

# PERSPEKTIF MSDM DALAM PENGEMBANGAN UKM BERBASIS *KNOWLEDGE MANAGEMENT*

Ida Ketut Kusumawijaya<sup>1</sup> dan Partiwi Dwi Astuti<sup>2</sup>

STIE Triatma Mulya – Bali

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

idaketut\_kusumawijaya@yahoo.co.id / 081394079889<sup>1</sup>

partiwi\_astuti@yahoo.co.uk / 082147651004<sup>2</sup>

## **Abstract**

*To reach competitive advantage its crucial for SME to apply owned knowledge efficiently to increase the innovation potency. On the other hand SME's limitation was understanding knowledge itself. SME required knowledge management role that matching with SME's characteristic which applicable to competitive advantage. The author's aim is to show HRM persfpective in SME development based on knowledge management. In accordance with this aim, the paper focuses on knowledge, knowledge management, knowledge management used in SME and HRM perspective in developing SME base on knowledge management. The insight that were SME has some weakness, disability fund of long-range knowledge management program and risk, HR weakness interest in IT, and weakness in investment at HR training and HR education. Faces the increasing of competitiveness, SME must can overcome the weakness, must do innovation and developed product swiftly through HRM based on knowledge management efficiently and effectively. Solution required to created competitiveness through knowledge management because knowledge is key success to win the competition. Knowledge management and HRM is important key to increase SME's competitiveness, created from HR knowledge to become organization knowledge, so that will become SME asset.*

**Key word:** HRM, Development, SME, Knowledge Management

## **Abstrak**

Untuk mencapai keunggulan bersaing, penting bagi UKM mengaplikasikan *knowledge* secara efisien guna meningkatkan potensi inovasi. Pada sisi lain UKM memiliki keterbatasan dalam memahami *knowledge* mereka. UKM membutuhkan peran *knowledge management* yang disesuaikan dengan karakteristik yang dapat diaplikasikan untuk keunggulan bersaing. Tujuan penulis dalam artikel adalah untuk menunjukkan perspektif MSDM dalam pengembangan UKM berbasis *knowledge management*. Dalam mencapai tujuan tersebut, artikel ini mengkaji beberapa bahasan, fokus pada *knowledge*, *knowledge management*, penggunaan *knowledge management* pada UKM dan perspektif MSDM dalam mengembangkan UKM berbasis *knowledge management*. Kajian artikel berkenaan dengan kelemahan UKM seperti ketidakmampuan membiayai program *knowledge management* jangka panjang dan resiko, ketidaktertarikan SDM UKM pada IT dan kelemahan investasi pada *training* dan pendidikan SDM UKM. Dengan semakin meningkatnya persaingan, UKM seharusnya mampu menangani kelemahan, harus dapat berinovasi dan mengembangkan produk dengan cepat melalui pengelolaan SDM berbasis *knowledge managent* dengan efisien dan efektif. Solusi yang dibutuhkan untuk menciptakan daya saing UKM melalui *knowledge management* sebab *knowledge* merupakan kunci keberhasilan memenangkan persaingan. *Knowledge management* dan MSDM adalah kunci penting untuk meningkatkan daya saing UKM yang diciptakan dari *knowledge* SDM menjadi *organization knowledge*, sehingga dapat menjadi *asset* UKM.

**Kata kunci:** MSDM, pengembangan, UKM, *knowledge management*

## **1. Pendahuluan**

Usaha kecil dan menengah (UKM) pada negara berkembang, termasuk di Indonesia memiliki peran dalam meningkatkan perekonomian. UKM menyumbang pembangunan dengan menciptakan kesempatan kerja, dan menyediakan fleksibilitas kebutuhan serta inovasi dalam perekonomian secara keseluruhan (Partomo,

2004). Namun dibandingkan dengan usaha skala besar, UKM memiliki beberapa kelemahan, antara lain ketidakmampuan mendanai program *knowledge management* jangka panjang dan beresiko, kelemahan dalam kompetensi TI, dan kelemahan dalam investasi pada pelatihan dan pendidikan (Egbu, 2001). Kelemahan lainnya, kebanyakan UKM kurang pengalaman dalam manajemen, adanya ketidakseimbangan jika bekerjasama dengan perusahaan besar, kesulitan dalam memenuhi peraturan yang bersifat kompleks dan berhubungan dengan biaya pemenuhan kepatuhan (Rothwell & Dodgson, 1994).

