

Monograf

PARADIGMA BARU DALAM MANAJEMEN PENGETAHUAN : PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL

Dr. Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM.



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

Buku Monograf

PARADIGMA BARU DALAM MANAJEMEN PENGETAHUAN : PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

PARADIGMA BARU DALAM MANAJEMEN PENGETAHUAN : Pengembangan Model Konseptual

Penulis :

Dr. Dr. Agus Wibowo, M.Kom., M.Si., MM

ISBN : 9 786025 227585

Editor :

Dr. Mars Caroline Wibowo. S.T., M.Mm.Tech

Penyunting :

Dr. Joseph Teguh Santoso, M.Kom.

Desain Sampul dan Tata Letak :

Irdha Yuniyanto, S.Ds., M.Kom

Penebit :

Yayasan Prima Agus Teknik

Redaksi :

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

Distributor Tunggal :

Universitas STEKOM

Jl. Majapahit no 605 Semarang

Telp. (024) 6723456

Fax. 024-6710144

Email : info@stekom.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin dari penulis

KATA PENGANTAR

Pengetahuan organisasi merupakan kekayaan atau modal intelektual organisasi yang harus dijaga dan dipertahankan. Tujuannya adalah agar organisasi dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya. Saat ini sebagian besar pengetahuan organisasi masih tersimpan di otak para pegawai atau para pekerja organisasi tersebut, maka oleh karena itu organisasi perlu mengembangkan suatu model untuk mengubah paradigma manajemen pengetahuan organisasi.

Keluarnya para pekerja yang memiliki pengetahuan organisasi, dapat disebabkan karena pensiun atau pindah ke organisasi lain. Hal ini akan berdampak pada semakin merosotnya keunggulan bersaing suatu organisasi. Organisasi akan banyak kehilangan nilai atau kekayaan intelektualnya, sehingga akan sulit mempertahankan keunggulan bersaingnya secara berkelanjutan, sebab nilai organisasi itu telah merosot dan akan mudah dikalahkan oleh pesaingnya.

Untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi perlu menciptakan suatu budaya berbagi pengetahuan, sehingga para pekerja pengetahuan terbiasa dalam berbagi pengetahuan. Namun hal itu tidak mudah, karena membangun budaya berbagi pengetahuan pada organisasi akan mengalami hambatan dan menimbulkan permasalahan baru dalam berbagi pengetahuan. Hasil penelitian sebelumnya, menyatakan bahwa kebanyakan para pekerja dalam organisasi beranggapan bahwa pengetahuan itu harus dijaga dan tidak boleh dibagikan, sebab akan mengancam kedudukan dan kekuasaannya. Sebaliknya, berdasar hasil penelitian lainnya menyatakan bahwa pengetahuan itu tidak seperti uang yang akan habis jika dibagi, tetapi nilainya justru bertambah ketika dibagi. Pada saat para pekerja itu dapat saling berbagi dan bersinergi maka akan menghasilkan pengetahuan baru yang bernilai tinggi bagi organisasi.

Buku ini mengembangkan sebuah model konseptual baru tentang paradigma yang perlu dibangun dalam manajemen pengetahuan. Diharapkan penelitian ini dapat menjawab semua permasalahan dalam membangun manajemen pengetahuan organisasi. Budaya berbagi pengetahuan tersebut dibangun melalui intervensi organisasi dan budaya komunitas sosial sehingga para pekerja mau berbagi pengetahuan, dan akhirnya menjadi paradigma baru bagi organisasi pengetahuan.

Buku ini diharapkan dapat bermanfaat bagi organisasi-organisasi pengetahuan dalam menciptakan suatu budaya berbagi pengetahuan, sehingga keunggulan bersaing organisasi tetap terjaga secara berkelanjutan.

Semarang, Februari 2019

Dr. Agus Wibowo, M.Kom, M.Si, MM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1 <i>Research Gap</i>	3
1.2 Fenomena Organisasi Pengetahuan di Indonesia	6
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Orisinalitas Model Penelitian	9
BAB 2 TELAAH TEORI	11
2.1 Pengetahuan	11
2.2 Organisasi Pengetahuan	15
2.3 Manajemen Pengetahuan	16
2.4 Pengetahuan Organisasi	19
2.5 Memori Organisasi	21
BAB 3 PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL	25
3.1 Modal Intelektual	28
3.2 Modal Organisasional	30
- Intervensi Organisasi	
- Proposisi 1	
3.3 Modal Sosial	34
- Komunitas Sosial	
- Proposisi 2	
3.4 Modal Manusia	38
- Kemauan Berbagi Pengetahuan	
- Proposisi 3	
3.5 Model Konseptual	42
BAB 4 KESIMPULAN MODEL KONSEPTUAL	45
4.1 Implikasi Manajerial	46
4.2 Aspek Organisasi Pengetahuan Pada Perusahaan	48
4.3 Aspek Kebijakan Organisasi	49
DAFTAR PUSTAKA	50
BIO DATA PENULIS	65

BAB 1

PENDAHULUAN

Peter Drucker (1993), menyatakan bahwa masyarakat sedang berubah, yaitu dari kapitalisme dan industrialisme menjadi masyarakat pengetahuan, dimana pengetahuan menjadi sumberdaya primer. Pengetahuan telah lama diakui sebagai sumberdaya yang berharga bagi pertumbuhan dan keunggulan bersaing organisasi, khususnya bagi organisasi-organisasi yang bersaing di lingkungan yang tidak pasti (Miller dan Shamsie, 1996). Beberapa peneliti menyatakan bahwa pengetahuan adalah sumberdaya organisasi yang paling berharga karena merepresentasikan aset-aset *intangibile*, rutinitas-rutinitas operasional, dan proses-proses kreatif yang sulit ditiru (Grant, 1996; Liebeskind, 1996)

Organisasi pengetahuan adalah suatu ide manajemen, yang menggambarkan bentuk suatu organisasi, dimana orang-orangnya menggunakan sistem dan proses-proses untuk menghasilkan, mengubah, menggunakan, dan mentransfer produk-produk dan jasa-jasa yang berbasis-pengetahuan, guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Green, Mai, McIlwaine, 2000; Hjørland, Birger, 2008; Wikipedia, 2008). Organisasi pengetahuan menghubungkan masa lalu, masa kini, dan masa mendatang dengan cara memelihara pengetahuan pada masa lalu, membagi dan memobilisasikan pengetahuan pada masa kini, dan belajar untuk beradaptasi dan melestarikan dirinya pada masa mendatang (Andrei I. Kapterev, 2006; Gnoli, Claudio, 2008; Wikipedia, 2008).

Nahapiet & Ghoshal, (1998), menyatakan bahwa semakin banyak individu yang memiliki pengetahuan dalam organisasi, akan semakin mudah bagi para pekerja untuk meningkatkan kemampuannya dan juga meningkatkan pengetahuan organisasi (Huber, 1991). Namun, pengetahuan tidak bisa otomatis mengalir di antara para pekerja (McCafferty, 2005), kecuali jika sumber-sumber pengetahuan tersebut mau membagikan pengetahuan mereka. Menurut Grant (1996), perlu intervensi organisasi untuk mendorong para pekerja pengetahuan, agar mau terlibat di dalam perilaku-perilaku berbagi pengetahuan. Isu penting di dalam organisasi adalah proses berbagi pengetahuan di antara anggota organisasi, karena hal itu dapat menghindari

penemuan pengetahuan yang sudah ditemukan sebelumnya dan meningkatkan fleksibilitas untuk menghadapi *situasi-situasi* tak terduga (Grover dan Davenport, 2001).

Penelitian terhadap 100 perusahaan terkemuka di Inggris, menghasilkan temuan bahwa setengah dan responden mereka kehilangan pengetahuan *best practice*, karena kurangnya budaya berbagi pengetahuan” (Mason, 2007). Budaya berbagi pengetahuan pada organisasi diduga akan menimbulkan kemampuan untuk mempertahankan pengetahuan yang telah diciptakan oleh para pekerjanya, serta akan mempertahankan bakat dan keahlian mereka (Teruya, 2003).

Namun permasalahan akan timbul, ketika seorang pekerja pengetahuan¹ yang handal pensiun atau keliar dan organisasi, karena mendapat pekerjaan lain. Dengan demikian pengetahuan organisasipun juga ikut hilang bersama orang tersebut. Oleh karena itu, perlu kesadaran bahwa sebagian besar modal pengetahuan organisasi ada di kepala para individu pekerja pengetahuan dan ini adalah masalah yang penting (Habermas, 1971, 1979; Bell, 1973; Drucker, 1993).

Pengetahuan organisasi bisa hilang karena tidak dikelola dengan baik. Hilangnya pengetahuan organisasi dapat disebabkan beberapa hal, antara lain:

- (1) Pekerja pengetahuan yang handal meninggal dunia, pensiun, atau keluar dan organisasi dan tidak ada penggantinya.
- (2) Budaya berbagi pengetahuan belum banyak dikembangkan organisasi, sehingga pengetahuan yang seharusnya bisa menjadi aset organisasi tetap tersimpan pada individu individu tertentu (Lu & Leung, 2005).
- (3) Para individu pekerja pengetahuan memiliki konsep “pengetahuan sebagai sumber kekuasaan dan jabatan”, sehingga mereka berusaha untuk menjaga dan menyimpan pengetahuan untuk diri sendiri (Bock & Kim, 2002; Gilmour, 2003).

Studi ini merupakan paradigma baru dalam manajemen pengetahuan, oleh sebab itu studi ini akan mengembangkan suatu model konseptual dalam berbagi pengetahuan pada memori

¹ Pekerja pengetahuan adalah istilah yang digunakan pertama kali oleh Peter Drucker, Tahun 1959, untuk menyebut orang yang bekerja terutama dengan informasi atau orang yang membuat dan menggunakan pengetahuan di tempat kerja (Drucker, P., 1999)

organisasi. Studi ini mengembangkan manajemen pengetahuan, yang menggunakan sudut pandang berbasis pengetahuan (KBV). Posisi para kontributor pengetahuan disini adalah untuk meningkatkan memori pengetahuan organisasi. Para kontributor pengetahuan tersebut akan melakukan proses *sharing* pengetahuan melalui memori organisasi, dan proses itu adalah proses pertukaran pengetahuan (Bock & Kim, 2002; Hansen, 1999b). Oleh sebab itu dalam buku ini juga menggunakan teori pertukaran sosial (Homans, 1961) dari Blau, (1964) untuk menganalisis faktor biaya dan manfaat.

Berdasarkan uraian di atas, maka studi ini dilakukan untuk memperjelas bagaimana cara mengelola memori organisasi, agar pengetahuan organisasi tidak menjadi hilang, hanya karena keluarnya atau meninggalnya para pekerja pengetahuan yang handal, atau karena pensiun dan lain sebagainya.

1.1 Research Gap

Pokok permasalahan dari penelitian ini adalah, (1) adanya perbedaan pendapat dalam hal kemauan untuk berbagi pengetahuan, dan (2) adanya perbedaan motivasi dalam pertukaran pengetahuan. Perbedaan pendapat tersebut diuraikan lebih lanjut dalam *research gap 1* dan *research gap 2* sebagai berikut:

1.1.1 Research Gap 1 : Kemauan Berbagi Pengetahuan

Penelitian terdahulu dalam hal kemauan berbagi pengetahuan menemukan bahwa para pekerja tidak ada kemauan untuk berbagi pengetahuan (Lu & Leung, 2005). Mereka menganggap bahwa pengetahuan itu sangat penting dan berharga untuk dilindungi, agar posisi dan jabatannya di dalam suatu organisasi aman, dan tidak digantikan oleh orang lain, maka menyimpan pengetahuan merupakan kecenderungan alamiah, yang mungkin sulit untuk diubah (Bock & Kim, 2002; Gilmour, 2003). Oleh sebab itu, tidak secara otomatis orang mau berbagi pengetahuan mereka (Reagans & McEvily, 2003; Van Alstyne, 2005). Meskipun ada banyak peluang bagi sumber-sumber pengetahuan untuk dapat membagikan pengetahuan mereka, namun bisa saja tetap tidak terjadi *sharing* pengetahuan (Reagans & McEvily, 2003; Szulanski, 1996). Szulanski (1996) menemukan bahwa sumber pengetahuan seringkali tidak termotivasi untuk membagikan pengetahuan mereka. Van Alstyne *et al* (2005) juga menemukan bahwa para individu mau

berbagi pengetahuan jika kepentingan diri mereka telah terpenuhi dan yakin bahwa penerima pengetahuan dapat dipercaya. Demikian pula budaya organisasi tertentu seringkali justru menghambat terjadinya *sharing* pengetahuan (Bock *et al.*, 2005). Jika sumber pengetahuan itu meyakini bahwa tindakan membagi pengetahuan itu justru akan menurunkan tingkat kepakaran mereka, dan akan mengakibatkan organisasi tidak lagi mengakui tingkat kepakarannya, serta tidak lagi menghargai dirinya, maka kemauan untuk berbagi pengetahuan tidak dapat terjadi (Bock *et al.*, 2005).

Sebaliknya beberapa peneliti lain menyatakan hal yang berbeda, misalnya Bhirud *et al.*, (2005) menyatakan bahwa pengetahuan justru akan bertambah nilainya jika dibagikan dengan orang lain. Elayne Coakes (2007) berpendapat bahwa di dalam *value network*, nilai-nilai tak berwujud justru bertambah setiap kali terjadi *sharing* pengetahuan, sebab sifat pengetahuan itu menurut Elayne Coakes (2007) akan menjadi semakin berlipat ganda jika dibagi. Hasil penelitian lainnya, seperti Stewart, T. (1997); Yeniceri dan Ince, (2005) juga menyatakan bahwa membagi pengetahuan itu sangat penting, karena nilai dan sinerginya akan meningkat jika dibagikan pada orang lain. *Sharing* yang demikian akan meningkatkan kepercayaan, loyalitas, dan pembelajaran organisasional (Schein, 1993). Untuk mewujudkan proses berbagi pengetahuan Seng *et al.*, (2002) berpendapat bahwa berbagi pengetahuan dapat dilakukan dengan cara berinteraksi secara personal atau melalui sistem teknologi informasi.

1.1.2. Research Gap 2 : Motivasi Pertukaran Pengetahuan

Berbagi pengetahuan dapat dilihat sebagai proses pertukaran pengetahuan yang melibatkan aturan, norma dan manfaat timbal balik yang berbeda-beda, dan yang telah dianggap adil oleh para pihak yang terlibat (Emerson, 1976: 336)

Motivasi pertukaran pengetahuan adalah dilandasi oleh motivasi ekstrinsik yaitu pertukaran finansial, yang memiliki karakter kontraktual dari para pihak yang telah bersepakat terhadap syarat-syarat tertentu, perilaku dan jangka waktu tertentu, serta kewajiban-kewajiban tertentu yang harus dipenuhi dan tidak tergantung pada kepercayaan sebelumnya. Harga dari suatu pengetahuan bersifat transparan, dan para pihak yang terlibat dalam pertukaran pengetahuan ini bebas untuk menerima atau menolak syarat-syarat kontrak (Hua, 2007;

Nickerson dan Zenger, 2004; Foss, 2003; Frey and Oberholzer-Gee, 1997; Friedman, 1996; Macy dan Flache, 1995; Lindenberg, 1990; Coleman, 1990; Michener, Cohen, dan Sorensen, 1977; Emerson, 1976). Abrahamson dan Eisenman (2001) melihat pengetahuan sebagai suatu komoditas yang dapat diperdagangkan yang tergantung pada karakteristik penawaran dan permintaannya. Hansen dan Haas (2001), juga menggunakan suatu mekanisme pasar dalam pertukaran pengetahuan.

Sebaliknya, peneliti lainnya seperti Gammelgaard, (2007); Pfeffer, (2005); Brown dan Duguid, (2001); Cook, (2000); Molm, (1997); Organ, (1990); Blau, (1994); dan Blau, (1964) berpendapat bahwa motivasi pertukaran pengetahuan adalah motivasi intrinsik yang dilandasi oleh rasa sosial. Orlikowski (2002) menyimpulkan bahwa dalam pertukaran sosial ini tidak memiliki kewajiban terhadap nilai, waktu, dan manfaat yang diberikan atau diterima oleh para pihak, namun lebih pada sifat rasa sosial (ingin membantu), rasa percaya dan non finansial, serta menurut Carlile, (2002) hubungan yang didasari rasa sosial ini dapat berlangsung dalam waktu yang lama (hubungan jangka panjang).

Tabel 1.1 *Research Gap*

Research Gap	Isu / Peneliti	Temuan :
<p>Gap : 1</p> <p>Ada perbedaan pendapat dalam kemauan berbagi pengetahuan pada organisasi</p>	<p>Isu: Kemauan Berbagi Pengetahuan</p> <p>Lu & Leung, 2005; Bock & Kim, 2002; Gilmour, 2003; Reagans & McEvily, 2003; Van Alstyne, 2005; Szulanski, 1996; Bock et al. (2005); Gray, 2001</p> <p>Bhirud <i>et al</i>, 2005; Elayne Coakes, 2007; Stewart, T. 1997; Schein, 1993; Seng <i>et al</i>, 2002; Yeniceri & Ince, 2005.</p>	<p>Tidak mau berbagi pengetahuan, sebab membahayakan jabatan, kepakaran, hilangnya nilai dan kekuasaan pemilik pengetahuan.</p> <p>Mau membagikan pengetahuan, sebab pengetahuan tidak habis ketika dibagi, semakin sering dibagi, semakin berlipat ganda nilainya dan semakin bersinergi.</p>
<p>Gap : 2</p> <p>Ada perbedaan</p>	<p>Isu: Motivasi Pertukaran Pengetahuan</p> <p>Nickerson & Zenger, 2004; Foss, 2003; Friedman, 1996; Macy &</p>	<p>Motivasi dalam pertukaran pengetahuan bersifat</p>

pendapat dalam motivasi pertukaran pengetahuan pada organisasi	Flache, 1995; Lindenberg, 1990; Coleman, 1990; Emerson, 1976; Organ, 1990; Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner, 1998. Swift, Michele L. (2007); Pfeffer, 2005; Brown dan Duguid, 2001; Cook, 2000; Molm, 1997; Organ, 1990; Blau, 1994; Blau, 1964. Orlikowski, 2002; Carlile, 2002.	motivasi ekstrinsik, terkait dengan pertukaran finansial. Motivasi Pertukaran pengetahuan bersifat motivasi intrinsik, terkait dengan rasa sosial dan non - finansial.
--	--	---

1.2 Fenomena Organisasi Pengetahuan di Indonesia

Fenomena organisasi pengetahuan di Indonesia, muncul pada tahun 2005, yaitu dengan munculnya penilaian terhadap organisasi–organisasi pengetahuan. Penilaian itu disebut *MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise)*. Penghargaan ini pertama kali diadakan pada tahun 1998 oleh Teleos yang bekerjasama dengan *KNOW Network*. Teleos adalah sebuah badan penelitian mandiri dalam bidang manajemen pengetahuan dan modal intelektual. *The KNOW Network* adalah sebuah komunitas organisasi seluruh dunia yang berbasis internet dan berdedikasi menggapai kinerja superior melalui *benchmarking*, *networking* dan *best practice knowledge sharing*. *Benchmarking* dilihat dari para pemenang MAKE.

