen pengetahuan, yaitu bagaimana mengelola dinamika penggunaan pengetahuan tacit yang terintegrasi dengan pengetahuan eksplisit.

Secara ringkas, untuk mengelola pengetahuan ada beberapa hal yang perlu diperhatikan misalnya :

- analisis dan identifikasi proses kerja/bisnis dalam organisasi ;
- pemahaman tentang proses pengetahuan di dalam proses kerja;
- pemahaman nilai, konteks, dan dinamika pengetahuan dan informasi;
- identifikasi penciptaan, pemeliharaan dan pemanfaatan aset pengetahuan;
- pemetaan aliran pengetahuan;
- manajemen perubahan;
- pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung pemanfaatan pengetahuan;
- pemahaman tentang komunitas kerja untuk memperoleh dukungan dan kerjasama;
- manajemen kegiatan/proyek;
- stukturisasi dan arsitektur informasi;
- manajemen aliran dokumen dan informasi;
- pemahaman tentang prinsip-prinsip manajemen informasi, proses publikasi dan perkembangan potensi teknologi informasi.

Sebagian besar dari tuntutan kompetensi diatas memerlukan kemampuan berpikir abstrak dan melakukan analisis yang cukup rumit.

Dari kenyataan, pentingnya klasifikasi dalam dunia pengetahuan manusia, apalagi dalam *knowledge management*, berbagai jenis klasifikasi selain hirarkis, klasifikasi pohon, paradigma dan facet. Beberapa hal penting yang menyebabkan klasifikasi mutlak dalam urusan pengetahuan pada suatu organisasi (Kwasnik, 1999) mengatakan adalah sebagai berikut :

- mampu meringkas pengetahuan sehingga mudah dicerna;
- memberikan deskripsi yang kaya terhadap pengetahuan dalam kaitannya dengan pengetahuan lain;
- memperlihatkan antar-hubungan pengetahuan sehingga memungkinkan penggunaannya memiliki perspektif yang lebih menyeluruh atau holistik;
- memperlihatkan jarak antara satu pengetahuan dengan lainnya (terutama dalam klasifikasi pohon);
- membantu menemukan pola atau keteraturan dalam pemberian kriteria kepada pengetahuan.

Namun pada saat yang sama, sistem klasifikasi yang selama ini kita kenal juga mengandung kelemahan yaitu:

- klasifikasi hirarkis hanya cocok untuk pengetahuan dalam domain yang mapan, yang masing-masing entitasnya sudah memiliki batas dan definisi yang jelas;
- klasifikasi pohon, walaupun mungkin lebih luwes untuk domain yang sedang berkembang, hanya cocok untuk menggambarkan arah perkembangan pengetahuan yang satu dimensi;
- klasifikasi paradigma yang mengandalkan perpotongan (*intersection*) dua atribut entitas, sering kali juga membatasi perspektif penggunaanya;

- klasifikasi facet yang diperkenalkan Ranganathan, walaupun sangat ampuh untuk menampung berbagai perspektif (*multiple perspectives*), sangat bergantung kepada pengetahuan yang lengkap tentang domain yang akan diklasifikasikan dan juga kebutuhan memakai klasifikasi.

Beckman (1999) meringkas perspektif teknologi untuk *knowledge management* adalah sebagai berikut:

- 1). *Knowledge repository*, pada umumnya berupa database : direktori sumber, direktori sumber-sumber pembelajaran, dan groupware dsb;
- 2). Ditambah dengan “*business model*” yang dipengaruhi oleh unsur : arsitektur TI, Platform TI (*hardware*), komunikasi, *interfaces*, *software* dan *users support*.

Berbagi Pengetahuan dalam Konteks Organisasi

Davenport dan Prusak memberikan metode mengubah informasi menjadi pengetahuan melalui kegiatan yang dimulai dengan huruf C : *comparison, consequences, connections* dan *conversation*. Dalam organisasi, pengetahuan diperoleh dari individu-individu atau kelompok orang-orang yang mempunyai pengetahuan, atau kadang kala dalam rutinitas organisasi. Pengetahuan diperoleh melalui media yang terstruktur seperti: buku, dokumen, hubungan orang ke orang yang berkisar dari pembicaraan ringan sampai ilmiah.

