

PENCAPAIAN KINERJA IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA BUMN SEKTOR USAHA ENERGI DI INDONESIA

¹Sri Suwarsi, ²Tia Yuliatwati, ³Rabiatul Adwiyah

^{1,2,3} Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116
e-mail: srisuwarsi@yahoo.com, tia.yuliatwati@ymail.com, rabiatul1989@yahoo.com

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tentang pencapaian kinerja implementasi *knowledge management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia. Unit analisis penelitian ini dilakukan pada 42 kantor wilayah pada 5 BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia. Unit observasi atau responden dalam penelitian ini sebanyak 283 responden yang terdiri dari 47 manajer menengah, 81 manajer lini, dan 155 karyawan. Untuk mengetahui pencapaian kinerja implementasi *knowledge management* digunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang menggunakan *Graphic Rating Scales*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja implementasi *knowledge management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah terlaksana dengan baik dalam aspek: tingkat dukungan pimpinan; tingkat iklim budaya kewirausahaan; dan peranan teknologi dalam proses transfer *knowledge*. Namun masih terdapat 4 (empat) dimensi yang mendapat penilaian cukup, yaitu *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer*, dan *knowledge utilization*. Artinya bahwa pelaksanaan *knowledge management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai cukup dan perlu mendapat perhatian dalam hal: tingkat masuknya pengetahuan baru dalam organisasi; aktivitas pemeliharaan, penyimpanan, dan cara mempertahankan pengetahuan organisasi; tingkat kemauan berbagi pengetahuan dalam forum; dan pengaplikasian pengetahuan kedalam proses bisnis.

Kata kunci: *Knowledge Management, Kinerja Organisasi, Human Resource, BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Penelitian

Untuk meningkatkan peran sumber daya manusia perusahaan, seiring dengan perkembangan teknologi informasi, perusahaan saat ini berupaya untuk menerapkan manajemen pengetahuan yang bertujuan untuk menunjang seluruh program-program perusahaan. Manajemen pengetahuan adalah merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk memfasilitasi *knowledge worker* untuk *transfer knowledge*, yang dilakukan secara sistematis untuk membangun, memperbaharui, dan mengaplikasikan *knowledge* untuk mencapai efektivitas organisasi. Agar proses *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer*, dan *knowledge utilization* perusahaan dapat berjalan optimal dan cepat, maka perlu membangun *data based* perusahaan yang terstruktur melalui pemanfaatan teknologi yang ada.

Terkait dengan implementasi manajemen pengetahuan pada perusahaan di Indonesia, berdasarkan survei pada tahun 2005 yang dilakukan oleh Munir terhadap 66 perusahaan swasta nasional besar dan BUMN, 90% perusahaan telah mengenal *knowledge management* dan 28% telah menerapkannya. Berdasarkan studi dari Chong (2005), Wong (2005), terdapat delapan faktor yang dipandang sebagai faktor kunci

keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan yaitu: (1) proses yang terstruktur; (2) adanya orang-orang yang ahli; (3) adanya *champion*; (4) dukungan manajemen tingkat atas; (5) budaya organisasi; (6) dukungan teknologi informasi; (7) adanya unit khusus *knowledge management*; dan (8) ukuran keberhasilan yang jelas.

Keberhasilan pelaksanaan penerapan manajemen pengetahuan adalah transformasi *knowledge* berlangsung secara terus-menerus dan akhirnya menjadi budaya dan cara kerja anggota organisasi. Adanya budaya organisasi yang merupakan nilai dan cara pandang dan kerja seluruh anggota organisasi perlu menjadi cermin bagi setiap anggota dalam bekerja dan memberikan pelayanan kepada konsumen. Namun berdasarkan anggapan yang berkembang di masyarakat budaya organisasi yang ada di BUMN belum kondusif dalam menciptakan budaya yang kuat dan unggul, seperti bersifat menunggu, tidak kreatif, tidak berfikir global, sangat birokratis, sangat sentralistik, dan struktur disusun tidak berdasarkan kompetensi (Arifin: 2010).