Pada tahun 1999, penelitian “MAKE” berkembang lebih lanjut dengan adanya MAKE Amerika Utara dan MAKE Eropa, hingga MAKE Asia di tahun 2000. Lalu, sejak 2002, Jepang juga menyelenggarakan MAKE. Pada tahun 2005, Indonesia dan India menyelenggarakan MAKE untuk pertama kali. Suryadi, Kadarsah (2007) menyatakan bahwa *MAKE Award* adalah ajang untuk memberikan penghargaan kepada organisasi yang telah terbukti menggunakan pengetahuan sebagai “jantung” mereka. Penelitian MAKE di Indonesia adalah untuk mengkaji dan mengetahui bagaimana organisasi-organisasi di Indonesia mengelola pengetahuan organisasi yang dimilikinya sehingga dapat memberi nilai tambah bagi masyarakat atau pemegang saham. Ukuran yang digunakan dalam menilai organisasi dalam *MAKE award* Indonesia, adalah sama dengan yang digunakan untuk *MAKE award* di tingkat Asia dan di tingkat global, yakni ada delapan kriteria, yaitu:

- 1) Menciptakan budaya organisasi yang didorong oleh pengetahuan.
- 2) Mengembangkan pekerja pengetahuan melalui kepemimpinan manajemen senior.
- 3) Menyajikan produk / jasa / solusi berbasis pengetahuan.
- 4) Memaksimalkan modal intelektual perusahaan / organisasi.
- 5) Menciptakan lingkungan untuk berbagi pengetahuan secara kolaboratif.
- 6) Menciptakan suatu organisasi yang belajar.
- 7) Memberikan nilai berdasarkan pengetahuan tentang pelanggan.
- 8) Mentransformasikan pengetahuan perusahaan / organisasi menjadi nilai bagi masyarakat atau pemegang saham.

MAKE Award tahun 2008 diselenggarakan oleh *Dunamis Organization Services* dan waktunya bersamaan dengan *Indonesian Knowledge Management Conference and Workshop*. Konferensi dan *workshop* manajemen pengetahuan diselenggarakan di Indonesia berguna untuk mendorong terciptanya modal intelektual melalui penciptaan pengetahuan. Award ini didukung secara internasional dari *Asian Productivity Organization* di Tokyo dan *Teleos* dari Inggris.

Nominasi MAKE award Indonesia, dilaksanakan pertengahan Februari hingga awal Maret. Tahap seleksi pada bulan April, dan tahap penilaian pada bulan Juni. Jumlah organisasi yang dinominasikan pada tahun 2008 adalah 63 organisasi. Sedangkan pada tahap seleksi, jumlah organisasi yang dikagumi adalah 33 organisasi. Pada tahap finalis ada 15 organisasi yang layak maju ke tahap selanjutnya.

Indonesian MAKE award adalah ajang untuk mengukur komitmen dan kematangan organisasi dalam mengelola pengetahuan. Penilaian seperti MAKE award ini bermanfaat bagi organisasi-organisasi pengetahuan untuk mengetahui tingkat kesuksesan mereka dalam hal menciptakan, menyimpan dan menggunakan ulang pengetahuan organisasi dalam memori organisasi, jika dibandingkan dengan kompetitor atau perusahaan-perusahaan dunia yang *knowledge-driven*. MAKE mendorong para pemimpin organisasi bisnis dan organisasi nirlaba dalam hal menciptakan modal intelektual dan kekayaan pemegang saham atau kemaslahatan pihak-pihak berkepentingan (www.dunamis.co.id)

Lima belas pemenang penghargaan MAKE adalah perusahaan-perusahaan yang mengelola pengetahuan organisasinya dengan sangat baik sehingga kinerja dan hasil perusahaan

meningkat. Ada tiga perusahaan, yaitu Astra International, XL (Excelcomindo Pratama) dan Telkom Indonesia, terpilih sebagai "2008 Indonesian MAKE Award" dan mewakili Indonesia di 2008 Asian MAKE Award. Daftar 15 organisasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1.2 Finalis MAKE 2008 di Indonesia

Nama Organisasi :	Bidang Usaha :
• Astra Internasional	• Jasa keuangan, alat-alat berat, agribisnis, teknologi informasi, dan infrastruktur.
• XL (Excelcomindo Pratama)	• Telekomunikasi seluler
• Telkom Indonesia	• Telekomunikasi seluler
• UT - United Tractors	• <i>Supplier</i> alat-alat berat
• Medco Energi Internasional	• Pertambangan Minyak dan Gas
• WIKA	• Kontraktor Pembangunan
• IBM Indonesia	• <i>IT dan Solutions</i>
• Institut Teknologi Bandung	• Pendidikan
• BCA - Bank Central Asia	• Perbankan
• TNT Indonesia	• <i>Mail, Package, Freight Delivery</i>
• Binus University	• Pendidikan
• Rekind-PT Rekayasa Industri	• <i>Engineering</i>
• LOWE Indonesia	• <i>Advertising</i>
• PLN	• Listrik
• Indonesia Power	• Listrik dan Jaringan (Utilities)
Keterangan: (1), (2), (3) adalah angka peringkat 1, 2 dan 3.	
Sumber: www.dunamis.co.id (urutan berdasar huruf abjad)	

1.3 Tujuan Penelitian

Studi ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah model konseptual tentang rute-rute strategik yang dapat meningkatkan kemauan berbagi pengetahuan dan siklus manajemen berbagi pengetahuan yang berguna dalam pembelajaran organisasional. Para ahli menyatakan bahwa sistem memori organisasi yang kuat, bisa menjadi keunggulan bersaing (Wexler, 2002; Croasdell, 2001); dan bisa mengurangi biaya transaksi (Croasdell, 2001). Penelitian ini juga akan melihat faktor-faktor kontekstual organisasional dan faktor-faktor psikologis individu dalam berbagi pengetahuan pada memori organisasi untuk menemukan variabel-variabel yang mempengaruhi kemauan para pekerja pengetahuan. Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan penelitian ini

adalah untuk memahami bagaimana organisasi menerapkan manajemen pengetahuan, khususnya pada memori organisasi, sehingga pada gilirannya memori organisasi dapat menjadi modal intelektual organisasi dan juga dapat menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Teoritis

- 1) Memberikan kontribusi dalam bidang ilmu manajemen, khususnya dalam ilmu teori organisasi dan perilaku organisasi.
- 2) Memberikan kontribusi dalam manajemen pengetahuan, khususnya dalam penggunaan model-model kuantitatif.
- 3) Memberikan kontribusi bagi agenda penelitian yang akan datang melalui bangunan model teoretikal yang diajukan dalam studi ini.

b) Manfaat Praktis

- 1) Pengembangan model ini mengintegrasikan faktor internal dan eksternal dalam lingkungan organisasi yang sejenis di Indonesia, dan diharapkan dapat memberikan wacana untuk mengetahui kemampuan manajemen pengetahuan, khususnya kemauan berbagi pengetahuan pada memori organisasi.
- 2) Memberikan kontribusi pemikiran dalam praktek manajemen pengetahuan, yang menekankan pentingnya memori organisasi, agar organisasi menjadi lebih efektif dan efisien dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.
- 3) Memberikan kontribusi pemikiran tentang manfaat manajemen pengetahuan pada memori organisasi, khususnya proses perencanaan stratejik dalam peningkatan jumlah para kontributor pengetahuan pada organisasi-organisasi.

1.5 Orisinalitas Model Penelitian Konseptual

Orisinalitas penelitian dari sisi objek penelitian adalah masih langkanya penelitian tentang isu organisasi pengetahuan. Organisasi pengetahuan adalah suatu ide manajemen, yang menggambarkan suatu organisasi, dimana orang-orangnya menggunakan sistem-sistem dan

proses-proses untuk menghasilkan, mengubah, menggunakan, dan mentransfer produk-produk dan jasa-jasa yang berbasis-pengetahuan, guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Green, R., Mai, J., McIlwaine, I. C., 2000; Hjørland, Birger, 2008; Wikipedia, 2008).

Indonesian MAKE award adalah ajang untuk mengukur komitmen dan kematangan organisasi dalam manajemen pengetahuan (www.dunamis.co.id). Penilaian seperti MAKE (the Most Admired Knowledge Enterprise) award ini bermanfaat bagi organisasi-organisasi pengetahuan untuk mengetahui tingkat kesuksesan mereka dalam hal menciptakan, menyimpan dan menggunakan ulang pengetahuan organisasi dalam memori organisasi. Hasil dari penelitian ini diharapkan akan memberi wacana bagi organisasi organisasi dalam meningkatkan manajemen pengetahuan, khususnya pada memori organisasinya.

BAB 2

TELAAH TEORI

2.1 Pengetahuan

Studi tentang pengetahuan berawal dari Plato dan Aristoteles, namun, yang mengungkapkan pertama kali justru seorang ahli filsafat bernama Michael Polanyi pada tahun 1958. Dia memperkenalkan pengetahuan sebagai sesuatu yang memiliki nilai intrinsik, yang terbagi dalam dua jenis, yaitu pengetahuan tacit dan eksplisit, kemudian Nonaka (1991) menegaskan kembali konsep pengetahuan Polanyi (1958) sehingga muncul perbedaan definisi tentang istilah 'pengetahuan'. Perbedaan definisi pengetahuan dapat ditemukan dari beberapa sumber literatur. Pada kamus Inggris Oxford (Oxford University Press, 1999), definisi pengetahuan adalah "kenyataan, perasaan, atau pengalaman tentang apa yang diketahui seseorang atau kelompok". Definisi pengetahuan itu dapat digolongkan dalam tiga kategori, yaitu definisi yang bersifat: (1) praktek, (2) konseptual, dan (3) filosofis (Beckman, 1999). Definisi yang bersifat praktek, difokuskan pada fungsi pengetahuan, misalnya di dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Woolf (1990) mendefinisikan pengetahuan sebagai "informasi yang tersusun dan yang dapat diterapkan dalam memecahkan suatu masalah."

Secara umum, Turban (1992) mengatakan bahwa "pengetahuan adalah informasi yang telah disusun dan dianalisa agar bisa dipahami dan bisa diterapkan untuk memecahkan masalah dalam pembuatan keputusan." Beckman (1997) mengatakan bahwa pengetahuan adalah penalaran mengenai informasi dan data yang secara aktif memungkinkan adanya kinerja, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, dan pembelajaran. Definisi yang kedua bersifat konseptual, misalnya Clarke (1998) yang mendefinisikan pengetahuan sebagai "pemahaman mengapa dan bagaimana sesuatu bekerja." Davenport, DeLong dan Beers (1998) mengatakan bahwa "pengetahuan sebagai informasi yang menggabungkan pengalaman, konteks, interpretasi, dan refleksi."

Definisi yang ketiga, yaitu definisi yang bersifat filosofis, misalnya Wiig (1993) yang meyakini bahwa "pengetahuan terdiri dari kebenaran dan keyakinan, perspektif dan konsep, penilaian dan metodologi ekspektasi, serta *know-how*." Van der Spek dan Spijkervet (1997)

mendefinisikan 'pengetahuan' sebagai "seluruh satuan pandangan, pengalaman, dan prosedur yang dianggap benar dan memandu pemikiran, perilaku, serta komunikasi orang-orang."

Pada tahun-tahun belakangan ini, konsep pengetahuan di organisasi-organisasi semakin populer di dalam literatur (Alvesson & Karreman, 2001), dimana pengetahuan diakui sebagai sumberdaya organisasi yang paling penting (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Spender & Grant, 1996). Meskipun pengetahuan selalu menjadi faktor penting di organisasi, namun hanya pada dekade terakhir inilah pengetahuan dianggap sebagai sumber utama keunggulan bersaing (Stewart, T., 1997) yang sangat penting bagi keberlanjutan serta kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pengakuan bahwa pengetahuan sebagai sumberdaya penting bagi organisasi-organisasi membuat diperlukannya proses-proses yang dapat menunjang penciptaan, *sharing*, dan peningkatan pengetahuan individu dan kolektif (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001; Drucker, 1993). Banyak organisasi yang mencoba membangun sistem-sistem dan praktek-praktek manajemen pengetahuan, agar bisa menggunakan pengetahuan yang dimilikinya secara lebih efektif, dan banyak publikasi yang telah membahas betapa pentingnya pengetahuan di organisasi-organisasi. Meski demikian, masih banyak yang harus dipelajari dan dipahami mengenai bagaimana pengetahuan diciptakan, dibagi, dan digunakan di organisasi-organisasi (Grover & Davenport, 2001; Tsoukas & Vladimirou, 2001).

Beberapa peneliti (Alter, 1996; Bhatt, 2001) membedakan antara data, informasi, dan pengetahuan. Data, informasi dan pengetahuan merupakan tiga konsep yang terkait tetapi tidak dapat dipertukarkan. Mendefinisikan data, informasi, dan pengetahuan adalah sulit, hanya melalui cara-cara eksternal atau dari perspektif pengguna, bisa dibedakan antara data, informasi, dan pengetahuan. Data adalah serangkaian fakta-fakta obyektif yang tersendiri mengenai event-event (fakta, gambar, atau suara). Informasi adalah data yang tersusun yang disajikan di dalam konteks. Data menjadi informasi jika penciptanya menambahkan arti atau nilai (misalnya, data yang telah diformat, disaring, dan dirangkum). Demikian pula halnya dengan pengetahuan, pengetahuan dihasilkan dari informasi dan informasi dihasilkan dari data. Pengetahuan bisa dianggap sebagai informasi di dalam konteks, bersama-sama dengan pemahaman bagaimana menggunakannya (instink, ide, aturan, dan prosedur yang memandu tindakan-tindakan dan keputusan-keputusan). Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan adalah 'makna' yang dibuat

oleh otak (Marakas, 1999). Tanpa makna, hanya ada informasi atau data. Hanya melalui pemaknaan lah, informasi mendapatkan *kehidupan* dan menjadi pengetahuan (Bhatt, 2000). Perbedaan antara informasi dan pengetahuan hanya tergantung pada perspektif dari para penggunanya. Marakas, (1999) menyatakan bahwa pengetahuan itu tergantung pada konteks, karena ada 'makna' yang harus diinterpretasikan sesuai dengan paradigma tertentu

Tabel 2.1 Data, Informasi dan Pengetahuan

Sumber :	Konsep:
Kelley, Juris (2002)	<p>Data: terdiri dari informasi yang mendasar, belum diperbaiki, dan pada umumnya belum disaring.</p> <p>Informasi: data yang sudah diperbaiki, yang berkembang sampai suatu titik yang bermanfaat untuk beberapa bentuk analisis.</p> <p>Pengetahuan: ada pada pengguna terjadi hanya jika pengalaman dan pandangan manusia diterapkan ke data dan informasi.</p>
Sydanmaanlakka, Pentti (2002)	<p>Pengetahuan: campuran pengalaman yang terorganisasi, nilai-nilai, informasi dan pandangan yang memberikan suatu kerangka fikir untuk mengevaluasi pengalaman dan informasi baru.</p>
Tiwana, Amrit (2001)	<p>Informasi: Data yang diproses, diformalisasikan, didapatkan dan dijelaskan; bisa dikemas dengan mudah dalam bentuk yang bisa digunakan kembali.</p> <p>Pengetahuan: Informasi yang bisa dilakukan seringkali muncul di kepala orang-orang melalui pengalaman mereka.</p>
Krogh, Von Georg, Ichijo, dan Nonaka, (2000)	<p>Informasi: data yang ditempatkan dalam konteks; Informasi adalah mengenai makna, dan membentuk dasar bagi pengetahuan.</p> <p>Pengetahuan: meliputi keyakinan-keyakinan kelompok atau individu, dan terkait erat dengan tindakan.</p>
Chatham (2003), Nancy M. Dixon, (2000)	<p>Pengetahuan: didefinisikan sebagai hubungan-hubungan bermakna yang dibuat orang-orang di otak mereka antara informasi dan aplikasinya di dalam tindakan pada setting tertentu.</p>
Horibe, Frances (1999)	<p>Pengetahuan: kumpulan informasi, teknik, dan pengalaman yang bergabung pada subyek tertentu</p>
Amidon, M. Debra (1997)	<p>Data adalah elemen-elemen dari analisis; Informasi adalah data dengan konteks; Pengetahuan adalah informasi dengan makna</p>
Garvin, P. Andrew (1996)	<p>Data harus disusun untuk menjadi informasi; Informasi harus ditempatkan ke dalam konteks untuk menjadi pengetahuan</p>

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, H (1995)	Informasi adalah aliran pesan-pesan; Pengetahuan diciptakan oleh aliran informasi, yang didasarkan pada keyakinan dan komitmen si pemilik.
Davenport, H. Thomas dan Prusak, Laurence (2000)	Data adalah serangkaian fakta-fakta obyektif seperti catatan-catatan transaksi yang terstruktur. Informasi seperti pesan dalam berbagai bentuk komunikasi yang memiliki pengaruh terhadap penilaian dan perilaku Pengetahuan adalah campuran pengalaman, nilai, informasi kontekstual, dan wawasan ahli yang memberi suatu kerangka fikir untuk mengevaluasi dan memasukkan pengalaman dan informasi baru
Merriam Webster's Collegiate Dictionary 10 th ed.	Data: (1) Informasi faktual yang digunakan sebagai dasar untuk penalaran, diskusi, atau kalkulasi; (2) output informasi oleh alat atau organ indera yang meliputi informasi yang berguna maupun tidak relevan dan harus diproses agar memiliki makna (3) Informasi dalam bentuk numerik yang bisa ditransmisikan atau diproses secara digital. Informasi: (1) Komunikasi atau penerimaan pengetahuan atau kecerdasan; (2) Pengetahuan yang didapatkan dari penyelidikan, studi, atau instruksi; (3) Fakta, Data; (4) Ukuran kuantitatif mengenai isi informasi Pengetahuan: (1) Pengetahuan; (2) Fakta atau kondisi mengetahui sesuai dengan keterbiasaan yang didapatkan melalui pengalaman atau asosiasi; (3) Rentang informasi atau pemahaman individu; (4) Jumlah apa yang diketahui: kebenaran, informasi, dan prinsip-prinsip yang didapatkan manusia.

Pada studi ini, yang dimaksud pengetahuan adalah mengacu pada Tabel 2.1 dan mengacu pendapat para peneliti seperti Baker et al. (1997), Bender dan Fish (2000). Pengetahuan menurut Baker et al. (1997) adalah presentasi dari ide, penilaian, talenta, akar permasalahan, hubungan, prespektif dan konsep.

Pengetahuan dapat dihubungkan dengan konsumen, produk, proses-proses, budaya, keahlian, pengalaman dan *know-how*. Bender dan Fish (2000) menganggap bahwa pengetahuan yang asli ada di kepala individu (memori individu merekam semua ide, fakta-fakta, konsep, data dan teknik) dan membentuknya menjadi informasi yang dapat ditransformasikan dan diperkaya oleh pengalaman pribadi, kepercayaan dan nilai keputusan dan pengertian. Berdasar pendapat

Baker et al. (1997), Bender dan Fish (2000), dan definisi pengetahuan pada Tabel 2.1, maka definisi pengetahuan pada studi ini dikemas dalam formula yang sederhana, yaitu:

$$\text{Pengetahuan} = \text{Informasi} + (\text{Keahlian} + \text{Pengalaman} + \text{Kemampuan Pribadi})$$

Pengetahuan tercipta dari data yang diinterpretasikan menjadi informasi dan diingat oleh orang yang memiliki keahlian, pengalaman dan kemampuan pribadi (Baker et al., 1997). Kalpic, Brane dan Bernus, Peter (2006), menyatakan bahwa pengetahuan membuat seseorang memiliki kemampuan untuk memakai informasi dengan cara yang tepat, namun banyak orang yang tak sadar bahwa ia dapat dan mampu menjelaskan pengetahuannya.

Pengetahuan mungkin tersedia secara eksplisit dalam bentuk laporan-laporan aktivitas, catatan rapat, memoranda, *proceeding* konferensi, dokumen atau database lain, audio dan video recording, presentasi multimedia, atau secara implisit seperti pengalaman, emosi, nilai-nilai, yang diklasifikasikan ke dalam pengetahuan “tasit” atau “eksplisit”. Pengetahuan tasit ada di dalam kepala orang-orang, dan pengetahuan eksplisit ada di kertas-kertas, komputer dan sebagainya. Pengetahuan tasit adalah apa yang diketahui orang, yang dihasilkan dari pengalaman. Menurut Nonaka (1991), “pengetahuan eksplisit adalah pengetahuan yang mudah diungkapkan, didapatkan, disimpan dan digunakan kembali. Sebaliknya, pengetahuan tasit sangat bersifat pribadi dan ada di kepala orang, misalnya pengalaman, emosi, nilai, dan pemahaman. Pengetahuan ini sulit untuk diformalisasikan dan karena itu sulit untuk dikomunikasikan kepada orang lain” (Nonaka, 1991). Menurut Nonaka, pengetahuan tasit dan eksplisit tidaklah terpisah namun saling melengkapi. Keduanya saling berinteraksi di dalam aktivitas-aktivitas kreatif manusia. Nonaka menyebutnya sebagai proses konversi pengetahuan. Proses konversi ini terdiri dari sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi dan internalisasi.

