

MANAJEMEN PENGETAHUAN SEBAGAI KEUNGGULAN KINERJA DALAM STRATEGI BERBASIS PENGETAHUAN

Rita Yuanita Toendan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis-Universitas Palangka Raya
ritatoendan1@gmail.com

Abstract

In management research to improve the superior performance of organizations such as the Betang Asi Credit Union cooperative in Palangka Raya, the concept of management is the knowledge that applying it can be an advantage in performance. Knowledge management is able to be a competitive strategy with human resources who are able to apply their abilities and expertise in solving problems and exploiting opportunities. Awards support effective learning and motivation to build organizational competence. Based on the results of the study, the organization must be able to help knowledge management to develop strategies to improve employee performance, produce significant results and knowledge, as well as strategies to improve the performance of the Betang Asi CU in Palangka Raya.

Keywords: Knowledge Management, Motivation, Actual and Strategic Knowledge, Superior Performance

I. PENDAHULUAN

Tantangan dunia bisnis dalam organisasi untuk mampu bertahan didalam lingkungan bisnis yang terus berubah menurut Åkerman (2014) mengemukakan dua tantangan yang di hadapi organisasi yaitu *global challenge* dan *stakeholder challenge*. *Global challenge* di tandai dengan adanya globalisasi dan regulasi pemerintah dalam organisasi yang disertai kemampuan manajemen dalam pengetahuan kualitas layanan, tanggung jawab social di lingkungan sekitar dan perbaikan sistem manajemen (Atapattu & Ranawake, 2017).

Knowledge Manajemen merupakan karakteristik untuk menciptakan proyek-proyek yang menguntungkan organisasi dengan sumber daya pada organisasi misalnya kemampuan karyawan, struktur organisasi, system kerja organisasi dan kreatifitas untuk menciptakan inovasi dalam system kerja dengan manajemen pengetahuan yang berbasis teori *Resources Based Theory* (Alwis & Hartmann, 2008; Elizabeth, 2001).

Motivasi (*motivation*) kata dasarnya motif (*motive*) adalah daya dorong atau pendorong manusia untuk bertindak di dalam diri manusia dengan menggerakkan seseorang karena kebutuhan dan keinginan yang bisa di timbulkan oleh faktor internal dan faktor eksternal di bangun atas motivasi (Amit & Sagiv, 2013). Motivasi kerja dapat di artikan mengusahakan supaya seseorang

dapat menyelesaikan pekerjaan dengan semangat karena kebutuhan di latar belakangnya dalam pencapaian tujuan (Hirschi *et al.*, 2013).

Keunggulan yang ada dalam lingkungan organisasi belum banyak di daya gunakan adalah *knowledge management*. Pengetahuan (*knowledge*) melekat dalam organisasi dan setiap anggota organisasi sebagai pengetahuan dengan bentuk dan aturan dari karyawan dalam mengembangkan modal intelektual dalam kapabilitas program organisasi (Bennet & Bennet, 2008).

Fenomena di dunia usaha yang bergerak dibidang usaha koperasi dan kredit untuk masyarakat kecil merupakan tantangan besar karena banyaknya organisasi yang sama dan menawarkan bunga rendah serta syarat yang mudah menjadi suatu masalah dalam organisasi di *Credit Union* (CU) Betang Asi di Palangka Raya. Berdasarkan Teori Maslow Kebutuhan adalah piramida dari dua dimensi yaitu motivasi untuk bertahan dan strategi untuk bertahan dalam organisasi (Asmat *et al.*, 2016). Tujuan Penelitian adalah bagaimana meningkatkan kinerja organisasi terutama sumber daya manusia di dalamnya untuk mengaplikasikan keahlian dan pengetahuan dalam manajemen pengetahuan untuk mampu bertahan di dalam lingkungan usaha yang kompetitif dengan pengetahuan aktual dan strategik di lingkungan usaha yang terus berubah.

II. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Penelitian mengenai manajemen pengetahuan di teliti sebelumnya dapat meningkatkan kinerja yang di dasari dari kemampuan sumber daya manusia yang berkualitas (Alaarj *et al.*,2016). Kinerja unggul yang baik akan menciptakan lingkungan kinerja yang strategis dalam pengembangan SDM, di dukung dari pengetahuan seseorang melalui pengalaman, pelatihan dan kompetensi (Anjelo *et al.*,2016). Kinerja yang didukung SDM yang berkualitas tentu saja akan berpengaruh besar terhadap tujuan organisasi (Chi *et al.*,2016). Sehingga sangat penting organisasi yang kecil atau besar yang bergerak dibidang koperasi memperhatikan visi, misi dan SDM yang unggul dengan manajemen pengetahuan dan strategi untuk mendapatkan kinerja unggul organisasi (Babnik *et al.*,2014).

2.1 Knowledge Management (KM)

Manajemen pengetahuan menjadi isu yang menarik dalam lingkungan kinerja yang kompetitif dalam berbagai akademisi dan praktisi bisnis dalam penerapannya di praktek-praktek bisnis (Aubke *et al.*,2014). Menurut Alan *et al.*,(2011) pengetahuan

adalah hasil refleksi dan pengalaman seseorang sehingga pengetahuan selalu di punyai oleh individual atau kelompok. Pengetahuan (*knowledge*) melekat dalam Bahasa dan aturan serta prosedur dan konsep dalam konteks organisasi, yaitu : (1) pengetahuan eksis di setiap individu, kelompok dan organisasi, (2) pengetahuan dapat di lihat sebagai sesuatu yang dapat di simpan dan sebagai suatu proses untuk mengetahui sesuatu (Babnik *et al.*,2014).

Tacit Knowledge adalah pengetahuan yang di dapatkan dari pengalaman, kegiatan-kegiatan yang di lakukan dan susah di definisikan dimana biasanya di dapatkan dari diskusi-diskusi dan cerita dalam *sharing* pengetahuan sebagai suatu bentuk pengetahuan yang personal (Blumentritt & Johnston, 1999). *Explicit knowledge* adalah pengetahuan yang di formulasikan dalam bentuk tulisan seperti peraturan, buku-buku dan literatur dalam berbagi pengetahuan untuk membantu pencapaian tujuan organisasi, tantangan terbesar dalam pengetahuan yang eksis di empat pola dasar pengetahuan yang di kenal dengan *the Spiral of knowledge* (Aktürk & Kurt, 2016):

Dari → Menuju	<i>Tacit Knowledge</i>	<i>Explicit Knowledge</i>
<i>Tacit Knowledge</i>	Sosialisasi	Eksternal
<i>Explicit Knowledge</i>	Internalisasi	Kombinasi

Gambar 1. *Spiral of knowledge* (Aktürk & Kurt, 2016)

Sosialisasi, menjelaskan saling berbagi antar *Tacit Knowledge*, umumnya tanpa melibatkan hal-hal formal, misalnya *sharing* budaya organisasi antara anggota organisasi yana lama dengan anggota yang baru dengan tujuan anggota yang baru mampu beradaptasi dengan budaya organisasi. Contoh nyata perubahan tacit ke *Explicit knowledge* misalnya bila perusahaan ingin menerapkan system dengan menggunakan mesin sehingga perlu melakukan pengamatan dan observasi dalam mempraktekan mesin tersebut (Chen & Mohamed, 2010).

Eksternalisasi, adalah konversi dari *Tacit Knowledge* menjadi *Explicit knowledge* biasanya menggunakan metafor-metafor yang dapat dipahami bersama. Misalnya, hasil pengamatan dan observasi terhadap me-

sin baru dalam bentuk tertulis yang mudah di pahami dan diskusikan bersama rekan – rekan kerja (Derrick & Douglas, 2017). Pentingnya pengetahuan akan system baru yang berhubungan dengan mesin dan aplikasi ini dapat mendukung kinerja pegawai menjadi lebih efisien dan efektif dengan di imbangi pengetahuan akan system mesin tersebut dari *Tacit Knowledge* dan eksplisit *knowledge*.

