

## KNOWLEDGE SHARING UNTUK MENINGKATKAN TINGKAT KOMPETISI USAHA KECIL MENENGAH (UMKM)

Ade Ratnasari

Jurusan Teknik Informatika UIN Sunan Kalijaga  
Jl. Marsda Adisucipto No 1 Yogyakarta  
e-mail : aderatnasari2016@gmail.com

### Abstract

*Small Medium Enterprises (SMEs) face problem to maintenance and develop their knowledge. Knowledge sharing concepts as part of Knowledge Management can be some solution of these problem so that SMEs can reach efficiency, innovative strategy and productivity. This paper use literature study to sosialisasi knowledge management for SMEs. From research find that SMEs can implelement knowledge sharing concept in their firm formal and informal communication as close interaction among SMEs staff, management and external consultants. The others step which can be chosen by SMEs are designing computer based system to facilitate knowledge sharing, to transfer of knowledge from tacit knowledge to explicit knowledge or from the eksPLICIT to other knowledge. They also can build studio as knowledge services center where staff of SMEs can learn about new knowledge from it. By these step SMEs can encourage implementation of knowledge management and reach innovative and gain productivity.*  
**Keyword:** knowledge sharing, knowledge management, tacit knowledge, explicit knowledge.

**Keywords :** knowledge sharing, tacit knowledge, explicit knowledge, SMEs, Knowledge Services Center.

### Intisari

*UMKM mengalami kendala dalam menjaga dan mengembangkan knowledge yang mereka miliki. Konsep knowledge sharing sebagai bagian dari aktivitas knowledge management dapat menjadi solusi dari permasalahan ini dan kemudian UMKM dapat mencapai efisiensi, strategi inovasi dan meningkatkan produktivitas. Penulis menggunakan studi literatur dalam menggagas knowledge management untuk UMKM. Hasil temuan menunjukkan bahwa UMKM dapat menerapkan knowledge sharing baik secara informal berupa komunikasi yang sangat dekat di antara karyawan dan pimpinan serta konsultan eksternal. Selain itu juga dapat dirancang sistem berbasis komputer sebagai sarana knowledge sharing yang memungkinkan terjadinya transfer knowledge dari tacit knowledge ke explicit knowledge atau sebaliknya bahkan juga proses transfer knowledge dari di antara tacit knowledge.*

**Kata Kunci :** knowledge sharing, tacit knowledge, explicit knowledge, UMKM

## 1. PENDAHULUAN

Saat ini konsep Knowledge Management sangat menarik untuk dipelajari. Menurut Dalkir K (2005) bahwa knowledge adalah salah satu penggerak penting bagi kemajuan bisnis. Knowledge perlu dipelihara dan dipertahankan terutama pada UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) di mana sering terjadi keluar masuk karyawan sehingga organisasi sering tersita waktu untuk memberikan skill pada karyawan yang baru. Terjadinya inefisiensi dalam mengelola knowledge pada karyawan membuat organisasi menjadi tidak optimal dalam meraih benefit. Selain itu UMKM menjadi tidak dapat berkompetisi dengan perusahaan yang lain.

Menurut Bozbura (2007) *knowledge management* tidak hanya bisa diterapkan pada perusahaan besar, tetapi juga pada perusahaan kecil dan menengah atau UMKM. Usaha Kecil adalah unit usaha yang memiliki karyawan kurang dari sampai dengan 50 orang. Sementara perusahaan menengah (mikro) adalah unit usaha yang melibatkan karyawan 50 sampai dengan

500 orang karyawan. UMKM memerlukan upaya untuk menyimpan dan memelihara knowledge dalam repositorinya di mana knowledge ini berkembang secara terus-menerus. Handzic M. (2006) menyatakan bahwa pengelolaan knowledge menjadi sangat penting bagi UMKM di mana organisasi ini relatif dinamis dan terus belajar untuk dapat berkompetisi di lingkungan bisnis yang selalu berubah. UMKM perlu menerapkan knowledge Management ini untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan untuk mendorong keuntungan yang kompetitif. Karena apabila knowledge tidak dipelihara dan dijaga pada sebuah organisasi maka perlahan-lahan organisasi ini akan mengalami kebocoran knowledge juga terjadi tidak efisiensi, kurang produktif dan kurang dapat berkompetisi.