2.2 Organisasi Pengetahuan

Organisasi pengetahuan adalah ide manajemen, yang menggambarkan suatu organisasi dimana orang-orangnya menggunakan sistem-sistem dan proses-proses untuk menghasilkan, mengubah, menggunakan, dan mentransfer produk-produk dan jasa-jasa yang berbasis-pengetahuan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional (Green, R., Mai, J., McIlwaine, I. C., 2000; Hjørland, Birger, 2008; Wikipedia, 2008). Organisasi pengetahuan juga menghubungkan

masa lalu, masa kini, dan masa mendatang untuk mendapatkan dan memelihara pengetahuan di masa lalu, membagi dan memobilisasikan pengetahuan saat ini, dan belajar serta beradaptasi untuk melestarikan dirinya di masa mendatang (Andrei I. Kapterev, 2006; Gnoli, Claudio, 2008; Wikipedia, 2008). Organisasi pengetahuan juga bisa dilihat dari sejumlah perspektif: sifat umumnya, jaringan, perilaku, dimensi-dimensi manusia, komunikasi, intelegensi, fungsi, dan jasa-jasanya (Broughton, Hansson, Hjørland & Lopez-Huertas, 2005; Hoetzlein, 2007). Journal yang terkemuka di bidang ini adalah *Knowledge Organization* yang diterbitkan oleh International Society for Knowledge Organization (ISKO).

Istilah organisasi pengetahuan berasal dari bidang perpustakaan. Istilah ini muncul pada awal tahun 1900, oleh Charles A. Cutter dan Ernest Cushington Richardson dalam Henry Bliss (1929), yaitu suatu cara terbaik untuk menata buku di perpustakaan-perpustakaan, yaitu membuat klasifikasi perpustakaan yang sesuai dengan klasifikasi ilmiah, serta mencerminkan sifat realita. Tulisan Henry Bliss (1929) yang berjudul "*The organization of knowledge and the system of the sciences*" merupakan salah satu kontribusi intelektual yang penting dalam bidang organisasi pengetahuan. Selanjutnya, Simard et al (2007) membagi organisasi pengetahuan dalam fungsinya, yaitu: (1) menghasilkan konten, (2) mengubah konten menjadi produk dan jasa yang bermanfaat, (3) melestarikan dan mengelola konten guna penggunaan organisasional dan transfer eksternal, (4) menggunakan konten untuk mencapai tujuan-tujuan organisasional, dan (5) mentransfer konten secara eksternal, dalam bentuk produk dan jasa.

2.3 Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan itu terkait dengan penciptaan, pemeliharaan dan eksploitasi infrastruktur pengetahuan, budaya pengetahuan organisasi dan hasil dari pengetahuan (Pasahow, 1996). Istilah yang sederhana untuk manajemen pengetahuan merujuk pada manajemen 'pengetahuan' yang mirip dengan istilah manajemen sumberdaya manusia. Jika 'pengetahuan' merujuk pada 'pengetahuan personal', maka disebut 'manajemen pengetahuan personal'; jika merujuk pada pengetahuan organisasi maka disebut "manajemen pengetahuan organisasi"; jika merujuk pada pengetahuan suatu negara, maka disebut "manajemen pengetahuan nasional" dan seterusnya (Kuriakose et.al., 2007).

Dalam studi ini, istilah 'manajemen pengetahuan' merujuk pada 'manajemen pengetahuan organisasi'. Manajemen pengetahuan adalah sebuah subyek yang luas dengan banyak segi. Proses dan terminologi yang terkait dengan manajemen pengetahuan tampak abstrak. Berdasarkan kajian pustaka yang disajikan oleh banyak akademisi dan praktisi, bisa disimpulkan bahwa sampai saat ini belum ada konsensus umum mengenai definisi dan konsep manajemen pengetahuan (Earl, 1999). Secara umum manajemen pengetahuan dapat dibagi menjadi dua golongan. Golongan yang pertama terpusat pada pengetahuan eksplisit dan golongan yang kedua terpusat pada orang-orang yang memiliki pengetahuan yang bersifat tacit.

Pada golongan pertama, yaitu manajemen pengetahuan yang terpusat pada pengetahuan eksplisit, sangat terkait dengan pengumpulan dan mengkodifikasian pengetahuan yang sudah tersedia di lokasi-lokasi organisasi yang berbeda dan menjadikannya tersedia bagi seluruh pegawai organisasi yang relevan. Definisi yang diajukan oleh Hibbard, (1997) untuk golongan pertama ini adalah suatu proses mendapatkan keahlian kolektif suatu organisasi dimanapun itu berada, baik di dalam *database*, kertas, atau orang-orang, dan segera mendistribusikannya ke manapun yang bisa membantu untuk mendapatkan hasil yang terbesar. Para peneliti dan praktisi di bidang ini umumnya berpendidikan teknologi informasi dan obyek pengetahuannya bersifat *tangible* (Kuriakose et.al., 2007), artinya bisa diidentifikasi dan diolah ke dalam sistem-sistem informasi.

Pada golongan kedua, manajemen pengetahuan yang terpusat pada orang-orang, atau sinonim dengan manajemen orang-orang, menambah dimensi baru bagi manajemen sumberdaya manusia tradisional, karena mereka berkeyakinan bahwa pengetahuan hanya ada di kepala orang-orang, dan apa yang tersedia secara eksplisit hanyalah informasi. Para peneliti di bidang ini pada umumnya berpendidikan manajemen bisnis, filsafat, psikologi, sosiologi, dan sebagainya, mereka terutama terlibat di dalam menilai dan meningkatkan *skill* serta perilaku manusia (Kuriakose et.al., 2007). Bagi mereka, pengetahuan adalah suatu proses, serangkaian *skill* yang dinamis dan kompleks, *know how* dan lain-lain, yang terus berubah. Pengetahuan dianggap sebagai kapasitas untuk bertindak dan sinonim dengan kompetensi individu (Sveiby, 2001).

Pada studi ini, pengertian manajemen pengetahuan merujuk pada golongan yang pertama, yaitu terpusat pada pengetahuan eksplisit. Oleh karena itu definisi manajemen pengetahuan pada penelitian ini mengacu pada definisi manajemen pengetahuan yang dikembangkan oleh Pan (1999), yaitu suatu cara organisasi membangun, melengkapi dan menata pengetahuan dalam rutinitas dan aktivitas yang sesuai dengan budaya mereka, dan cara organisasi meningkatkan efisiensi dengan memperbaiki ketrampilan pegawai. Oleh karena itu, menurut Kuriakose et.al., (2007) diperlukan suatu cara untuk dapat berbagi pengetahuan, sehingga didapatkan pengetahuan yang tepat, ke orang yang tepat, dan pada saat yang tepat serta menggunakan pengetahuan itu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Jika memakai sistem komputer untuk meningkatkan kinerja, maka titik awalnya adalah sistem pemrosesan data. Sistem pemrosesan data yang memproses transaksi-transaksi dan yang akan menghasilkan laporan-laporan. Untuk mencapai tujuan ini, Kuriakose et.al., (2007) menyatakan bahwa organisasi perlu mendirikan bagian *Electronic Data Processing* (EDP), dan menggunakan informasi yang didapatkan dari sistem pemrosesan transaksi dalam pembuatan keputusan yang akan melahirkan Sistem Pendukung Keputusan (DSS), Sistem Informasi Manajemen (MIS), dan Manajemen Informasi Perusahaan (EIM).

Manajemen pengetahuan sangat terkait dengan sistem informasi, karena fungsi teknologi informasi memainkan peran penting yang mempengaruhi usaha organisasi dalam penciptaan, akuisisi, integrasi, valuasi, dan penggunaan pengetahuan (Davenport, De Long, & Beers, 1998; Gourlay, 2001). Sistem-sistem informasi sangat penting bagi usaha-usaha organisasi menjalankan proses bisnis dan aliran informasi mereka, serta memungkinkan disatukannya sumber-sumber pengetahuan dalam wujud kombinasi-kombinasi sinergi (Sambamurthy dan Subramani, 2005). Fokus dari penggunaan sistem-sistem manajemen pengetahuan di organisasi adalah untuk mengembangkan model sistem memori organisasi yang mendukung penyimpanan, pencarian kembali, serta distribusi secara digital dari pengetahuan yang telah didokumentasikan organisasi secara eksplisit. Sistem-sistem manajemen pengetahuan ini juga meliputi inisiatif-inisiatif yang berbasis teknologi, seperti penciptaan sistem *database*, pembuatan alat bantu keputusan dan sistem pakar, serta pembuatan jaringan-jaringan sosial, yang akan membantu sistem akses individu ke lokasi yang tidak sama (Alavi dan Leidner 2001).

2.4 Pengetahuan Organisasi

Pendapat dari Schwartz (1998), tentang nilai pengetahuan terkait dengan pembelajaran dan dapat berperan sebagai suatu mekanisme, untuk melestarikan, mendistribusikan dan menggunakan ulang pengetahuan yang ditumbuhkan oleh organisasi. Pengetahuan organisasi mirip dengan pembelajaran organisasi sebab jika ingin meningkatkan pengetahuan organisasi, maka terjadilah pembelajaran organisasi (Jones, Herschel dan Moesel, 2003). Pembelajaran bisa dihasilkan dari dalam organisasi, maupun melalui entitas eksternal seperti mantan pegawai, komunitas-komunitas di luar organisasi, dan bahkan para pesaing.

Lukas, Hult dan Ferrell (1996) berpendapat bahwa pengetahuan organisasi merupakan informasi yang disimpan di dalam organisasi, yang bisa digunakan oleh orang-orang sebagai referensi dalam pembuatan keputusan masa mendatang. Jones, Herschel & Moesel (2003) memperluas konsep ini dan berpendapat bahwa pengetahuan organisasi akan memungkinkan suatu kelompok atau individu untuk mendapatkan, menyimpan, menyebarkan dan mencari pengetahuan kembali.

Ada beberapa definisi pengetahuan organisasi yang telah dirangkum dan disajikan dalam Tabel, yang terkait dengan pembelajaran (Berthon, Pitt dan Ewing, 2001; Schwartz, 1998), seperti yang terlihat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 2.4 Definisi Pengetahuan Organisasi

Pengetahuan Organisasi	Peneliti:
Pengetahuan organisasi adalah memori kolektif.	Durkheim (1952), Wexler (2002)
Pengetahuan organisasi adalah aktivitas yang tertanam secara sosial mendahului kesadaran individu.	Vygotsky (1978) dalam Spender (1996)
Pengetahuan organisasi adalah kumpulan kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur suatu organisasi.	March dan Simon (1958) dalam Walsh dan Ungson (1991)
Pengetahuan organisasi adalah artifak-artifak yang dibangun dalam peran-peran.	Starbuck dan Hedberg (1977) dalam Walsh dan Ungson (1991)

Seiring dengan meningkatnya teknologi informasi, maka pengetahuan organisasi akan disimpan dalam memori organisasi (Croasdell, 2001). Selanjutnya Croasdell, (2001), menyatakan bahwa teknologi informasi telah menjadi salah satu penyebab timbulnya sistem informasi memori organisasi yang efektif. Munculnya sistem informasi memori organisasi ini terkait dengan manajemen pengetahuan yang mengorganisir memori tersebut sehingga pengetahuan yang telah disimpan di dalam memori organisasi dapat ditemukan kembali dengan mudah saat dibutuhkan.

Beberapa definisi tentang memori organisasi, dijelaskan pada Tabel 2.5 di bawah ini:

Tabel 2.5 Definisi Memori Organisasi

Memori organisasi adalah informasi historis yang disimpan, dan dicari kembali serta dapat digunakan untuk pembuatan keputusan saat ini.	Walsh dan Ungson (1991)
Memori organisasi merupakan informasi yang disimpan, dan yang bisa digunakan oleh orang-orang sebagai referensi dalam pembuatan keputusan di masa mendatang.	Lukas, Hult dan Ferrell (1996)
Memori organisasi adalah kemampuan untuk mengkode pengalaman dan mengakumulasiannya dalam pembelajaran organisasi.	Berthon, Pitt dan Ewing, 2001; Schwartz, 1998.
Memori organisasi adalah jalan yang memungkinkan kelompok individu untuk mendapatkan, menyimpan, menyebarkan serta mencari pengetahuan kembali.	Jones, Herschel & Moesel (2003)

Memori organisasi (MO), atau sering disebut dengan memori korporat, terkait dengan konsep komunikasi organisasi. Hal itu disebabkan sifat memori organisasi yang tersebar, yang membutuhkan *platform* komunikasi multi segi (Anand, Manz dan Glick, 1998). Menurut Anand, Manz dan Glick (1998), banyaknya pilihan komunikasi ini mungkin juga mengakibatkan penyalahgunaan norma-norma budaya atau karena kecenderungan manajemen untuk menggunakan jenis komunikasi tertentu (Markus, 1994).

Bidang memori organisasi merupakan bidang yang terkait dengan bidang pengembangan organisasi, pembelajaran organisasi dan pembelajaran individu (Kruse, 2003). Teknologi, media komunikasi, dan ilmu komunikasi seluruhnya memainkan peran di dalam pengembangan fungsi memori organisasi yang kuat. Memori organisasi adalah *body* dari data, informasi dan pengetahuan yang relevan dengan keberadaan organisasi. Memori organisasi memiliki dua repositori, yaitu catatan organisasi mengenai aktivitas / produk, termasuk *database* elektronik dan memori memori para individu (Wexler, 2002). Komposisi MO secara internal meliputi data, informasi, dokumentasi, dan aktivitas-aktivitas organisasi, misalnya hak kekayaan intelektual, detail liputan suatu peristiwa, individu, produk, materi, dan pengetahuan yang diciptakan oleh organisasi (Wexler, 2002).

Penggunaan memori organisasi secara efektif hanya dimungkinkan jika pengetahuan tersebut bisa diakses saat dibutuhkan dan tersedianya sistem-sistem pencarian kembali (*retrieval*) yang efektif (Rowlinson, 2009). Komponen dasar dari sistem memori organisasi berisi cara pengaksesan memori, sistem penyimpanan, sistem pencarian kembali, penilaian dan pemuthakiran (*update*) (Rowlinson, 2009). Repositori sentral terdiri dari data, informasi dan pengetahuan yang diciptakan dan digunakan oleh berbagai entitas organisasi.

Pengembangan model manajemen pengetahuan berbasis memori ini, menggunakan memori organisasi (MO) sebagai basis pengetahuan untuk dapat memunculkan berbagai data, informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan dan yang diperoleh organisasi dari repositori-repositori yang dapat diakses. Repositori ini terdiri dari dokumen, audio, video, orang-orang, budaya dan komputer (Kruse, 2003). Penggunaan data, informasi dan pengetahuan dari memori organisasi secara efektif akan menghasilkan pembelajaran para individu dan organisasi (Kruse, 2003).

2.5 Memori Organisasi

Asal-usul konsep pengetahuan organisasi didasarkan pada penelitiannya Durkheim (1952) dan Vygotsky L. (1978). Menurut Wexler (2002), gagasan mengenai pengetahuan organisasi berasal dari karya Durkheim serta pengikutnya yang didasarkan pada konsep memori kolektif. Spender (1996) berpendapat bahwa pengetahuan organisasi terkait dengan karyanya Vygotsky,

dan teori konstruksi sosial yang menyatakan bahwa “aktivitas yang tertanam secara sosial mendahului perkembangan kesadaran individu”. Walsh dan Ungson (1991) yang mengutip penelitiannya March dan Simon (1958) menyatakan bahwa pengetahuan organisasi adalah pengetahuan dari suatu organisasi atau institusi yang telah dikumpulkan di dalam suatu memori organisasi (MO) yang berisi tentang semua kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur serta pengalaman organisasi.

MO terdiri dari data, informasi dan pengetahuan yang terstruktur dan tidak terstruktur, konsep-konsep informasi dan pengetahuan yang tidak terstruktur yang ada di dalam budaya organisasi dan di kepala para pegawai secara parsial yang bisa direpresentasikan di dalam dokumen elektronik, audio, video recording dan lain-lain (Rahman dan Hamidi, 2002). Konsep, data, informasi, dan pengetahuan terstruktur yang ada di organisasi bisa didapatkan dan direpresentasikan secara sempurna dalam dokumen-dokumen elektronik, database dan sebagainya (Kuriakose et.al., 2007). Salah satu syarat keberhasilan OM adalah para kontributor pengetahuan mau berbagi pengetahuannya dan para pencari pengetahuan mau menggunakan kembali pengetahuan yang sudah dikodifikasikan tersebut (Ba et al., 2001).

Definisi memori organisasi dari Walsh dan Ungson (1991) didasarkan pada premis bahwa informasi historis disimpan, dan dicari kembali untuk dapat digunakan untuk pembuatan keputusan saat ini. Salah satu poin paling menonjol yang mendasari konsep memori organisasi adalah ketika para individu keluar dari organisasi, pembelajaran dan pengalaman mereka masih tetap dapat dipertahankan di dalam institusi (Walsh dan Ungson, 1991). Lukas, Hult dan Ferrell (1996) berpendapat bahwa memori merupakan informasi yang disimpan di dalam organisasi, yang bisa digunakan oleh orang-orang sebagai poin referensi bagi pembuatan keputusan pada masa mendatang. Memori organisasi menurut Vasconcelos, J., Kimble, C., & Gouveia, F. (2000) terdiri dari tiga hal yaitu (a) sebagai sistem komputer, (b) pengetahuan masa lalu yang dibawa pada aktivitas sekarang, (c) penyediaan pembelajaran bagi organisasi dan proses pengembangan yang terus menerus. Jones, Herschel & Moesel (2003) kemudian memperluas konsep ini dengan menyatakan bahwa memori organisasi (MO) memungkinkan kelompok dan individu mendapatkan, menyimpan, menyebarkan dan mencari pengetahuan kembali.

Memori Organisasi (MO) dapat diartikan sebagai suatu set *repository data*, informasi dan pengetahuan yang telah didapatkan dan dipertahankan organisasi selama periode waktu tertentu (Rahman dan Hamidi, 2002). Stein dan Zwass (1995) mendefinisikan MO sebagai cara dimana pengetahuan dari masa lalu digunakan untuk aktivitas saat ini yang menyebabkan tingkat efektivitas organisasi menjadi lebih tinggi atau lebih rendah. Walsh dan Ungson (1991) mendefinisikan MO sebagai informasi yang disimpan dari sejarah organisasi bisa digunakan untuk mengambil keputusan-keputusan saat ini.

Studi ini difokuskan pada pengelolaan memori organisasi, oleh sebab itu model yang dikembangkan dalam studi ini adalah manajemen pengetahuan berbasis memori organisasi, karena memori organisasi (MO) bersifat fundamental bagi perolehan dan penyebaran pengetahuan pada organisasi. Meski demikian faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan MO belum dipahami dengan baik (Markus, 2001). MO adalah simpanan-simpanan *content* secara elektronik yang didapatkan mengenai seluruh subyek dimana organisasi-organisasi telah memutuskan untuk menyimpan pengetahuan (Liebowitz dan Beckman, 1998). MO terdiri dari berbagai basis pengetahuan serta mekanisme-mekanisme untuk mendapatkan, mengendalikan dan mempublikasi pengetahuan (Rahman dan Hamidi, 2002). Proses berbagi pengetahuan melalui MO adalah meliputi kontribusi pengetahuan dari orang-orang ke MO (misal, pengetahuan pelanggan dan *supplier, best practice* industri, dan keahlian produk) dan orang-orang yang mencari pengetahuan dari MO untuk digunakan kembali.