Departemen Perindustrian dan Perdagangan mengelompokkan permasalahan UKM ke dalam dua kategori, yaitu masalah internal dan masalah eksternal. Masalah internal adalah masalah yang dapat dipengaruhi oleh pengusaha, sedangkan masalah eksternal adalah masalah yang bagi pengusaha adalah *given*. Masalah internal antara lain : 1). Kesadaran dan kemauan pengusaha untuk menerapkan *knowledge* dan teknologi tepat guna di perusahaan masih sangat terbatas, 2). Keterbatasan modal untuk melakukan perbaikan teknologi, 3). Kurangnya kemampuan pengusaha untuk memanfaatkan peluang usaha, dan 4). Lemahnya akses dan terbatasnya informasi tentang sumber teknologi dan *knowledge*. Sedangkan masalah eksternal antara lain : 1). Sebagian hasil penelitian dan pengembangan yang ada hingga saat ini bukan yang diperlukan UKM, 2). Proses alih teknologi kepada UKM belum optimal, antara lain keterbatasan tenaga pendamping di lapangan, 3). Publikasi hasil penelitian dan pengembangan masih terbatas dan penyebarannya belum menjangkau UKM di seluruh wilayah, dan 4). Skim pembiayaan untuk pengembangan *knowledge* dan teknologi termasuk pembelian mesin baru untuk UKM masih terbatas. Berdasarkan fenomena diatas maka tulisan ini dilakukan dengan tujuan untuk memahami perspektif MSDM dalam pengembangan UKM berbasis *knowledge management*.

## 2. Kajian Knowledge

*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). Aktivitas penciptaan *knowledge* terjadi dalam dan antara sumber daya manusia (SDM). *Knowledge* diperoleh dari SDM atau kelompok yang mengetahui (*knowers*) dan seringkali dalam rutinitas organisasi serta disampaikan melalui media terstruktur seperti dokumen buku, kontak pribadi dari pembicaraan sampai pemagangan. Dua jenis *knowledge*, yaitu: a). **Tacit Knowledge**, *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. Pandangan subyektif, intuisi, prasangka, dugaan, firasat, bahasa tubuh merupakan *knowledge* jenis ini. b) **Explicit Knowledge**, merupakan sesuatu yang formal dan sistematis, dapat dinyatakan dalam kata maupun angka, dan mudah dikomunikasikan dalam berbagai bentuk. *Explicit knowledge* adalah *knowledge* yang telah dikodifikasikan dalam dokumen, *database*, *e-mail*, foto, lukisan, dan sebagainya.

Terdapat 4 level *knowledge*, yaitu : 1) **Know what**, menggambarkan *knowledge* kognitif. *Knowledge* ini sangat penting, namun tidak cukup untuk memenangkan persaingan, diperoleh melalui pelatihan, pembelajaran, dan kualifikasi formal. 2). **Know how**, menggambarkan kemampuan untuk menterjemahkan *knowledge* yang bersifat teoritis ke dunia nyata, sehingga disebut sebagai level aplikasi praktis. 3). **Know why**, menggambarkan *knowledge* terdalam dari hubungan sebab akibat yang mendasari kisaran tanggungjawab SDM, yang memungkinkan tiap SDM berpindah dari pelaksanaan kerja ke pemecahan masalah yang lebih besar dan kompleks dan menciptakan solusi bagi permasalahan baru. 4). **Care why**, menggambarkan kreativitas

SDM yang ada di dalam perusahaan, yang memungkinkan terjadi inovasi radikal melalui lompatan imajinatif dan pemikiran lateral.

