

E-ISSN: 2722-2373 P-ISSN: 2745-6927

Journal Home Page: http://v3.publishing-widyagama.ac.id/index.php/bmb/index

MANAJEMEN PENGETAHUAN SEBAGAI STRATEGI BERSAING DI PT INDOSAT OOREDOO

Granit Agustina¹², Mohammad Fakhry Gaffar¹, Eka Prihatin¹, Feby Febrian²

Received, Juni 2020 Revised, Juli 2020

July 2020

Accepted, September 2020

Abstrak

Makalah ini bertujuan mengetahui strategi dalam melakukan implementasi manajemen pengetahuan di PT Indosat Ooredoo. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, catatan arsip, wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan yang dilakukan dengan membuat proses berbasis teknologi informasi dan kompetensi virtual. Manajemen Pengetahuan sangatlah penting sebagai salah satu bentuk strategi bersaing organisasi. Bentuk komunikasi virtual dalam KM juga harus mengeksplorasi pengetahuan diam-diam.

Kata Kunci: Pengetahuan; Manajemen pengetahuan; Penyimpanan pengetahuan.

Abstract

This paper aims to identify strategies for implementing knowledge management at PT Indosat Ooredoo. This research uses a qualitative case study method. Data collection techniques using observation, archive notes, interviews. The results showed that knowledge management was carried out by making processes based on information technology and virtual competencies. Knowledge Management is very important as a form of organizational competitive strategy. Virtual forms of communication in KM should also explore tacit knowledge.

Keywords: Knowledge, knowledge management, storage of knowledge.

Cite this article as: Granit Agustina, Mohammad Fakhry Gaffar, Eka Prihatin, Feby Febrian, 2020. Manajemen Pengetahuan Sebagai Strategi Bersaing Di Pt Indosat Ooredoo. Bulletin of Management and Business, Volume 1, Nomor 2, Pages 34-41. Malang: Universitas Widyagama

DOI: http://dx.doi.org (Editor only)

¹ Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, granit82.GA@gmail.com

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Winaya Mukti, Sumedang

PENDAHULUAN

Pengetahuan adalah prasyarat untuk penciptaan inovasi dalam berbagai aspek. Pengetahuan adalah faktor penting (*enabler factor*) untuk membuat keputusan dan tindakan. Tanpa pengetahuan yang memadai, meskipun dengan informasi yang cukup, keputusan dan kebijakan bertujuan lebih didasarkan pada anggapan dan intuisi tertentu. Kemampuan untuk mengelola pengetahuan organisasi tergantung pada kemampuannya untuk mengatur, menemukan dan menggunakan data dan informasi. Pengorganisasian data mengacu pada keberadaan pengambilan data inventaris, dokumentasi kualitas, mengakses, memprioritaskan dan membuat data agar mudah diakses. Salah satu strategi untuk mengelola pengetahuan adalah dengan menerapkan manajemen pengetahuan dalam organisasi.

Sejumlah perusahaan jasa yang bergerak di bidang teknologi informasi selalu menempati peringkat teratas dalam hal profitabilitas. Microsoft, Google dan PT Indosat Ooredoo adalah perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi yang mendapatkan keuntungan besar dari informasi dan pengetahuan bisnis. Don Tapscoot menyatakan kondisi dunia saat ini dengan istilah "Ekonomi Digital".

PT Indosat Ooredoo membuat berbagai gerakan strategis untuk mengamankan keberlanjutannya serta memperkuat daya saingnya dalam lingkungan bisnis di bidang telekominikasi yang semakin berjalannya waktu muncul pesaing-pesaing baru. Tentu ada banyak alasan yang mendasari PT Indosat Ooredoo untuk membuat perubahan dalam organisasi mereka. Ada beberapa strategi yang dirumuskan untuk menghadapi perubahan ini dimana bergai perubahan yang terjadi adalah hasil dari pemikiran dari para pelaku organisasi tersebut yang berdasarkan atas pengetahuan mereka dalam mengelola sebuah organisasi bisnis. Manajemen pengetahuan di PT Indosat Ooredoo dilakukan dengan berbagai cara, baik secara konvensional maupun difasilitasi oleh teknologi informasi dan komunikasi, karena mereka menyadari bahwa karakteristik pengetahuan dan informasi bergerak secara dinamis di dalam organisasi dengan berbagai cara. Pengetahuan tidak diatur dalam informasi, tetapi dalam diri seseorang, didukung oleh pengalaman seseorang terus dikembangkan dan dilakukan pembaruan lebih lanjut hingga terbentuk sebuah sumber pengetahuan organisasi. Untuk dapat mengelola pengetahuan yang ada di dalam individu atau dalam organisasi.