Kombinasi adalah mengkombinasikan antar eksplisit *knowledge* menuju *Tacit Knowledge*. *Learning by doing* adalah internalisasi yang paling populer untuk menjelaskan internalisasi dalam pengoperasian pengalaman dan pengoperasian dalam meningkatkan pemahaman *Tacit Knowledge*. Dalam empat pola penciptaan pengetahuan, maka organisasi perlu menyadari bahwa pengeta-

huan awalnya eksis di masing-masing individu dan menjadi tim dalam kinerja dalam pengetahuan yang dapat dilakukan dengan berbagi pengalaman dan observasi (Allarj *et al.*,2016).

Pengaruh *knowledge management* (KM) dengan *knowledge sharing* di *sector public* negara berkembang seperti Indonesia, di ungkapkan dalam penelitian (Abu Hasan *et al.*,2016) bahwa dengan KM dan mampu *sharing* dalam pengetahuan dapat meningkatkan generalisasi kerjasama tim dalam lintas fungsi untuk membangun strategi di lingkungan bisnis yang terus berubah. Kemampuan organisasi untuk mengeksplorasi kekayaan pengetahuan yang eksis di setiap anggota organisasi untuk mengumpulkan, memanfaatkan dan mendayagunakan pengetahuan secara efektif akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif organisasi (Alan *et al.*,2011). Hipotesis penelitian yang di ajukan adalah :

H1 : *Knowledge Management* yang baik akan meningkatkan kinerja yang unggul

2.2 Manajemen pengetahuan sebagai keunggulan kompetitif kinerja

Sumber kekuatan internal organisasi yang tidak mungkin di adaptasi oleh pesaing adalah manajemen pengetahuan (Abu Hasan *et al.*,2016). Seperti di ungkapkan di awal, pengetahuan eksis di setiap individu dan masing – masing individu mempunyai pengetahuan yang berbeda satu sama lainnya, sebagai sumber daya yang berharga bagi organisasi (Coltman *et al.*,2009). Sumber daya strategik dalam organisasi yang menerapkan *knowledge management* adalah : (1) pengetahuan dapat di simpan, seperti data, informasi, maupun pengetahuan dalam bentuk dokumentasi dan dokumen agar mudah di telusuri. (2) pengetahuan mudah di akses, setiap anggota organisasi mempunyai akses yang sama terhadap *knowledge base* organisasi agar proses aksesibilitas dan transfer mudah di lakukan antar anggota, organisasi perlu memfasilitasi dengan *video conference*, jaringan internet dan intranet, *email*, *whatsapp* dan telepon. Banyak organisasi mempunyai ruang perpustakaan sehingga anggota mudah di akses dengan jurnal-jurnal serta buku-buku dalam meningkatkan motivasi anggota organisasi dalam kinerja. (3) peningkatan pengetahuan di dukung oleh organisasi, adalah lingkungan eksternal be-

rubah dengan cepat akibatnya organisasi harus senantiasa beradaptasi. Kemampuan organisasi untuk beradaptasi perlu dukungan peningkatan pengetahuan dalam sentralisasi struktur organisasi dan perubahan budaya kerja dalam *knowledge base* organisasi. (4) mengelola pengetahuan sebagai aset (Adekunle, 2011).

H2 : *Knowledge Management* yang baik, menjadi motivasi SDM dan meningkatkan kinerja yang unggul

2.3 Strategi Organisasi berbasis Pengetahuan

Konsep SWOT (*strengths weakness, opportunity dan threats*) sudah lama di kenal oleh peneliti dan praktisi maupun akademisi dalam menjelaskan dan menganalisis kapabilitas internal organisasi, tercermin dalam kekuatan dan kelemahan yang berhubungan dengan kesempatan dan ancaman lingkungan organisasi. Organisasi di sarankan untuk melakukan tindakan – tindakan strategis untuk mendayagunakan kesempatan, mengurangi kelemahan, meminimalkan ancaman dan mengkapitalisasi peluang (Şahin, 2016).

