

MODERASI BUDAYA ORGANISASI PADA PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP MANAJEMEN PENGETAHUAN

ZUNDATUS SILVIA ROHMAH
YOYOK SOESATYO

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
E-mail: azure_chan@rocketmail.com

Abstract: *The level of business competition in the 21st century increase along with free trade occurred. It encourage each organization to maintain their competitive advantages. Knowledge is the main factor to reach competitive advantages which obtainable from knowledge management process. This study aims to examine and analyze whether the influence of transformational leadership on knowledge management at East Consumer Service Division Office PT. Telekomunikasi Indonesia,Tbk and moderating effect of organizational culture on this relationship. The sampling technique of this study is using proportionate stratified random sampling with sample size of 67 respondents. Statistical analysis method was used Partial Least Square (PLS) with the help of the SMART PLS and SPSS 17.0 software. Based on the result of analysis showed that transformational leadership has positive effect and significant impact on the knowledge management. Organizational culture has not moderate the relationship between transformational leadership on knowledge management.*

Keywords: *transformational leadership, knowledge management, organizational culture.*

PENDAHULUAN

Tingkat persaingan bisnis di abad ke-21 semakin ketat dengan diberlakukannya era perdagangan bebas (Wibisono, 2006: 1). Mengantisipasi era persaingan bebas tersebut, banyak perusahaan terus memperbaiki dan mempertahankan keunggulan kompetitif untuk mencapai keberhasilan jangka panjang suatu organisasi (David, 2008: 2). Di sisi lain, terjadi pergeseran orientasi para pelaku bisnis dari orientasi penggunaan aset fisik (*tangible assets*) ke arah aset tak berwujud/pengetahuan (*intangible asset*) selama beberapa dekade. Keadaan yang demikian mengindikasikan kesadaran perusahaan untuk menempatkan pengetahuan sebagai faktor kunci untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif bagi keberhasilan

organisasi. Sabherwal dan Becerra-Fernandez dalam Nguyen dan Mohamed (2011) menyatakan bahwa organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif dengan proses penciptaan pengetahuan dan proses mengintegrasikan pengetahuan organisasional serta mekanisme koordinasi yang disebut dengan manajemen pengetahuan.

Kepemimpinan memiliki peran yang penting dalam penerapan manajemen pengetahuan. Pemimpin dalam perusahaan akan mengarahkan, memotivasi, membentuk budaya berbagi pengetahuan dan membangun infrastruktur yang mendukung karyawan untuk berbagi pengetahuan sehingga proses *manajemen pengetahuan* dapat berjalan dengan lancar (Tobing, 2007: 29). Mengingat luasnya konsep kepemimpinan, maka kepemimpinan dalam penelitian ini akan difokuskan pada kepemimpinan

transformasional. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pendekatan yang banyak dilakukan saat ini dalam mengkaji konsep kepemimpinan dan merupakan konsep kepemimpinan yang sangat sesuai dengan tuntutan perubahan yang diperlukan dalam penerapan manajemen pengetahuan (Satyagraha, 2010: 9).

Banyak studi penelitian yang meneliti tentang hubungan kepemimpinan transformasional terhadap praktik manajemen pengetahuan. Penelitian Crawford (2005), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan. Selanjutnya penelitian Nguyen dan Mohamed (2011) menyebutkan bahwa kepemimpinan (transformasional dan transaksional) berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan. Namun hasil yang berbeda ditemukan pada tesis Satyagraha (2010) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan. Hal tersebut menunjukkan adanya *research gap*.

Block (2003), menyatakan bahwa cukup banyak literatur yang membahas pengaruh kepemimpinan terhadap implementasi manajemen pengetahuan, namun masih sedikit yang memberikan perhatian kepada efek budaya organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan terhadap manajemen pengetahuan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penerapan manajemen pengetahuan sekaligus menguji peran moderasi budaya organisasi terhadap hubungan tersebut.

KAJIAN PUSTAKA

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dan Avolio (1993), kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para bawahan untuk mencapai hasil-hasil yang melebihi apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Dengan kepemimpinan transformasional, pengikut merasa percaya, kagum, loyal, dan hormat terhadap pimpinan dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari apa yang sebenarnya perkirakan.