Pengetahuan merupakan suatu yang eksplisit sekaligus *tacit*, beberapa pengetahuan dapat dituliskan di kertas, diformulasikan dalam bentuk kalimat-kalimat, atau diekspresikan dalam bentuk gambar. Namun ada pula pengetahuan yang terkait erat dengan perasaan, keterampilan, dan bentuk bahasa utuh, persepsi pribadi, pengalaman fisik, petunjuk praktis, dan intuisi, dimana pengetahuan terbatinkan seperti itu sulit sekali digambarkan kepada orang lain. Penciptaan pengetahuan secara efektif tergantung pada konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan tersebut yaitu konteks yang memungkinkan terjadinya penciptaan pengetahuan yang dimunculkan oleh hubungan-hubungan. Seringkali ada berbagai asumsi yang salah tentang *knowledge management*, tiga diantara asumsi itu adalah 1). jika infrastruktur teknologi informasi sudah dibangun , maka dengan senang hati berbagi pengetahuan antar sesama, 2). teknologi informasi dapat menggantikan kekuatan percakapan langsung dan memperlancar pertukaran pengetahuan, 3). sebuah organisasi harus terlebih dahulu membangun infrastruktur teknologi dan kultur belajar sebelum bisa belajar. Ketiga asumsi itu seringkali mengabaikan kenyataan bahwa KM sesungguhnya berawal dari satu kata yaitu : berbagi-bersama (*share*).

Tidak seluruh pengetahuan dengan serta merta dibagi bersama. Pengetahuan yang paling sering dibagi-bersama adalah pengetahuan praktis (*know-how*) sebuah organisasi, bukan pengetahuan teoritis (*know-what*). Berbagi bersama pengetahuan praktis ini sangat berguna jika dilakukan dalam konteks kegiatan bersama (*team-work*). Sangatlah penting bagi suatu organisasi untuk membedakan, mana pengetahuan pribadi dan mana

pengetahuan kolektif yang diperlukan untuk kepentingan bersama. Secara umum ada lima jenis kegiatan berbagi-pengetahuan yaitu:

1. di dalam satu kelompok untuk pekerjaan rutin yang serupa dan terus menerus;
2. antar dua atau lebih kelompok yang berbeda tetapi melakukan pekerjaan yang hampir sama;
3. antar dua atau lebih kelompok, tetapi yang dibagi bersama adalah pengetahuan tentang pekerjaan non-rutin;
4. antar organisasi dalam rangka kelangsungan hidup bersama;
5. dari luar kelompok, ketika menghadapi persoalan yang belum pernah mereka jumpai sebelumnya.