### 3. Kajian *Knowledge Management*

*Knowledge management* didefinisikan sebagai proses praktek menciptakan, memperoleh, menangkap, membagi, dan menggunakan *knowledge*, yang dilakukan oleh SDM dimanapun *knowledge* tersebut berada untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi (Scarborough, Swan & Preston, 1999), meliputi identifikasi, penciptaan, akuisisi, *transfer*, *sharing*, dan eksploitasi pengetahuan (Chyntia et al, 2005). *Knowledge management* merupakan hal vital untuk mengerjakan proyek secara efisien dan untuk memperbaiki daya saing organisasi (Egbu, 2000, 2001). *Knowledge management* memperkenalkan inovasi dan kewirausahaan, membantu mengelola perubahan, dan memberikan kebebasan dan kewenangan bagi SDM (Nonaka & Takeuchi, 1995). Tiwana (1999) mendefinisikan *knowledge management* sebagai proses mengelola *knowledge* organisasi melalui manajemen SDM 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). **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*.

### 4. 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 produktifitas 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.

##### **5. 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 (Ikhlash, 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 informasi atau pengalaman tersebut guna terciptanya kompetensi UKM (Bambang, 2006). Pengelolaan *knowledge* secara efektif dan efisien melalui MSDM menjadikan *knowledge* yang bersifat *tacit* dapat dikonversi ke *tacit knowledge* lainnya atau *explicit knowledge* melalui sosialisasi, eksternalisasi, internalisasi dan kombinasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Selama ini *knowledge management* telah berhasil diterapkan pada perusahaan besar. Namun, belum banyak UKM yang menerapkannya. Padahal UKM pada dasarnya memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* dalam operasinya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini disebabkan karena ditinjau dari sisi manajemen sumber daya manusia (MSDM), pada sebagian besar UKM manajernya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentralisasi dan jenjang manajemen lebih sedikit. Oleh karenanya, dalam UKM, pemilik berperan penting dalam implementasi *knowledge management*. Dengan keterbatasan yang ada, manajemen UKM lebih berfokus pada isu strategis yang berhubungan dengan *knowledge management*. Struktur pada UKM yang sederhana, datar, dan kurang kompleks juga akan turut memfasilitasi inisiatif perubahan diantara organisasi yang disebabkan karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal akan menjadi lebih mudah untuk dicapai. Ditinjau dari sisi kultur, SDM dalam UKM biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*. Hal tersebut akan mempermudah menciptakan kultur berbagi *knowledge*.

UKM memiliki karakteristik tersendiri yang membuatnya berbeda dengan perusahaan besar. Salah satu karakteristik yang sering dijumpai diantaranya adalah mayoritas UKM merupakan bisnis keluarga, dimiliki dan dikelola oleh SDM keluarga. SDM keluarga umumnya tidak bersedia menggunakan atau merekrut profesional yang akan mengelola *knowledge* dalam perusahaan. Bahkan jika UKM menggunakan atau merekrut profesional pun, pemilik tidak akan bersedia berbagi *knowledge* yang dimilikinya kepada SDM yang bukan anggota keluarganya. Padahal dengan keterbatasan sumber daya keuangan, yang sangat memungkinkan bagi UKM untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan *knowledge* yang dimilikinya melalui manajemen SDM (MSDM).

## **6. Kesimpulan**

Keberadaan dan manfaat *knowledge* yang digunakan oleh UKM adalah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Tindakan perbaikan pemanfaatan *knowledge* UKM dengan memberikan pemahaman mengenai persepsi UKM terhadap *knowledge management* yang bermanfaat untuk pemahaman pemilik usaha mengenai *knowledge management* dan visi pemilik usaha dalam kaitannya dengan *knowledge management* UKM melalui pengelolaan SDM dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif UKM harus mengetahui *knowledge asset*nya, menentukan bagaimana mengelola SDM (MSDM) dan menggunakan aset tersebut untuk memaksimalkan *return*.