Menurut Bass dalam Yulk (2010: 275), pemimpin mentransformasi dan memotivasi pengikutnya dengan cara: 1) meningkatkan kesadaran mereka akan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka, 2) mendorong mereka untuk lebih mementingkan kepentingan organisasi atau tim daripada kepentingan pribadi, 3) menaikkan tingkat kebutuhan mereka ke taraf yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk melakukan pekerjaan dan mencapai hasil melebihi dari apa yang mereka perkirakan sebelumnya.

Manajemen Pengetahuan

Scarborough dalam Armstrong (2006: 174) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai segala proses menciptakan, mengumpulkan, menangkap, membagikan dan menggunakan *knowledge*, dimanapun proses itu berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja organisasi.

Sedangkan Amrit Tiwana dalam Tobing (2007: 23) mendefinisikan manajemen pengetahuan sebagai pengelolaan pengetahuan perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis (*business value*) dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*) dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian semua pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan pengelolaan pengetahuan perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis.

Budaya Organisasi

Amstrong (2006: 304) menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan pola nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi yang mungkin belum diartikulasikan tetapi terbentuk melalui cara-cara orang berperilaku dan hal-hal diselesaikan.

Menurut Robbins (2003: 721) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang ditemukan, diciptakan yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang meliputi pola nilai, norma, kepercayaan, sikap dan asumsi yang ditemukan, diciptakan, dan dianut oleh anggota kelompok/organisasi yang

membedakannya dengan organisasi-organisasi lainnya.

Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Pengetahuan

Kepemimpinan memiliki dampak yang besar terhadap penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi. Tobing (2007: 29) menyatakan bahwa untuk suksesnya penerapan manajemen pengetahuan, para pemimpin harus mengerahkan kapasitas intelektual dan sumber daya yang dibawah kendalinya dalam menginspirasi, menyusun dan terjun langsung mengkonduktori implementasi manajemen pengetahuan untuk mewujudkan visinya.

Hasil penelitian Crawford (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan. Selanjutnya penelitian Nguyen dan Mohammed (2011) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan. Namun, penelitian Satyagraha (2010) memberikan hasil yang berbeda. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap manajemen pengetahuan.

Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Manajemen Pengetahuan.

Tinjauan literatur menyoroti bahwa transformasional secara statistik berpengaruh signifikan terhadap penerapan manajemen pengetahuan. Kesenjangan utama dalam literatur adalah kurangnya perhatian yang diberikan terhadap dampak budaya organisasi terhadap hubungan antara kepemimpinan dan manajemen pengetahuan (Block, 2003; Chang dan Lee, 2007).

Chang dan Lee (2007) menegaskan pentingnya membangun pembelajaran organisasi (*learning organization*) untuk mendukung proses manajemen pengetahuan. Dalam mendorong karyawan untuk mau belajar, maka dibutuhkan keberadaan budaya organisasi untuk mendukung sehingga karyawan dapat memperoleh, meningkatkan dan berbagi pengetahuan dengan mudah. Diterangkan lebih lanjut bahwa budaya untuk mau saling berbagi pengetahuan membutuhkan kepercayaan yang tinggi antara karyawan dengan manajemen. Membangun kepercayaan dalam organisasi, mempengaruhi orang untuk mau berubah dan membangun budaya organisasi adalah peran dari kepemimpinan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan dapat mempengaruhi penerapan manajemen pengetahuan melalui penciptaan dan pembangunan budaya yang menghargai pengetahuan (Bollinger dan Smith: 2001).

Berdasarkan kajian pustaka yang diuraikan sebelumnya, maka dapat ditentukan hipotesis sebagai berikut :

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap penerapan manajemen pengetahuan.
- H2 : Budaya organisasi memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap penerapan manajemen pengetahuan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dimana penelitian ini menggunakan analisis statistik yang menitik beratkan pengujian hipotesis. Data yang digunakan merupakan data terukur yang akan menghasilkan simpulan yang dapat digeneralisasikan. Data dikumpulkan

melalui pengisian kuesioner oleh karyawan tetap Kantor Divisi *Consumer Service* Timur PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk sebanyak 67 orang yang tersebar di empat divisi secara *proportionate stratified random sampling*.

Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga yaitu variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderator. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional. Sedangkan variabel dependen adalah manajemen pengetahuan dan variabel moderator adalah budaya organisasi.

Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para bawahan untuk mencapai hasil-hasil yang melebihi apa yang mereka perkirakan sebelumnya. Kepemimpinan transformasional diukur dengan empat indikator yaitu kharisma, motivasi inspirasi, stimulasi intelektual, dan konsiderasi individual yang mengacu pada penelitian Bass dan Avolio (1993).

Manajemen pengetahuan merupakan pengelolaan pengetahuan perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dengan mengoptimalkan proses penciptaan, pengkomunikasian, dan pengaplikasian pengetahuan yang dibutuhkan dalam rangka pencapaian tujuan bisnis. Manajemen pengetahuan diukur dengan empat indikator yaitu identifikasi pengetahuan, refleksi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan penggunaan pengetahuan yang mengacu pada penelitian Davidson dan Voss dalam Yuliazmi (2005).

Budaya organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang meliputi pola nilai, norma, kepercayaan, sikap dan asumsi yang

ditemukan, diciptakan, dan dianut oleh anggota kelompok/organisasi yang membedakannya dengan organisasi-organisasi lainnya. Budaya organisasi diukur dengan empat indikator yaitu: keterlibatan, misi, adaptasi, dan konsistensi yang mengacu pada penelitian Chang dan Lee (2007).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu angket (angket tertutup dengan 5 skala likert), studi literatur, dan wawancara.

Teknik analisis dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu analisis deskriptif dan analisis inferensia. Analisis deskriptif menggunakan statistik rata-rata (*MEAN*) dengan kategori berdasarkan *Tree-box Method*. Sedangkan analisis inferensia menggunakan *Partial Least Square (PLS)* dengan bantuan SMART PLS versi 2.0

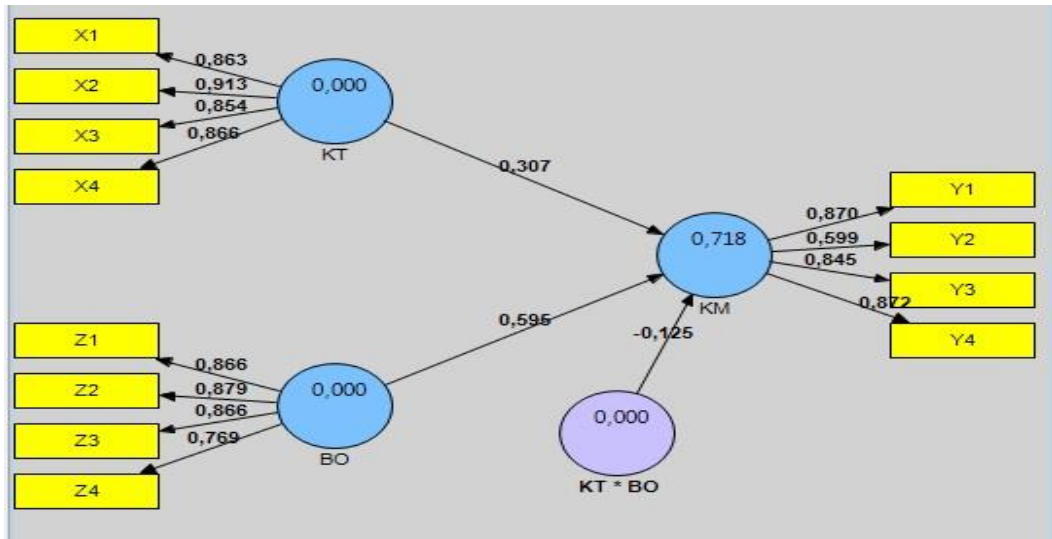
HASIL

Karakteristik responden dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga yaitu jenis kelamin, masa kerja, dan pendidikan. Jumlah responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 45 orang atau 67,1% sedangkan yang berjenis kelamin perempuan ada 22 orang atau 32,8%. Mayoritas responden mempunyai masa kerja lebih dari 20 tahun yaitu sebanyak 34 orang atau 50,7% sedangkan masa kerja paling sedikit yaitu kurang dari 5 tahun yang berjumlah 2 orang atau 2,9%. Mayoritas responden mempunyai pendidikan tertinggi sarjana yaitu sebanyak 41 orang atau 61,1 %. Responden yang berpendidikan tertinggi SMA/SMK yaitu sebanyak 1 orang atau 1,4 %, pendidikan tertinggi D1/D2/D3 sebanyak 13 orang atau 19,4 %, dan pendidikan tertinggi S2 sebanyak 12 orang atau 17,9%.