Manajemen pengetahuan di PT Indosat Ooredoo memiliki tujuan untuk membuat anggota organisasi untuk belajar (*learning organization*) melalui pengetahuan yang ada di organisasi maupun dari luar organisasi. Perubahan terjadi sangat cepat, baik *tacit* maupun *eksplisit knowledge*. Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan PT Indosat Ooredoo berasal dari orangorang yang memiliki latar belakang berbeda, maka pertukaran pengetahuan merupakan prasyarat untuk penggabungan pengetahuan. Modal intelektual umumnya diciptakan melalui proses penggabungan pengetahuan dari berbagai pihak, oleh karena itu, modal ini bergantung pada pertukaran antara pihak-pihak yang terlibat. Terkadang melibatkan pertukaran transfer pengetahuan eksplisit, baik yang dimiliki secara individu atau kolektif.

Polanyi (1967) dalam Simon's (1991: 126) bahwa, akan selalu ada pengetahuan diam-diam (*tacit knowledge*), sehingga proses untuk mengetahui (*knowing*) sama pentingnya dengan pengetahuan itu sendiri. PT Indosat Ooredoo mengembangkan model manajemen pengetahuan mereka sendiri yang berbeda dari yang lain. Studi tentang manajemen pengetahuan sangatlah luas, dari paparan diatas dapat diidentifikasi pertanyaan penelitian berikut: Bagaimana manajemen pengetahuan di PT Indosat Ooredoo?

KAJIAN PUSTAKA

Horwitch dan Armacost (2002) dalam Sangkala (2007: 6-7) bahwa: "manajemen pengetahuan sebagai implementasi dari penciptaan, penangkapan, transfer, dan akses informasi yang tepat ketika dibutuhkan untuk membuat keputusan yang lebih baik, bertindak secara tepat, dan memberikan hasil dalam rangka mendukung strategi bisnis. Sedangkan Davidson dan Voss (2002) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai sistem yang memungkinkan perusahaan menyerap pengetahuan, pengalaman dan kreativitas stafnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Sangkala (2007: 7) kemudian dikatakan juga bahwa manajemen pengetahuan adalah proses yang menyediakan cara agar perusahaan dapat mengidentifikasi di mana aset intelektual utama berada, menangkap aset intelektual yang relevan untuk dikembangkan.

Mengutip pendapat Henczel dalam Singh (2007), mengemukakan bahwa untuk mendefinisikan knowledge benar-benar sulit sebagaimana menggabungkan banyak intangibles seperti pengalaman (experience), intuisi (intuition), pertimbangan (judgement), keahlian (skill), dan pelajaran yang dipelajari (lessons learned), yang secara potensial memperbaiki berbagai tindakan. Knowledge merupakan keadaan kognitif pikiran yang dicapai dengan menggabungkan pemahaman dan kognisi (understanding and cognition). Hal ini sering digunakan dalam penyusunan dan pendokumentasian knowledge seperti patens, database, manual, report, procedures. Knowledge Transfer International (KTI) dalam Sangkala (2007: 7) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai strategi untuk mengubah aset intelektual organisasi, apakah informasi sudah dicatat dan talenta anggotanya memiliki produktivitas yang lebih tinggi, nilai-nilai baru, dan peningkatan daya saing. Sejalan dengan pendapat KTI, Pusat Produktivitas dan Kualitas Amerika (TAPQC) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai "strategi dan proses mengidentifikasi, menangkap, dan meningkatkan pengetahuan untuk meningkatkan daya saing".