Di beberapa negara berkembang salah satunya di Uganda, perkembangan UMKM menjadi sangat penting bagi peningkatan ekonomi pada agenda perkembangan ekonomi visi tahun 2035. Bahkan UMKM tidak hanya diharapkan untuk berkontribusi pada ekonomi nasional tetapi menjadi fondasi dalam program industrialisasi negara tersebut juga untuk mengurangi tingkat kemiskinan. Presiden Afika Selatan menyatakan bahwa partisipasi pada masyarakat Informasi menjadi satu-satunya cara untuk melompat ke masa depan (Habinka, et.al, 2009). Bahkan di New Zealand di tahun 2013 99% perusahaan yang ada adalah perusahaan yang termasuk kategori *small enterprise* dengan jumlah karyawan kurang dari 50 orang dan keberadaannya penting bagi pertumbuhan ekonomi nasional (Bradshaw, et.al., 2015).

Di Indonesia banyak perusahaan kecil menengah atau yang disebut UMKM dan misalnya bergerak di bidang produksi batik terutama di daerah Jawa Tengah dan Yogyakarta yang memiliki kendala dalam mempertahankan knowledge yang mereka miliki. Ketika jumlah pengrajin batik mengalami penurunan karena faktor usia maka pengrajin baru tidak memiliki kemampuan yang dapat berkompetisi dengan perusahaan yang lain. Lama kelain perusahaan ini akan mengalami kemunduran.

*Knowledge Management* adalah segala proses menciptakan, mengumpulkan, mengelola, memperbaiki, menyebarkan dan memelihara *knowledge* sehingga dapat digunakan oleh stakeholder di dalam sebuah organisasi (Awad, E., dan Ghaziri, H. (2004). Banyak UMKM yang kurang menyadari pentingnya aktivitas *knowledge management* untuk memelihara knowledge yang telah ada dalam organisasi. UMKM memiliki keterbatasan pada hal *sharing* informasi secara formal, memindahkan dan mengeksplorasi knowledge yang baru. Pada UMKM juga terbatas untuk hal penggunaan Teknologi Informasi yang dapat mendukung dan menyederhanakan proses bisnis yang terjadi (Nunes, et.al, 2006).

Paper ini akan menjelaskan bagaimana konsep knowledge sharing pada UMKM dan bagaimana menerapkan knowledge sharing pada UMKM yang lebih sesuai untuk kasus di Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Penulis menggunakan metode pendekatan *exploratory research* dari studi literatur untuk mengidentifikasi pentingnya *knowledge management* pada UMKM serta praktek apa saja yang bisa dilakukan kaitannya dari aspek *knowledge management* sehingga UMKM dapat meningkatkan benefit dari penerapan langkah tersebut.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

UMKM dapat mengambil keuntungan dari inisiasi penerapan *knowledge management*. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *knowledge management* dapat menggunakan resources dengan lebih optimal dan efisien dan akhirnya menjadi lebih inovatif, dan dapat meraih target dengan lebih baik (Darroch, 2005). Hal ini terjadi baik pada organisasi besar maupun organisasi kecil, bahkan UMKM dapat berkembang menjadi lebih pesat setelah menerapkan pendekatan *knowledge management* secara komprehensif dengan mengintegrasikan seluruh aset yang intangible (Salojarvi, et al, 2005).

Walaupun demikian, ada sejumlah UMKM yang telah melakukan inisiasi penerapan *knowledge management*, namun sebagian lain masih enggan menerapkannya dan masih belum yakin dengan keuntungan kompetitif dari strategi *knowledge management*, seperti misalnya terjadinya inovasi dan juga pertumbuhan bisnis (Nunes, et al., 2006). Banyak UMKM yang mengharapkan

terlalu cepat hasil dari penerapan *knowledge management*, jika tidak ada hasil mereka enggan menginvestasikan uang untuk hal ini. Beberapa UMKM bahkan mengalami kendala dalam implementasi *knowledge management* karena faktor keuangan dan juga sumberdaya non financial, kurangnya keterlibatan pemilik atau pimpinan UMKM serta kurangnya pemahaman yang jelas terhadap implementasi *knowledge management* (Rehman, et, al., 2010).