Tanggapan responden terhadap pernyataan kepemimpinan transformasional secara keseluruhan diketahui bahwa kepemimpinan transformasional dinilai tinggi oleh karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,07. Tanggapan responden terhadap pernyataan penerapan manajemen pengetahuan secara keseluruhan diketahui bahwa penerapan manajemen pengetahuan dinilai tinggi oleh karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,04. Tanggapan responden terhadap pernyataan budaya organisasi secara keseluruhan diketahui bahwa budaya organisasi dinilai tinggi oleh karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,15.

Hasil analisis inferensia menggunakan *PLS* dalam penelitian ini meliputi *outer model (convergent validity dan composite reliability)* dan inner model (analisis *R-Square* dan uji kausalitas). Hasil *outer loading* masing-masing indikator pada penelitian ini menunjukkan nilai > 0,50 sehingga seluruh indikator merupakan bagian dari variabel. Hasil *composite reliability* untuk masing-masing variabel > 0,70 sehingga variabel-variabel dalam penelitian ini sudah memenuhi *composite reliability*.

Berdasarkan pengolahan data dengan *PLS*, dihasilkan nilai *R-Square* sebesar 0,718 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabel manajemen pengetahuan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan interaksinya sebesar 71,8%, sedangkan 28,2% dijelaskan oleh variabel lain yang diluar penelitian. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1 Uji Model Struktural

Sumber: diolah penulis

Tabel 1 Hasil Inner Weight

Hubungan	Original sample (O)	T-Statistic	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (KT) => Manajemen Pengetahuan (KM)	0.306557	2.230671	Signifikan
Budaya Organisasi (BO) => Manajemen Pengetahuan (KM)	0.594648	4.602735	Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (KT)* Budaya Organisasi (BO) => Manajemen Pengetahuan (KM)	-0.124764	0.802800	Tidak Signifikan

Sumber: diolah penulis

Pada tabel 1 dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap manajemen pengetahuan dengan nilai koefisien parameter sebesar 0.306557 dan signifikan pada 5 % ($t_{hitung} > 1,96$). Sedangkan variabel interaksi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi tidak mempengaruhi manajemen pengetahuan ($t_{hitung} < 1,96$). Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan moderasi atau budaya organisasi bukan merupakan variabel moderasi.

PEMBAHASAN

Berikut akan dibahas temuan penelitian atas analisis data empiris sehubungan dengan hipotesis yang diajukan, yaitu pengaruh

kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderator.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Pengetahuan.

Berdasarkan pengujian hipotesis, dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan dengan nilai $t_{statistic}$ 2,2 > 1,96. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan manajemen pengetahuan. temuan ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Crawford (2005) dan Nguyen dan Mohammed (2011) bahwa kepemimpinan

transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap manajemen pengetahuan.

Pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap penerapan manajemen pengetahuan di Kantor Divisi *Consumer Service* Timur PT. Telkom dapat terjadi karena pemimpin kantor divisi tersebut mampu membangun kepercayaan antar karyawan untuk mau berbagi pengetahuan. Selain itu, pemimpin tersebut mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan inovasi dan kreativitas mereka sehingga mendorong pembelajaran organisasi. Dengan demikian karyawan terpacu untuk terus memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan dengan memanfaatkan pengetahuan yang tersedia dalam *Kampeon (knowledge management tools)* milik PT. Telkom) maupun melalui pelatihan dan seminar.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Manajemen Pengetahuan dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderator.

Berdasarkan pengujian hipotesis, dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa nilai *t-statistic* variabel interaksi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap manajemen pengetahuan sebesar $0,80 < 1,97$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi hubungan moderasi atau variabel budaya organisasi bukan merupakan variabel moderator dari pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nguyen dan Mohammed (2011) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap

manajemen pengetahuan. Hal tersebut mungkin terjadi budaya organisasi PT. Telkom sudah sangat baik dalam merumuskan visi dan misinya. Namun dalam penerapannya masih kurang maksimal dalam melaksanakan adaptasi. Hal tersebut terlihat dari nilai skor rata-rata indikator adaptasi dibanding indikator budaya organisasi yang lain. Padahal memiliki visi dan misi yang jelas tidak mencukupi untuk mencapai keberhasilan penerapan manajemen pengetahuan tanpa adanya kemampuan beradaptasi yaitu dengan mendorong upaya penelitian dan pengembangan serta semangat inovasi karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan manajemen pengetahuan di Kantor Divisi *Consumer Service* Timur PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk termasuk kategori tinggi.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen pengetahuan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional akan meningkatkan penerapan manajemen pengetahuan di Kantor Divisi *Consumer Service* Timur PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Budaya organisasi tidak memoderasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan di Kantor Divisi *Consumer Service* Timur PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kepemimpinan transformasional, dapat diketahui bahwa pemimpin di Kantor Divisi *Consumer Service* Timur PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk telah mampu memotivasi, menginspirasi serta mendorong karyawan untuk bersikap inovatif dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun untuk indikator konsiderasi individual yaitu kemampuan dalam memberikan perhatian terhadap kebutuhan, kemampuan dan aspirasi karyawan masih perlu ditingkatkan. Selain itu untuk penerapan manajemen pengetahuan, penggunaan pengetahuan yang ada untuk melakukan perubahan dan peningkatan kinerja masih belum optimal. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai rata-rata penggunaan pengetahuan yang nilainya 3,97. Kurang maksimalnya penggunaan pengetahuan mungkin terjadi karena pengetahuan yang tersedia kurang sesuai dengan tuntutan pekerjaan karyawan sehari-hari. Oleh karena itu disarankan agar pemimpin secara proaktif mengamati perkembangan kebutuhan pengetahuan karyawan, kemampuan, dan aspirasi karyawan. Selain itu, disarankan untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk memanfaatkan pengetahuan yang tersedia.

Penelitian ini hanya memfokuskan penelitian pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap manajemen pengetahuan. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan agar melakukan penelitian dengan berbagai macam tipe kepemimpinan lainnya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu jumlah sampel yang kecil dan hanya terbatas pada karyawan Kantor Divisi *Consumer Service* Timur PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk saja, sehingga perlu dilakukan generalisasi yang lebih

baik dalam penentuan populasi dan sampel.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 2006. *Human Resources Management Practices*. Britain : Cambridge University Press.
- Bass, B.M. dan Avolio, B.J. 1993. Transformational leadership and organizational culture, *Public Administration Quarterly*, Vol. 17. pp. 112-21. (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 03 Januari 2012).
- Block, Lory. 2003. The leadership-culture connection: an explanatory investigation. *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol. 24 No. 6, pp. 318-334. (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 04 Januari 2012).
- Bollinger, A.S. dan Smith, R.D. 2001. Managing organizational knowledge as strategic asset. *Journal of Knowledge Management*, Vol.5 No.1, pp.8-18. (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 01 Maret 2012).
- Chang, Su-Chao dan Lee, Ming Shing. 2007. A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee's job satisfaction. *The Learning Organization*, Vol. 4 No. 2, pp. 155-185. (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 28 April 2011).
- Crawford, C.B. 2005. Effect of transformational leadership and organizational on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No.6, pp. 6-16. (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 28 April 2011).

- David, Fred R. 2008. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nguyen, H.I. dan Mohammed, S. 2011. Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices. *Journal of Management Development*, Vol.30 No. 2, pp. 206-221. (<http://www.emeraldinsight.com>, diakses 14 Februari 2011).
- Robbins, Stephen P. 2003. *Essentials of Organizational Behaviors, Seventh Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Satyagraha, Tomy. 2010. Tesis. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan budaya Organisasi Terhadap Implementasi *Knowledge Management* pada *Learning Center Group* PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (online), http://repository.upi.edu/tesisview.php?no_tesis=http://repository.upi.edu/286 diakses pada tanggal 06 Januari 2012.
- Tobing, Paul L. 2007. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Jakarta : Graha Ilmu
- Wibisono, Darmawan. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Erlangga.
- Yukl, Gary. 2010. *Leadership in Organizations, Seventh Edition*. New Jersey : Prentice Hall.
- Yuliazmi. 2005. Tesis “*Penerapan Knowledge Management pada Perusahaan Reasuransi: Studi kasus di PT. Reasuransi Nasional Indonesia*”. Jakarta: Universitas Budi Luhur. (Online), tersedia pada riyogarta.com/downloads/tesis_yuliazmi.pdf, diakses 09 Januari 2010).