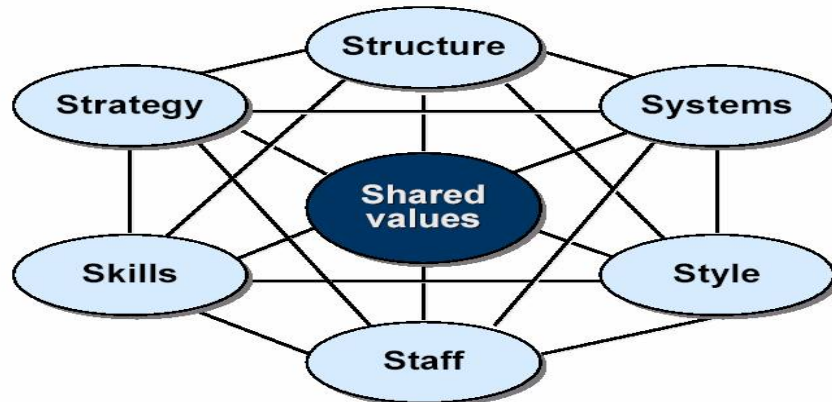
Berbagi Pengetahuan

Di dalam sebuah kelompok manusia, mungkin saja ada satu atau dua orang yang berpengetahuan lebih dari orang lainnya, mungkin saja seorang pemimpin di sebuah organisasi berpengetahuan lebih banyak dari pada yang dimiliki oleh anggota organisasinya. Tetapi untuk memastikan bahwa si pemimpin memiliki ” pengetahuan yang lebih” maka para anggota itu pun harus tahu pengetahuan apakah yang dimiliki pemimpinnya, dengan kata lain anggota itu harus punya pengetahuan tentang pengetahuan pemimpin mereka. Dan jika seseorang telah melepas pengetahuannya kepada orang-orang lain, atau orang tersebut telah meraih/mendapatkan pengetahuan dari seseorang tidaklah mungkin pengetahuan itu berkurang. Seorang pemimpin yang berhasil artinya telah melepaskan pengetahuan yang dipunyai untuk dimiliki oleh anggota-anggotanya, namun si pemimpin tidak pernah kehilangan pengetahuan itu, justru sebaliknya, pengetahuan si pemimpin menjadi semakin besar karena kini pengetahuan itu tidak hanya ada di dirinya sendiri melainkan ada di seluruh anggotanya. Seringkali pengetahuan yang dimiliki bersama-sama oleh anggota organisasi dan masih berada di kepala masing-masing, dan baru **terlihat** jika mereka secara **bersama-sama melakukan sesuatu pekerjaan tertentu**. Seringkali kita lihat sebagai pengetahuan bersama itu adalah kegiatan bersama atau kerjasama, misalnya pengetahuan yang dimiliki oleh para pemain , pelatih dan manajer Persib sehingga mengantarkan menjadi juara liga Indonesia. Kita tidak bisa melihat pengetahuan perorangan di klub Persib tersebut ketika mereka mencetak gol demi gol, tidak bisa melihat pengetahuan Christian Gonzales semata dibandingkan dengan pengetahuan Budi Sudarsono yang sama-sama *striker*, tapi kita terjadi sebuah goal yang kita lihat adalah kerjasama antar *striker*.

Sebuah organisasi atau sebuah perusahaan atau apapun dapat bekerja sama jika memiliki pengetahuan bersama yang tertanam dibenak masing-masing anggotanya dan terwujud dalam praktek-praktek yang melibatkan semua anggotanya. Tanpa pengetahuan bersama itu, tidak akan ada pengetahuan sama sekali yang dimiliki oleh siapapun diantara mereka, jika yang terakhir terjadi maka yang tampak adalah tidak berpengetahuan belaka, walaupun masing-masing orang mungkin menganggap bahwa diri mereka berpengetahuan.

Organisasi Melalui Model 7-s Mckinsey

Model 7-S Mc.Kinsey dikembangkan oleh Peters dan Waterman (1982) dalam bukunya *In Search of Excellence*. Peters dan Waterman memberikan latar belakang bahwa pada era 60 dan 70-an, organisasi memfokuskan dirinya pada struktur organisasi sehingga organisasi memfokuskan dirinya pada struktur. Pada era 80-an dan seterusnya, Peters dan Waterman mengajukan terdapat 6 variabel lain yang menentukan keberhasilan organisasi. Ketujuh variabel memiliki keterkaitan satu sama lain :



Pada model 7-S dikenal adanya 2 jenis variabel, yaitu *Hard-Variable* dan *Soft-Variable*. *Hard – Variable* adalah variabel yang mudah untuk diidentifikasi dari dokumen – dokumen perusahaan, sedangkan *Soft-Variable* relatif lebih sukar dikenali. . Berikut ketujuh variable 7-S (Waterman & Peters)

Tabel 1. Definisi Variabel-Variabel 7-S Mc.Kinsey.

Variabel	Definisi
<u>Hard Variables</u>	
Strategy	Jalan yang telah dipilih oleh organisasi bagi perkembangan masa depannya : suatu rencana yang disusun oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang mampu bertahan (<i>sustainable competitive advantage</i>)
Structure	Kerangka kerja dimana aktivitas para anggota organisasi dikoordinasikan.
System	Prosedur formal dan informal, termasuk sistem inovasi, sistem kompensasi, sistem informasi manajemen dan sistem alokasi modal yang menentukan aktivitas setiap hari.