Strategi berdasarkan pendekatan teori *resource-based view* (Teece *et al.*,1997) memungkinkan organisasi bertahan dalam jangka waktu yang lama di bandingkan pendekatan tradisional seperti analisis SWOT sebagai keunggulan kompetitif organisasi akan bertahan lama apabila berdasarkan kekuatan yang berasal dari organisasi. Strategi dasar dalam proses yang dapat mendukung kinerja karyawan dengan pendekatan hubungan yang berbasis sumber daya dan pengetahuan.

Strategi berbasis pengetahuan, sebenarnya merupakan bentuk paralel dengan analisis SWOT, menjelaskan keseluruhan pendekatan yang di lakukan organisasi untuk mengkaitkan sumber daya pengetahuan dan kapabilitas yang di punyai dengan strategi yang dilakukan (Acar & Polin, 2015). Hubungan manajemen pengetahuan dan strategi merupakan hubungan timbal balik artinya strategi mempengaruhi manajemen pengetahuan sebaliknya manajemen pengetahuan mempengaruhi strategi. Hubungan antara manajemen pengetahuan dan strategi perusahaan seringkali tidaklah sejalan sehingga kesenjangan dalam manajemen (Anni *et al.*,2015) .

2.4 Motivasi dalam Kinerja Unggul

Menurut Alperstedt and Bulgacov (2015) motivasi kerja adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan, yang di kondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu sesuai dengan hasil kerja. Menurut Anonymous (2016) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bawahan mau bekerjasama, bekerja efektif dan berinteraksi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda. Perbedaan ini karena setiap anggota organisasi secara biologis dan psikologisnya pun berbeda, sehingga pimpinan organisasi harus mampu dan mengetahui cara untuk memotivasi karyawan untuk kinerja unggul (Abu Hassan *et al.*, 2016).

H3 : Motivasi yang baik dapat meningkatkan SDM terhadap kinerja yang unggul.

III. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan survei dan menyebarkan kuesioner kepada 70 (tujuh puluh) orang karyawan di kantor Koperasi *Credit Union* (CU) Betang Asi di Palangka Raya. Penentuan karakteristik responden adalah gambaran dari keseluruhan populasi yang di gunakan sebagai sampel untuk memperoleh informasi terkait (Anna *et al.*, 2016) : manajemen pengetahuan, motivasi, pengetahuan actual dan strategic terhadap kinerja yang unggul, yang selanjutnya hasil akan di ulas dalam pembahasan berdasarkan kuesioner penelitian.

Analisis fakta-fakta dalam penelitian ini adalah keadaan sebenarnya secara rinci dalam melihat masalah dan tujuan penelitian sebagai deskriptif (Costa *et al.*, 2017) hasil untuk meningkatkan kinerja unggul yang di lakukan peneliti dengan wawancara mendalam dengan pimpinan untuk mengetahui seberapa jauh motivasi di pengaruhi manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di Koperasi CU Betang Asi di Palangka Raya.

IV. Hasil Penelitian

Penelitian menggunakan kuesioner yang di lakukan secara langsung dan berdasarkan hasil wawancara dengan 70 karyawan, untuk meningkatkan kinerja SDM di koperasi CU Betang Asi di Palangka Raya di dapatkan hasil :