UMKM sering mengalami kesulitan dalam menentukan nilai bisnis pada *knowledge management*. Walaupun pimpinan UMKM menyadari pentingnya *knowledge management* untuk inovasi dan produktivitas, namun mereka enggan melakukan segenap upaya pada tujuan jangka panjang organisasi tanpa disertai ketidakpastian nilai tambah dari *knowledge management* (Nunes, et.al.,2006). Hal ini merupakan salah satu faktor kesuksesan kritis dari implemementasi *knowledge management* pada UMKM. Jika hal ini terjadi, maka UMKM enggan mengambil langkah ini karena dianggap terlalu beresiko.

Menurut Wong (2005) faktor kesuksesan kritis implementasi *knowledge management* pada UMKM diantaranya adalah:

- a) Kepemimpinan dan dukungan dari management (pimpinan)
- b) Budaya
- c) Strategi dan tujuan
- d) Sumber daya yang dimiliki
- e) Proses dan aktivitas yang dilakukan
- f) Pelatihan dan pendidikan
- g) Pengelolaan sumber daya manusia
- h) *Information Technology*
- i) Bantuan yang sifatnya memotivasi
- j) Infrastruktur organisasi

Zieba (2014) melakukan penelitian di daerah Pomeranian Polandia pada sejumlah perusahaan kecil dan menengah yang rata-rata memiliki jumlah karyawan sebanyak maksimal 15 orang, hanya dua perusahaan yang memiliki karyawan sejumlah 20 dan 80 orang. Sebagian besar perusahaan bergerak di bidang IT, layanan telekomunikasi dan layanan keuangan.

Hasil temuannya di antaranya adalah kenyataannya pada UMKM tidak melakukan aktivitas *knowledge management* secara formal. Mereka tidak biasa dalam memperkenalkan solusi *knowledge management* secara formal. Bahkan tidak satupun UMKM tersebut yang memiliki strategi *knowledge management*. Walaupun mereka mengumpulkan *knowledge* baik dari internal maupun eksternal organisasi.

Hasil temuan Zieba (2014) kaitannya implementasi *knowledge management* di sejumlah UMKM yaitu pentingnya peran pimpinan. Jika suatu ketika pimpinan UMKM menghendaki sejumlah perubahan pada suatu program yang sedang berjalan dan pimpinan tersebut memiliki komitmen untuk perubahan tersebut maka karyawan dengan mudah pula untuk mengikuti apa yang diarahkan oleh pimpinan. Dengan demikian karyawan akan melihat kepemimpinan dari pemimpin mereka. Selain itu juga ditemukan hal penting lainnya yaitu faktor komunikasi pada semua level organisasi, baik antar karyawan juga antara pimpinan dengan karyawan. Hal ini menjadi hal penting bagi implementasi *knowledge management*.

Hasil temuan lainnya adalah motivasi dan dorongan untuk melakukan *sharing knowledge*. Karyawan tidak bisa dituntut untuk melakukan *sharing knowledge* tanpa motivasi yang jelas, misalnya yang melakukannya akan diberikan reward bukan teguran dan lain sebagainya. Selain itu juga kemampuan untuk melakukan perubahan terutama cara bekerja. Karyawan yang usianya relatif muda lebih mudah beradaptasi dengan perubahan dan mereka memiliki pengalaman untuk bekerja dengan berbagai cara yang berbeda.

Zieba (2014) juga menemukan bahwa keterbukaan karyawan menjadi sangat penting, mereka terbuka ketika ada kesalahan dan mudah saling menolong satu sama lain saat bekerja. Hal ini menjadi sangat menguntungkan ketika karyawan memandang karyawan lain sebagai partner bukan sebagai pesaing. Selain itu juga organisasi perlu melakukan *asesment* dan evaluasi apakah inisiasi *knowledge management* menguntungkan atau tidak bagi organisasi dari segi bisnis.