Tujuan dan manfaat pengetahuan organisasi adalah untuk menyatukan informasi dan pengetahuan organisasi, untuk membantu aktivitas-aktivitas saat ini berdasarkan pengalaman masa lalu dan menghindari pengulangan kekeliruan di masa lalu (Rahman dan Hamidi, 2002). Fungsi dasar dari MO adalah persepsi, akuisisi, abstraksi, pencatatan, penyimpanan, pencarian kembali, interpretasi dan transmisi pengetahuan organisasi (Stein dan Zwass 1995). Walsh dan Ungson (1991) juga menyatakan bahwa dalam pengetahuan organisasi ada tiga faktor penting, yaitu akuisisi, pencarian kembali dan retensi (penyimpanan).

Kruse (2003) berpendapat bahwa pengetahuan organisasi memungkinkan institusi-institusi menggunakan riwayat informasi dan pembelajaran mereka (Berthon, Pitt & Ewing, 2001). Beberapa ahli meyakini bahwa sistem memori organisasi yang kuat, bisa menjadi

keunggulan bersaing (Wexler, 2002; Croasdell, 2001); dan bisa mengurangi biaya transaksi (Croasdell, 2001), bahkan banyak organisasi mulai merasa bahwa pengetahuan para pegawainya merupakan aset yang paling berharga. Oleh karena itu pengetahuan organisasi adalah solusi yang relatif baru untuk mengatasi sifat pelupa organisasi (Rowlinson, 2009) Meskipun ada potensi penyalahgunaan pengetahuan organisasi, namun para ahli seperti Berthon, Pitt dan Ewing (2001) serta Conklin (2001), tetap meyakini bahwa pengetahuan organisasi akan memberi manfaat bagi organisasi, sebab mekanisme pemilahannya akan mempermudah proses pembuatan keputusan. Walsh & Ungson (1991) juga berpendapat bahwa pengetahuan organisasi berperan dalam fungsi pengendalian; sedangkan Gayle dan Priess (1998) menyatakan bahwa saat pengetahuan organisasi terkumpul, akan berperan sebagai tolok ukur organisasi.

BAB 3

PENGEMBANGAN MODEL KOSEPTUAL

Model konseptual pada studi ini dibangun dari sudut pandang berbasis pengetahuan (KBV). Pengetahuan adalah aset yang fundamental bagi organisasi-organisasi pada ekonomi kontemporer, namun pengetahuan itu tersebar pada individu, tim, dan organisasi. Oleh karena itu, kemampuan untuk menciptakan, mendapatkan, menyatukan, dan menggunakan pengetahuan yang tersebar tersebut muncul sebagai kapabilitas organisasional yang fundamental (Takeishi 2002; Teece 1997).

Sentralitas pengetahuan di organisasi tercermin dengan munculnya sudut pandang berbasis pengetahuan (*Knowledge Based View*) atau sering disingkat dengan KBV (Conner dan Prahalad 1996) yang telah digunakan sebagai landasan teoretis penting di dalam riset organisasional kontemporer. Oleh sebab itu, suksesnya organisasi tidak hanya mengeksploitasi pengetahuan yang sudah ada, namun juga berinvestasi untuk terus mengeksplorasi pengetahuan baru sebagai opsi-opsi strategis bagi strategi dan keunggulan bersaing masa mendatang (Sambamurthy et al. 2003). Proposal-proposal teoretis mengindikasikan bahwa keunggulan bagi suatu organisasi muncul dari konteks sosial kooperatif yang kondusif dari penciptaan, koordinasi, transfer, dan integrasi pengetahuan yang tersebar di antara para pegawai, unit-unit bisnis, serta para mitra bisnisnya (Ghoshal dan Moran 1996). Peneliti lain menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing telah berpindah dari keunggulan berdasarkan skala ekonomi menuju ke keunggulan berdasarkan keahlian yang dihasilkan dari peningkatan pengetahuan yang tersebar di dalam jaringan organisasi melalui hubungan-hubungan intra-organisasi dan antar-organisasi (Subramani dan Venkatraman 2003).

Para ahli teori manajemen pengetahuan menyatakan bahwa pengetahuan adalah sumberdaya organisasi yang sangat penting (Grant, 1996a, b; Spender, 1994, 1996; Baden-Fuller dan Pitt, 1996; Davenport dan Prusak, 1997). Oleh sebab itu sudut pandang baru, yaitu sudut pandang berbasis-pengetahuan (KBV) mengidentifikasi dasar utama bagi organisasi pengetahuan adalah sebagai pencipta dan pengaplikasi pengetahuan (Demsetz, 1991; Kogut dan Zander, 1992; Nonaka, 1994; Spender, 1994; Nonaka dan Takeuchi, 1995; Foss, 1996; Grant, 1996 a, b; Bierly dan Chakrabarti, 1996; Connor dan Prahalad, 1996; Choi dan Lee, 1997). Sudut

pandang berbasis-pengetahuan (KBV) memberikan pandangan baru di luar teori fungsi produksi dan teori berbasis-sumberdaya, yaitu sudut pandang baru tentang organisasi sebagai suatu sistem produksi dan pengaplikasi pengetahuan yang dinamis, berkembang dan otonom” (Spender, 1996).

Oleh karena itu sudut pandang berbasis pengetahuan menganggap bahwa pengetahuan sebagai sumberdaya umum. (Nonaka, 1994; Grant, 1996; Spender, 1996; Liebeskind, 1996), yang harus dianalisa secara terpisah dari sumberdaya lainnya (Kaplan et al., 2001), dan yang bersifat dinamis dan personal, sehingga berbeda dengan data atau informasi (Sveiby, 2001). Grant (1997) juga menganggap pengetahuan sebagai input penting dan strategis dalam produksi yang menghasilkan nilai tambah. Menurut Grant (1997), keunggulan bersaing bisa dicapai jika pengetahuan tasit diintegrasikan secara luas pada organisasi dan direplikasi di dalam organisasi.

Sudut pandang berbasis-pengetahuan (KBV) adalah suatu perluasan dari sudut pandang berbasis sumberdaya (RBV) yang dikembangkan oleh Penrose (1959), Wernerfelt (1984) dan Barney (1991). RBV mencoba menjelaskan bagaimana organisasi-organisasi mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui analisis sumberdaya yang merupakan inti dari desain dan implementasi strategi yang tepat (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986 a,b; Teece, 1988). RBV merujuk pada analisis internal dan berupaya untuk memindai kekuatan dan kelemahan internal (Teece, Pisano, dan Shuen, 1994; Prahalad dan Hamel, 1990).

Menurut Wernerfelt (1984), yang dimaksud sumberdaya itu meliputi nama *brand*, pengetahuan teknologi *in-house*, perekrutan personil yang trampil, kontak dagang, mesin, prosedur yang efisien, dan modal. Barney (1991) menambahkan pada daftarnya Wernerfelt tersebut informasi dan pengetahuan. Sesungguhnya, Barney (1991) mengkategorikan seluruh jenis sumberdaya ke dalam tiga kategori utama, yaitu modal fisik, modal manusia, dan modal organisasional (Contoh, modal fisik adalah mesin atau pabrik, modal manusia adalah memiliki *know-how*, modal organisasional adalah reputasi organisasi). Untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, sumberdaya harus berharga, langka, tidak mudah ditiru, dan tingkat pengunduran diri pegawai harus rendah (Barney, 1991).

Oleh sebab itu, Mata et al. (1995) memberikan simpulan bahwa RBV mengutamakan *skill* manajerial dan strategi sebagai sumberdaya paling penting dalam keunggulan bersaing yang

berkelanjutan dirumuskan melalui analisis sumberdaya, pembuatan keputusan, dan riwayat unik organisasi. Poin penting dalam sudut pandang berbasis sumberdaya (RBV) adalah bahwa perusahaan bisnis bisa dipandang sebagai kumpulan sumberdaya dengan kemampuan yang melekat, dan sulit untuk ditiru (Penrose, 1959; Barney, 1986 a, b; Wernerfelt, 1984).

Berdasar telaah pustaka di atas, dapat diperjelas dalam sebuah rangkuman tentang perbandingan antara sudut pandang berbasis sumberdaya (RBV) dan sudut pandang berbasis pengetahuan (KBV) sebagai berikut:

Sudut Pandang Berbasis Sumberdaya (RBV)

- Dikembangkan oleh Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991)
- RBV menjelaskan bagaimana organisasi bisa mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan melalui analisis sumberdaya dan penerapan strategi yang tepat.
- Kategori sumberdaya menurut Barney (1991) adalah modal fisik, modal manusia dan modal organisasional.
- Untuk dapat keunggulan bersaing berkelanjutan, sumberdaya harus berharga, langka, tidak mudah ditiru dan tingkat pengunduran diri pegawai harus rendah (Barney, 1991).

Sudut Pandang Berbasis Pengetahuan (KBV)

- Sumber: Machlup (1962), Nonaka (1994), Grant (1996), Spender (1996)
- Peran pengetahuan di dalam organisasi adalah untuk mendapatkan keunggulan bersaing (Conner & Prahalad, 1996; Foss, 1996; Grant, 1991; 1996a; 1996b; Kogut & Zander, 1996; Miller & Shamsie, 1996; Priem & Butler, 2001a, 2001b)
- Pentingnya sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi pengetahuan untuk meningkatkan modal intelektual organisasi.
- Terbukanya peluang komunikasi aktif dan interaktif yang memungkinkan kualitas layanan organisasi menjadi lebih baik.

Haataja (2005) juga membuat tabel perbandingan antara sudut pandang berbasis sumberdaya (RBV) dan sudut pandang berbasis pengetahuan (KBV) sebagai berikut:

Tabel 3.1 Perbandingan RBV dan KBV

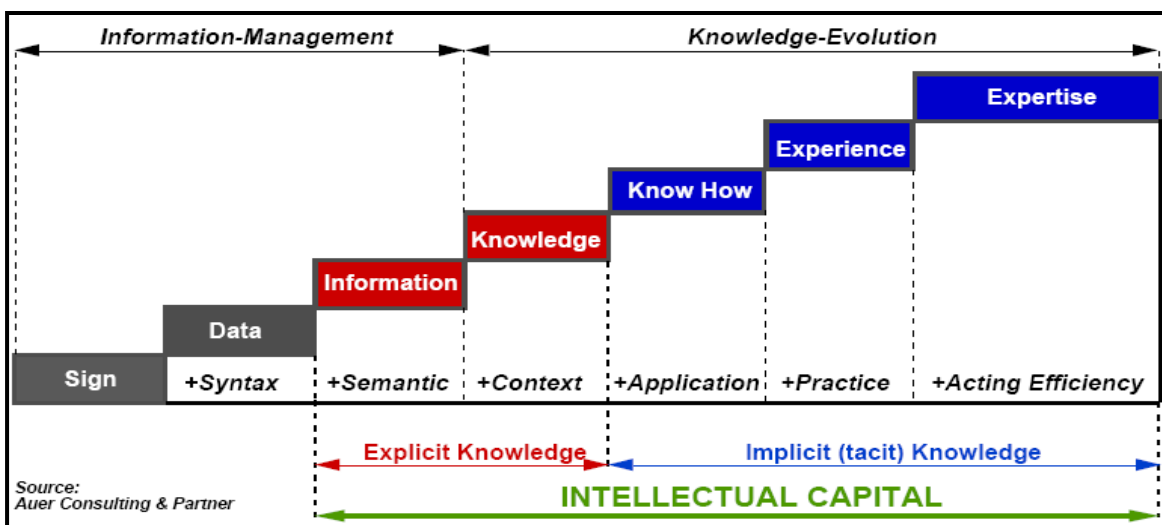
	RBV	KBV
Cara mencapai keunggulan bersaing	Sejumlah sumberdaya penting dikombinasikan untuk membuat strategi yang tepat.	<i>Sharing</i> pengetahuan dan penciptaan pengetahuan.
Proses layanan	Melakukan strategi layanan yang berbeda-beda	Melakukan pembuatan inovasi layanan
Pengetahuan	Fokus pada internal, dan bersifat statis.	Sistem produksi dan peng-aplikasi pengetahuan (siklus) yang dinamis
Manfaat model	Pengembangan sumberdaya pada internal organisasi	Pengembangan kreativitas dan modal intelektual

Sumber : Haataja (2005)

3.1 Modal Intelektual

Perkembangan teori modal intelektual ini dipandu dari ide-ide pemikiran sekelompok praktisi yang berpengaruh, antara lain Karl Erik Sveiby, (1997), Kaplan dan Norton, (1992) dan Edvinson dan Malone, (1997). Para perintis ini membuat dasar teori standar dari modal intelektual. Modal intelektual menurut Auer Consulting & Partner (2005) dapat berbentuk eksplisit (informasi dan pengetahuan) dan implisit (tasit) yaitu *know how*, pengalaman dan kepakaran. Agar lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 3.1. Portofolio modal intelektual



Pengetahuan dapat menjadi modal intelektual, ketika pengetahuan tersebut diimplementasikan dan ditransformasikan menjadi suatu nilai bagi organisasi (Gordana Dodig-Crnkovic, 2003). Menurut Stewart, T. (2003), modal intelektual agak sulit diidentifikasi dan diukur, namun keberadaannya nampak dalam *Brand names, copyrights, patents*, proses, basis data dan sistem yang memberikan entitas keunggulan bersaing.

Mengapa modal intelektual penting? Karena pengetahuan adalah faktor kunci dalam ekonomi baru untuk mendapatkan (a) kemajuan yang cepat dalam mengadopsi teknologi, (b) ekspansi ke pasar global dan (c) mengubah karakter kompetisi (Daum J. H., 2003). Selanjutnya definisi dari modal intelektual menurut Stewart, T. (2003) adalah penjumlahan dari semua *brainpower* dalam organisasi pengetahuan yang memberi manfaat kompetitif seperti material pengetahuan, informasi, properti intelektual, dan pengalaman yang diambil dan digunakan untuk menciptakan kemakmuran (*wealth*).

Banyak literatur mengenai modal intelektual, berasal dari sudut pandang akuntansi dan keuangan. Banyak dari peneliti ini tertarik di dalam menjawab dua pertanyaan berikut ini: (a) apa yang menyebabkan perusahaan begitu berharga dibandingkan nilai bukunya? dan (b) apakah sifat khusus dari aset *intangible* ini? Stewart, T. (1997) mendefinisikan modal intelektual sebagai materi intelektual yang telah diformalisasikan, didapatkan, ditingkatkan untuk menciptakan kemakmuran dan menghasilkan aset-aset yang bernilai lebih tinggi. Mengikuti penelitiannya Bontis (1998), Roos, Roos, Dragonetti dan Edvinsson (1998), Stewart, T. (1997), Sveiby (1997), Edvinsson dan Malone (1997), Saint-Onge (1996), Sullivan dan Edvinsson (1996) serta Edvinsson dan Sullivan (1996), modal intelektual didefinisikan meliputi: 1) *human capital*; 2) modal struktural; dan 3) modal relasional.

Penelitian lainnya, membagi modal intelektual menjadi tiga bagian, yaitu modal organisasional, modal sosial dan modal manusia (Spatafora, 2004; Sawarjuwono dan Kadir, 2003; Gordana Dodig-Crnkovic, 2003). Beberapa peneliti menyebut modal sosial sebagai modal relasional, dan menyebut modal organisasional sebagai modal struktural (Moslehi, et al., 2006; Roos, Roos dan Edvinsson, 1997; Edvinsson dan Malone, 1997; Sveiby, 1997) dan pada dasarnya pengertiannya sama.

2.2 Modal Organisasional

Penelitian akademis mengenai modal organisasional dimulai di Amerika Serikat dilakukan oleh Tomer (1987) yang memberi definisi akademis tentang modal organisasional dalam bukunya yang berjudul *Organizational Capital: The Path to Higher Productivity and Well-Being*. Tomer (1987) menjelaskan bahwa modal organisasional adalah investasi murni dalam: (1) perubahan struktur atau iklim organisasi, (2) fungsi organisasi, (3) peningkatan produktivitas. Menurut Tomer (1987), modal organisasional merupakan dasar dari perilaku organisasional yang terintegrasi dengan teori x-efficiency (Leibenstein, 1976).

Tomer (2003) menyarankan organisasi untuk menjalankan fungsinya agar modal organisasional dapat ditingkatkan, yaitu dengan melakukan intervensi. Salah satunya yaitu menerapkan *High Performance Work Systems* (HPWS). HPWS adalah bentuk keterlibatan atau komitmen yang tinggi dari organisasi dalam melakukan pendekatan manajerial melalui orang. HPWS mengintegrasikan perilaku organisasi dengan perilaku ekonomi yang menjelaskan hubungan di antara partisipasi pekerja dan usaha pekerja (Tomer,1987). HPWS lebih menekankan pengembangan *skill* dan kompetensi pekerja untuk menjadi lebih baik dan cerdas. HPWS juga menekankan pada teamwork, rasa percaya dalam hubungan dan inovasi agar lebih kooperatif dan kreatif. Ide utama dari HPWS adalah menciptakan organisasi yang berkomitmen dan melibatkan pekerja dalam pemberdayaan, bukan untuk mengontrol pekerja.

HPWS tidak sama dengan Total Quality Management (TQM), meskipun sama-sama menekankan keterlibatan pekerja, tetapi berbeda sebab TQM terbatas pada diijinkannya para pekerja memberi saran dan kontrol pada elemen tertentu dalam proses produksi dan proses kontrol kualitas. Namun tidak pada restrukturisasi dan desain ulang, yang menekankan para pekerja memiliki informasi, pengetahuan, kuasa (power), reward yang akan memberikan pengalaman bisnis, malahan mereka diminta memberikan informasi, pengetahuan dan kuasa untuk meningkatkan elemen tertentu pada proses pekerjaan organisasi (Lawler, 1992).

Penelitian dari Bounfour (2009), dalam bukunya yang berjudul *Organizational Capital: Modeling, Measuring and Contextualising*, memberikan kajian perlunya intervensi organisasi untuk meningkatkan modal organisasional. Modal organisasional merupakan kemampuan organisasi dalam memenuhi proses rutinitas organisasi dan strukturnya, yang mendorong para

pekerja untuk menghasilkan kinerja intelektual yang optimal, melalui berbagi pengetahuan serta kinerja bisnis secara keseluruhan (Sawarjuwono dan Kadir, 2003; Spatafora, 2004; Gordana Dodig-Crnkovic, 2003). Contoh dari modal organisasional adalah semua bentuk sistem operasional dan filosofi manajemen dan semua bentuk properti intelektual yang dimiliki organisasi.

Modal organisasional dalam studi ini didekati dengan teori pertukaran sosial (John Thibaut dan Harold Kelley, 1959; Homans, 1961) yang mendorong para pekerja pengetahuan mau berbagi pengetahuan. Blau (1964) melihat faktor biaya dan manfaat seringkali muncul sebagai pendorong, agar orang untuk mau berbagi pengetahuan. Hal itu dapat dijelaskan dalam teori pertukaran sosial. Teori pertukaran sosial menjelaskan perilaku sosial manusia, hal ini berbeda dengan pertukaran ekonomi. Dalam pertukaran sosial (Blau, 1964), kewajiban seseorang tidak ditentukan secara jelas. Pada pertukaran-pertukaran yang sedemikian, orang-orang memberi pertolongan pada orang lain dengan ekspektasi umum bahwa akan dibalas di masa mendatang, namun tidak ada ekspektasi yang jelas tentang kapan waktunya balasan tersebut akan diterima. Oleh karena itu, pertukaran sosial mengasumsikan akan adanya hubungan-hubungan kepentingan jangka panjang, jika dibandingkan dengan pertukaran yang terjadi pada satu waktu (Molm, 1997).

Berbagi pengetahuan dapat dianggap sebagai suatu bentuk pertukaran sosial yang digeneralisasikan (Fulk et al., 1996), dimana lebih dari dua orang berpartisipasi dalam ketergantungan timbal balik yang tidak langsung dengan organisasi yang berperan sebagai perantara di antara para kontributor pengetahuan dan pencari pengetahuan. Para kontributor pengetahuan membagi pengetahuannya tanpa ekspektasi yang pasti mengenai kapan balasan itu diterima pada masa mendatang. Kuantitas dan nilai pengetahuan yang disumbangkan sulit untuk dispesifikasikan, begitu pula balasan yang didapatkan. Oleh karena itu, para kontributor pengetahuan mungkin menggunakan asumsi hubungan-hubungan kepentingan dalam jangka waktu yang relatif panjang.