Permasalahan BUMN lain adalah hasil kajian *Forum Human Capital Indonesia* (Rusdin: 2011) perlunya BUMN melakukan upaya pembentukan budaya organisasi, karena lemahnya budaya kreativitas untuk memunculkan ide-ide, BUMN lebih fokus pada pencapaian laba dan mengabaikan pengembangan *human resource*. Hal ini terlihat pada kinerja organisasi yaitu belum optimalnya sikap pelayanan, inovasi, produktivitas, dan kualitas SDM yang mengarah pada budaya organisasi yang unggul.

Dengan melihat berbagai prospek, tantangan, dan masalah yang terus berlangsung seiring dengan dinamika yang terjadi, BUMN sektor usaha energi di Indonesia perlu menganalisis kembali peran departemen *Human Resource* agar dapat memberikan kontribusi yang optimal bagaimana menarik dan mempertahankan orang-orang dengan keterampilan, pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Selain itu dalam pelaksanaannya membutuhkan iklim yang mendukung untuk proses pengembangan pengetahuan, pemeliharaan pengetahuan, *transfer* pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dukungan kepemimpinan, dan teknologi untuk menciptakan iklim inovasi. Sehingga kinerja unggul dari sumber daya manusia dapat tercapai untuk mendukung dan memperbaiki citra BUMN sektor usaha energi dimata para pemangku kepentingan.

1.2 Tujuan Penelitian

Sejalan dengan uraian latar belakang maka tujuan penelitian ini adalah bagaimana kinerja implementasi *knowledge management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia.

2. Landasan Teori

Knowledge management (manajemen pengetahuan) adalah suatu proses untuk menciptakan, mendokumentasikan, berbagi, serta memperbaharui pengetahuan dalam organisasi yang didukung oleh pilar-pilar utama perusahaan yang meliputi *leadership*, dan teknologi, sehingga menjadi suatu budaya *sharing knowledge* di perusahaan (Nonaka : 2002; Alavi & Leidner: 2010 , Newman & Conrad :2000).

Sedangkan menurut Jones (2002) terdapat lima strategi untuk pelaksanaan *knowledge management*, yaitu : (i) *Managerial*; (ii) *Leadership*; (iii) *Corporate Entrepreneurship*; (iv) *Organizational Structure*; (v) *KM Sharing and Retention*.

Newman & Conrad (2000) menjelaskan tentang model proses penerapan *knowledge management* dalam empat aktivitas utama, yaitu : (1) *Knowledge Creation*; (2) *Knowledge Retention*; (3) *Knowledge Transfer*; dan (4) *Knowledge Utilization*.

Berdasarkan studi dari Chong (2005), Wong (2005), dan Albers (2009), terdapat delapan faktor yang dipandang sebagai kunci keberhasilan penerapan *knowledge management* adalah: (i) Proses yang terstruktur; (ii) Adanya orang-orang yang ahli; (iii) Adanya “*champion*”; (iv) Dukungan manajemen tingkat atas; (v) Budaya organisasi; (vi) Dukungan teknologi informasi; (vii) Adanya unit khusus *knowledge management*; (viii) Ukuran keberhasilan yang jelas.