---

De Clerq, et. al.,( 2015) menyatakan bahwa knowledge sharing akan terjadi pada sebuah organisasi dengan kondisi sebagai berikut:

- a) Terjadinya saling ketergantungan dalam mengerjakan tugas. Manajer yang mengandalkan karyawan lainnya dalam menyelesaikan sebuah tugas maka mereka akan sangat tergantung pada *resources* dan skil pada karyawan yang lain. Dalam kondisi ini maka terjadi aliran pengetahuan di dalam organisasi dan secara rutin mereka saling membantu dan terkumpullah beberapa pengetahuan yang berbeda di antara karyawan di dalam organisasi tersebut. Bahkan ketika terjadi saling ketergantungan yang sangat tinggi maka manajer dapat termotivasi untuk memecah pengetahuan mereka dalam rangka mencapai tujuan organisasi. *Knowledge sharing* ini bisa terjadi juga antar departemen atau area fungsional yang berbeda.
- b) *Knowledge sharing* secara internal akan terjadi apabila karyawan memperoleh reward dari aktivitas tersebut. Manajer yang mudah terbuka terhadap ide baru dari karyawannya merupakan reward bagi karyawan sehingga karyawan menjadi termotivasi untuk melakukan *sharing knowledge* di antara mereka (Lin, 2010) dengan demikian tingkat *knowledge sharing* menjadi meningkat. Sebaliknya UMKM dengan tingkat ketergantungan terhadap reward yang rendah, manajer seperti kurang bertanggung jawab terhadap capaian karyawannya. Dengan demikian mereka cenderung kurang untuk melakukan *sharing knowledge*. Adanya perasaan dihargai sebagai sebuah reward maka karyawan akan memiliki perasaan memiliki terhadap organisasi tersebut.
- c) Interaksi sosial yang terjadi baik antara manajer dengan karyawan maupun sesama karyawan merupakan *internal knowledge sharing* tingkat tinggi di mana setiap orang merasa nyaman untuk bertukar pengetahuan dan berbagi pengalaman. Interaksi yang cukup dekat secara rutin dalam menyelesaikan masalah dalam hal pekerjaan dapat dilakukan dengan mudah. *Tacit knowledge* yang tersembunyi cenderung sulit untuk dikodifikasi dan dikomunikasikan, hal ini akan lebih mudah untuk *dishare* melalui interaksi sosial yang lebih dalam karena interaksi ini lebih personal (Yli-Renko, et.al, 2001).
- d) Kepercayaan (Trust) menjadi penting dalam terlaksananya *knowledge sharing*. Manajer yang memiliki *Trust* akan memiliki kemauan untuk bertukar knowledge yang lebih luas. UMKM yang memiliki aspek *trust* yang cukup tinggi akan cenderung untuk melakukan *sharing knowledge* dan secara meningkat termasuk membagi pengetahuan dan pengalaman yang sifatnya sensitif seperti pengalaman gagal dari seseorang yang mungkin bermanfaat apabila hal ini diketahui dan dibagikan kepada karyawannya (De Clerq,et.al, 2011).

Bradshaw,et.al, (2015) menemukan ketika UMKM berinteraksi dengan konsultan eksternal selama implementasi projek IT (*Information Technology*) terjadilah knowledge sharing di antara kedua belah pihak serta knowledge apa saja yang mengalir di antara keduanya. Mekanisme *knowledge sharing* didiskusikan berdasarkan framework yang telah digagas oleh Boh dan Wong (2013) yang terdiri dari 4 kuadran dan di dalamnya terdapat sekumpulan jenis aset knowledge.

Pada Quadran 1, terjadi *informal personalisation* berupa training *one on one* di mana training sering dilaksanakan di luar lokasi kerja dan konsultan eksternal menyampaikan instruksi dan saran masukan secara verbal. Pada tahap ini konsultan eksternal membangun knowledge karyawan UMKM pada waktu tertentu. Dengan banyaknya interaksi di antara konsultan dengan karyawan UMKM untuk menyelesaikan problem mereka maka ini menjadi knowledge yang baru bagi karyawan. Misalnya seorang karyawan yang menjadi mahir untuk menggunakan software *accounting* bahkan tidak hanya itu mereka tidak hanya mempelajari sistem baru, mereka juga dapat meningkatkan jumlah data dari sistem baru seiring dengan peningkatan penggunaan produk.

Tabel 1. Mekanisme Knowledge Sharing dan jenis Aset Knowledge  
(Bradshaw, et.al., 2015)

<p>Quadran 1 (<i>informal personalisation</i>)</p> <p>Mekanisme: informasi secara lisan dishare secara informal, training one on one juga melalui pembicaraan telepon. Dilakukan tidak hanya ketika implementasi proyek IT</p> <p>Jenis aset knowledge: experiential (bagaimana sistem digunakan Sistem baru), systemic (laporan dari Sistem baru)</p>	<p>Quadran 2 (<i>formal personalisation</i>)</p> <p>Mekanisme: training formal oleh konsultan kepada UMKM, melibatkan sistem yang digunakan dan juga diskusi. Selain itu juga rapat proyek termasuk ketika inisiasi, rapat ketika proyek berjalan dan review.</p> <p>Jenis aset knowledge : cara menggunakan sistem serta knowledge dari staf yang terlibat.</p>
<p>Quadran 4 (<i>informal codification</i>)</p> <p>Mekanisme: ceklis pengerjaan tugas tertulis secara bulanan tips dan trik yang tertulis, manual dan prosedur secara tertulis, sharing dokumen secara informal melalui email, bagaimana cara mengerjakan sesuatu</p> <p>Jenis aset knowledge: systemic (dokumen tentang cara melakukan sesuatu</p>	<p>Quadran 3 (<i>formal codification</i>)</p> <p>Mekanisme: panduan secara tertulis termasuk ceklis pengerjaan tugas bulanan, sumberdaya formal seperti dokumentasi software, CD, DVD, petunjuk online.</p> <p>Jenis aset knowledge: systemic (bagaimana cara menggunakan sesuatu baik dokumen maupun manualnya).</p>

Pada Quadran 2 terjadi *formal personalisation* yaitu pertemuan secara formal di antara konsultan eksternal dengan karyawan UMKM. Pertemuan formal ini dilaksanakan tidak hanya saat implementasi proyek tetapi juga saat proyek telah selesai dan dijadwalkan secara rutin untuk mereview sejauh mana progress para karyawan juga untuk menyelesaikan permasalahan yang timbul. Knowledge yang terbentuk di antaranya misalnya selain knowledge tentang bidang *accounting* juga tentang penggunaan software keuangan serta potensial lain yang menguntungkan dari penggunaan software tersebut.

Pada Quadran 3 terjadi *formal codification* yaitu panduan formal yang terdokumentasikan secara tertulis. Konsultan menyediakan dokumen tertulis tentang tata cara penggunaan software dan lain sebagainya. Selain itu juga dapat berupa ceklis pekerjaan yang harus dikerjakan oleh karyawan secara bulanan dan prosedur pelaksanaannya. Contohnya adalah seorang manajer yang menggunakan manual penggunaan software yang dapat memandunya dalam menggunakan software. Bahkan ketika pertama kali mereka menggunakan buku dan CD maka pada waktu berikutnya mereka sudah tidak menggunakannya lagi. Hal ini menjadi bukti bahwa knowledge sudah berpindah dari explicit knowledge ke tacit knowledge. Systemic knowledge meliputi eksplisit knowledge yang tersistematis dan tersajikan secara paket. Knowledge ini lebih mudah dikomunikasikan, disimpan dan didistribusikan. Contohnya adalah database software, laporan, petunjuk *online*, dan dokumen lain yang disediakan oleh konsultan. Mekanisme *formal codification* menghasilkan aset knowledge yang tersistematis.

Pada Quadran 4 terjadi *informal codification* yaitu pekerjaan rutin masing-masing karyawan sebagai akibat dari penggunaan software yang dilakukan setiap hari, setiap pekan, setiap bulan menjadikan karyawan membuat panduan praktis mereka yang memandu pengerjaan tugas-tugas misalnya mengirim email secara periodik, aktivitas rutin yang berkaitan dengan penggunaan sistem dan lain sebagainya. Dalam hal ini kegiatan rutin mereka tidak tertulis secara formal namun dalam seiring waktu mereka mengerjakan serangkaian tugas tersebut secara rutin dan dengan urutan yang sama. Contoh pada mekanisme ini seperti pengerjaan tugas rutin

akuntansi secara harian, pekanan dan bulanan. Juga misalnya pembuatan tagihan, akun utang, akun piutang serta gaji rutin.

Dari empat Quadran tersebut pelaksanaannya di setiap UMKM mungkin berbeda dan disesuaikan dengan tingkat kemandirian serta kestabilan masing-masing UMKM dalam mengelola knowledge yang ada pada organisasi mereka.

Namun demikian penerapan knowledge sharing dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya adalah dengan membuat program studio atau apapn di mana UMKM dapat mengakses dan mempelajari secara lebih intens. Habinka,et.al (2009) merumuskan penerapan *knowledge sharing* dengan membangun sebuah studio yang di dalamnya UMKM dapat mempelajari knowledge yang baru secara komprehensif disimulasikan dalam sebuah game pada pusat layanan knowledge (*Knowledge Service Centres*) di Uganda. Studio yang dibangun telah diimplementasikan pada program sebelumnya seperti simulasi games yang memungkinkan tim polisi Amsterdam dapat melakukan koordinasi pendistribusian pekerjaan di antara mereka. Hal ini memungkinkan polisi untuk dapat mengembangkan prinsip keputusan mereka dalam menangani konflik dan juga kepakaran mereka dengan cara yang terintegrasi. Program ini menjadi solusi dalam memperbaiki kolaborasi di antara stakeholder. Program ini lebih jauh dapat meningkatkan pertukaran pengetahuan, penciptaan *knowledge*, pengumpulan, pemanggilan kembali (*retrieval*), penyebaran dan penggunaan kembali pengetahuan tersebut. Walaupun demikian ditemukan kendala yaitu diperlukannya informasi dari UMKM apa dan dengan cara apa mereka dapat berpartisipasi dalam konten yang lebih tepat sesuai yang mereka butuhkan. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan efektifitas penggunaan studio untuk aktivitas pengumpulan pengetahuan, *knowledge sharing*, penyebaran dan pengumpulan kembali pengetahuan tersebut.

Sementara penerapan knowledge manajemen dapat juga dilakukan dengan membangun sistem berbasis web yang isinya berupa pencarian informasi yang berasal dari pakar tertentu. User dalam hal ini UMKM yang memiliki permasalahan seperti misalnya masalah permodalan dapat mengakses seputar informasi permodalan dari pakar serta dapat berkonsultasi secara online dengan pakar serta dapat juga mengakses artikel-artikel yang berkaitan dengan masalah permodalan usaha. Hal ini sesuai dengan teori *knowledge management* di mana di dalamnya terjadi proses *externalization* yaitu proses transfer *knowledge* dari tacit knowledge ke explicit knowledge, juga *knowledge sharing* dengan expert dan antar mitra UMKM. Proses ini disebut *socialization* yaitu transfer *knowledge* dari *tacit knowledge* ke *tacit knowledge*. Semua informasi yang ada pada sistem berbasis web menjadi sarana untuk mentransfer *knowledge* kepada pengguna dari *explicit knowledge* ke *tacit knowledge* yang termasuk proses *internalization* dalam konsep *knowledge management*.

## KESIMPULAN

*Knowledge sharing* dapat meningkatkan efisiensi pada UMKM serta mendorong inovasi dan produktivitas. Sebagian besar UMKM masih enggan untuk menerapkan konsep ini karena berharap segera memperoleh hasil yang diinginkan. Namun demikian sosialisasi penerapan *knowledge sharing* bisa dilakukan baik dengan menggunakan metode informal seperti komunikasi yang terbuka di antara pimpinan dan di antara karyawan UMKM serta antara pihak UMKM dengan konsultan eksternal. Selain itu juga dapat dilakukan dengan membangun sistem berbasis komputer baik yang berupa simulasi game ataupun berbasis web di mana karyawan dapat mempelajari *knowledge* yang baru serta dapat menggunakan *knowledge* tersebut untuk strategi inovasi bahkan dapat membaginya dengan karyawan yang lain.

## DAFTAR PUSTAKA

Assegaf, M. dan Wasitowati, *Knowledge Sharing Sebagai Sumber Inovasi dan Keunggulan Bersaing pada usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Sektor Batik. Proc of Conference in Business, Accounting UNISSULA, and Management. Vol 2. No 1 May 2015.*

- Awad, E. & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge Management*. Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ.
- Bozbura, FT. 2007. *Knowledge Management in Turkish SMEs*. *Journal of Enterprise Information Management* Vol 20 no 2 pp. 209-221.
- Bradshaw, Pulakanam & Cragg. 2015. *Knowledge Sharing in IT Consultant and SME Interations*. *Australian Journal of Information Systems* 2015, vol.19 pp. S197-S217.
- Dalkir K. 2005. *Knowledge Management Theory and Practice* : Elsevier, Butterworth-Heinemann.
- De Clerq D., Dimov D., & Thongpapanl N., 2015. *Structural and Relational interdependence and entrepreneurial Orientation in Small and Medium sized enterprise : The Mediating role of internal Knowledge Sharing*. *International Small Business Journal* 2015, Vol 33(5) pp 514-536.
- Darroch, J.(2005),“Knowledge management,innovation and firm performance”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No.3,pp.101–115.
- Nunes, M. B., Annansingh, F., Eaglestone, B, Wakefield, R. (2006), “Knowledge management issues in knowledge intensive SMEs”, *Journal of Documentation*, Vol. 62 No. 1, pp. 101-119.
- Habinka, A., Sol, H., &Baryamureeba V., *Approach Towards Effective Knowledge Management for Small Medium Enterprises in Developing Countries: Uganda*. Proc of the 1st Africa 2009 conference, IIMC International Information Management Corporation, 2009.
- Handzic, M. 2006. *Knowledge Management in SMEs Practical Guidelines*. *CACCI Journal* Vol 1 2006
- Lin, CP. 2010. *Learning Task Effectiveness and Social Interdependence Through the Mediating Mechanisms of Sharing and Helping: A Survey of Online Knowledge Workers*, Sage Publisher.
- Mubarok, Ikang, A., Wesiani, N.A., & Rusdiansyah, A. *Pengembangan Prototype Knowledge Management System Berbasis Case Based Reasoning Bagi Peningkatan Aksesibilitas UMKM Dalam Permodalan usaha*.  
<http://digilib.its.ac.id/public/ITS-paper-25562-2508100128-Paper.pdf> diakses 19 Mei 2016
- Rehman, M., Mahmood, A. K., & Sugathan, S. K. (2010), “Implementation of knowledge management in small and medium enterprises”, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 11 No. 1.
- Salojärvi, S., Furu, P. And Sveiby, K. E. (2005), “Knowledge management and growth in Finnish SMEs”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 2, pp. 103–122.
- Wong, K, Y., (2005). “A Critical Success factors for implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises”, *Industrial Management and Data Systems*, Emerald Group Publishing Limited, 105 (3): 261 – 279.
- Yli Renko, H., Autio E., & Sapienza, HJ., 2001. *Social Capital, Knowledge Acquisition, And Knowledge Exploitation In Young Technology-Based Firms*. *Strategic Management Journal* . Strat. Mgmt. J., 22 pp. 587–613
- Zieba, M. 2014. *Critical Success Factors for Knowledge Management in SMEs in the KIBS Sector*. Tersedia pada <https://www.researchgate.net/publication/267868042> diakses 1 mei 2016
-