Pengetahuan muncul sebagai sumber signifikan dari kemampuan organisasi dan strategi organisasi untuk belajar lebih cepat daripada pesaing sebagai bentuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jashapara, 2003: 31-50). Drucker (1988: 45-53) menyatakan bahwa jenis organisasi sekarang didasarkan pada informasi. Schulz (2001: 661-668) juga mengemukakan bahwa tantangan utama organisasi sekarang adalah menghasilkan dan mengolah pengetahuan. Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan yang diperoleh dari proses pembelajaran merupakan bentuk strategi yang tepat yang harus dimiliki oleh organisasi di era persaingan. Keuntungan berdasarkan pengetahuan ini berharga, langka, sulit ditiru, dan sulit diganti oleh pesaing.

Sistem manajemen pengetahuan memberikan informasi yang tepat kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat, dan menyediakan alat - alat untuk menganalisis informasi itu, serta memberikan kekuatan yang responsif terhadap inspirasi yang mereka dapatkan dari informasi yang diperoleh dalam waktu dan segala sesuatunya dengan cepat seperti kilat. (Honeycutt, 2000).

Manajemen Pengetahuan merupakan salah satu cara untuk mengidentifikasi, memilih, mengatur, dan menyebarkan informasi serta keahlian penting di dalam suatu organisasi sebagai upaya untuk mengembangkan produktivitas dan prestasi kerja sehingga mampu meningkatkan daya saing organisasi tersebut. Selain itu *knowledge management* dapat dimanfaatkan sebagai cara dalam mengembangkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi.

Manajemen pengetahuan pada dasarnya muncul untuk menjawab pertanyaan bagaimana mengelola organisasi pengetahuan. Peran knowledge management juga dibutuhkan

di dalam menyusun strategi bisnis suatu perusahaan. Kesadaran untuk menerapkan manajemen pengetahuan ke dalam strategi bisnis diperlukan karena dapat menjadikan pembuktian sumber daya pengetahuan sebagai aset utama yang mampu mendorong perusahaan menjadi lebih inovatif. Keunggulan dalam persaingan tersebut didefinisikan sebagai satu entitas keuntungan strategi bisnis, terutama dalam industri yang kompetitif. Melalui keunggulan kompetitif tersebut akan memperkuat posisi bisnis serta pangsa pasarnya akan mudah disasar dan diraih.

Menurut Cut Zurnali (2008), Model konseptual knowledge management menyajikan enam fase dari pelajaran pengetahuan yaitu:

- 1. Penciptaan arti atau visi bersama dari tujuan pengembangan pengetahuan;
- 2. Penyediaan informasi;
- 3. Penginduksian pemrosesan internal bagi penciptaan pengetahuan individual;
- 4. Pengkonversian pengetahuan individual ke dalam pembelajaran kelompok;
- 5. Penyebaran pengetahuan ke level organisasional lainnya; dan
- 6. Pengaplikasian pengetahuan secara praktis

Menurut Cut Zurnali (2008), cakupan yang muncul dari knowledge management secara luas memfokuskan pada tiga arus utama: Landasan pengetahuan (the nature of knowledge), aspek-aspek manajerial dan organisasional dari implementasinya (the organizational and managerial aspects of its implementation), dan cara dan maksud penciptaan dan penggunaan sistem pengelolaan pengetahuan (the ways and means of creating and utilizing knowledge management Systems).

Komponen Teknologi Informasi dalam Manajemen Pengetahuan merupakan salah satu unsur pendukung yang sangat penting. Penerapan teknologi tepat guna memungkinkan teknologi menjadi properti strategis. Penggunaan teknologi informasi sebagai aset strategis dalam merancang dan mengelola organisasi dapat membuat organisasi lebih responsif, fleksibel dan efisien. Namun, aplikasi ini tidak selalu berhasil. Kesalahan dalam implikasi dan konsep dapat menyebabkan kegagalan dalam mengadopsi teknologi informasi. Masalah yang terkait dengan perencanaan dan implementasi teknologi informasi harus mendapat perhatian serius oleh manajemen, hal ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi dalam waktu singkat. Seperti yang dicatat oleh Jann Tjakraatmadja Hidayat dalam buku "Knowledge Management" bahwa, "Perkembangan Teknologi Informasi telah meningkatkan produktivitas penemuan pengetahuan (mempermudah proses manajemen pengetahuan) serta mempercepat implementasi dengan demikian memungkinkan organisasi proses, untuk menginstitusionalisasikan dan mendistribusikan pengetahuan yang berasal dari individu individu anggota organisasi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangannya. "(Tjakraatmadja, 2006: 143 - 144)