Soft Variables

Style	Pendekatan kepemimpinan dari manajemen puncak dan pendekatan operasi organisasi secara keseluruhan; juga meliputi cara dimana para pegawai mewakili diri mereka pada dunia luar dan kepada masyarakat.
Staff	Sumber daya manusia organisasi; mengacu kepada bagaimana manusia dikembangkan, dilatih, disosialisasikan, diintegrasikan, dimotivasi dan bagaimana karier mereka di- <i>manage</i> .
Skill	Kemampuan yang unik yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.
Shared Values	Pada awalnya bernama <i>superordinate goals</i> ; konsep dan prinsip penuntun bagi organisasi-nilai-nilai dan aspirasi, biasanya tidak tertulis yang berada di luar pernyataan konvensional sasaran organisasi; ide-ide dasar organisasi dibangun, hal-hal yang mempengaruhi kelompok untuk bekerja bersama untuk tujuan umum bersama.

Sumber : Peters, Waterman (1982)

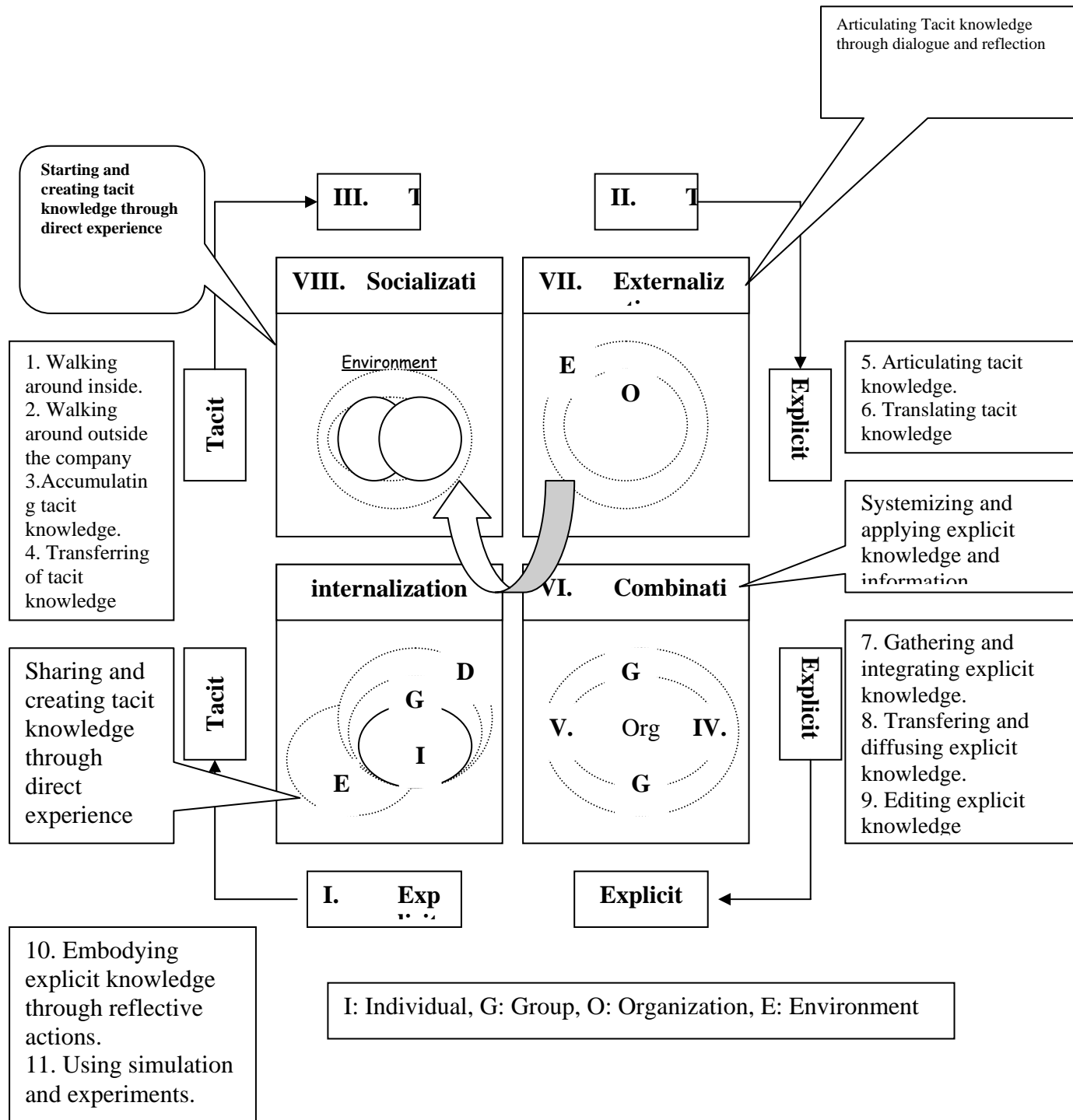
Penutup

Masalah berbagai pengetahuan dalam suatu organisasi saat ini menjadi suatu isu penting baik di bidang bisnis maupun non-bisnis, karena semua kegiatan manusia sebenarnya adalah kegiatan berorganisasi. Tidak ada kegiatan yang akan berjalan lancar, jika tidak ada pengorganisasian yang baik, tidak ada manfaat atau keuntungan yang bisa diperoleh, jika sebuah organisasi tidak berjalan dengan baik. Dan setiap organisasi memiliki anggota, dimana masing-masing anggota bekerja berdasarkan pengetahuannya, maka mengelola pengetahuan akhirnya adalah mengelola anggota-anggota itu artinya mengelola manusia juga adanya.

Berbagi bersama adalah tindakan yang lebih mudah diucapkan dari pada dilakukan, apalagi jika menyangkut pengetahuan dan jika kita sadar bahwa dalam suatu organisasi apa pun akan terjadi *power play* yang dikaitkan dengan prinsip "*knowledge is power*". Berbagi bersama pengetahuan di suatu organisasi akhirnya seringkali menjadi impian, sebab kita sering pula berharap terlalu banyak dan tinggi. Kita berharap semua pengetahuan akan dipakai bersama, dan semua orang dengan rela akan berbagi pengetahuan antar sesama, sementara sebagian besar dari kita mungkin adalah orang-orang yang enggan berbagi pengetahuan.