1. Berdasarkan hipotesis 1 bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pengetahuan aktual dan strategik untuk meningkatkan kinerja unggul. Hasil ini signifikan positif pentingnya organisasi perlu memandang manajemen pengetahuan sebagai sumber berharga dan strategic untuk mempertahankan kinerja unggul melalui social kapital yang tumbuh dari interaksi antar karyawan organisasi dengan mengembangkan iklim dan budaya organisasi yang baru dengan fleksibel (Derrick & Douglas, 2017). Untuk memudahkan pemahaman mengenai pengetahuan actual dan strategic memiliki indikator dalam penelitian adalah : 1) pengetahuan individu dalam bekerja. 2) pengetahuan dalam melakukan praktek kerja. 3) Pengetahuan dalam komunikasi tim. Proses dalam analisis dari hasil kuesioner dengan poin nilai skala *likert* (Seungmin & Hong-Chul, 2017) : 1) sangat kurang, 2) kurang, 3) standar, 4) mampu, 5) sangat mampu. Menunjukkan hasil 45 orang di poin mampu dan 10 orang standar sisanya 15 orang, di poin 5 sangat mampu. Hasil ini mengimplementasikan bahwa manajemen pengetahuan signifikan dalam mempengaruhi pengetahuan actual dan strategic dalam meningkatkan kinerja unggul. Artinya sebagian kecil menjadi perhatian pemimpin untuk meningkatkan pengetahuan karyawan dengan memberikan peluang karyawan untuk meningkatkan keahlian dengan mengikuti pelatihan dalam meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan.
2. Berdasarkan hipotesis 2 : Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap motivasi untuk meningkatkan kinerja unggul. Manajemen pengetahuan yang di dapatkan dari *Tacit Knowledge* dan *Explicit knowledge* yang dibagikan dalam kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan actual dan strategik dapat di transformasikan secara sistematis dapat membentuk kinerja unggul dengan indikator dalam penelitian: 1) penilaian kinerja berdasarkan kemajuan, 2) efisiensi dalam kinerja, 3). Kualitas hasil kerja. Berdasarkan hasil kuesioner

dengan indikator dalam manajemen pengetahuan : 1) usaha inovatif dalam pengetahuan *market knowledge*, 2) keputusan dalam pengetahuan *competitor knowledge*, 3) *organizational capability* sebagai pengetahuan dalam hubungan kerja (Derrick & Douglas, 2017). Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dari skala *likert* dalam poin jawaban : 1) sangat kurang, 2) kurang, 3) standar, 4) mampu, 5) sangat mampu. Hasil menunjukkan dari 70 orang hanya 10 orang yang di point 5 sisanya di poin 4 (mampu). Hal ini menunjukkan bahwa implementasi dalam meningkatkan kinerja unggul sangat signifikan dengan pengaruh motivasi dengan *antecedent* variabel manajemen pengetahuan.

3. Berdasarkan hipotesis 3 : Pengaruh motivasi terhadap kinerja unggul. Dalam organisasi motivasi merupakan ransangan untuk melakukan tindakan atau sesuatu yang menjadi dasar seseorang berperilaku sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang untuk terdorong bekerja. Motivasi di tentukan dari indicator: 1) insentif yang sesuai dengan beban kerja. 2) pemberian penghargaan atas prestasi. 3) menguasai bidang kerja dalam berkarier. 4) menyukai pekerjaan yang menantang. 5) bekerja dengan penuh tanggung jawab (Amatulli *et al.*,2015; Gomez-Minambres, 2012). Hasil kuesioner menunjukkan bahwa dari skala *likert* dalam poin jawaban: 1 (Sangat tidak Sesuai),2 (Tidak Sesuai), 3 (Sesuai) dan 4 (Sangat Sesuai) menunjukkan hasil 50 orang poin 4, 20 orang poin 3. Ini menunjukkan bahwa variabel motivasi mendukung kinerja unggul karyawan koperasi CU Betang Asi di Palangka Raya. Hal ini mengidentifikasikan bahwa motivasi yang cenderung meningkat dari pimpinan akan berpengaruh signifikan dapat meningkatkan kinerja unggul karyawan.