Perkembangan IT juga memiliki kecenderungan untuk terus berubah setiap saat. Tren ini dibagi menjadi tiga tahap, yaitu era pemrosesan data (pengolahan data), era mikro, dan era jaringan (jaringan) antara masing-masing era berlangsung 15 hingga 20 tahun (Nolan, 1995) di Indriantoro, 1996: 79). Perkembangan ini menunjukkan bahwa teknologi informasi terus berubah. Tren perangkat keras terus berintegrasi dengan perkembangan dunia secara keseluruhan. berkembang ditandai dengan ukuran semakin kecil, kecepatan lebih tinggi, kapasitas penyimpanan semakin besar, daya tahan (keandalan) semakin kuat, biaya semakin murah, dan opsi semakin banyak. Tren ini juga mengembangkan perangkat lunak komputer yang ditandai dengan pemrograman yang mudah dan banyak program yang digunakan (paket perangkat lunak). Tren telekomunikasi juga berkembang seiring dengan perkembangan teknologi informasi. Perkembangan paling signifikan dalam tren ini adalah digital teknologi,

transmisi serat optik, telekomunikasi nirkabel, dan kecerdasan jaringan. Tren ketiga telah menjadikan TI sebagai bagian integral dari kehidupan organisasi, terutama organisasi berskala besar.

Dampak teknologi informasi terhadap organisasi, pengguna, dan pendukung lainnya, antara lain adalah meningkatkan efisiensi operasi, mendukung inisiatif strategis, memperluas batas-batas organisasi, mengubah pola kerja, mengubah syarat kemampuan individu dalam organisasi, mengubah sifat pengawasan, meningkatkan daya saing, dan mencari platform budaya yang sesuai. Teknologi Informasi selalu berubah dan berkembang cukup besar. Tanpa disadari, kita terus menghadapi situasi di mana teknologi informasi berkembang pesat dan menjadi lebih baik dari sebelumnya. Perkembangan ini dapat dianggap sebagai kekuatan pendorong yang sangat besar untuk meningkatnya minat organisasi manajemen pengetahuan. Sementara itu, ketika teknologi dan jaringan telekomunikasi lebih maju, dapat dikatakan bahwa teknologi manajemen pengetahuan pertumbuhannya sangat dinamis. Seperti Yang Dikatakan Jablonski, Horn, dan Schlundt (2001: 661-681), manajemen pengetahuan yang kini berdiri dengan tiga kaki adalah:

- 1. Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*) yang membantu mengekstrak informasi dari berbagai sumber untuk disimpan dalam basis pengetahuan. Basis pengetahuan memiliki format yang dapat dilacak dan diakses sesuai dengan kebutuhan pengguna. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi bahwa basis pengetahuan dapat dipisahkan dari pembawa pengetahuan.
- 2. Manajemen Dokumen (manajemen dokumen) untuk menyimpan dan mengelola berbagai jenis dokumen dalam satu pusat. Pemanfaatannya adalah melalui metadata.
- 3. Jaringan komputer dan teknologi hypertext yang memungkinkan berbagai dokumen terkoneksi, sementara itu Pencarian didukung oleh mesin pencari.

Berikut adalah lima komponen framework teknologi Manajemen Pengetahuan. Fungsi masing-masing komponen adalah:

- 1. Aliran Pengetahuan: Komponen ini memfasilitasi aliran pengetahuan dalam KMS.
- 2. Pemetaan Informasi: Komponen ini membuat tautan dan peta informasi yang kemungkinan akan dikonversi menjadi pengetahuan untuk digunakan oleh seluruh organisasi.
- 3. Sumber Informasi: sumber data yang memasok data dan informasi ke dalam KMS.
- 4. Pertukaran Informasi dan Pengetahuan: perangkat dan fasilitator non-teknologi yang memungkinkan pertukaran informasi antara sumber diam-diam dan eksplisit, membantu menciptakan dan menyebarkan konteks, dan memfasilitasi pengindraan (kemampuan untuk memahami informasi dan pengetahuan berdasarkan konteks).
- 5. Agen Cerdas dan Penambangan Jaringan: mengekstraksi perangkat, menghubungkan, dan mengambil pengetahuan, yang memfasilitasi penemuan pengetahuan menggunakan agen cerdas dan alat penambangan pola.