Gambar 3.

The SECI Model of Knowledge



Daftar Pustaka

- Abell, Angela dan Nigel Oxbrow (2001). *Computing with Knowledge: The Information Professional in the Knowledge Management Age*. London: Library Association Publication.
- Birkinsaw, Julian (2001). “ Making Sense of Knowledge Management” dalam *IVEY Business Journal*, March/April, pp: 32-36.
- Carl Davidson and Philip Voss (2003). *Knowledge Management: An Introduction to creating → competitive advantage from intellectual capital*. New Delhi: Vision Books.
- Contant II, Edward W. (1993), “ The Social Locus of Technological Practice: Community System, or Organization” dalam *The Social Construction of Technological System*. Ed: Wiebe E. Bijker, Thomas P.Hughes, Trevor Pinch. Cambridge, Mass: The MIT Press.
- Cole, Stephen (1992). *Making Science : Between Nature and Society*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Christina Evangelou and Nikos Karacapilidis(2005), ”*On the interaction between humans and knowledge management systems: a framework of knowledge sharing catalysts*”. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 3, No.4, Nov 2005: pp. 253- 261.
- Davenport, Thomas H and Prusak,L(1998). *Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Donald Hislop (2005). “ *The effect of network size on intra-network knowledge processes*”. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.3, No.4, Nov 2005: pp. 244-252.
- Dubravka Cecez-Kecmanovic (2004). “*A sensemaking model of knowledge in organizations: a way of understanding knowledge management and the role of information technologies*”. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.2, No.3, Dec 2004: pp. 155- 168.
- El-Sayed Abou-Zeid (2005). “ *A culturally aware model of inter-organizational knowledge transfer*”. *Knowledge Management Research & Practice*. Vol.3 ,No.3, August 2005: pp. 146-155.
- Elayne Coakes, Anton Bradburn & Gill Sugden, (2004) “*Managing and leveraging knowledge for organizational advantage*”, *Knowledge Management Research & Practice*, Vol.2, No.2, August 2004: pp. 118- 128.