V. Kesimpulan dan Saran

5.1 Simpulan

1. Pengetahuan yang berasal dari luar organisasi, biasanya lebih abstrak dan dapat di akses pesaing, memberikan pemikiran-pemikiran baru dan segar

bagi organisasi serta dapat menjadi pembanding. Beberapa strategi dengan *Knowledge Management* bagi karyawan Koperasi CU Betang ASI dengan bekerjasama dalam tim dalam mengikuti *conference* dan diskusi dengan anggota koperasi merupakan kombinasi pengetahuan yang memberikan perspektif baru dalam strategi organisasi untuk program-program yang dapat memberikan *reward* untuk nasabah sebagai umpan balik dalam proyek organisasi (Abu Hassan *et al.*,2016).

2. Penilaian kinerja berdasarkan motivasi dalam Hariyanti *et al.*,(2015), merupakan proses kombinasi pengetahuan dan strategi dalam menambah basis pengetahuan karyawan untuk implementasi kemampuan karyawan yang optimal dengan pilihan strategi yang sesuai dengan perkembangan industri, pesaing dan kapabilitas organisasi. Hasil penelitian kinerja sangat didukung dari motivasi pimpinan dalam kinerja koperasi CU Betang ASI.
3. Keberhasilan organisasi dalam memenangkan persaingan dapat di tempuh dengan membuat dan mengimplementasikan strategi dengan tepat bagi karyawan koperasi CU Betang ASI. Manajemen pengetahuan merupakan keunggulan strategic dalam pengetahuan actual yang menjadi modal dasar untuk mendukung strategi organisasi (Peng *et al.*, 2015).
4. Fakta hasil kualitatif dalam penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan utama manusia yang ada pada karyawan CU Betang Asi Palangka Raya melalui motivasi yang di berikan oleh pimpinan untuk mendorong gairah kerja bawahan. Agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan cara memenuhi semua kebutuhan para karyawan seperti gaji dan tunjangan sesuai dengan skim dan hasil kerja, serta reward kepada karyawan yang mampu mengelola manajemen dan menjaga kualitas pelayanan dengan menambah nasabah lebih baik. Fakta hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan actual dan manajemen pengetahuan

pada lingkungan kerja koperasi CU Betang Asi berdasarkan hasil kuesioner kepada 70 karyawan menunjukkan pentingnya dan hubungan positif pada variabel pengetahuan aktual dan strategik dapat meningkatkan kinerja unggul karyawan.

5.2. Saran

Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan pengetahuan aktual dan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja unggul. Senada hasil di temukan juga bahwa manajemen pengetahuan dapat meningkatkan motivasi dan motivasi dapat meningkatkan pengetahuan actual yang hasilnya dapat meningkatkan kinerja. Implikasi penelitian ini sangat mendukung juga organisasi yang berhubungan dengan organisasi yang memiliki hubungan dengan lingkungan kerja yang menawarkan jasa simpan pinjam.

Hasil penelitian ini memiliki keterbatasan hasil yang menunjukkan pentingnya manajemen dengan pengetahuan aktual serta pengetahuan menjadi masukan pada lingkungan kerja di koperasi (simpan pinjam). Penelitian juga lemah dalam analisis dan banyaknya sampel yang terbatas, sehingga dalam penelitian selanjutnya menjadi peluang penelitian untuk dapat dilakukan penelitian dengan lebih dalam mengenai *tacit and explisi dalam knowledge management*, serta dengan sampel yang besar untuk memperluas pengetahuan mengenai manajemen strategik untuk meningkatkan kinerja yang unggul dalam organisasi. Penelitian selanjutnya dapat meneliti lebih lanjut pengaruh *Knowledge Management* dapat meningkatkan kinerja unggul organisasi lain dan menggunakan metode penelitian secara kuantitatif.