Kemajuan Teknologi Informasi memang dapat memacu efisiensi dan efektivitas organisasi. Karena banyak dirasakan manfaatnya bagi organisasi, sehingga upaya untuk lebih memaksimalkan teknologi informasi terus berkembang. Bagi mereka, Teknologi Informasi telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dan merupakan infrastruktur penting bagi organisasi atau organisasi dalam memberikan nilai tambah atau keunggulan kompetitif. Manajemen pengetahuan (KM) hanya akan memiliki dampak positif ketika terintegrasi penuh antara aspek teknologi dari aspek sosial dan organsiasi (O Leary et al., 2001). Teknologi

informasi sangat penting untuk kesuksesan, tetapi bukan yang paling penting. Tanpa organisasi dan pengelolaan sumber daya maka tidak akan berhasil.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus di PT Indosat Ooredoo Bandung. Informan yang dituju adalah jajaran struktural yang ahli dalam strategi marketing. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, catatan arsip, wawancara. Analisis data menggunakan interpretatif (deskripsi).

PEMBAHASAN

PT Indosat Ooredoo sebagai organisasi yang bergerak di industri telekomunikasi selalu menghasilkan informasi dan pengetahuan yang jumlahnya tidak sedikit. Informasi dan pengetahuan akan disimpan dalam bentuk dokumen, manual, buku, laporan, surat, file elektronik dan sebagainya. Bentuk informasi dan pengetahuan yang ada di PT Indosat Ooredoo secara umum disimpan dalam format elektronik. Hal ini menyebabkan sistem penyimpanan pengetahuan PT Indosat Ooredoo telah dilakukan berbasis elektronik. Selain itu, informasi dan pengetahuan PT Indosat Ooredoo juga tersedia di galeri perpustakaan dimana perpustakaan tersebut berfungsi untuk menyimpan file dalam bentuk cetak yang biasanya berupa laporan dan pengetahuan yang merupakan hasil kegiatan yang telah dikeluarkan oleh para pelaku organisasi. Sedangkan untuk format file Electronik, merupakan unit penyimpanan informasi dimana format file elektronik hanya dapat diakses oleh petugas informasi atau para pelaku organisasi yang memang memiliki akses ke file elektronik tersebut.

Secara umum, dalam konsep manajemen pengetahuan, sistem penyimpanan pengetahuan ini identik dengan repositori pengetahuan. Repositori Pengetahuan ini diimplementasikan dalam sistem manajemen pengetahuan sebagai ruang penyimpanan pengetahuan, di mana semua pengetahuan eksplisit yang dapat digunakan tersimpan di sini. Repositori tidak hanya berguna sebagai "gudang pengetahuan" tetapi juga sebagai mekanisme untuk mengevaluasi kepercayaan (*trustworthiness*) dan pertukaran pengetahuan dari anggota organisasi.

Semua data, informasi, dan pengetahuan di PT Indosat Ooredoo dari masing-masing unit akan disimpan di setiap server komputer. Setiap program dan unit memiliki prosedur penyimpanan informasi dan pengetahuan. Penyimpanan pengetahuan dilakukan melalui pendelegasian ke masing-masing program atau unit, mereka bertanggung jawab atas penyimpanan informasi dan pengetahuan yang mereka miliki. Semua disimpan di server tertentu, tergantung pada jenis server apa yang digunakan oleh setiap unit dan program.

Jaringan internal (Intranet) adalah jaringan komputer dalam perusahaan atau organisasi yang menggunakan komunikasi data standar seperti Internet. Ini berarti bahwa semua pelaku dalam organisasi dapat menggunakan semua fasilitas internet untuk kebutuhan perusahaan atau organisasi. Dengan kata lain, intranet dapat dikatakan mengakses seluruh lingkungan organisasi.

Di PT Indosat Ooredoo, intranet dianggap sebagai media informasi dan komunikasi yang lebih efektif daripada media lainnya. Intranet mendukung manajemen pengetahuan dimana sistem yang telah diterapkan, karena proses pengiriman dan pemrosesan data, informasi dan pengetahuan dapat dilakukan secara elektronik dari satu tempat ke tempat lain melalui media komunikasi ini. Intranet juga dapat digunakan sebagai media penyimpanan pengetahuan.