Erickson, Thomas and Wendy A.Kellogg (2000), “ *Social Translucence : an approach to Designing systems that support social process*” in ACM Transsaction on Computer-Human Interaction, Vol 7, No.1, pp. 59-83.

Fu-Sheng Tsai (2005). “ *Composite diversity, social capital, and group knowledge sharing*”. Knowledge Management Research & Practice, Vol.3, No.4, Nov 2005: pp. 218-228.

Garvin, David (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston: Harvard Business School Press.

Hans Berends (2005). “*Exploring knowledge sharing: moves, problem solving and justification*”. Knowledge Management Research & Practice, Vol.3, No.2, May 2005: pp. 97- 105.

Housel, Thomas J and Arthur H.Bell (2001). *Measuring and managing knowledge*. Boston: Mc Graw-Hill International Edition.

Ido Millet (2005). “ *Management by issues: an organizational system for processing problems and opportunities*”. Knowledge Management Research & Practice, Vol.3, No.3, August 2005: pp. 173-182.

James J. Stapleton (2003). *Executive’s guide to knowledge management : the last competitive advantage*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Janszen, Felix (2000). *The Age of Innovation: Making Business Creativity a Competence Not a Coincidence*. London: Pearson Education Limited.

Jozef Loermans and Dieter Fink (2005). “ *How organizations evaluate their knowledge management projects: a meta-study of the period 1992-2002*”. Knowledge Management Research & Practice, Vol.3,No.3, August 2005: pp 125-135.

Kling, Rob (2000). “*Learning about Information Technology and Social Change: the Contribution of Social Informatics*”. The Information Society, Vol.16, No.3, pp 217-232.

Kling, Rob (1998). “Organizational Analysis in Computer Science” dalam *International Perspectives on Information Systems: a Social and Organizational Dimension*, edited by Savvas Katsikides and Graham Orang. Sydney: Ashgate, pp: 43-66.

Malhotra, Yogesh (2000). “ From Information Management to Knowledge Management: Beyond the “Hi-Tech Hidebound’ Systems” dalam K. Srinantiah dan MED Koenig (ed). *Knowledge Management for the Information Professional*. Medford, N.J: Information Today, Inc. pp:37-61.

- Ningky Munir (2001). Proses Penciptaan Pengetahuan di perusahaan.
Jakarta: Seminar Ikatan Pustakawan Indonesia, 14 hal.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge- Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Orlikowski, WJ and Baroudi, J.J. (1991) “ *Studying Information Technology in Organizations: research approaches and assumptions*”. *Information Systems Research* (2): 1 – 28.
- Pendit, Putu Laxman (2001). Manajemen Pengetahuan dan Kmpetensi Profesional Informasi.
Jakarta: Seminar IMPI, 21 hal.
- Pradosh-Nath, N.Mrinalini, G.D.Sandhya. (2002) .*Knowledge Management for R&D Organisations*. Nittads, New Dehli.
- Setiarso, Bambang (2005). “ Knowledge Sharing in Organizations: models and mechanism”.
Kualalumpur (Malaysia) : Special Library Conference (Slib 2005), May 15-17, 2005.p 14.
- Setiarso, Bambang (2005). Strategi Pengelolaan Pengetahuan untuk Meningkatkan Daya Saing UKM. *Proceeding Seminar Ilmiah Nasional PESAT 2005*.
Jakarta: Universitas Guna Darma, Vol. 1 –Agustus 2005, 9 hal.
- Wilson, T.D. (2002) “ *The Nonsense of knowledge management*” . *Information Research*, Vol.8, No.1,pp 49.