Dari berbagai teori dan riset di atas, maka dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja implementasi *knowledge management* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- (1) *Knowledge Creation*, yaitu merupakan aktivitas yang berhubungan dengan masuknya pengetahuan baru ke dalam organisasi yang meliputi pengembangan pengetahuan, penemuan pengetahuan, dan penyerapan pengetahuan. Pendapat ini didukung oleh Nonaka & Takauchi : 1995; Horwitch & Armacost :2002; Davenport: 2008; Alavi & Leidner :2010; Bassi: 2007; Scarborough :2003; dan Newman & Conrad (2010).
- (2) *Knowledge Retention*, yaitu merupakan aktivitas yang berhubungan dengan proses pemeliharaan pengetahuan dan penyimpanan pengetahuan termasuk aktivitas-aktivitas untuk mempertahankan agar pengetahuan tetap berada di lingkungan organisasi, yang meliputi penyediaan lingkungan yang kondusif untuk berbagi pengetahuan, adanya pendokumentasian pengetahuan, dan rutinitas sharing knowledge. Aktivitas manajemen pengetahuan ini sejalan dengan pendapat Schultze & Leidner :2009; Horwitch & Armacost :2002; Bassi: 2007; Scarborough :2003; dan Newman & Conrad (2000).
- (3) *Knowledge transfer*, yaitu merupakan aktivitas yang berhubungan dengan proses aliran pengetahuan dari satu pihak ke pihak lainnya, yang meliputi kemauan untuk berbagi pengetahuan, pemanfaatan forum, adanya komunikasi dan konversi pengetahuan. Pendapat ini didukung oleh Maggie Haines: 2002; Schultze & Leidner :2009; Bhatt : 2010; Davenport: 2008; Alavi & Leidner :2010; Huysman & De Wit : 2000; Bassi ; 2007; Scarborough :2003; dan Newman & Conrad (2000).
- (4) *Knowledge Utilization*, yaitu merupakan aktivitas yang berhubungan dengan pengaplikasian pengetahuan ke dalam proses bisnis organisasi, yang meliputi pengembangan produk dan solusi, peningkatan nilai manusia, dan kemampuan menciptakan nilai bagi stakeholder. Pendapat ini sejalan dengan Abell & Oxbrow :2001; David J Skyrme :1997; Beijerise : 1999; O’Dell : 1997; Scarborough :2003; dan Newman & Conrad (2000).
- (5) *Management and Leadership Support*, yaitu dukungan dari pimpinan dan langkah-langkah nyata untuk mewujudkan implementasi manajemen pengetahuan dalam setiap aktivitas bisnis, yang meliputi dukungan manajemen tingkat atas dalam implementasi, adanya unit khusus, dan didukung budaya *sharing knowledge*. Pendapat ini didukung oleh Scarborough & Carter :2002; Nonaka : 2002; Alavi & Leidner: 2001 , Newman & Conrad :2000; Kusno Prijono : 2008; Jones : 2002; Davenport :2008; Chong :2005; Wong : 2005; dan Albers : 2009.
- (6) *Corporate Entrepreneurship*, yaitu sejauhmana budaya kewirausahaan muncul dalam organisasi dalam rangka untuk menciptakan jasa yang baru. Kondisi ini dicerminkan oleh dukungan knowledge worker, dukungan budaya belajar sebagai

proses inovasi, dan didukung oleh keahlian karyawan. Jones: 2002; Malhotra: 2008; dan Scarborough & Carter :2002.

- (7) *Application of Technology*, yaitu sejauhmana teknologi berperan dalam proses implementasi knowledge transfer yang tidak dibatasi oleh jarak dan waktu. Misalnya dukungan teknologi internet, tingkat akses, dan *updating content* sebagai sumber informasi. Pendapat ini sejalan dengan Davenport :2008; Bassi: 2007; Frappaulo & Toms :1997; (Nonaka : 2002; Alavi & Leidner: 2001 , dan Newman & Conrad :1999).

3. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif dan verifikatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh perusahaan BUMN Sektor Energi di Indonesia, dengan unit yang dianalisis dalam penelitian ini yaitu kantor wilayah pada 5 perusahaan BUMN Sektor Energi di Indonesia yang tersebar pada 47 wilayah pada lima perusahaan BUMN Sektor Energi di Indonesia. Analisis dan pengujian hipotesis di lakukan dengan cara mengumpulkan data empiris dengan mengambil unit analisis 42 kantor wilayah pada 5 perusahaan BUMN sektor usaha energi di Indonesia. Teknik sampling yang digunakan adalah metode *Proportional Stratified Random Sampling* (Daniel Johnnie, 134 : 2012), yaitu pengambilan sampel dilakukan secara acak dengan memperhatikan strata yang ada, artinya setiap strata diwakili sesuai dengan proporsinya.

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan guna menguji hipotesis penelitian digunakan teknik pengumpulan data berupa kuesioner. Kuesioner ini menggunakan *Graphic Rating Scales*. Responden diminta memilih setiap pertanyaan dengan jawaban pada skala *continuum* dari 1 sampai dengan 10 tentang persepsi beserta fenomenanya yang sedang terjadi melalui kegiatan survai. Adapun skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala interval. Adapun unit observasi atau responden dalam penelitian ini melibatkan 283 responden, yang terdiri dari 47 manajer menengah, 81 manajer bawah, dan 155 karyawan.