UKM memiliki potensi besar untuk menerapkan *knowledge management* untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pada sebagian besar UKM manajernya merangkap sebagai pemilik perusahaan, yang berimplikasi pada proses pengambilan keputusan bersifat sentral dan jenjang manajemen lebih sedikit. Dalam UKM pemilik berperan penting dalam implementasi *knowledge management*. Struktur pada UKM yang sederhana, datar, dan kurang kompleks juga akan turut memfasilitasi inisiatif perubahan diantara organisasi yang disebabkan karena integrasi fungsional baik secara horizontal maupun vertikal akan menjadi lebih mudah untuk dicapai. Ditinjau

dari sisi kultur, sejumlah SDM dalam UKM biasanya dipersatukan oleh keyakinan dan nilai yang membawa implikasi pada kemudahan untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan *knowledge management*.

### Daftar Pustaka

- Bambang Setiarso. 2006. Knowledge Management dan Intellectual Capital untuk Pemberdayaan UKM. *Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia*, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.
- Boisot, M. 1987. *Information and Organisations: The Manager as Antropologist*. Fontana/Collins, London.
- Cynthia, CTL., Charles, E., David, B., Hong, X., and Ezekiel, C. 2005. Knowledge Management for Small Medium Enterprise: Capturing and Communicating Learning and Experiences. *International Conference Rethinking and Revitalizing Construction Safety, Health, Environment and Quality*. Port Elizabeth, South Africa, 17-20 May.
- Davenport, TH., and Laurence, P. 1998. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press. Boston.
- Doris, GO. 2010. The Impact of Knowledge Management on SME Growth and Profitability: A Structural Equation Modelling Study. *Africa Journal of Business Management*, Vol. 4(16), pp. 3417-3432.
- Egbu, CO. 2000. The Role of IT in Strategic Knowledge Management and its Potential in the Construction Industry. *UK National Conference on Objects and Integration for Architecture, Engineering and Construction. 13-14<sup>th</sup> March*, BRE, Watford, UK.
- Egbu, CO. 2001. Knowledge Management in Small and Medium Enterprises in the Construction Industry: Challenges and Opportunities. *Proceedings of an International Conference*. University of Leicester, UK, 10-11<sup>th</sup> April.
- Ferdows, SS and Das S, 2010, Knowledge Management and Human Resource Management, *International Journal of Information Technology and Knowledge Management* July-December 2010, Volume 3, No. 2, pp. 715-71.
- Galia, F and Legros D, 2003, Knowledge Management and Human Resource Management Practices Innovation Perspective: Evidence From France, *DRUID Summer Conference 12-14 June 2003*, Copenhagen/Elsinore
- Hafsah. 2004. Usaha Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah. *Buletin Infokop*, No. 25 Tahun XX.
- Ikhlah Kautsar, F. 2011. *Knowledge Management sebagai Keunggulan Kompetitif pada Usaha Kecil Menengah (UKM): Implementasi dan Hambatannya*. <http://ikhlah35e.blogstudent.mb.ipb.ac.id>, diakses 10 Pebruari 2011.
- Jha, Sumi, 2011, Human Resource Management and Knowledge Management: Revisiting Challenges of Integration, *IJMBS* Vol. 1, Issue 2, June 2011, pg.56-60
- Kambiz, T. 2009. Knowledge Management Issues in Fast Growth SMEs. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol. 2, No. 2, June, pp. 31-56.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Partomo, S.Tiktik. 2004. Usaha Kecil Menengah dan Koperasi. *Working Paper Series No. 9, Pusat Studi Industri dan UKM*, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti.
- Rothwell, R. and Dodgson, M. 2004. *Innovation and Size of Firm*, in Dodgson, M (ed).

- Scarborough, H., Swan, J., and Preston, J. 1999. Knowledge Management: A Literature Review. *Institute of Personnel and Development*. London.
- Tiwana, A. 1999. *The Knowledge Management Toolkit*. Second Edition, Prentice Hall. United States of America.
- Uriarte A, Filemon. 2008. Introduction to Knowledge Management. *ASEAN Foundation*, Jakarta, Indonesia.
- Von Krogh, Ichiyo, and Nonaka. 2000. dalam Bambang Setiarso. 2006. Knowledge Management dan Intellectual Capital untuk Pemberdayaan UKM. *Prosiding Konferensi Teknologi Informasi & Komunikasi untuk Indonesia*, Institut Teknologi Bandung, 3-4 Mei.

## **BIOGRAFI PENULIS**

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

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