Daftar Pustaka

- Abu Hassan Abu, B., Mohamad Nizam, Y., Muhammad Asim, T., & Wiwied, V. 2016. Effect of *knowledge management* on growth performance in construction industry. *Management Decision*, 54(3), 735-749. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/MD-01-2015-0006>. doi:10.1108/MD-01-2015-0006
- Acar, W., & Polin, B. (2015). The ascent of

resource-based theory as constructive rational-behavioral integration for looking inward and outward. *International Journal of Commerce and Management*, 25(4), 603-626. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IJCo-MA-05-2013-0044>. doi:10.1108/IJCo-MA-05-2013-0044

- Adekunle, B. 2011. Determinants of microenterprise performance in Nigeria. *International Small Business Journal*, 29(4), 360-373. doi:10.1177/0266242610369751
- Åkerman, N. 2014. *Knowledge-acquisition strategies and the effects on market knowledge* – profiling the internationalizing firm. *European Management Journal*. doi:10.1016/j.emj.2014.06.003
- Aktürk, B. K., & Kurt, M. 2016. An Empirical Study of the Relationship Between *Knowledge Management Practices and Strategy Formulation Capabilities*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 739-745. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.075
- Alaarj, S., Abidin-Mohamed, Z., & Bustamam, U. S. B. A. 2016. Mediating Role of Trust on the Effects of *Knowledge Management Capabilities on Organizational Performance*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 729-738. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.074
- Alan, T. B., William, A., & Pratim, D. 2011. A qualitative exploration of entrepreneurial *knowledge transfers*. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 270-298. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/13673271111119691>. doi:10.1108/13673271111119691
- Alperstedt, G. D., & Bulgacov, S. 2015. Environmental Management, Strategic Practices and Praxis: A Study in Santa Catarina Industrial Companies. *BAR - Brazilian Administration Review*, 12(3), 288-308. doi:10.1590/1807-7692bar2015150016
- Alwis, R.-S.-d., & Hartmann, E. 2008. The use of *Tacit Knowledge* within innovative companies: *knowledge management in innovative enterprises*. *Journal of Knowledge Management*, 12(1), 133-147. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/13673270810852449>. doi:10.1108/13673270810852449
- Amatulli, C., Guido, G., & Natarajan, R. 2015. Luxury purchasing among older consumers: exploring inferences

- about cognitive Age, status, and style motivations. *Journal of Business Research*, 68(9), 1945-1952. doi:10.1016/j.jbusres.2015.01.004
- Amit, A., & Sagiv, L. 2013. The role of epistemic motivation in individuals' response to decision complexity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 104-117. doi:10.1016/j.obhdp.2013.01.003
- Angelo, B., Enrico, B., & Luca, P. (2016). Social entrepreneurship and corporate architecture: evidence from Italy. *Management Decision*, 54(2), 390-417. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/MD-08-2014-0532>. doi:10.1108/MD-08-2014-0532
- Anna-Maria, T., Timo, K., Miia, P., & Sari, M. 2016. Defined strategies for financial working capital management. *International Journal of Managerial Finance*, 12(3), 277-294. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/IJMF-11-2014-0178>. doi:10.1108/IJMF-11-2014-0178
- Annie, C., Norman, P., & Kuang-peng, H. 2015. Strategic management of salespeople when promoting new products: Moderating effects of sales-related organizational psychological climate. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1616-1644. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0181>. doi:10.1108/EJM-03-2014-0181
- Anonymous. 2016. Ideas, experiments and open minds: Learning is not just about correcting mistakes. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 30(4), 27-29. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/DLO-04-2016-0032>. doi:10.1108/DLO-04-2016-0032
- Asmat-Nizam, A.-T., Samshul-Amry, A.-L., & Ili-Salsabila, A.-R. 2016. A study on the boycott motivations of Malaysian non-Muslims. *Journal of Islamic Marketing*, 7(3), 264-287. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JIMA-11-2014-0071>. doi:10.1108/JIMA-11-2014-0071
- Atapattu, M., & Ranawake, G. 2017. Transformational and Transactional Leadership Behaviours and their Effect on Knowledge Workers' Propensity for Knowledge Management Processes. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(03), 1750026. Retrieved from <https://doi.org/10.1142/S0219649217500265>. doi:10.1142/S0219649217500265
- Aubke, F., Wöber, K., Scott, N., & Baggio, R. 2014. Knowledge sharing in revenue management teams: Antecedents and consequences of group cohesion. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 149-157. doi:10.1016/j.ijhm.2014.05.010
- Babnik, K., Širca, N. T., & Dermol, V. (2014). Individuals Learning in Work Teams: Support to Knowledge Management Initiatives and an Important Source of Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 178-185. doi:10.1016/j.sbspro.2014.02.475
- Bennet, D., & Bennet, A. 2008. Engaging Tacit Knowledge in support of organizational learning. *VINE*, 38(1), 72-94. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/03055720810870905>. doi:10.1108/03055720810870905
- Birasnav, M. 2014. Knowledge management and organizational performance in the service industry: The role of transformational leadership beyond the effects of transactional leadership. *Journal of Business Research*, 67(8), 1622-1629. doi:10.1016/j.jbusres.2013.09.006
- Blumentritt, R., & Johnston, R. 1999. Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 287-300. doi:10.1080/095373299107366
- Chen, L., & Mohamed, S. 2010. The strategic importance of Tacit Knowledge management activities in construction. *Construction Innovation*, 10(2), 138-163. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/14714171011037165>. doi:10.1108/14714171011037165
- Chi, C. W., Lieu, P. T., Hung, K., & Cheng, H. W. (2016). Do industry or firm effects drive performance in Taiwanese knowledge-intensive industries? *Asia Pacific Management Review*, 21(3), 170-179. doi:10.1016/j.apmrv.2016.05.001
- Coltman, T. R., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. 2009. *Customer Relationship Management and Firm Performance*. Retrieved from France:
- Costa, P. L., Passos, A. M., Bakker, A. B., Romana, R., & Ferrão, C. (2017).