Sumberdaya (*tangible* dan *intangibile*) adalah “mata uang”-nya pertukaran sosial. Sumberdaya yang diberikan selama pertukaran sosial, maupun hasil-hasil yang negatif dari pertukaran, bisa dianggap sebagai unsur biaya. Sumberdaya yang diterima sebagai hasil dari

pertukaran sosial, maupun hasil-hasil positif dari pertukaran bisa dianggap sebagai manfaat. Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa orang-orang berperilaku dalam cara-cara yang memaksimalkan manfaat mereka dan meminimalkan biaya mereka (Molm, 1997). Para peneliti seperti Markus (2001); Wasko dan Faraj (2000) berpendapat bahwa usaha meningkatkan manfaat dan mengurangi biaya dalam menyumbangkan pengetahuan akan dapat membantu untuk mendorong terjadinya kemauan untuk berbagi pengetahuan.

Namun masalahnya adalah pengetahuan semakin dianggap berharga secara komersial, dan kepemilikannya diakui oleh para individu maupun organisasi, dimana mereka bekerja (Brown & Woodland, 1999; Staples & Jarvenpaa, 2001; Weiss, 1999). Jika para individu menganggap pengetahuan yang dimilikinya adalah komoditas yang berharga, maka *sharing* pengetahuan menjadi suatu proses yang dimediasikan oleh keputusan-keputusan mengenai apa saja pengetahuan yang harus dibagi, kapan untuk membagi, dan dengan siapa (Andrews & Delahaye, 2000). Pada situasi-situasi dimana pengetahuan dihargai sangat tinggi, maka para individu mungkin cenderung mengklaim kepemilikan pengetahuan tersebut (Jones & Jordan, 1998). Perasaan memiliki pengetahuan ini berasal dari fakta bahwa pengetahuan individu terkait dengan status, prospek karier, dan reputasi individu (Andrews & Delahaye, 2000). Berbagi pengetahuan dalam kondisi yang seperti ini merupakan proses yang kompleks. Jones dan Jordan (1998) menemukan bahwa berbagi pengetahuan itu melibatkan perasaan, dimana para individu merasa dihargai oleh organisasi mereka.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa di dalam departemen penelitian dan pengembangan (R & D), kekuasaan kreatif ada pada sejumlah kecil individu (Armbrecht et al., 2001), yang menciptakan isu-isu kepemilikan, terutama karena hal tersebut terkait dengan hasil-hasil yang *tangible*, misalnya penciptaan produk baru, hak paten, dana penelitian, serta pendapatan individu. Oleh karena itu, di lingkungan yang sangat kompetitif atau di lingkungan dimana pengetahuan memiliki nilai komersial yang tinggi, ada dilema yang disebabkan oleh insentif-insentif yang sangat mempengaruhi untuk membagi pengetahuan atau tidak.

Pada organisasi-organisasi, dimana pengetahuan seseorang menjadi sumber nilai yang utama bagi dirinya, berbagi pengetahuan, mungkin bisa mengakibatkan menurunnya nilai individu tersebut, yang menciptakan keengganan untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas berbagi

pengetahuan (Alvesson, 1993; Empson, 2001). Para profesional cenderung melindungi pengetahuan yang dimilikinya, karena mereka menganggap bahwa arti penting dirinya bagi perusahaan merupakan hasil dari pengetahuan yang dimilikinya (Weiss, 1999). Adanya keengganan untuk berbagi pengetahuan dikarenakan adanya situasi-situasi yang serba tidak pasti dan tidak-aman, misal kekuatiran terjadinya merger atau akuisisi organisasi (Empson, 2001).

Hal itulah yang seringkali menjadi dilema dalam berbagi pengetahuan, meskipun dalam literatur *sharing* pengetahuan, hal yang amat penting dan terus menerus ditekankan adalah kemauan untuk berbagi pengetahuan adalah (Connelly dan Kelloway, 2003; Beavis, O. H., 2003; Ronald Cameron Cockrell, 2008; dan Abe M., 2008).

Cabrera dan Cabrera, (2002) memahami terjadinya dilema dalam berbagi pengetahuan. Oleh sebab itu dalam penelitiannya tentang dilema dalam berbagi pengetahuan, Cabrera dan Cabrera, (2002) menyarankan tiga intervensi organisasi untuk memecahkan masalah berbagi pengetahuan, yaitu:

- 1) Intervensi dalam sistem *reward* organisasi dan manfaat timbal balik. Jenis intervensi ini dapat dirasakan oleh para pekerja pengetahuan, terlebih jika didukung oleh teknologi sistem informasi yang memudahkan para pekerja pengetahuan menghitung *reward organisasi* dan manfaat yang didapat.
- 2) Intervensi dalam meningkatkan reputasi diri para pekerja pengetahuan. Para pekerja yang ingin memiliki reputasi yang baik, mau membagikan pengetahuannya yang berharga pada pekerja lain.
- 3) Intervensi dalam membangkitkan rasa bahagia karena menolong orang lain. Intervensi ini mendorong seseorang, menjadi rela untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain.

Hazel, Hall (2007) dalam penelitiannya pada *Journal of Information Science*, meneliti masalah yang timbul seputar manajemen pengetahuan, budaya dan kompromi. Hazel, Hall (2007) memperkenalkan cara-cara intervensi untuk mendorong usaha berbagi pengetahuan. Usaha tersebut didukung oleh teknologi yang tersedia dalam lingkungan perusahaan. Hasil temuan dari penelitian Hazel, Hall (2007) menyatakan bahwa intervensi organisasi akan menjadi bagian dari kerelaan seseorang untuk membagikan pengetahuannya. Demikian juga Nicolini, (1993) menyatakan bahwa dengan menghubungkan aset-aset intelektual tersebut pada sistem-

sistem informasi, maka akan mengubah *know-how* individu menjadi properti kelompok yang berguna bagi organisasi.

Berdasarkan kajian literatur di atas, maka diajukan sebuah proposisi sebagai berikut:

Proposisi 1: *Pengetahuan organisasi sangat ditentukan dari kemauan para pekerja pengetahuan untuk berbagi pengetahuan, semakin rendah kemauan berbagi pengetahuan, semakin rendah pula pengetahuan organisasi. Kemauan berbagi pengetahuan akan meningkat jika organisasi mau melakukan intervensi, yang dapat mendorong para pekerja pengetahuan untuk berbagi pengetahuan. Meningkatnya pengetahuan organisasi akan meningkatkan modal organisasional.*

Berdasarkan kajian di atas, maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.2 Modal Organisasional



3.3 Modal Sosial

Hanifan (1916) memunculkan istilah 'modal sosial' yang pertama, terkait dengan keterpaduan sosial dan investasi personal di dalam komunitas. Hanifan mengartikan modal sosial sebagai akumulasi kebutuhan sosial yang memberikan potensi sosial untuk meningkatkan kondisi kehidupan seluruh komunitas. Komunitas secara keseluruhan akan mendapatkan manfaat dengan adanya kerjasama dari seluruh anggotanya, sedangkan individu akan mendapatkan manfaat, simpati, dan pertemanan dari para anggotanya.

Coleman (1988) juga mengartikan modal sosial sebagai sesuatu yang memfasilitasi tindakan individu atau kolektif, yang dihasilkan oleh jaringan hubungan, timbal balik, kepercayaan, dan norma-norma sosial. Coleman (1988), menyatakan bahwa modal sosial adalah sumberdaya netral, yang memfasilitasi suatu tindakan. Apakah masyarakat akan menjadi lebih baik? Hasilnya tergantung seluruhnya pada para individu-individu tersebut.

Putnam (2006) telah menggunakan konsep ini dengan cara yang jauh lebih positif. Putnam (2006) mengubah modal sosial, yaitu dari sumberdaya yang asalnya dimiliki oleh para individu, diubah menjadi atribut kolektif, yang difokuskan pada norma dan kepercayaan sebagai produsen modal sosial.

Arefi (2003) mengidentifikasikan pembangunan konsensus sebagai indikator positif langsung dari modal sosial. Konsensus berarti “kepentingan bersama” dan kesepakatan di antara berbagai pelaku dan *stakeholder* yang mencakup tindakan kolektif. Oleh karena itu, tindakan kolektif merupakan suatu indikator meningkatnya modal sosial.

Modal sosial dalam penelitian ini, didekati dengan teori jaringan sosial. Teori jaringan sosial memandang hubungan-hubungan sosial dalam bentuk titik dan ikatan (Freeman,1979; Freeman, et al., 1992; Haythornthwaite, 1996; Monge dan Contractor, 2003). Titik adalah para individu (pelaku) di dalam jaringan-jaringan, dan ikatan adalah hubungan-hubungan di antara para individu (pelaku), (Freeman,1979; Freeman, et al., 1992; Haythornthwaite, 1996; Monge dan Contractor, 2003). Dalam bentuk yang paling sederhana, jaringan sosial adalah peta seluruh ikatan yang relevan diantara titik-titik yang diteliti. Jaringan juga bisa digunakan untuk menentukan modal sosial dari para pelaku individu (Scott, 2000; Haythornthwaite, 1996).

Teori jaringan sosial berbeda dengan studi-studi sosiologi tradisional, sebab kekuatan teori jaringan sosial justru terletak pada perbedaannya itu. (Haythornthwaite, 1996; Scott, 2000). Pada studi-studi sosiologi tradisional diasumsikan bahwa atribut-atribut pada para individu pelaku adalah penting, misalnya, apakah mereka ramah atau tidak ramah, pintar atau bodoh dan sebagainya (Haythornthwaite, 1996; Scott, 2000). Pada teori jaringan sosial, justru menghasilkan sudut pandang alternatif, dimana atribut-atribut dari para individu justru dianggap kurang penting, sebaliknya hubungan-hubungan dan ikatan-ikatan di antara mereka dengan para pelaku lain di dalam jaringan dianggap paling penting. Pendekatan ini terbukti bermanfaat untuk menjelaskan banyak fenomena pada dunia nyata, yang menunjukkan bahwa atribut individu, yaitu kemampuan para individu itu tidak mempengaruhi kesuksesan mereka, karena kemampuan tersebut justru tergantung pada struktur jaringan mereka (Freeman,1979; Freeman, et al., 1992; Haythornthwaite, 1996; Monge dan Contractor, 2003).

Teori jaringan sosial juga telah digunakan untuk meneliti bagaimana perusahaan-perusahaan saling berinteraksi satu sama lain, yaitu melalui hubungan informal yang menghubungkan para eksekutif, serta asosiasi dan koneksi di antara para individu pegawai di perusahaan-perusahaan yang berbeda (Scott, 2000; Monge dan Contractor, 2003). Jaringan-jaringan ini memberi jalan bagi perusahaan-perusahaan untuk mengumpulkan informasi, mencegah persaingan, dan bersatu di dalam penentuan harga atau kebijakan (Scott, 2000).

Modal sosial merupakan jaringan sosial dari hubungan yang harmonis, yang dimiliki oleh organisasi dengan para mitranya (Sawarjuwono dan Kadir, 2003; Spatafora, 2004; Gordana Dodig-Crnkovic, 2003). Contoh dari modal sosial ialah hubungan baik dengan para pemasok, hubungan yang berkualitas dengan para pelanggan, komunitas sosial dan berbagai hubungan baik dalam pelayanan sosial (Spatafora, 2004). Satu manifestasi dari modal sosial yang bisa diungkit dari para pelanggan sering disebut sebagai “orientasi pasar” (Kohli dan Jaworski, 1990).

Kohli dan Jaworski (1990), yang mendefinisikan orientasi pasar sebagai penciptaan intelegensi pasar dari organisasi yang terkait dengan kebutuhan saat ini dan masa mendatang dari pelanggan, dan tindakan atau daya tanggap organisasi terhadap intelegensi pasar tersebut. Definisi-definisi yang serupa ditemukan pada penelitiannya Deng dan Dart (1994) serta Lichtenthal dan Wilson (1992). Namun, Narver dan Slater (1990), mendefinisikan orientasi pasar sebagai konstruk satu dimensi yang terdiri dari tiga komponen perilaku dan dua kriteria keputusan, yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing, koordinasi antar fungsi, fokus jangka panjang, dan tujuan laba. Ada kemiripan antara definisi orientasi pasar milik Kohli dan Jaworski (1990) dengan milik Narver dan Slater (1990), sebab keduanya mencakup penciptaan dan penyebaran intelegensi pasar serta tindakan manajerial. Untuk membangun orientasi pasar agar menjadi modal sosial atau relasional ini, perlu dibangun berdasarkan hubungan intra-organisasional (Teece, 1988) dan teknologi *networking* (Pennings dan Harianto, 1992) yang sudah ada dalam komunitas-komunitas organisasi. Oleh karena itu para peneliti manajemen pengetahuan, semakin banyak memberikan perhatian pada pendekatan ‘berbasis-komunitas’, sebab praktek berbagi pengetahuan yang dimiliki bersama di antara para anggota komunitas merupakan dasar dalam berbagi pengetahuan (Scarbrough dan Swan, 2001). Brown dan Duguid (2001) menjelaskan bahwa praktek-praktek yang dimiliki bersama (*shared practice*) adalah dasar

bagi 'know-how yang umum'. *Know-how* umum ini merupakan acuan dasar yang dimiliki bersama, yang dapat menjelaskan mengapa pengetahuan bisa mengalir dengan relatif mudah di antara para anggota suatu komunitas yang didasarkan pada praktek-praktek yang dimiliki bersama. Oleh sebab itu, para ahli dalam komunitas sosial menyarankan:

- (1) Komunitas sosial dapat menjadi sarana penunjang agar seseorang mau berbagi pengetahuan, untuk itu perlu ditumbuhkan rasa saling percaya, dan sikap loyal dari para anggota komunitas (Scarborough dan Swan, 2001; Dasgupta dan Serageldin, 2001).
- (2) Komunitas sosial dapat diidentifikasi sebagai lingkungan-lingkungan yang efektif dalam berbagi pengetahuan yang dilandasi oleh perasaan mampu berbagi pengetahuan (Brown & Duguid, 1991; 2001; Davenport & Prusak, 1998; Huysman & Van Baalen, 2001; Wenger, 1998).

Melalui berbagi pengetahuan, para anggota komunitas akan berkontribusi terhadap modal intelektual, khususnya modal sosial yang dimiliki bersama dalam komunitas tersebut, yang bisa dianggap sebagai barang "publik" atau barang "kolektif" (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Barang publik ini memiliki dua sifat yaitu (1) kemustahilan untuk dilarang (para anggota komunitas tidak bisa dilarang untuk menggunakan barang tersebut, meskipun mereka tidak berkontribusi terhadapnya); dan (2) *supply* secara bersama-sama (pemakaian barang secara bersama tersebut, tidak menurunkan kualitas barang tersebut (Monge *et al*, 1998).

Agar barang publik sedemikian bisa diwujudkan, maka sejumlah besar anggota suatu komunitas harus berkontribusi pada modal sosial yang dimiliki bersama (berbagi pengetahuan di antara mereka). Untuk mewujudkan hal tersebut menurut Fulk *et al* (1996), teknologi informasi memiliki kontribusi yang besar dalam tindakan kolektif yang demikian. Caranya adalah melalui:

- 1) *Komunalitas*, yaitu *sharing* informasi secara kolektif, dimana seluruh anggota memiliki akses pada memori organisasi (Fulk *et al.*, 1996).
- 2) *Konektivitas*, yaitu kemampuan untuk mencapai para anggota lain secara kolektif (Fulk *et al.*, 1996).

Kemampuan para anggota dalam jaringan sosial, untuk menghubungi satu sama lain secara langsung dan mudah adalah kontribusi teknologi informasi dalam *sharing* pengetahuan. Konektivitas akan mempengaruhi secara positif terhadap kemauan para anggota komunitas

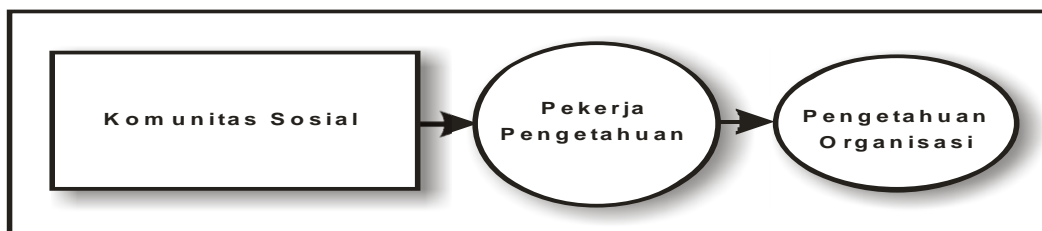
untuk berbagi pengetahuan. Di sisi lain, yang terkait secara positif dengan *sharing* pengetahuan adalah komunalitas, dimana para anggota organisasi memiliki akses ke informasi yang dimiliki secara umum. Semakin mudah untuk diakses, semakin besar para anggota tersebut kemauan menyumbangkan pengetahuannya (Fulk *et al.*, 1996). Pada akhirnya modal sosial yang dimiliki bersama akan membesar nilainya, sebab akses ke modal sosial yang dimiliki bersama ini, juga meningkatkan kesadaran seseorang dalam berbagi pengetahuan dan berguna untuk meningkatkan kemampuan pengetahuannya.

Penelitian Dasgupta dan Serageldin (2001) yang berjudul *Social Capital: A Multifaceted Perspective*, menyatakan bahwa berbagai komunitas sosial telah mempengaruhi para pekerja pengetahuan dalam berbagi pengetahuan. Oleh sebab itu berdasar pada kajian teori di atas, maka diajukan proposisi yang kedua sebagai berikut:

Proposisi 2: *Pengetahuan organisasi bisa diperoleh melalui komunitas sosial di antara para pekerja pengetahuan. Semakin besar komunitas sosial yang melibatkan para pekerja pengetahuan, semakin banyak pengetahuan baru yang akan diperoleh organisasi. Pengetahuan organisasi akan meningkat jika para pekerja pengetahuan terlibat dalam komunitas sosial.*

Berdasarkan kajian di atas, maka dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.3 Modal Sosial



3.4 Modal Manusia

Penggunaan istilah "*human capital*" di dalam literatur neoklasik modern berawal dari artikelnya Jacob Mincer (1958) dalam *Journal of Political Economy*, yang meneliti tentang investasi pada manusia sebagai bentuk *human capital* dan distribusi pendapatan personal. Penerapan "*human capital*" dalam ilmu ekonomi dimulai dari Mincer dan Gary Becker (1964) atau dikenal dengan istilah "*Chicago School*" of Economics. Modal manusia adalah sumber

pengetahuan yang berguna bagi organisasi, yang mencerminkan kemampuan kolektif organisasi untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh para pekerjanya (Brinker, 2000). Modal manusia akan meningkat, jika organisasi mampu menyatukan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh para pekerjanya (Brinker, 2000).

Penelitian Abe, Masahiro (2008) tentang: Mengapa perusahaan Jepang memperkenalkan kinerja berbasis perawatan dan sistem *reward*? Penelitian ini menemukan bahwa dalam berbagi pengetahuan, memerlukan suatu sistem insentif (*reward*) yang adil, seimbang dan berbasis kinerja (Abe M, 2008, Beavis, O. H., 2003), namun masalahnya adalah, para pekerja yang memiliki pengetahuan belum tentu mau memberikan pengetahuannya. Oleh sebab itu dilakukan pendekatan melalui teori motivasi. Pekerja pengetahuan yang telah termotivasi, mungkin mau berbagi pengetahuan.

Ada beberapa teori motivasi, antara lain : (1) teori hierarki kebutuhan (Maslow); (2) teori kebutuhan berprestasi (McClelland); (3) teori ERG (Clyton Alderfer); (4) teori dua faktor Herzberg; (5) teori keadilan; (6) teori penetapan tujuan; (7) teori harapan (Vroom); (8) teori penguatan dan modifikasi perilaku; dan (9) teori kaitan imbalan dengan prestasi. Namun jika dikaitkan dengan masalah berbagi pengetahuan, teori motivasi itu dapat digolongkan menjadi dua golongan, yaitu motivasi secara ekstrinsik dan motivasi secara intrinsik (Osterloh dan Frey, 2000).

Salah satu bentuk pendekatan teori motivasi yang digunakan adalah teori motivasi ekstrinsik, yaitu suatu bentuk teori motivasi yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan mereka secara tidak langsung, dalam bentuk kompensasi keuangan atau barang berharga lainnya (Osterloh dan Frey, 2000). Uang adalah suatu “tujuan yang memberi kepuasan secara independen dari aktivitas aktual itu sendiri” (Calder dan Staw 1975). Koordinasi yang termotivasi secara ekstrinsik pada organisasi-organisasi dapat dicapai dengan cara menghubungkannya ke dalam motif-motif keuangan kepada para pekerja. Koordinasi yang digunakan harus sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

Bentuk teori motivasi lainnya adalah motivasi intrinsik, yaitu jika suatu aktivitas dilakukan untuk kepuasan dan kebutuhan diri sendiri dan seringkali tidak sejalan dengan tujuan organisasi (Deci, 1975). Motivasi intrinsik “dihargai karena motivasi itu sendiri akan berlangsung dalam jangka panjang (Calder dan Staw 1975; Deci, 1975). Motivasi intrinsik bisa di arahkan ke aliran

aktivitas yang sejalan dengan tujuan organisasi (Csikszentmihalyi 1975), namun terkadang aktivitas itu tidak sejalan dengan tujuan organisasi, misalnya, aktivitas mendaki gunung dan sebagainya (Loewenstein 1999), atau ke kegiatan-kegiatan lain yang bersifat sosial (March 1994, 1996). Sistem insentif yang ideal bagi pekerja agar termotivasi secara intrinsik adalah membuat daftar tugas, yang salah satunya mengandung unsur bakat, *hobby*, dan keinginan para pekerja (Loewenstein 1999).

Sudut pandang perilaku organisasi lebih menekankan motivasi intrinsik. Pendekatan ini memiliki tradisi panjang pada teori organisasi berbasis-motivasi (Argyris 1964; Likert 1961; McGregor 1960). Motivasi intrinsik juga didukung oleh para pengkritik teori biaya transaksi (misal, Donaldson 1995; Ghoshal dan Moran 1996; Pfeffer 1997), seperti dalam literatur kontrak-kontrak psikologis (misal, Morrison dan Robinson 1997; Rousseau 1995). Mereka menekankan motivasi intrinsik dalam bentuk identifikasi dan tujuan-tujuan strategik organisasi, maksud-maksud yang sama, dan pemenuhan norma norma organisasi.

Para pendukung sudut pandang perilaku organisasi cenderung hanya melihat aspek positif dari motivasi intrinsik. Mereka menganggap motivasi intrinsik sebagai keunggulan organisasional yang tidak dapat dibantah, karena menurunkan biaya transaksi dan meningkatkan kepercayaan, serta modal sosial (misal, Ghoshal dan Moran 1996; Kohn 1993; Nahapiet dan Ghoshal 1998). Namun, para pekerja yang termotivasi secara intrinsik tidak selalu bekerja demi keuntungan organisasi mereka. Jadi, motivasi intrinsik juga memiliki keunggulan dan kelemahan. Meskipun motivasi intrinsik memiliki kelemahan pada kondisi-kondisi tertentu, namun motivasi ini lebih unggul dibandingkan motivasi ekstrinsik.

Keunggulan motivasi intrinsik khususnya sangat tepat untuk tugas-tugas yang membutuhkan kreativitas. Sebaliknya, orang-orang yang termotivasi secara ekstrinsik cenderung melakukan pengulangan dari apa yang pernah dilakukan, dan yang sudah berhasil (Amabile 1996, 1998; Schwartz 1990). Para pekerja yang termotivasi secara ekstrinsik, cenderung menghasilkan *sharing* pengetahuan yang kualitasnya rendah dan dangkal, sebaliknya para pekerja yang termotivasi secara intrinsik cenderung akan menghasilkan *sharing* pengetahuan yang kualitasnya tinggi dan dalam (Deci dan Flaste 1995). Literatur dari para ahli menyatakan bahwa para pekerja

pengetahuan dapat dipengaruhi oleh motivasi intrinsik dan maupun ekstrinsik. Perbedaan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dijelaskan pada Tabel di bawah ini:

Tabel 3.2 Jenis Motivasi dan *Reward* Organisasi

Jenis:	Definisi:	Reward:	Peneliti:
Motivasi ekstrinsik	Motivasi Pertukaran Ekonomi dan Kepentingan Pribadi	Promosi jabatan atau Peningkatan karier.	Jarvenpaa & Tanriverdi, 2003; McClure Wasko & Faraj, 2000; McDermott & O'Dell, 2001; Wenger & Snyder, 2000; Wenger et al., 2002.
		Uang, Bonus, Kenaikan Gaji	Deloitte Research, 2001; Duarte & Snyder, 2001; McClure Wasko & Faraj, 2000; McDermott & O'Dell, 2001; Wenger & Snyder, 2000.
		Pindah jabatan, ada evaluasi kinerja	Deloitte Research, 2001; Duarte & Snyder, 2001; McDermott, 2001; McDermott & O'Dell, 2001.
Motivasi intrinsik	Motivasi pertukaran non ekonomi yang didorong keinginan membantu orang lain dan menciptakan perasaan satu komunitas	Membudayakan <i>sharing</i> pengetahuan	De Long & Fahey, 2000; McClure Wasko & Faraj, 2000; Lesser & Storck, 2001
		Menciptakan kewajiban moral	Ardichvili et al., 2003; McClure Wasko & Faraj, 2000.
		Mengembangkan <i>sharing</i> pengetahuan	Ardichvili et al., 2003; Davenport & Prusak, 2000; De Long & Fahey, 2000.
		Kesuksesan Komunitas	Lesser & Everest, 2001
		Reputasi Diri dan Kepakaran Pekerja	Cothrel & Williams, 1999; McClure Wasko dan Faraj, 2000.
		Jaminan dukungan manajemen	Davenport & Prusak, 2000; McDermott & O'Dell, 2001; Soliman & Spooner, 2000

Berdasarkan kajian literatur di atas diajukan sebuah proposisi dan gambar modal manusia seperti terlihat di bawah ini:

Proposisi 3: *Pengetahuan organisasi akan meningkat, jika semakin banyak para pekerja pengetahuan yang termotivasi untuk berbagi pengetahuan. Semakin tinggi motivasi para pekerja pengetahuan, semakin besar pengetahuan yang akan didapatkan oleh organisasi. Meningkatnya motivasi ekstrinsik maupun intrinsik dari para pekerja pengetahuan akan meningkatkan pengetahuan organisasi.*

Gambar 3.4. Modal Manusia



3.5 Model Konseptual

Konsep pengetahuan organisasi telah semakin populer pada tahun-tahun belakangan ini. Alvesson dan Karreman, (2001), menyatakan bahwa pengetahuan telah diakui sebagai sumberdaya organisasi yang paling penting (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Spender & Grant, 1996). Meskipun pengetahuan selalu menjadi faktor penting dalam organisasi, namun hanya pada dekade-dekade terakhir inilah, pengetahuan dianggap sebagai sumber utama keunggulan bersaing (Stewart, T., 1997) dan menjadi penting bagi keberlanjutan serta kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Nonaka & Takeuchi, 1995). Pengakuan pengetahuan sebagai sumberdaya penting bagi organisasi-organisasi dewasa ini menegaskan, betapa perlunya proses-proses yang memfasilitasi penciptaan, *sharing*, dan peningkatan pengetahuan secara individu dan kolektif (Becerra-Fernandez & Sabherwal, 2001; Drucker, 1993). Semakin banyak organisasi pengetahuan yang membangun sistem dan praktek manajemen pengetahuan, maka semakin banyak orang yang terlibat untuk menggunakan pengetahuan yang dimilikinya itu secara lebih efektif bagi pengembangan organisasi. Meski demikian, banyak yang harus dipelajari dan dipahami tentang cara dan bagaimana pengetahuan itu diciptakan, dibagi, dan digunakan di dalam organisasi-organisasi (Grover & Davenport, 2001; Tsoukas & Vladimirou, 2001).

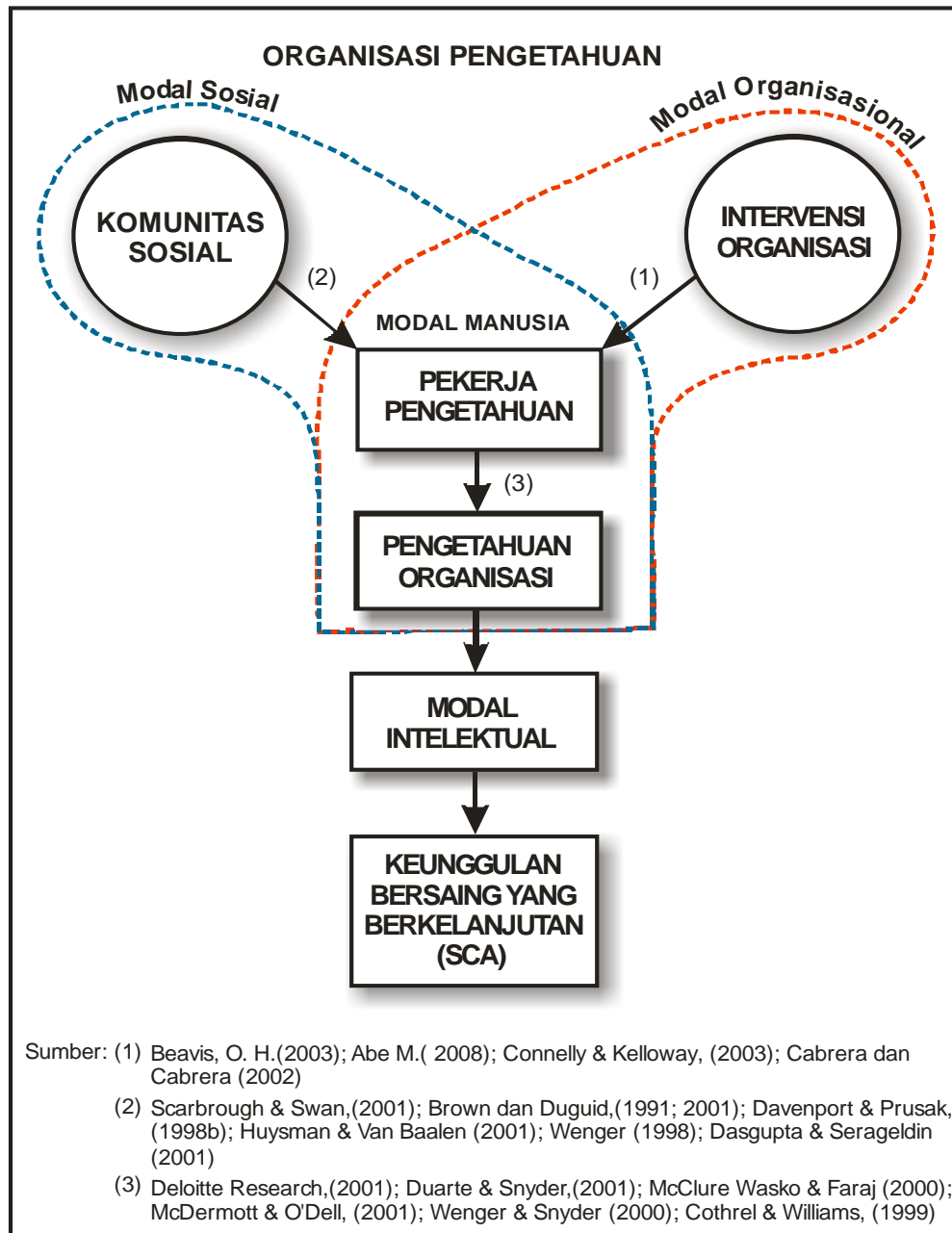
Manajemen pengetahuan tradisional didominasi oleh teknologi informasi dan sudut-sudut pandang yang berdasarkan teknologi (Davenport, De Long, & Beers, 1998; Gourlay, 2001).

Meski demikian, semakin banyak pengakuan tentang peran individu di dalam proses-proses manajemen pengetahuan dan semakin meningkatnya ketertarikan terhadap “perspektif orang” dalam organisasi-organisasi (Earl, 2001; Stenmark, 2001), sebab kunci bagi pengelolaan pengetahuan yang sukses sekarang ini tergantung pada hubungan-hubungan di antara individu di dalam organisasi (Brown & Duguid, 1991; McDermott, 1999). Semakin bertambahnya bukti empiris menunjukkan pentingnya orang-orang serta faktor-faktor yang terkait dengan orang-orang dalam proses-proses pengetahuan di dalam organisasi (Andrews & Delahaye, 2000; Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996).

Model konseptual yang diajukan dalam studi ini, menggunakan sudut pandang manajemen pengetahuan berdasarkan orang-orang, yang terdiri dari para individu di organisasi yang memiliki pengetahuan (Spender & Grant, 1996) dan yang harus dipindahkan ke tingkat kelompok dan organisasi secara keseluruhan, sehingga bisa digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Nonaka, 1994). Kemauan berbagi pengetahuan itu sangat penting bagi penciptaan pengetahuan, pembelajaran organisasional dan pencapaian kinerja (Bartol & Srivastava, 2002). Fungsi alamiah dari tempat kerja, yaitu suatu aktivitas yang terjadi secara otomatis (Chakravarthy, Zaheer, & Zaheer, 1999) dari para individu di dalam organisasi, yang selalu mencipta dan membagi pengetahuan. Meskipun demikian, diakui bahwa pada keadaan-keadaan yang terbaik sekalipun dalam berbagi pengetahuan, masih memerlukan cara dan proses yang kompleks dan multisegi (Hendriks, 1999; Lessard & Zaheer, 1996). Prosesnya membutuhkan intervensi organisasi, komunitas sosial, pekerja pengetahuan dan pengetahuan organisasi yang digunakan untuk menyimpan pengetahuan (memori organisasi), yang menjadi modal intelektual organisasi (gabungan dari modal sosial, modal manusia dan modal organisasional).

Berdasar kajian di atas, maka diajukan sebuah model konseptual pada Gambar 2.6 dibawah ini:

Gambar 3.5 Model Konseptual



BAB 4

KESIMPULAN MODEL KONSEPTUAL

Pada model konseptual di atas, dibangun dengan pendekatan teori *knowledge based view* (KBV) dari Machlup (1962), Nonaka (1994), Grant (1996), Spender (1996) dan Teori modal intelektual (IC) dari Karl Erik Sveiby, (1997), Kaplan dan Norton, (1992) dan Edvinson dan Malone, (1997).

Menurut Spatafora (2004), Gordana Dodig-Crnkovic(2003), Sawarjuwono dan Kadir (2003), modal intelektual terdiri dari modal organisasional, modal sosial dan modal manusia. Pada model konseptual ini, intervensi organisasi adalah bagian dari modal organisasional (Cabrera dan Cabrera, 2002) yang pendekatannya dilakukan dengan teori pertukaran sosial (John Thibaut dan Harold Kelley, 1959; Homans, 1961; Blau, 1964). Komunitas sosial adalah bagian dari modal sosial (Coleman, 1988; Putnam, 2006; Arefi, 2003) yang pendekatannya dilakukan dengan teori jaringan sosial (Freeman,1979; Freeman, et al., 1992; Haythornthwaite, 1996; Monge dan Contractor, 2003). Sedangkan para pekerja pengetahuan adalah bagian dari modal manusia (Mincer, 1958; Becker, 1964; dan Brinker, 2000) yang pendekatannya dilakukan dengan teori motivasi (ekstrinsik dan intrinsik) (Osterloh dan Frey, 2000).

Tabel 4.1 Implikasi Teori Penelitian ini

No.	Teori:	Implikasinya Pada Penelitian ini:
1.	<i>Knowledge-Based View</i> (KBV)	Teori KBV ini sangat tepat untuk diterapkan pada organisasi pengetahuan, sebab KBV bertujuan untuk selalu meningkatkan pengetahuan organisasi. Pengetahuan ini akan menjadi modal intelektual organisasi, yang akan membuat organisasi memiliki keunggulan kompetitif yang lestari.
2.	Pertukaran Sosial	Teori pertukaran sosial digunakan untuk menganalisis faktor biaya dan manfaat para pekerja pengetahuan, seperti sistem reward yang kurang memberi manfaat, namun justru menjadi faktor biaya. Demikian pula manfaat timbal balik, juga tidak memberi manfaat, malahan menimbulkan biaya. Sebaliknya

		meningkatkan faktor reputasi diri, justru memberi manfaat dan faktor biayanya juga relatif kecil. Demikian pula kebahagiaan menolong juga memberi manfaat yang besar, sementara faktor biayanya relatif sangat rendah.
3.	Jaringan Sosial	Teori jaringan sosial yang dibangun melalui komunitas sosial seperti menumbuhkan rasa percaya, dan loyalitas pada para pekerja pengetahuan ternyata mempunyai pengaruh yang cukup signifikan pada penelitian ini. Sebaliknya sikap merasa mampu ternyata tidak signifikan dalam pembangunan jaringan komunitas sosial bagi para pekerja pengetahuan.
4.	Motivasi	Teori motivasi yang dipakai pada penelitian ini adalah motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Pada penelitian ini motivasi intrinsik seperti kebahagiaan menolong dan reputasi diri, lebih berperan daripada motivasi ekstrinsik seperti manfaat timbal balik dan sistem <i>reward</i> .

4.1 Implikasi Manajerial

4.1.1 Penyelarasan memori organisasi sebagai modal intelektual

Dalam realitasnya memori organisasi adalah modal intelektual yang seringkali berada di antara aset yang nampak dan pada pekerja pengetahuan (*tacit knowledge*). Hal ini memungkinkan terjadinya interaksi antara aset yang nampak dengan memori organisasi sebagai modal intelektual. Interaksi dengan komponen-komponen memori organisasi dapat menciptakan nilai (*value*) yang meningkatkan modal intelektual suatu organisasi. Dalam konteks ini, manajemen perusahaan perlu mengetahui dan memahami bahwa:

- Memori organisasi akan berperan sebagai modal intelektual yang berpengaruh pada keunggulan kompetitif perusahaan;
- Interaksi yang terjadi pada memori perlu dikelola secara efektif dan efisien sehingga dapat menghasilkan nilai (*value*) yang besar, dan menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Pengelolaan memori organisasi sebagai modal intelektual, relatif lebih "*complicated*" dibandingkan dengan pengelolaan aset yang nampak. Untuk mengelola memori organisasi sebagai modal intelektual diperlukan sebuah sistem informasi memori organisasi (*organizational memory information system*) atau disingkat OMIS, yang dapat menselaraskan, mengintegrasikan dan memantau efisiensi dan efektifitas suatu memori organisasi.

4.1.2 Investasi untuk Memori organisasi

Dalam studi ini, diketahui bahwa perusahaan operator telepon seluler memiliki *market share* yang besar dan pertumbuhan yang tinggi. Namun dalam hal investasi untuk memori organisasi masih ada beberapa perusahaan operator telepon seluler yang belum memberi perhatian dan prioritas yang sama, seperti pada investasi aset yang nampak, misalnya investasi bangunan tower, peralatan komunikasi, gedung dan sebagainya.

Pada investasi fisik, secara konvensional dilakukan analisis - *the rate of return analysis* – yang memperhitungkan berapa pendapatan yang diharapkan dari investasi tersebut untuk jangka waktu tertentu di masa depan. Pengukuran dan penilaian investasi fisik telah dipahami secara luas dalam bisnis maupun akuntansi. Namun investasi untuk memori organisasi yang berperan sebagai modal intelektual belum memiliki instrumen pengukuran dan penilaian yang telah dikenal secara luas. Hal ini menyebabkan banyak kalangan masih menganggap investasi untuk memori organisasi diliputi ketidakpastian, sebab dalam laporan manajemen dan keuangan, investasi untuk memori organisasi secara eksplisit tidak tercantum. Sistematisasi pengukuran dan klasifikasi memori organisasi adalah sangat penting, karena digunakan untuk mengetahui dan memahami tingkat pengembalian (*the level of return*) investasi yang telah dilakukan dan rencana investasi di masa mendatang serta memperkirakan hasilnya.

Investasi untuk memori organisasi memang memerlukan pemahaman dan kejelasan dalam konteks akuntansi dan kerangka kerja ekonomi. Investasi memori organisasi memiliki properti ekonomi yang sebagian besar tidak "*fit*" dengan prinsip-prinsip akuntansi. Akuntansi akan melakukan investasi untuk memori organisasi, jika investasi tersebut menghasilkan *benefit* ekonomi di masa depan, dan perusahaan dapat mengontrol *benefit* tersebut. Padahal memori organisasi berperan sebagai modal intelektual atau aset yang tidak nampak.

Kebijakan manajerial dalam investasi seringkali dikaitkan dengan *profit* yang didapat, sehingga tidak melihat pentingnya menjaga pengetahuan organisasi. Inilah permasalahannya, mengapa pada akhirnya pengetahuan itu tetap melekat pada para pekerja pengetahuan, dan seringkali pengetahuan itu hilang, seiring dengan keluarnya pekerja pengetahuan itu dari perusahaan, atau karena pekerja pengetahuan itu pensiun atau meninggal. Untuk mencegah hal tersebut, maka investasi untuk memori organisasi harus dilakukan, agar pengetahuan organisasi semakin meningkat dan menjadi modal intelektual. Untuk itu diperlukan *software* sistem informasi memori organisasi (*organizational memory information system*) yang dapat mengelola siklus manajemen berbagi pengetahuan yang berkelanjutan.

4.2 Aspek Organisasi Pengetahuan pada Perusahaan

Semakin menguatnya *knowledge-based economy* dan kontribusi memori organisasi yang berperan sebagai modal intelektual, mempunyai implikasi manajerial yang berkaitan dengan aspek kelembagaan pengetahuan dalam struktur organisasi. Keberadaan struktur kelembagaan pengetahuan, khususnya pada perusahaan operator telepon seluler dipandang penting, karena dapat menampung seluruh dinamika pengetahuan, yaitu; menghimpun, mentransformasikan, mengkonversikan dan memanfatkannya serta menghasilkan *value* yang besar pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pada konteks pengelolaan pengetahuan, banyak organisasi/perusahaan di negara-negara maju memunculkan tipe eksekutif baru, yaitu *Chief Knowledge Officer* (CKO). Tugas yang paling penting dari CKO adalah mempromosikan budaya berbagi pengetahuan, yang tujuannya membangkitkan semangat berbagi pengetahuan. Dalam konteks ini pula CKO dituntut perannya sebagai "*agent of change*" untuk membangun iklim budaya yang menghargai perilaku berbagi pengetahuan. Perubahan organisasional, akan lebih optimal kalau diikuti dengan perubahan/perbaikan pada teknologi informasi (IT), karena IT dapat digunakan sebagai sarana untuk mempercepat berbagi pengetahuan dalam organisasi, tanpa mengenal batas-batas geografik. Dengan adanya CKO yang memimpin *team of knowledge professional*, maka pengelolaan pengetahuan di perusahaan akan dapat dilakukan secara efektif dan efisien sehingga

memberikan kontribusi *value* yang besar terhadap keunggulan daya saing maupun kinerja perusahaan.

4.3 Aspek Kebijakan Organisasi

Studi ini mempunyai implikasi terhadap kebijakan organisasi, apakah organisasi pemerintah, maupun organisasi swasta, terutama yang berkaitan dengan peran memori organisasi sebagai modal intelektual perusahaan. Dalam konteks ini, kebijakan organisasi perlu difokuskan terutama pada tiga prioritas penting, yaitu : (1) modal manusia; (2) modal organisasional; dan (3) modal sosial.

Kebijakan organisasi yang berkaitan dengan modal manusia diarahkan pada peningkatan kapabilitas sumberdaya manusia (SDM), termasuk di dalamnya pembelajaran individu dan organisasi. Dalam konteks pembinaan, organisasi amat berperan untuk melakukan intervensi, agar supaya terjadi peningkatan modal organisasional. Sebagai regulator, perusahaan operator telepon seluler dapat membuat regulasi yang dinamis dan atraktif serta memberikan layanan prima (*excellence services*) kepada para pelanggannya. Proses pelayanan yang cepat dan efisien akan berdampak positif pada modal sosial perusahaan operator telepon seluler, karena hal itu berkaitan dengan sistem operasi pelayanan rutin dari perusahaan operator telepon seluler di Indonesia.

Pada masa depan dalam membuat kebijakan-kebijakan pada organisasi-organisasi pengetahuan, perlu didasarkan pada *research-based policies*, bukan kebijakan yang bersifat ad-hoc dan parsial, sebab untuk menghadapi persaingan yang makin ketat di era pasar tunggal ASEAN, organisasi-organisasi pengetahuan harus punya visi, skenario dan kebijakan organisasi yang jelas tentang peningkatan keunggulan daya saing yang berkelanjutan (*sustainable*).

DAFTAR PUSTAKA

- Abe, Masahiro (2008) Why Companies in Japan Are Introducing Performance based Treatment and Reward Systems: The Background, Merits and Demerits Dokkyo University, *JLR*.
- Abrahamson E. and Eisenman, M. (2001), Why management scholars must intervene strategically in the management knowledge market, *Human Relations* 54(1) 67—75.
- Alavi, M., and Leidner, D. E. (2001), “Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues,” *MIS Quarterly* (25:1), pp. 107-136.
- Allen, T. J., & Cohen, S. I. (1969). Information flow in research and development laboratories. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 12-19.
- Alvesson, M. (1993). *Management of knowledge-intensive companies*. NewYork: Walter de Gruyer.
- Alvesson, M. (1995). Organizations as rhetoric: Knowledge- intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.
- Alvesson M and Kärreman D (2001) Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge management. *Journal of Management Studies* 38(7), 995—1018.
- Amabile, T. M. (1996), *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile. T. M. (1998). How to kill creativity. *Hurvarfi Bus. R I J*(September-October) 77-87.
- Andrei I. Kapterev. (2006) Governing the Professional and Intellectual Potential of a Modern Organization: Sociologic Approach; Official Quarterly Journal of the International Society for Knowledge Organization (ISKO), International Journal devoted to Concept Theory, Classification, Indexing and Knowledge Representation; ISSN 0943-7444; Vol. 33/ No. 3. p. 170.
- Andrews, K. M., & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychological filter. *Journal of Management Studies*, 37(6), 2322-2380.
- Ardichvili, A., Page, V., & Wenthling, T. (2003). Motivation and Barriers to Participation in Virtual Knowledge-Sharing Communities of Practice. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 64-77.
- Argyris, C. (1964), *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley.
- Argyris, C. (1990). *Integrating the individual and the organization*. London:Transaction Publishing.
- Armbrecht, F. M. R., Jr., Chapas, R. B., Chappelow, C. C., & Farris, G. F. (2001). Knowledge management in research and development. *Research Technology Management* 44(2) 28-48.

- Auer Consulting & Partner (2005) Intellectual Capital Portfolio (ICP) Background Information on Intellectual Capital, www.hrm-auer.ch
- Baden-Fuller, C. and M. Pitt. (1996). "The nature of innovating strategic management", In C. Baden-Fuller and M. Pitt (Eds.), *Strategic Innovation*, London: Routledge.
- Barney, Jay B. (1986a). "Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?", *Academy of Management Review*, 11, 3, 656-665.
- Barney, Jay B. (1986b). "Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy", *Management Science*, 32, 10, 1231-1241.
- Barney, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1991; 17(1): 99-120.
- Barnlund, D. C., & Harland, C. (1963). Proximity and prestige as determinants of communication networks. *Sociometry*, 26, 466-479.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-77.
- Bate, P. (1995). *Strategies for Cultural Change*. Butterworth-Heinemann, Oxford. p.32.
- Beavis, Owen Harvey (2003) Performance-Based Rewards for Teachers: A Literature Review; Developing and Retaining Effective Teachers; OECD; Athens, Greece.
- Bell, (1973). *The Coming of the Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bhirud, S., Rodrigues, L., & Desai, P. (2005). 'Knowledge Sharing Practices In KM : A Case Study In Indian Software Subsidiary". *Journal of Knowledge Management Practice*, 2006: [http://www.tlinc.com/artic1 .htm](http://www.tlinc.com/artic1.htm).
- Bierly, P. and A. Chakrabarti. (1996). "Generic Knowledge Strategies in the U.S. Pharmaceutical Industry", *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue).
- Blackler, F. (1995). Knowledge, knowledge work and organizations: An overview and interpretation. *Organization Studies*, 16(6), 1021-1046.
- Blackler, F., Crump, N., & McDonald, S. (1998). Knowledge, organizations and competition. In G. von Krogh, S. Roos, & D. Kleine (Eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge* (pp. 67-86). London: Sage.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley, New York, pp. 64-71
- Blau P. M. (1994) *The Organization of Academic Work*, Second Edition,. Transaction Publishers, New Brunswick, NJ. 312
- Bock, G. W., and Kim, Y. O. (2002), "Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing," *Information Resource Management Journal* (15:2), pp. 14-21
- Bock, G. W., Zmud, R. W., Kim, Y. O., and Lee, J. N. (2005), "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate," *MIS Quarterly* (29:1), pp. 87-111.

- Boisot (1998). *Knowledge assets: Securing Competitive advantage in the information economy*, New York: Oxford University Press.
- Boland, R. 3. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization Science*, 6(4), 350-372.
- Bontis, Nick. (1996a). "There's a Price on your Head: Managing Intellectual Capital Strategically", *Business Quarterly*, Summer, 40-47.
- Bontis, Nick. (1996b). "Economic Value Added". In R. Michaiski and M. Sealey (Eds.), *Society of Management Accountants of Canada Professional Program*, Toronto: Society of CMAs, Module 5, Part 4.3.
- Bontis, Nick. (1998). "Intellectual capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models", *Management Decision*, 36,2,63-76
- Brinker, Barry (2000) "Knowledge Measurement Survey: Phases 1- 3, Asia, North America and Europe Findings Report," Arthur Andersen, March 1998, July 1998, October 1998; John Wiley & Sons.
- Broughton, V., Hansson, J., Hjørland, B., & López-Huerta, M.J. (2005) Knowledge organization. In: Leif Kajberg & Leif Lørring (Eds.). *European Curriculum Reflections on Library and Information Science Education*. Copenhagen: Royal School of Library and Information Science, 133-148.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brown dan Duguid, (2001). Knowledge and Organization: A Social-Practice Perspective. *Organization Science* 12:2, 198- 213
- Brown, R. B., & Woodland, M. J. (1999). Managing knowledge wisely: A case study in organizational behavior. *Journal of Applied Management Studies*, 6(2), 175-198.
- Cabrera, A. and Cabrera, E. (2002). Knowledge-sharing dilemmas. *Organization Studies*, 23(5): 687-710
- Calder, B. J. and B. M. Staw (1975), "The Self-Perception of Intrinsic and Extrinsic Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 31, pp. 599—605.
- Carlile, P.R. (2002), A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development, *Organization Science* 13(4) 442—55.
- Carter, R. M. (1972). *Communications in organizations: A guide to information sources*. Detroit: Gale Research.
- Chakravarthy, B., Zaheer, A., & Zaheer, S. (1999). *Knowledge sharing in organizations: A field study*. St. Paul: University of Minnesota, Strategic Management Resource Center.
- Choi, C.J. and S.H. Lee. (1997). "A Knowledge-based view of cooperative interorganizational relationships", In P. Beamish and J. Killing (Eds.), *Cooperative Strategies: European Perspectives*, San Francisco: New Lexington Press.

- Coakes, Elayne (2007), "Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector", *"Knowledge Management Research & Practice"*, Vol. 5, pp. 69-70(2).
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coleman, J. (1990). *Foundations of Social Theory*, Harvard University Press, Cambridge, MA, pp. 51-56.
- Connelly, C.E., & Kelloway, E.K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24, 294-301.
- Conner, K. R., and Prahalad, C. K. (1996), "A Resource Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism," *Organization Science* (7:5) pp. 477-501.
- Constant, D., Sproull, L., & Kiesler, S. (1996). The kindness of strangers: The usefulness of electronic weak ties for technical advice. *Organization Science*, 7(2), 119-135.
- Cook, Karen S., (2000). *Trust in Society*. New York: Russell Sage Foundation.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and organizational learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373-390.
- Cotbrel, S., & Williams, R. L. (1999). On-line communities: helping them form and grow, *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 54-60.
- Croasdell, David T., (2001), Its role in organizational memory and learning, *Information systems management*, Winter.
- Csikszentmihalyi, M. (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Dasgupta, Partha and Serageldin, Ismail (2001), *Social Capital: A Multifaceted Perspective*; World Bank Publications, 21-27.
- Daum J. H., (2003). *Intangible Assets and Value Creation*, Chichester, pp.12-14.
- Davenport, T., and Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*, 40(3): 195-208.
- Davenport, T. (1997). *Information Ecology*. Oxford: Oxford University Press.
- Davenport, T. H., De Long, D. W., and Beers, M. C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan Management Review* (39:2), PP. 43-5•
- Davenport, T. H., Eccies, R. G., & Prusak, L. (1992, Fall). Information politics. *Sloan Management Review*, pp. 53-65.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998a). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998b). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. *Executive Excellence*, 15, 10-14.
- Davenport, T., and L. Prusak. (2000). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School.

- Deci, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum Press.
- Deci, E. L. and R. Flaste (1995), *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, New York: Putnam.
- Deloitte Research (2001). Collaborative Knowledge Networks: Driving Workforce Performance through Web-enabled Communities.
- Delong, D. (1997). *Building The Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*. Working Paper, Ernst & Young's Center For Business Innovation. Boston.
- De Long, D.W. and Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *Academy of Management Executive*, 14, 113-128.
- Demsetz, H. (1991). "The theory of the firm revisited", In O. Williamson and S. Winter (Eds.), *The Nature of the Firm*, New York: Oxford University Press.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394.
- Donaldson, L. (1995), *American AntiManagement Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. Drucker, P. (1993). *Post-capitalist society*. New York: Harper Business.
- Drucker, P.F. (1999) Knowledge-worker productivity: the biggest challenge, *California Management Review* 41(2) 79—85.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (2001). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high- performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
- Earl, M.J. (1999) "Opinion : What is a Chief Knowledge Officer" Sloan Management Review.
- Earl, M. (2001). Knowledge management strategies: Towards a taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18, 215-233.
- Edvinsson, Leif & Malone, Michael S. (1997) *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brain power*. New York: Harper Business. p. 61.
- Edvinsson, L. and P. Sullivan. (1996). "Developing a Model for Managing Intellectual Capital", *European Management Journal*, 14,4.
- Eisenberg, E. M., & Riley, P. (2001). Organizational culture. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 291 -322). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Emerson, R. (1976). "Social Exchange Theory." In Annual Review of Sociology, ed. A. Inkeles, J. Coleman, and N. Smelser. Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Empson, L. (2001). Fear of exploitation and fear of contamination: Impediments to knowledge transfer in mergers between professional service firms. *Human Relations*, 54(7), 839-862.
- Foss, N. (1996). "Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments", *Organization Science*, 7, p.5.

- Foss, (2003). 'Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Octicon spaghetti organization'. *Organization Science*, 14, p.331 -349.
- Frey and Oberhoizer-Gee, (1997). The cost of price incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out, *American Economic Review*, 87(4): p.746.
- Grant, R. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7 (4), 375-387. Retrieved March 13, 2007, from Emerald.
- Grant, R.M. The Knowledge-based View of the Firm: Implications for Management Practice. *Long range planning* 1997; 30(3): 450-454.
- Green, R., Mai, J., McIlwaine, I. C. (2000), The Sixth International ISKO (International Society for Knowledge Organization) Conference; Official Quarterly Journal of the Knowledge Organization, ISSN 0943-7444; International Journal devoted to Concept Theory, Classification, Indexing and Knowledge Representation; Vol. 27, No. 1/No.2., p.55.
- Gourlay, S. (2001). Knowledge management and HRD. *Human Resource Development International*, 4(1), 27-46.
- Grover, V., and Davenport, T. H. (2001), "General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda," *Journal of Management Information Systems* (18:1), pp. 5-21.
- Gupta dan Govindarajan, (2000). 'Knowledge management's social dimension: lessons from Nucor steel'. *Sloan Management Review*, 42, 71-80.
- Haataja, Marjo (2005). Evaluation of Competitiveness Models from the Perspective of Knowledge-intensive Service Firms-Literature Review and Conceptual Research. Tampere: eBRF,.
- Haataja, Mario & Okkonen, Jussi (2004). Competitiveness — Traditional models and CAS-approach. International Conference On Service Systems and Service Management, Beijing, July 19.-21.2004. International Academic Publishers; 1:25-29.
- Haataja, Mario & Okkonen, Jussi. (2005). Competitiveness of Knowledge Intensive Services. eBRF eBusiness Research Forum conference, Tampere, August 20-22 2004.
- Habermas, (1971). *Knowledge and Human Interest*. Boston, MA: Beacon Press
- Habermas, (1979). *Communication and the Evolution of Society*. Boston, MA: Beacon Press.
- Hall, H. (2001) "Social Exchange for Knowledge Exchange," paper presented at Managing Knowledge: Conversations and Critiques, University of Leicester Management Centre, April 10-11, <http://www.soc.napier.ac.uk/publicationlop/getpublication/publicationid>.
- Hall, Hazel (2007) KM, culture and compromise: interventions to promote knowledge sharing supported by technology in corporate environments *Journal of Information Science*, Vol. 33, No. 2, 181-188

- Hansen M.T. and Haas, M.R. (2001), Competing for attention in knowledge markets: electronic document dissemination in a management consulting company, *Administrative Science Quarterly* 46(1) 1-28.
- Hardin, Garrett (1968); "The Tragedy of the Commons", *Science*, Dec. Vol.162; p.13.
- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 9 1-100.
- Henry Bliss (1929), *The Organization of Knowledge and the System of the Sciences*, With an introduction by John Dewey. New York: Henry Holt and Co. pp.41-42.
- Hibbard, J.(1997) "Knowing what one know" Information week
Hickins, M. (1999). Xerox shares its knowledge. *Management Review*, 88(8), 40-45.
- Hjorland, Birger (2008), What is Knowledge Organization (KO)?, International Journal devoted to Concept Theory, Classification, Indexing and Knowledge Representation; Official Quarterly Journal of the International Society for Knowledge Organization, ISSN 0943- 7444; Vol. 35, No.2/ No.3. p. 86.
- Hoetzlein R., (2007). The Organization of Human Knowledge: Systems for Inter-disciplinary Research. <http://www.rchoetzlein.com/quanta>
- Hofstede, G. (1998), Attitudes, values and organizational culture: disentangling the concepts, *Organization Studies*, 19, 477-92.
- Hua, (2007). "From Technology Sharing to Knowledge Sharing", *Journal of nwecastle Business School*, University of Northumbria at Newcastle.
- Huber, O. (1982). Organizational information systems: Determinants of their performance and behavior. *Management Science*, 28(2), 138-155
- Huber, G.P., (1991), Organizational learning: The contributing processes and the literatures, *Organization Science*, 2/ 1: 88-115
- Huemer, L., von Krogh, G., & Roos, J. (1998). Knowledge and the concept of trust. In O. von Krogh, J. Roos, & D. Kleine (Eds.), *Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge* (pp.123-145). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Huysman, M. & Van Baalen, P. (2001). Knowledge sharing, communities and social capital. In: Huysman, M. & Van Baalen, P. (eds.). *Trends in Communication; Special issue on Communities of Practice*. Amsterdam: Boom, 7-20.
- Jarvenpaa S.L.; Tanriverdi H. (2003). Leading Virtual Knowledge Networks; *Organizational Dynamics*, Volume 31, Number 4, January 2003 , pp. 403-412(10) Publisher: Elsevier
- Jones, P., & Jordan, J. (1998). Knowledge orientations and team effectiveness. *International Journal of Technology Management*, 16, 152-161.
- Kaplan, S., Schenkel, A., von Krogh, O. & Weber, C. Knowledge- based Theories of the Firm in Strategic Management: A review and extension. Unpublished: submission to the academy of Management review 2001.

- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3 (3), 383-397. Retrieved March 13, 2007, from Emerald.
- Kogut, B. & Zander, U. (1996). What firms do? Coordination, identity, and learning. *Organization Science*, 7(5): 502-518.
- Kohli, A. K. and Jaworski, B. J. (1990). "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, 54 (April), 1-18. Kohn, A.S. 1993. Why incentive plans cannot work, *Harvard Business Review*, 74(5): 54-63.
- Kramer, R. M. (1999). Social uncertainty and collective paranoia in knowledge communities: Thinking and acting in the shadow of doubt. In L. L. Thompson, J. M. Levine, & D. M. Messick (Eds.), *Shared cognition in organizations: The management of knowledge* (pp. 163-194). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Krone, K. J., Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (1987). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 18-40). Newbury Park, CA: Sage.
- Kuriakose, K.K., Seetha H., Satya Murty S.A.V., Athinarayanan S. and Swaminathan P. (2007), From Management of Organizational Knowledge to Management of Organizational Memory; Electronics and Instrumentation Group, Indira Gandhi Centre for Atomic Research, pp.192-199, http://library.igcar.gov.in/ireadit2007/CollPro/55/S5_5.pdf
- Lam, A. (1997). Embedded firms, embedded knowledge: Problem of collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures. *Organization Studies*, 18(6), 973-996.
- Lam, A. (2000). Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: An integrated framework. *Organization Studies*, 21(3), 487-513.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the source of innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lesser, E L & Storck, J, (2001). 'Communities of Practice and Organisational Performance', *IBM Systems Journal*, 40(4), pp. 831-841.
- Lesser, E., & Everst, K. (2001). Using communities of practice to manage intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 37-41.
- Lichtenthal, J. D. and Wilson, D. T. (1992). "Becoming market oriented", *Journal of Business Research*, (24), 191-207.
- Liebowitz, J. (1999). Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 37-40.
- Liebeskind, S. Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 1996; 17: 93-107.
- Likert, R. (1961), *The New Patterns Of Management*, New York: McGraw-Hill.

- Lindenberg, (1990) in *Human Nature and Organization Theory: On the Economic Approach*, Sigmund Wagner-Tsukamoto (2003), Edward Elgar Publishing
- Lowendahi, B. R., Revang, O., & Fosstenlokken, S. M. (2001). Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, 54(7), 911-931.
- Loewenstein, G. (1999), "Because it is There: The Challenge of Mountaineering for Utility Theory," *Kyklos*, 52, pp. 315—343.
- Lu, L. & Leung, K. (2005). A Public Goods Perspective on Knowledge Sharing: Effects of Self-Interest, Self-efficacy, Interpersonal climate and Organizational Support. p. 2-13.
- Machlup F. (1962), *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton: Princeton University Press, p.3-4.
- Macy, M.W., A. Flache, (1995). Beyond Rationality in Models of Choice. *Annual Review of Sociology* 21:73-91.
- March, J.G. (1994), *A Primer on Decision Making*, Free Press, New York, NY.,
- March, J.G. (1996), "Continuity and change in theories of organization action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 No.2, pp.278-87.
- Mason, M. K. (2007). *Knowledge management enablers*. Retrieved May 11, 2007, <http://www.moyak.com/researcher/resumepapers/knowman.html>
- Mata, F., Fuerst, W. & Barney, J. Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly* 1995; 19(4): 487-505.
- McCafferty, (2005). A Human Inventory: New Software Can Help Companies Map Their Corporate DNA.; April 14.
- McDermott, R. (1999). Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, 41(4), 103-117.
- McDermott, R. (2001). Knowing in Community: 10 Critical Success Factors in Building Communities of Practice. *Community Intelligence Labs*. Retrieved November 20, 2004. <http://www.co-il.com/coillknowledge-garden/coplknowing.shtml>
- McDermott, R. and O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- McGregor, Douglas. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill Book Co., Inc.
- McLure Wasko, M., & Faraj, S. (2000). It is what one does: why people participate and help others in electronic communities of practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 9, 155-173.
- Michener H.A, Cohen E.D. and Sørensen, A.B. (1977), Social Exchange: Predicting Transactional Outcomes in Five-Event, Four-Person Systems *American Sociological Review*, Vol. 42, No. 3, pp. 522-535
- Miller, D. (1996). "A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature", *Journal of Management*, 22, 3.

- Moim, L. D. (1997), *Coercive Power in Social Exchange*, Cambridge University Press, New York, pp. 42-45.
- Moim, L. D., Takahashi, N., & Peterson, G. (2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, 105, 1396-1426.
- Monge, P.R., Fulk, J., Kalman, M.E., Flanagin, A.J., Parnassa, C. & Rumsey, S. (1998). Production of Collective Action in Alliance-Based Interorganizational Communication and Information Systems. *Organization Science* 9:3, pp. 411—433.
- Morrison, E. W. and S. L. Robinson (1997), "When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops," *Academy of Management Review*, 22, 1, pp. 226—256.
- Moslehi A, Mohaghar A, Badie K and Lucas C (2006) "Introducing a Toolbox for IC Measurement in the Iran Insurance Industry" *The Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 4 Issue 2, pp 169 - 180, available online at www.eikm.com
- Nahapiet, J., and Ghoshal, S. (1998), "Social Capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage," *Academy of Management Review* (23:2), pp. 242-266.
- Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990). "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, (October), 20-35.
- Nicolini, D. (1993). "Apprendimento Organizzativo e Pubblica Amministrazione Locale", *Autonomie Locali e Servizi Sociali*, 16,2.
- Nickerson dan Zenger, (2004). 'A knowledge-based theory of the firm — The problem-solving perspective'. *Organization Science*, 15, 617-632.
- Nidumolu, S. R., Subramani, M., & Aldrich, A. (2001). Situated learning and the situated knowledge web: Exploring the ground beneath knowledge management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 115-150.
- Nonaka, I. (1994), "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation," *Organization Science* (5:1), pp. 14-37.
- Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. J. (1998). *If only we knew what we know*. New York: Free Press.
- Okhuysen, O. A., & Eisenhardt, K. M. (2002). Integrating knowledge in groups: How formal interventions enable flexibility. *Organization Science*, 13(4), 370-386.
- Orr, J. E. (1990). Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture. In D. S. Middleton & D. Edwards (Eds.), *Collective remembering: Memory in society* (pp. 169-189). Newbury Park, CA: Sage.
- O'Reilly, C. (1978). The intentional distortion of information in organizational communication: A laboratory and field investigation. *Human Relations*, 31, 173-193.

- O'Reilly, C.A. III and Chatman, J. (1996), "Culture as social control: corporations, cults and commitment", *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.
- O'Reilly, C., & Pondy, L. (1980). Organizational communication. In S. Kerr (Ed.), *Organizational behavior*. Columbus,OH:Grid
- Organ, (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12:43.
- Orlikowski, W.J. (2002), Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing, *Organization Science* 13(3) 249—73.
- Osterloh, M., and Frey, B. S. (2000), "Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms," *Organization Science* (11:5), pp. 53 8-550.
- Ott, S.J. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, The Porsey Press, Chicago.
- Pan, S. L., & Scarbrough, H. (1999). Knowledge management in practice: an exploratory case study. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 359-374. Retrieved March 13, 2007, from EBSCOHost.
- Pasahow, E. (1996). Insider's viewpoint. *Computer Industry Daily*. pp.4-5. Pemberton, M. J. (1998). Knowledge management (KM) and the epistemic tradition. *Records Management Quarterly*, 32(3), 58-62.
- Pennings, J. M., and Harianto, F. (1992). "Technological networking and innovation implementation", *Organization Science*, 3, 3, 356-383.
- Penrose, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley, 1959.
- Pentland, B. T. (1995). Information systems and organizational learning: The social epistemology' of organizational knowledge systems. *Accounting, Management and Information Technology*, 5(1), 1-21.
- Pfeffer, J. (1997), *New Directions for Organization Theory*, New York and Oxford: Oxford University Press.
- Pfeffer, 3. (2005) "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People", *Academy of Management Executive*, 19(4), pp. 95—1 08.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. New York: Anchor Day Books
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard business Review* 1990; May-June: 79-91
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001a), Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*; 26, (1), pp.22-40.
- Priem, R.L., Butler, J.E. (2001b), Tautology in the Resource-Based View and Implications of Externally Determined Resource Value: Further Comments. *Academy of Management Review*; 26, (1), pp.57-66.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Leveraging intellect. *Academy of Management Executive*, 10, 7-27.
- Read, W. M. (1962). Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 3-15.

- Reagans & McEvily, (2003). Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes. *Management Science*, 49(4): 571.
- Rheingold, H. (2000), *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*, MIT Press, Cambridge, MA, p. 62-58.
- Roberts, J. (2000). From know-how to show-how? Questioning the role of information and communication technologies in knowledge transfer. *Technology Analysis and Strategic Management*, 12(4), 429-443.
- Ronald Cameron Cockrell (2008) Quality and quantity of motivation in functional and dysfunctional knowledge sharing, Dissertation, University of Kentucky.
- Roos, J., & von Krogh, O. (1992). Figuring out your competence configuration. *European Management Journal* 10(4) 422-444.
- Roos, J, Roos, O., Dragonetti, N.C. and Edvinsson, L. (1998) *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan, Houndsmills, Basingtoke.
- Rosen, S., & Tesser, A. (1970). On reluctance to communicate undesirable information: TheMUM effect. *Sociometry*, 33(3), 253-263.
- Rousseau, D. M. (1995) *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Rulke, D. L., & Zaheer, S. (2000). Shared and unshared transactive knowledge in complex organizations: An exploratory study. In Z. Shapira & T. Lant (Eds.), *Organizational cognition: Computation and interpretation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Saint-Onge, H. (1996). "Tacit Knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital", *Strategy & Leadership*.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., and Grover, V. (2003), "Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Firms," *MIS Quarterly* (27:2), pp. 237-263.
- Sambamurthy, V.; Subramani, Mani (2005), Special issue on information technologies and knowledge management; Publication: *MIS Quarterly*, Publication, Vol. 29 (1), pp. 1-
- Sawarjuwono, Tjiptohadi dan Kadir, Agustine Prihatin (2003) *Intellectual Capital: Perlakuan, Pengukuran dan Pelaporan* (sebuah Library Research); *Jurnal Akuntansi & Keuangan* Vol. 5, No. 1, Mei 2003: 35 — 57, Universitas Kristen Petra Surabaya.
- Scarbrough, H. & Swan, J. (2001). Knowledge communities and innovation. In: Huysman, M. & Van Baalen, P. (eds.). *Trends in Communication; Special issue on Communities of Practice*. Amsterdam: Boom, 7-20.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1993) On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, Winter 1993, pp. 40-51.
- Schultz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-681.

- Schwartz, B. (1990), "The Creation and Destruction of Value," *American Psychologist*, 45, pp. .7—15.
- Seng, C.V., Zannes, & Pace, (2002). The contributions of knowledge management to workplace learning". *Journal of Workplace Learning*, 14/4, 138-147.
- Simard, Albert, John Broome, Malcolm Drury, Brian Haddon, Bob O'Neil, and Dave Pasho. (2007). Understanding Knowledge Services at Natural Resources Canada. Natural Resources Canada, Office of the Chief Scientist, Ottawa, ON. p 80.
- Soliman, F. & Spooner K. (2000), "Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management", *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No. 4.
- Spatafora, Mario (2004) The value of Human Capital and intangible assets, Knowledge Economy Conference, Sofia, May 19-20 2004, Association for the Organization and HR Development EBTN— (*European Bank Training Network*).
- Spender, J.-C. (1994). Organizational knowledge, collective practice and Penrose rents, *International Business Review*, 3,4
- Spender, J.C. Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 1996; 17: 45-62.
- Staples, S. D., & Jarvenpaa, S. L. (2001). Exploring perceptions of organizational ownership of information and expertise. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 151-183.
- Stenmark, D. (2001). Leveraging tacit organizational knowledge. *Journal of Management Information Systems*, 17(3), 9-24.
- Stevenson, W. B., & Gilly, M. C. (1991). Information processing and problem solving: The migration of problems through formal positions and networks of ties. *Academy of Management Journal*, 34(4), 918-928.
- Stewart, Thomas A. (1991). "Brainpower: How Intellectual Capital is Becoming America's Most Valuable Asset". *FORTUNE*. June 3, 1991. pp.44-60.
- Stewart, Thomas A. (1994). "Your Company's Most Valuable Asset: Intellectual Capital" *FORTUNE*. Oct. 3, 1994. pp.68-74
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday Currency.
- Stewart, Thomas (2003) *Wealth of Knowledge.*" *Intellectual Capital and the Twenty-first Century Organization*, Publisher: Doubleday Publishing
- Subramani, M., and Venkatraman, N. (2003), "Safeguarding Investments in Asymmetric Interorganizational Relationships: Theory and Evidence," *Academy of Management Journal* (46:1), February pp. 46-62.
- Sullivan, P. and L. Edvinsson. (1996). "A model for managing intellectual capital", In R. Parr and P. Sullivan (Eds.), *Technology Licensing*, New York: John Wiley & Sons. Sveiby, K.E. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. Berrett-Koehler: New York.

- Sveiby K.E., (2001) "Knowledge Management — Lessons from the Pioneers", <http://jobfunctions.bnet.com/whitepaper.aspx?docid=165684>
- Szulanski, G. (1996). "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm," *Strategic Management Journal*, 17 (Summer special issue): 27-43.
- Takeishi, (2002), A. "Knowledge Partitioning in the Interfirm Division of Labor: The Case of Automotive Product Development," *Organization Science* (13:3), pp. 321-338.
- Teece, David J. (1988). "Technological Change and the Nature of the Firm", In O. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg, and L. Soete (eds.), *Technical Change and Economic Theory*, London: Frances Pinter.
- Teece, David J., O. Pisano, and A. Shuen (1994). "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Working Paper*, Center for Research in Management, University of California at Berkeley.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal* (18:7) pp.509-533.
- Teruya, S. A. (2003). An analysis of the value of implementing knowledge management. (Doctoral dissertation, Pepperdine University, 2003). *Dissertation Abstracts International*, 64, 988.
- Thomas Stewart, (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Currency Doubleday: New York, p. 66.
- Tissen, R., Andriesson, D., & Deprez, L. F. (1998). *Value-based knowledge management: Creating the 21st century company: Knowledge intensive, people rich*. Amsterdam: Addison-Wesley Longman.
- Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1993). *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Truran, W. R. (1998). Pathways for knowledge: How companies learn through people. *Engineering Management Journal*, 10(4), 15-20.
- Tsoukas, H., & Vladimirou, E. (2001). What is organizational knowledge? *Journal of Management Studies*, 38(7), 973-993.
- Van Alstyne, (2005). Create Colleagues, Not Competitors. *Harvard Business Review*, 83(9): 24-28.
- von Hippel, E. (1994). "Sticky information" and the locus of problem solving: Implications for innovation. *Management Science*, 40, 429-430.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-153.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. and Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Weiss, L. (1999). Collection and connection: The anatomy of knowledge sharing in professional service firms. *Organization Development Journal*, 17(4), 61-78.

- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice; The social fabric of a learning organization*. New York: Cambridge University Press
- Wenger, E, C., & Snyder, W. M. (2000). *Communities of practice: The organizational frontier*. *Harvard Business Review*, 139- 145.
- Wenger, E., McDermott, & Snyder, (2002). *Cultivating Communities of Practice: A guide to Managing Knowledge*. Harvard Business School Press.
- Wernerfeit, B. 1984. *A Resource-Based view of the Firm*. *Strategic Management Journal* 1984: 5(2): 171-180.
- Wexier, M. (2002). *Organizational memory and intellectual capital*. *Journal of Intellectual C'apital*, 3 (4), pp. 393-4 14.
- Wikipedia (2008), *Knowledge organization the free encyclopedia*, 18 oktober 2008, <http://en.wikipedia.org/rjki/>
- Yeniçeri, O, Ince, M. (2005). *Bilgi Yönetim Stratejilerj ye Giriimcilik*. Istanbul: IQ Külttir-Sanat Yayincihk, cakkale Onsekiz Mart University, Turkey, in Murat Gumus (2007) *The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations; Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 8,No.2,p.6.
- Zand, D. (1972). *Trust and managerial problem solving*. *Administrative Science Quarterly*, 17, 229-239.

BIO DATA PENULIS

Penulis Bernama Agus Wibowo, lahir di Jepara pada tanggal 28 Mei 1956. Saat ini pekerjaan penulis adalah sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer (STEKOM) Semarang. Pengalaman penulis sebelumnya adalah menjadi Kepala Produksi Pabrik Elektronika di Semarang yang bernama PT. Tjahja Sari Elektronik. Penulis juga pernah menjadi guru pada beberapa Sekolah Menengah Atas (SMA) di Semarang, antara lain; SMA Karangturi, SMA YSKI, SMA Theresiana, SMA Nusa Putera.

Riwayat Pendidikan yang dimiliki penulis antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Sarjana Teknik Elektro (Ir) dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga;
- 2) Sarjana Teologi (S.Th) dari Sekolah Tinggi Teologi (STT) Abdiel Ungaran;
- 3) Magister Sosiologi Agama (M.Si) dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga;
- 4) Magister Manajemen (M.M) dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga;
- 5) Magister Komputer (M.Kom) dari Sekolah Tinggi Teknologi Informasi (STTI) Jakarta;
- 6) Doktor Ilmu Ekonomi (Dr) dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang;
- 7) Doktor Teologi (Dr) dari Sekolah Tinggi Teologi (STT) Ekumene Jakarta.

Sebagai Dosen, penulis memiliki Jabatan Fungsional Akademik Lektor Kepala (LK) dari Kemenristekdikbud dan juga menulis buku ajar dalam bidang komputer, bidang manajemen, dan bidang elektro.

Buku Monograf

PARADIGMA BARU DALAM MANAJEMEN PENGETAHUAN : PENGEMBANGAN MODEL KONSEPTUAL

BIODATA PENULIS

Penulis lahir di Jepara pada tanggal 28 Mei 1956, kemudian menamatkan studi Insinyur (Ir) pada program studi teknik elektro di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (1981), selanjutnya lulus Sarjana Teologi (S.Th) dari Sekolah Tinggi Teologi Abdiel, Ungaran (1992), Magister Manajemen (M.M) di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), lulus Magister Saint (M.Si) Sosiologi Agama dari Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga (2002), juga lulus Magister Komputer (M.Kom) dari STTIBI, Jakarta (2003) dan kemudian lulus Doktor (Dr.) Ilmu ekonomi dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang (2010), dan lulus Doktor Teologi (Dr) dari Sekolah Tinggi Teologi Ekumene, Jakarta (2018).

Penulis adalah pendiri dari Sekolah Tinggi Elektronika dan Komputer (STEKOM) Semarang, yang berjiwa dinamis dan terus mengembangkan institusi yang dipimpinnya. Oleh sebab itu penulis suka dan mau belajar berbagai hal, sehingga memiliki bermacam-macam ketrampilan yang terus dikembangkan hingga sampai saat ini. Sertifikat ketrampilan yang dimiliki ada beberapa bidang, antara lain Sertifikat jaringan komputer dari Cisco, Mikrotik, dan Sertifikat Program Aplikasi dari Microsoft, sertifikat dibidang *Auditing* Sistem Informasi, Sistem Informasi Perpajakan, dan Sistem Informasi Akuntansi, juga sertifikat Reviewer Penelitian dari Kemenristekdikti



YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK

YAYASAN PRIMA AGUS TEKNIK
Jl. Majapahit No. 605 Semarang
Telp. (024) 6723456. Fax. 024-6710144
Email : penerbit_ypat@stekom.ac.id

ISBN 978-602-52275-8-5