Adapun jumlah item pertanyaan untuk mengukur kinerja implementasi manajemen pengetahuan diukur melalui 7 dimensi dengan 22 item pertanyaan. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini dibagi atas dua bagian yaitu : (1) Analisis Deskriptif dan (2) Analisis Inferensial.

Hipotesis penelitian digunakan untuk mengetahui gambaran implementasi manajemen pengetahuan, menurut penilaian responden dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_0: \mu \leq 6$	Kinerja implementasi manajemen pengetahuan belum terlaksana dengan baik
$H_1: \mu \geq 6$	Kinerja implementasi manajemen pengetahuan belum terlaksana dengan baik

Dalam penelitian ini ditetapkan batas minimal implementasi variabel penelitian dikatakan baik jika proporsinya lebih besar dari ($\mu > 6$).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.1 Kinerja Implementasi *Knowledge Management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia

Knowledge management adalah suatu proses untuk menciptakan, mendokumentasikan, berbagi, serta memperbaharui pengetahuan dalam organisasi yang didukung oleh pilar-pilar utama perusahaan yang meliputi kepemimpinan dan teknologi sehingga menjadi suatu budaya *sharing knowledge* di perusahaan. Pelaksanaan Manajemen pengetahuan di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia akan terungkap melalui jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner yang mencakup 7 (tujuh) dimensi, yang meliputi: *knowledge creation, knowledge Retention, knowledge transfer, knowledge utilization, management and leadership support, corporate entrepreneurship*, dan *aplication of technology*. Dari 7 dimensi tersebut dioperasionalkan menjadi 22 butir pertanyaan. Berdasarkan hasil tanggapan responden tentang pelaksanaan manajemen pengetahuan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia tercapai dengan **baik**.

Tabel di bawah adalah merupakan penilaian kinerja implementasi *knowledge management* di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia yang diukur dengan 7 dimensi dengan nilai aktual 7,04 diklasifikasikan **baik**.

Tabel 1. Penilaian Kinerja Implementasi Manajemen Pengetahuan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia

Dimensi	Skor Total		Kategori
<i>Knowledge Creation</i>	6,92		Cukup
<i>Knowledge Retention</i>	6,93		Cukup
<i>Knowledge Transfer</i>	6,96		Cukup
<i>Knowledge Utilization</i>	6,90		Cukup
<i>Management and Leadership</i>	7,25		Tinggi
<i>Corporate Entrepreneurship</i>	7,15		Tinggi
<i>Application Technology</i>	7,16		Tinggi
	Jumlah	Rata-Rata	Baik
Ukuransampel	283		
Item	22		
NilaiAktual	43.783	7,04	

Sumber: Pengolahan data kuesioner 2015

Pengujian hipotesis deskriptif untuk kinerja implementasi *knowledge management* dikatakan baik jika proporsinya lebih besar dari 6 atau ($\mu > 6$). Untuk menguji keberartian hipotesis deskriptif di atas langkah-langkahnya adalah:

- Hitung proporsi variabel penelitian dengan cara membandingkan total skor aktual terhadap total skor ideal terkoreksi total skor minimum yaitu:

$$p = \frac{TS \text{ aktual} - TS \text{ min}}{TS \text{ max} - TS \text{ min}}$$

Nilai ujinya:

$$Z = \frac{\bar{X} - \mu}{se(\bar{X})}$$

\bar{X} : rata-rata aktual variabel penelitian

Z = tabel uji pihak kanan $Z_{0,95} = 1,645$

Hipotesis nol ditolak dan hipotesis alternatif diterima jika $Z > 1,645$. Artinya kinerja implementasi *knowledge management* sudah baik.