- Interactions in engaged work teams: a qualitative study. *Team Performance management: an International Journal*, 23(5/6), 206-226. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2016-0054>. doi:10.1108/TPM-12-2016-0054
- Derrick, M., & Douglas, A. L. 2017. Effects of *knowledge* management on unit performance: examining the moderating role of tacitness and learnability. *Journal of Knowledge Management*, 21(4), 796-816. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2016-0347>. doi:10.1108/JKM-08-2016-0347
- Elizabeth, A. S. 2001. The role of tacit and *Explicit knowledge* in the workplace. *Journal of Knowledge Management*, 5(4), 311-321. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1108/13673270110411733>. doi:10.1108/13673270110411733
- Gómez-Miñambres, J. 2012. *Motivation* through goal setting. *Journal of Economic Psychology*, 33(6), 1223-1239. doi:10.1016/j.joep.2012.08.010
- Hariyanti, W., Purnamasari, P., & Magnaz Lestira, O. (2015). Pluriform *Motivation* as *Antecedent* and its Relationships to Budgeting Participation and Managerial Performance (Empirical Study on Manufacturing Companies Listed on Indonesian Stock Exchange). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 836-843. doi:10.1016/j.sbspro.2015.11.110
- Hirschi, A., Lee, B., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2013). *Proactive motivation* and engagement in career behaviors: Investigating direct, mediated, and moderated effects. *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 31-40. doi:10.1016/j.jvb.2013.02.003
- Peng, N., Chen, A., & Hung, K.-p. (2015). Strategic management of salespeople when promoting new products: Moderating effects of sales-related organizational psychological climate. *European Journal of Marketing*, 49(9/10), 1616-1644. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0181>. doi:10.1108/EJM-03-2014-0181
- Şahin, B. (2016). Social Integration of Immigrants: A SWOT Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235, 110-117. doi:10.1016/j.sbspro.2016.11.006
- Seungmin, N., & Hong-Chul, S. 2017. How customer's display of emotions relates to task performance: social interaction model in hospitality. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 11(3), 421-435. Retrieved from <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2016-0086>. doi:10.1108/IJCTHR-08-2016-0086
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.