Organisasi berbasis pengetahuan, pada umumnya dihadapkan pada dua jenis pengetahuan yaitu *tacit knowledge* dan *eksplisit knowledge*. Pengetahuan sebagian besar disimpan dalam pikiran kita, ini disebut sebagai pengetahuan diam-diam yang merupakan sesuatu yang kita ketahui dan alami tetapi sulit untuk diungkapkan dengan jelas dan sepenuhnya. Sedangkan pengetahuan eksplisit adalah semua pengetahuan yang telah didokumentasikan sehingga mudah untuk dikomunikasikan dan diakses yang merupakan hasil aplikasi dari *tacit knowledge* yang bermanfaat bagi kehidupan manusia.

Jika pengetahuan diterjemahkan dengan cermat dalam bentuk pengetahuan eksplisit dan disimpan dalam database sehingga para pencari pengetahuan yang perlu mengakses pengetahuan itu, maka cara manajemen ini disebut sebagai strategi kodifikasi. Namun, pengetahuan tidak hanya terdiri dari pengetahuan eksplisit, tetapi juga pengetahuan diamdiam. Pengetahuan Tacit sangat sulit untuk diterjemahkan ke dalam bentuk eksplisit. Oleh karena itu pengetahuan ditransfer dari satu pihak ke pihak lain melalui hubungan pribadi yang intensif, sehingga fungsi utama jaringan komputer (intranet atau internet) tidak hanya untuk menyimpan pengetahuan tetapi juga untuk memfasilitasi lalu lintas atau komunikasi antara individu-individu dalam organisasi yang sedang melakukan pencarian informasi atau mengambil manfaat pengetahuan baru untuk mendukung kegiatannya. Jaringan yang mengendalikan kecerdasan sudah umum digunakan di kalangan para profesional di berbagai bidang. Jaringan semacam itu mampu berinteraksi sehingga dapat menciptakan sinergi untuk menaklukkan berbagai kendala yang dihadapi oleh suatu perusahaan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan dilakukan dengan membuat proses berbasis teknologi informasi dan operasi bisnis atau disebut sebagai pusat pengetahuan yang disimpan di intranet, sedangkan yang lain yang didasarkan pada aliran disebut kompetensi virtual. Dan untuk media lainnya dikelola oleh unit khusus di perpustakaan. Dukungan media teknologi informasi dan komunikasi dimaksudkan untuk meningkatkan transfer informasi dan berbagi pengetahuan secara keseluruhan melalui kerja sama dan komunikasi antar individu.

KESIMPULAN

Implementasi manajemen pengetahuan yang dilakukan PT Indosat Ooredoo dengan membuat proses berbasis teknologi informasi dan operasi bisnis berbasis kompetensi virtual sebagai pusat pengetahuan yang disimpan di intranet. Untuk media lainnya dikelola oleh unit khusus yaitu perpustakaan. Media teknologi mendukung informasi dan komunikasi yang dimaksudkan untuk meningkatkan transfer informasi dan berbagi pengetahuan organisasi secara keseluruhan melalui kerja sama dan komunikasi antar individu.

REFERENSI

Cut Zurnali, 2008, Membangun Universitas Berkelas Dunia.

Honeycutt, Jerry. 2000. *Knowledge Management Strategies : Strategi Knowledge management*. Jakarta : PT. Alex Media Komputindo

Jashapara, A. 2003 Kognisi, budaya dan kompetisi: tes empiris dari organisasi pembelajaran. *The Learning Oganization*, 10 (1), 31-50.

Polanyi, M. 1967. Dimensi Tacit. London: Routhledge & Kegan Paul.

Nonaka, I. and Takeushi, H. 1995, *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press.

- Jablonski, S. Horn and M. Schlundt, "Process oriented knowledge management", *Proceedings* of the Eleventh International Workshop on Research Issues in Data Engineering, pp. 77-84, 2001.
- Schulz, M. 2001. The Uncertain Relevance of Newness: Organizational Learning and Knowledge Flows. *Academy of Management Journal*, 44
- Tapscoot, Don. 1996. The Digital Economy. New York: Mc.Graw Hill.
- Tjakraatmadja, J. H., & Lantu, D. C. 2006. Knowledge Management dalam Konteks Organisasi Pembelajar. Bandung: SBM ITB (Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung).