

**KNOWLEDGE MANAGEMENT TOOLS DALAM MENDUKUNG INOVASI DAN
DAYA SAING ORGANISASI DI ERA *NEW NORMAL***

Sigit Prasetyo, Elisa Anggraini

Ilmu Manajemen Institut Pertanian Bogor
sigitprasetyo@apps.ipb.ac.id, elisa_anggraeni@apps.ipb.ac.id

ABSTRAK

Knowledge Management merupakan aset perusahaan dalam upaya menciptakan inovasi dan meningkatkan daya saing organisasi. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan berbagai perangkat alat manajemen pengetahuan baik yang memanfaatkan IT maupun sebaliknya. *Community of Practise* (CoP) dan blog merupakan dua perangkat manajemen pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi dalam menciptakan inovasi dan daya saing. Inovasi dan daya saing organisasi dapat dihasilkan melalui penggabungan eksternal dan internal *knowledge* dengan melalui kolaborasi dan pemanfaatan CoP maupun blog. Namun demikian, pada kondisi pandemi dan pemberlakuan *new normal*, penggunaan CoP harus menyesuaikan berbagai protokol keselamatan yang ada. Disisi lain pemanfaatan blog dapat membantu CoP dalam menghasilkan pengetahuan baru bagi organisasi.

Kata Kunci: *knowledge management*, inovasi, *new normal*

ABSTRACT

Knowledge Management is a company asset in an effort to create innovation and increase organizational competitiveness. These efforts can be made by utilizing various knowledge management tools that utilize IT and vice versa. Community of Practice (CoP) and blogs are two knowledge management tools that organizations can use in creating innovation and competitiveness. Innovation and organizational power can result in the incorporation of external and internal knowledge through collaboration and utilization of CoP and blogs. However, in pandemic conditions and the new normal, the use of CoP must adjust various existing safety protocols. On the other hand, the use of blogs can help CoP gather new knowledge for the organization.

Keywords : *knowledge management*, innovation, *new normal*

PENDAHULUAN

Jelenic (2011) mengungkapkan bahwa persaingan pasar yang meningkat pada perusahaan di era globalisasi dan bisnis modern saat ini menuntut perusahaan harus siap dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif, kompleks, dan tidak dapat diprediksi. Lingkungan bisnis global

saat ini ditandai oleh perubahan kondisi bisnis, liberalisasi pasar, produksi tinggi, teknologi informasi dan komunikasi, struktur organisasi perusahaan yang fleksibel dan pengembangan kemitraan. Perusahaan dipaksa untuk berinovasi dan mengembangkan teknik-teknik baru

untuk meningkatkan kualitas dan fungsionalitas produk, mengurangi biaya dan, tentu saja, jawaban atas permintaan pelanggan yang semakin canggih agar dapat mempertahankan pasar dan memenangkan persaingan.

Kondisi tersebut diatas menjadikan perusahaan harus memiliki pengetahuan yang memadai. Drucker (2017) mengungkapkan bahwa pengetahuan saat ini merupakan kekuatan karena dapat mengendalikan peluang yang ada dan meningkatkan kemajuan organisasi. Prusak dan Davenport (1998) mendefinisikan manajemen pengetahuan adalah suatu proses tentang mengarsipkan tulisan, memodifikasi atau menyusun dan membagi-bagi pengetahuan ke khalayak. Empat tujuan utama dari manajemen pengetahuan termasuk di dalamnya pembuatan tempat penyimpanan pengetahuan, mengakses pengetahuan dan memperbaiki, serta peningkatan lingkungan pengetahuan dan manajemen pengetahuan sebagai suatu aset.

Situasi pandemik yang berlangsung hingga saat ini menjadikan suatu organisasi baik bersifat publik maupun private harus tetap mampu mengelola manajemen pengetahuan.

Keterbatasan aktivitas yang muncul akibat situasi pandemik, menjadikan pergeseran pengelolaan manajemen pengetahuan melalui pemanfaatan Teknologi Informasi. Teknologi secara mandiri tidak dapat memainkan perannya dalam menangkap, membentuk, dan mengeksplorasi pengetahuan yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Sebaliknya, kombinasi teknologi dan sumber daya manusia memberikan keuntungan terhadap kegiatan manajemen pengetahuan (Mecdermott: 1999). Saat ini, dukungan teknologi informasi sangat penting dalam mendukung pekerjaan manajemen pengetahuan terutama pada masa pandemi saat ini. *Information Technology* (IT) mampu mengidentifikasi dan mengumpulkan pengetahuan melalui berbagai alat yang berbeda-beda. Selain itu, pengetahuan tidak hanya mampu memodernisasi alat teknologi informasi tetapi juga membantu organisasi untuk menyebarkan pengetahuan tacit dan eksplisit.

METODOLOGI PENELITIAN

Tulisan ini akan membahas tentang dampak lingkungan eksternal organisasi terutama pada kondisi pandemi COVID-19 saat ini terhadap

knowledge management tools dan pengaruhnya terhadap inovasi dan daya saing organisasi. *Knowledge management tools* non-IT akan difokuskan pada penerapan *Community of Practise (CoP)* sedangkan *knowledge management tools* IT difokuskan pada *blogs*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep *Knowledge Management Tools*

Knowledge Management Tools (KMT) atau seperangkat alat manajemen pengetahuan dapat didefinisikan sebagai alat atau aplikasi yang dapat mendukung kinerja, kegiatan atau tindakan seperti *knowledge creation*, *knowledge codification* maupun *konwoledge transfer* (Ruggles, 1997). KMT juga dapat menjadikan suatu proses pengetahuan menjadi pertimbangan dalam pengambilan suatu keputusan. KMT tidak hanya ditekankan pada penggunaan komputer, tetapi juga alat elektronik ini karena kemampuannya yang bersifat dinamis, evolusi yang cenderung cepat, dan memiliki dampak nyata bagi organisasi (Grantham & Nichols, 1993). Area seperti akses data, pemrosesan analitik *on-line*, dan penggunaan internet untuk dukungan

pengambilan keputusan dan manajemen pengetahuan menjadi landasan manajemen modern saat ini.

Pada dasarnya, tidak ada KMT yang dapat berdiri sendiri. KMT hanya dapat dipahami ketika mereka menggunakannya atau metodologi mendukung penggunaan KMT tersebut. Jika fokusnya terlalu banyak pada alat-alat *knowledge management* maka kita mungkin salah mengartikan pengetahuan itu sendiri, karena ada banyak jenis pengetahuan yang berbeda dalam individu atau organisasi dan kekayaan pengetahuan ini dapat hilang jika kita terlalu banyak menekankan pada satu jenis ilmu tertentu.

Alavi dan Leidner (1999) menyatakan bahwa studi tentang penggunaan teknologi dalam KMT seperti *Lotus Notes* belum menunjukkan perubahan dalam *knowledge sharing* maupun pola komunikasi. Sebaliknya, anggota organisasi yang cenderung berkomunikasi secara teratur dan hanya sesekali menggunakan *Lotus Notes* mampu berkomunikasi secara teratur. Walaupun terjadi perbedaan pandangan antara para ahli/peneliti tentang hubungan antara *Information Technology* (IT) dan *Knowledge Management* (KM), beberapa ahli tetap

menyarankan bahwa KM dapat efektif berjalan tanpa dukungan IT (MecDermott, O'Dell (2001). Adapun Duffy (2000) and Lang (2001) beranggapan bahwa IT sudah menjadi bagian penting dalam konteks globalisasi saat ini.

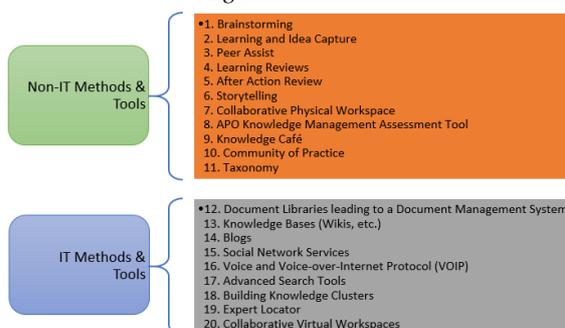
Asian Productivity Organization (APO) mengidentifikasi lima langkah dalam proses *knowledge management* yang meliputi: identifikasi pengetahuan; penyusunan pengetahuan; penyimpanan pengetahuan; pembagian pengetahuan; implementasi pengetahuan. Masing-masing langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan efektif apabila menggunakan alat manajemen pengetahuan. Secara umum APO membagi KMT berdasarkan penggunaan IT (9 alat) dan non-IT (11 alat). Namun demikian, dalam kajian tulisan ini, hanya akan berfokus pada penggunaan KMT bersifat IT yaitu *blogs* dan non-IT yaitu *Community of Practice* (CoP).

Knowledge Management Tools Di Era New Normal

Community of Practise (CoP) merupakan salah satu alat yang digunakan dalam *Knowledge Management* yang bersifat non-IT. Istilah *Community of Practise* (CoP) awalnya diperkenalkan oleh Wenger (1998) yang merujuk kepada kelompok individu yang berbagi keterampilan atau profesi dan terlibat dalam pembelajaran berkelanjutan pada suatu perusahaan. Dalam definisi tersebut, pembelajaran dapat menjadi alasan komunitas berkumpul atau hasil insidental dari interaksi anggota dalam komunitas. *Community of Practise* (CoP) sebagai sekelompok orang yang memiliki kepedulian atau hasrat untuk sesuatu yang mereka lakukan, dan belajar bagaimana melakukannya dengan lebih baik saat mereka berinteraksi dengan teratur. Dalam konteks *Knowledge Management*, CoP dibentuk secara sengaja atau spontan yang bertujuan untuk berbagi dan menciptakan keterampilan, pengetahuan, dan keahlian bersama di antara karyawan.

CoP memiliki karakteristik dalam suatu divisi atau departemen dalam suatu organisasi, lintas departemen dalam suatu organisasi, atau

Gambar 1. Penggolongan *Knowledge Management Tools*



Sumber: *Asian Productivity Organization*

di luar batas beberapa organisasi, tergantung pada tujuannya. CoP biasanya untuk berbagi dan mengembangkan keterampilan umum, pengetahuan, dan keahlian, seperti sekelompok insinyur yang menangani masalah serupa, jaringan ahli bedah yang mengeksplorasi teknik-teknik baru, atau pertemuan manajer pertama yang saling membantu. Ada juga beberapa CoP yang berfokus pada menghasilkan pengetahuan dan inovasi baru. Ukuran CoP bervariasi dari 2-3 orang hingga ribuan orang, dan anggota keahlian bisa homogen atau heterogen. *Community of Practise* (CoP) dianggap mampu memberikan kontribusi dalam mendukung *sharing and diffusion knowledge* dengan menghubungkan orang secara bersamaan. Banyak organisasi menerapkan CoP pada berbagai project dengan memanfaatkan teknologi. (Venkatraman S & Venkatraman R, 2018).

Proses pembentukan pengetahuan melalui CoP dimulai dengan ketertarikan sekelompok orang yang memiliki kesamaan bidang dan mereka bersama-sama membangun kepercayaan diantara sesamanya. CoP bertujuan untuk membagi pengetahuan *tacit* yang mereka miliki kepada orang

lain sehingga mereka membangun suatu praktik bersama dimana para pembelajar diluar kelompok CoP dapat berhubungan dengan kelompok CoP untuk menyerap berbagai pengetahuan yang telah dibagikan. Dengan pola demikian, maka akan terbentuk suatu pengetahuan bersama sehingga pengetahuan memiliki dampak yang baik terhadap organisasi. Pengetahuan bersama ini akan berkembang seiring dengan sifatnya dan akan membentuk suatu pengetahuan baru dan kelompok CoP yang baru. Proses ini akan terus berlangsung seiring dengan perkembangan organisasi dan tantangan yang dihadapinya.

Community of Practise (COP) yang merupakan salah satu alat manajemen pengetahuan juga mengalami perubahan seiring dengan kondisi pandemi saat ini. Kelompok CoP pada dasarnya merupakan kelompok orang yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang luas terhadap organisasi dan merupakan kelompok yang memiliki kerentanan/resiko tinggi pada situasi pandemi saat ini akibat usia dan penyakit bawaan yang menyertai kelompok CoP. Perubahan pelaksanaan CoP dilakukan dengan menyesuaikan

kemampuan individu dan organisasi. Keberhasilan perubahan tersebut akan menentukan pengembangan pengetahuan organisasi dimasa mendatang.

Dalam kondisi *new normal* saat ini, CoP dapat dilaksanakan dengan mengikuti prosedur keamanan kesehatan yang sangat ketat. Mengingat kelompok ini merupakan kelompok berpengalaman dan berada pada usia rentan, setiap kelompok ini harus menjaga jarak dan menggunakan peralatan kesehatan pada setiap pertemuannya seperti masker, *face shield*, maupun termometer. Tidak hanya mengikat pada CoP, individu ataupun kelompok yang akan berhubungan dengan CoP lainnya juga wajib mengikuti prosedur kesehatan tersebut. Kemampuan dan tanggungjawab organisasi untuk melindungi CoP menjadi hal yang sangat penting mengingat CoP memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan organisasi. Penyesuaian kelompok CoP terhadap kondisi *new normal* juga tidak terikat pada proses *knowledge creating*, namun juga pada *knowledge sharing* dimana prosedur kesehatan harus diterapkan secara ketat. Pada pelaksanaannya,

knowledge sharing harus memperhatikan jarak dan standar kesehatan dengan para kelompok CoP. Walaupun demikian, pesan dari pengetahuan yang akan dibagi kepada anggota organisasi harus tetap tersampaikan dengan baik.

Seiring dengan kondisi pandemi Covid-19 dan pemberlakuan *new normal* saat ini, pemanfaatan IT dalam pengelolaan *Knowledge Management* oleh organisasi semakin berkembang pesat. KMT memiliki berbagai pendekatan yang beragam dalam upaya mendukung proses pelaksanaan *Knowledge Management* disuatu organisasi termasuk didalamnya pelaksanaan CoP. Pemanfaatan IT dalam *Knowledge Management* diharapkan mampu mengatasi berbagai keterbatasan yang ada pada situasi pandemi dan pemberlakuan *new normal* saat ini. Salah satu pendekatan KMT adalah blogs yang sebenarnya telah lama muncul dan keberadaannya cenderung mengalami peningkatan saat ini.

Penggunaan blog atau weblog sebagai alat untuk manajemen pengetahuan walaupun relatif baru, tetapi yang telah mendapatkan pengakuan secara cepat. Blog telah

mendapatkan banyak popularitas di kalangan pengguna internet sebagai alat komunikasi yang bermanfaat. Chai & Minkyun (2010) menginformasikan bahwa survei *Pew Internet dan American Life Project* pada 2008 melaporkan statistik mengejutkan bahwa 40% pengguna Internet dewasa di Amerika Serikat memiliki blog. Lebih lanjut dijelaskan bahwa ada hubungan positif antara kepercayaan blogger dan praktik berbagi pengetahuan mereka. Studi Chai & Minkyun (2010) tersebut mengeksplorasi kepercayaan dalam berbagai dimensi termasuk kepercayaan berbasis ekonomi, kepercayaan pada blogger, dan kepercayaan pada internet dan kepercayaan pada penyedia blog.

Pada awalnya, blog diperuntukan sebagai jurnal pribadi yang mencatat berbagai pemikiran, aktifitas, maupun informasi yang akan disampaikan kepada khalayak luas. Di tingkat paling pribadi, blog memainkan peran penting dalam berbagi informasi, pengetahuan, dan foto di antara anggota keluarga besar. Dalam lingkungan kerja yang kolaboratif, blog membawa manfaat besar bagi perusahaan yang mau mengadopsi teknologi. Penulis blog, yang disebut blogger, dapat

menambah sejumlah pengetahuan untuk berbagai keperluan seperti proyek penelitian, *knowledge sharing*, menangkap dan menyebarluaskan berita yang berhubungan dengan perusahaan, dan menyumbangkan pengetahuan berharga tentang topik tertentu. Blog sangat berguna untuk mempromosikan pengetahuan di lingkungan lintas budaya.

Penggunaan blog dalam mengelola CoP dapat dilakukan oleh organisasi baik pada proses *creating knowledge, sharing knowledge*, maupun *knowledge storage*. Pada tataran pembentukan manajemen pengetahuan, organisasi dapat menyusun kategori yang menjadi bahasan utama dalam organisasi. Aksesibilitas kategori ini dapat bersifat tertutup atau dikhususkan pada anggota CoP. Setiap anggota CoP dapat memberikan opini, komentar pada kategori blog yang telah disediakan sehingga terjadi interaksi antar anggota CoP. Pembatasan aksesibilitas kategori ini dapat membantu fokus para anggota CoP dalam membahas topik/tema organisasi. Merujuk pada Brady (2005), blog memiliki fungsi seperti tautan permanen, *trackback*, RSS, dan komentar yang memungkinkan seluruh anggota blog dapat menjadi interaktif

dan memungkinkan orang untuk lebih aktif berpartisipasi dalam berbagi informasi dan pengetahuan. Pada ranah *knowledge sharing*, blog dapat dijadikan media informasi dalam bentuk publikasi bagi para seluruh anggota organisasi. Pada setiap *knowledge sharing* yang dilakukan oleh organisasi, blog dapat memainkan perannya sebagai *knowledge storage* yang dapat dijadikan referensi bagi seluruh anggota organisasi tanpa batasan waktu.

Pergeseran pengelolaan *knowledge management* pada organisasi dimasa pandemi dan pemberlakuan *new normal* dengan menggunakan blog juga didukung oleh fakta bahwa tidak ada keterampilan atau pengetahuan khusus yang diperlukan bagi para pengguna blog. Disisi lain, ketersediaan perangkat lunak (*software*) yang bersifat gratis ataupun berbiaya rendah menjadikan peluang baru bagi manajemen pengetahuan untuk menggunakan blog sebagai KMT perusahaan (Lang, 2005). Kemudahan aksesibilitas dalam penggunaan blog yang tidak mengenal batas wilayah dan waktu, menjadikan KMT blog sebagai salah satu kekuatan dalam mengelola *knowledge management* organisasi dimasa pandemi dan pemberlakuan *new*

normal saat ini. Perusahaan maupun para anggota CoP dapat setiap waktu melakukan *knowledge creating*, *knowledge sharing* dan *knowledge storage* pada blog.

Namun demikian, dukungan organisasi terhadap fasilitas utama pendukung blog seperti internet maupun komputer/laptop harus dilakukan pada seluruh anggota organisasi yang berkepentingan terhadap *knowledge management*. Tanpa dukungan tersebut, maka proses manajemen pengetahuan dalam organisasi tidak dapat berjalan efektif dan efisien. Pengelolaan *knowledge management* pada organisasi dimasa pandemi dan pemberlakuan *new normal* dengan memanfaatkan TI juga dapat menggunakan KMT lain sesuai dengan kapabilitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Apapun jenis KMT yang digunakan oleh organisasi tetap mengutamakan tujuan utama organisasi terhadap *knowledge management* yaitu sebagai katalisator pembentukan pengetahuan organisasi guna menghasilkan inovasi dan peningkatan daya saing organisasi.

Manajemen Pengetahuan, Inovasi Dan Daya Saing

Parlby dan Taylor (2000) menegaskan bahwa tujuan utama dari

manajemen pengetahuan adalah untuk membawa inovasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa peran manajemen pengetahuan dapat membawa organisasi untuk melahirkan inovasi sehingga pada akhirnya organisasi tersebut memiliki daya saing. Plessis (2007) menyatakan bahwa inovasi tergantung pada pengetahuan. Jadi, untuk menghadirkan inovasi, organisasi harus mengidentifikasi kemampuan pengetahuan, dan kemampuannya. Cavusgil et.al. (2003) menyatakan bahwa organisasi yang dengan cepat menangkap dan menerapkan pengetahuan baru dapat mendorong inovasi dibandingkan dengan organisasi yang tidak fokus pada aspek tersebut.

Proses inovasi dan daya saing organisasi dapat dimulai dari kolaborasi lintas batas organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mendapatkan pengetahuan baru yang dapat membantu mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dalam organisasi. Ju et.al., (2006) berpendapat bahwa untuk mendapatkan keunggulan kompetitif organisasi harus terus belajar dari sumber yang berasal dari luar organisasi. Aspek pertama dan terpenting dari inovasi adalah untuk, meningkatkan kemampuan inovasi

untuk mengidentifikasi dan menangkap pengetahuan tacit organisasi (Cavusgil et.al, 2003). Akuisisi pengetahuan tacit ini memainkan peran penting untuk mendorong proses inovasi. Pengetahuan Tacit dapat diperoleh dari luar organisasi seperti pelanggan, pemasok dan bankir, dan lainnya.

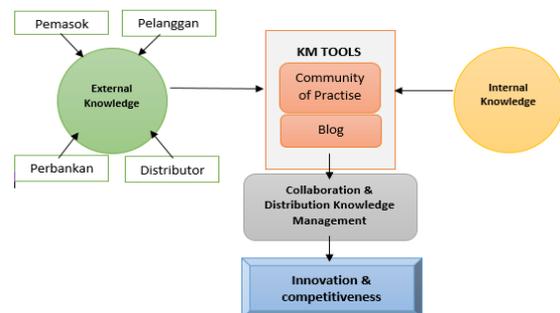
Plessis (2007) menyatakan bahwa organisasi dapat mengembangkan kolaborasi melewati batas-batas organisasi untuk menghasilkan inovasi sehingga mendapatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Organisasi harus mengembangkan kepekaan terhadap situasi dan kondisi yang ada disekitar organisasi untuk memperoleh atau menyerap pengetahuan eksternal dan berbagai kegiatan yang terkait dengan kemampuan inovasi (Messa & Testa, 2004). Kolaborasi tersebut dapat menggunakan peran CoP antar organisasi maupun pemanfaat blog secara bersama-sama yang pada akhirnya akan membawa inovasi ke dalam organisasi dan dapat mengurangi risiko dan biaya atas lahirnya sebuah inovasi. Kolaborasi tersebut juga dianggap akan menguntungkan berbagai pihak yang terlibat didalamnya.

Organisasi yang telah memperoleh baik berupa pengetahuan tacit maupun eksplisit dari berbagai sumber eksternal organisasi, dapat diintegrasikan dengan pengetahuan internal, tacit dan eksplisit yang ada didalam organisasi. Proses ini dapat memanfaatkan peran CoP organisasi untuk menilai dan memberikan masukan kepada organisasi melalui pembentukan pengetahuan baru. Organisasi juga harus mengembangkan saluran distribusi manajemen pengetahuan di dalam organisasi di mana karyawan dapat berbagi pengetahuan satu sama lain. Apabila kesenjangan pengetahuan yang ada pada organisasi diisi melalui akuisisi pengetahuan baru, hal ini akan membantu organisasi untuk melakukan suatu inovasi.

Manajemen pengetahuan juga membantu organisasi untuk mengartikulasikan pengetahuan tacit dalam bentuk pengetahuan eksplisit (Plessis: 2007). Manajemen pengetahuan mampu mengintegrasikan berbagai jenis pengetahuan tacit dan eksplisit. Melalui integrasi, organisasi dapat menemukan jenis pengetahuan tacit dan eksplisit yang ada dalam organisasi. Selanjutnya, kegiatan

pengetahuan seperti pengumpulan pengetahuan, mengelola, berbagi, belajar, menggunakan kembali, dan mengambil peran penting dalam membawa inovasi. Melalui kegiatan manajemen pengetahuan, organisasi menemukan perbedaan pengetahuan dari dalam dan luar organisasi. Organisasi mengelola pengetahuan ini dengan memanfaatkan CoP dan blog, sehingga mereka dapat memastikan ketersediaan jenis pengetahuan yang tepat untuk orang yang tepat pada waktu yang tepat. Dengan kondisi demikian, maka inovasi akan terjadi pada organisasi dalam upaya pencapaian daya saing organisasi.

Peran manajemen pengetahuan dalam membentuk inovasi dan daya saing organisasi seperti yang dijelaskan diatas dapat dirangkum melalui gambar dibawah ini:



Gambar 2.
Peran KM dalam pembentukan inovasi dan daya saing

KESIMPULAN

Knowledge Management Tools memiliki berbagai perangkat yang efektif mampu melakukan pengelolaan pengetahuan baik secara manual (non-IT) maupun dengan memanfaatkan teknologi (IT). Namun demikian, pelaksanaan KMT pada organisasi dimasa pandemi dan pemberlakuan *new normal* membutuhkan berbagai penyesuaian. *Community of Practise* (CoP) sebagai salah satu KMT non-IT tetap dapat berjalan melalui penerapan protokol kesehatan yang telah ditentukan. Disisi lain, CoP dapat memanfaatkan blog sebagai salah satu KMT yang bersifat IT dalam melaksanakan berbagai proses *Knowledge Management*.

Dalam menciptakan inovasi dan daya saing, organisasi dapat memulainya dengan memanfaatkan *knowledge* yang bersumber dari eksternal organisasi melalui suatu kolaborasi CoP maupun blog. Selanjutnya, peran CoP organisasi untuk merumuskan pengetahuan baru melalui kolaborasi eksternal dan internal *knowledge*. Hasil penciptaan pengetahuan baru selanjutnya didistribusikan kepada anggota

organisasi untuk mendorong penciptaan inovasi dan daya saing organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alavi, M., & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1
- [APO] Asian Productivity Organization. (2010). Knowledge management tools and techniques manual. [online] Available at: https://www.apo-tokyo.org/publications/wp-content/uploads/sites/5/ind-43-km_tt-2010.pdf#page=46 [diakses 13 Juni 2020]
- Brady, M. (2005). Blogging, personal participation in public knowledge-building on the web. In *Chimera Working Paper 2005-02*. Colchester: University of Essex.
- Cavusgil, S.T, Calantone, R.J and Zhoa, Y. (2003), "Tacit Knowledge Transfer and Firm Innovation Capability", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.18 No.1, pp.6-21
- Chai Sangmi, Minkyun, Kim. (2010). What makes bloggers share knowledge? An investigation on the role of trust. *International Journal of Information Management*, Volume 30, Issue 5 Pages 408-415
- Community of Practice. Orthopaedics One Articles. In: Orthopaedics One - The Orthopaedic Knowledge Network. Created

- Sep 11, 2011 18:23. Last modified May 04, 2012 06:04 ver.7. Retrieved [diakses 13 Juni 2020)
- Danijela Jelenic, 2011. "The Importance of Knowledge Management in Organizations – with Emphasis on the Balanced Scorecard Learning and Growth Perspective," Knowledge as Business Opportunity: *Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*, International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia
- Davenport, T.H. and Prusak, L. (1998) Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. *Harvard Business School Press*, Boston
- Duffy, J. (2000) Knowledge Management: To Be or Not to Be. *Information Management Journal*, 34, 64-67.
- Grantham, C.E., & Nichols, L.D. (1993). The Digital Workplace: Designing Groupware Platforms.
- Ju, T.L., Li, C.Y. and Lee, T.S. (2006), "A Contingency Model for Knowledge Management Capability and Innovation", *Industrial Management and Data System* Vol.106 No.6, pp.855- 877
- Lang, (2005). E.M. Lang Would you, could you, should you blog? *Journal of Accountancy*, p. 199
- Mecdermott, R. (1999), "Why Information Technology inspire but cannot deliver Knowledge Management", *California Management Review*, Vol. 41 No. 4, pp 103-117
- Mecdermott, R. and O'Dell, C. (2001), "Overcoming Cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, Vol.5 No. 1, pp 76-85
- Messa, S. and Testa, S. (2004), "Innovation or Imitation? Benchmarking: A Knowledge Management Process to Innovate Services", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 11 No. 6, pp 610-620
- Parlby, D. and Taylor, R. (2000), "The Power of Knowledge: A Business Guide to Knowledge Management", available at www.kpmgconsulting.com/index.html [diakses 13 Juni 2020)
- Peter Drucker (2017). "The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society", p.339, Routledge
- Plessis, M.D. (2007), "The Role of Knowledge Management in Innovation", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 11 No 4, pp (20-29)
- Ruggles, R.L., ed. (1997). Knowledge management tools. *London: Butterworth Heinemann*
- Venkatraman, S. Venkatraman, R. 2018. Communities of Practice Approach for Knowledge Management Systems.