Tabel 2. Uji Proporsi Kinerja Implementasi *Knowledge Management*

Variabel	Rata-rata Ideal	Rata-rata Aktual	STD	Z	Ket
<i>Knowledge Management</i>	6	7,04	1,159	4,480	Signifikan

**signifikan pada taraf nyata 0,05 ($Z_{\text{tabel}} = 1,645$)

Sumber : Hasil Analisis Kuesioner, 2014

Hipotesis

$H_0: \mu \leq 6$: Kinerja implementasi *knowledge management* belum terlaksana dengan baik

$H_1: \mu \geq$: Kinerja implementasi *knowledge management* telah terlaksana dengan baik

Tabel 2 di atas dapat dijelaskan bahwa berdasarkan uji rata-rata pihak kanan untuk variabel manajemen pengetahuan, hasilnya adalah signifikan pada taraf nyata 5% dan sehingga statistik hipotesis nol ditolak. Artinya kinerja implementasi *knowledge management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia **telah terlaksana dengan baik.**

Kinerja implementasi *knowledge management* di BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia secara umum masih belum optimal. Walaupun demikian dengan modal dukungan pimpinan, iklim budayakewirausahaan, dan teknologi yang sudah baik maka manajemen pengetahuan masih dapat ditingkatkan lagi untuk mendukung kesuksesan pencapaian manajemen pengetahuan di masa mendatang. Dari ketujuh dimensi tersebut jika dinilai berdasarkan kategorinya, maka terdapat 4 dimensi yang dikategorikan cukup, yaitu meliputi dimensi *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer*, dan *knowledge utilization*. Artinya bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai cukup atau belum optimal jika dilihat dari aspek: (i) tingkat masuknya pengetahuan baru ke dalam organisasi; (ii) aktivitas pemeliharaan, penyimpanan dan cara mempertahankan pengetahuan organisasi; (iii) tingkat kemauan berbagi pengetahuan, kemanfaatan forum, dan frekuensi penjabaran pengetahuan; (iv) pengaplikasian pengetahuan ke dalam proses bisnis. Sementara dimensi yang dikategorikan baik meliputi *management and leadership support*, *corporate entrepreneurship*, dan *application of technology*. Artinya bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia sudah baik dari aspek: (i) tingkat dukungan pimpinan dalam *knowledge management*; (ii) tingkat iklim budaya kewirausahaan sebagai hasil dari implementasi *knowledge management*; (iii) peranan teknologi dalam proses *transfer knowledge*.

5. Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja implementasi *knowledge management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia telah terlaksana dengan baik. Artinya bahwa

pelaksanaan *knowledge management* pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia sudah baik dalam aspek: tingkat dukungan pimpinan; tingkat iklim budaya kewirausahaan; dan peranan teknologi dalam proses *transfer knowledge*. Namun masih terdapat 4 (empat) dimensi yang mendapat penilaian cukup, yaitu *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer*, dan *knowledge utilization*. Artinya bahwa pelaksanaan manajemen pengetahuan pada BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia dinilai cukup dan perlu mendapat perhatian dalam hal: tingkat masuknya pengetahuan baru dalam organisasi; aktivitas pemeliharaan, penyimpanan, dan cara mempertahankan pengetahuan organisasi; tingkat kemauan berbagi pengetahuan dalam forum; dan pengaplikasian pengetahuan kedalam proses bisnis.

6. Saran

Manajemen pengetahuan sudah tercapai dengan baik oleh BUMN Sektor Usaha Energi di Indonesia, namun masih belum optimal, dalam hal pelaksanaan *knowledge creation*, *knowledge retention*, *knowledge transfer*, dan *knowledge utilization*, maka saran peneliti untuk aspek ini adalah:

- a. Perlu peningkatan aktivitas yang terkait dengan masuknya pengetahuan baru kedalam organisasi (*knowledge creation*) yang meliputi pengembangan pengetahuan, penemuan pengetahuan dan penyerapan pengetahuan, saran peneliti adalah: (a) melalui proses transfer pengetahuan dan pengalaman secara luas kedalam organisasi dengan cara membentuk forum berbagi pengetahuan dan pengalaman; (b) mendorong individu untuk selalu menuliskan berbagai pengetahuan atau pengalaman tersebut kedalam media informasi perusahaan seperti majalah perusahaan, intranet atau blog yang dimiliki perusahaan; (c) melakukan pembinaan karyawan dengan melalui praktek langsung yang dikomando oleh karyawan yang senior dan berpengalaman; (d) memberikan apresiasi bagi karyawan yang telah mampu mempraktekkan pengetahuan baru ke dalam pekerjaannya, misalnya berupa *reward* baik berupa *financial* atau *non financial*.
- b. Perlu menciptakan iklim yang kondusif untuk proses pemeliharaan pengetahuan (*knowledge retention*) baik secara langsung maupun tidak langsung. Secara langsung melalui forum rapat, forum inovasi, diskusi, *problem solving*. Secara tidak langsung melalui perpustakaan, *E-library*, *knowledge center*, media internet, dan email.
- c. Perlu meningkatkan frekuensi akses aplikasi yang telah dibangun perusahaan oleh para karyawan sebagai media berbagi pengetahuan (*knowledge transfer*). Mengingat kebanyakan BUMN Sektor Usaha Energi ini memiliki cabang atau kantor wilayah yang luas yang tersebar di seluruh Indonesia. Maka pemanfaatan media ini dapat meningkatkan efisiensi dan optimalisasi tanpa terkendala oleh jarak dan waktu.
- d. Karena penilaian untuk dimensi *knowledge utilization* ini paling rendah diantara dimensi yang lain, maka aspek ini perlu mendapat perhatian lebih. Yaitu dengan cara meningkatkan frekuensi pengembangan produk/solusi berbasis pengetahuan dengan sistem kompetisi; meningkatkan nilai manusia dan *stakeholder* dengan cara mengelola pengetahuan secara efektif; dan secara rutin melakukan implementasi aplikasi pengetahuan dalam proses kerja secara terstruktur.

Daftar Pustaka

- Abell, A, and Oxbrow,N.2001. People Who make Knowledge Management Work:Knowledge Management Handbook Liebowitz, J, ed.Boca Raton, FL, CRCPress.
- Alavi & Leidner.2010. Review : Knowledge Management, Knowledge Management System, Research Issues in Knowledge. *Mis Quarterly*, V.25.No.1 p.36-107.
- Albers, James A.2009. A Practical Approach to Implementing Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practice*.
- Arifin, Jaenal.2010. Merubah Budaya BUMN: Komitmen GCG. www.muc-gcg-risk.blogspot.com . Diakses tanggal 2 Januari 2014.
- Bassi, Laurie, Paul Harrison, Jens Ludwig, and Daniel McMurrer.2004. "The Impact of U.S. Firms' Investments in Human Capital on Stock Prices."
- Frappaolo,C& Tom.W. 1997. Knowledge Management. From Terra Incognita to Terra Firma. <http://www.delphigroup.com/article/11071997>.
- Chong, Siong Choy and Choi Young Suk. 2005. Critical Factor in Successful Implementation of Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management Practices*.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. 2008. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Frappaolo,C.'Wayne, Tom.2007. Knowledge Management : From Terra Incognitia to Terra Firma. Delphi Group.com.USA.
- Horwitch, M. & Armacost, R. 2002. Helping Knowledge Management Be All It an Be. *Journal of Business Strategy*, pp.27-31.
- Jones.2002. *Organizational Behaviour*. 3 rd ed. Prentice Hall.USA.
- Kusno Prijono.2008. e-Indonesia Initiative.
- MalhotraYogesh, 2008, “ Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Process : getting real time enterprises to deliver real business performance”, *Journal of Knowledge Management* Vol. 9 No. 1, 2008pp.7-28, Emerald Group Publishing Limited ISSN 1376-3270.
- Nonaka,I.& Takeuchi,H.1995, *The knowledge Creating company : How Japanese companies create the dynasties of innovation*.Oxford.
- Nonaka.1994. *Theory of Organizational Knowledge Creating*. E-Journal of Knowledge Management.
- Newman, Brian.2009.” *The Knowledge Management Theory papaers: A Series of Papers on the theories, processes and practice behind knowledge management A frame work for characterizing knowledge management methods, practices, and technologies*. Washington University Course EMGT 298TI.
- Newman,B., & Conrad,K.W.1999. *A Frame Work for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies*. The Knowledge Management Theory Papers.
- O'Dell, Carla. 2004. *The Executive's Role on Knowledge Management*. Houston: American Productivity and Quality Center.
- RusdinTahir. Forum Human Capital Indonesia.2007.Excellent People: *PemikiranStrategikMengenaiHuman Capital Indonesia*. Jakarta .Gramedia.
- Wong, K.Y.2005. Critical Success Factors for Implementating Knowledge Management in Small and Medium Enterprise, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.105,No.3 : 261-279.