

## KNOWLEDGE SHARING ANTAR PEKERJA DI INDUSTRI KECIL MENENGAH KONVEKSI BERDASARKAN FAKTOR INDIVIDU DAN ORGANISASI

<sup>1</sup>Rayinda Pramuditya Soesanto, <sup>2</sup>Afrin Fauzya Rizana, <sup>3</sup>Luciana Andrawina

<sup>1,2,3</sup> Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University

Jl. Telekomunikasi, Terusan Buah Batu, Bandung 40257

\*Email: raysoesanto@telkomuniversity.ac.id

### Abstrak

Manusia merupakan komponen utama di sebuah industri, terlebih di industri kecil dan menengah. Saat ini manusia telah menjadi aset bagi sebuah perusahaan, karena pengetahuan tersebut diakumulasi menjadi pengalaman dan tersimpan di dalam manusia. Pengalaman yang dimiliki oleh manusia berbentuk tacit dan terkadang sulit untuk di ekstraksi menjadi sebuah prosedur atau standar yang dapat digunakan di perusahaan. Permasalahan yang sering terjadi di industri kecil dan menengah adalah banyaknya turnover pegawai, sehingga pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja akan hilang dari perusahaan karena tidak tersimpan dengan baik di perusahaan. Dengan turnover yang tinggi, maka ini menyebabkan cepatnya pergantian karyawan dan sangat sulit bagi perusahaan untuk mencari pekerja yang sesuai dengan standar kompetensi yang diinginkan. Diperlukan waktu agar pekerja baru dapat mencapai tingkat kompetensi tertentu, permasalahan tersebut berakibat pada kinerja perusahaan yang menurun dalam memenuhi permintaan pasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tiap individu agar dapat membantu perusahaan industri kecil dan menengah untuk merancang strategi dalam mempercepat proses pembelajaran bagi pekerja sehingga para pekerja dapat dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan baru dan mencapai standar kompetensi yang diinginkan. Di penelitian ini, perspektif yang digunakan adalah perspektif dari individu pekerja dan organisasi yang dihubungkan dengan kinerja tiap individu dari pekerja melalui media. Perspektif individu terdiri dari karakteristik penyedia pengetahuan dan karakteristik penerima pengetahuan. Perspektif organisasi terdiri dari struktur organisasi, pelatihan pegawai, dukungan manajemen, reward dari organisasi, dan budaya organisasi. Satu perusahaan industri kecil dan menengah dijadikan objek studi kasus di penelitian ini. Metode wawancara digunakan untuk mendapatkan pemahaman mengenai situasi yang terjadi di objek studi kasus dan untuk menguji apakah model yang dihasilkan sesuai dengan permasalahan di objek studi kasus. Hasil dari penelitian ini akan memberikan informasi bagi perusahaan mengenai apa saja yang harus diperhatikan dalam merancang strategi knowledge sharing antar pekerja agar proses pembelajaran pekerja baru menjadi lebih cepat.

**Kata kunci:** knowledge sharing, industri kecil menengah, tacit knowledge

## 1. PENDAHULUAN

Manusia merupakan komponen utama di sebuah industri, terlebih di industri kecil dan menengah. Saat ini manusia telah menjadi aset bagi sebuah perusahaan, karena pengetahuan tersebut diakumulasi menjadi pengalaman dan tersimpan di dalam manusia. *Knowledge management* adalah koordinasi sistematis dari *people*, teknologi, dan proses yang diwujudkan melalui proses *identifying, acquiring, creating, storing, disseminating, applying*, dan *disposing knowledge*, dalam rangka menyediakan *knowledge* yang tepat pada orang dan saat yang tepat, dalam format yang tepat, untuk dimanfaatkan dalam inovasi dan pengambilan keputusan, sehingga dapat menciptakan nilai tambah dan meningkatkan kinerja organisasi (Evans dkk., 2014)

Keuntungan dari mengelola pengetahuan dapat dirasakan ketika sebuah organisasi memulai untuk mengelola *explicit knowledge*, akan tetapi permasalahan akan terjadi ketika aktivitas pengelolaan dilakukan karena sifat dari pengetahuan yang sulit untuk ditiru dan *intangible* (Zack, 1999). Pengalaman yang dimiliki oleh manusia berbentuk *tacit* dan terkadang sulit untuk di ekstraksi menjadi sebuah prosedur atau standar yang dapat digunakan di perusahaan. Mengelola *tacit knowledge* seringkali dianggap sulit untuk dilakukan daripada mengelola *explicit knowledge*, akan tetapi *tacit knowledge* dianggap penting untuk digunakan di dalam organisasi (Ambrosini dan Billsberry, 2007). Menurut Faust (2007), hanya 20% pengetahuan yang ada di organisasi,

sedangkan 80% sisanya berada di individu. *Tacit knowledge* biasanya lebih sulit untuk di transfer menjadi bentuk yang lebih formal karena berada di dalam masing-masing individu di organisasi.

Industri Mikro Kecil dan Menengah (IMKM) berperan penting dalam perekonomian Indonesia. Peranan penting ini ditunjukkan dengan besarnya kontribusi IMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) penyerapan tenaga kerja. Kontribusi IMKM terhadap PDB Indonesia mengalami peningkatan sejak tahun 2000 yaitu sebesar 55,32% hingga mencapai 59,89% pada tahun 2012, dengan laju peningkatan rata-rata sebesar 0,28% per tahun (Badan Pusat Statistik, 2014). Permasalahan yang sering terjadi di industri kecil dan menengah adalah banyaknya turnover pegawai, sehingga pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh pekerja akan hilang dari perusahaan karena tidak tersimpan dengan baik di perusahaan. Dengan turnover yang tinggi, maka ini menyebabkan cepatnya pergantian karyawan dan sangat sulit bagi perusahaan untuk mencari pekerja yang sesuai dengan standar kompetensi yang diinginkan. Diperlukan waktu agar pekerja baru dapat mencapai tingkat kompetensi tertentu, permasalahan tersebut berakibat pada kinerja perusahaan yang menurun dalam memenuhi permintaan pasar. *Knowledge sharing* pada IKM merupakan sumber inovasi dan sebagai salah satu aspek penting agar IKM memperoleh keuntungan kompetitif. (Aseff dan Wasitowati, 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tiap individu agar dapat membantu perusahaan industri kecil dan menengah untuk merancang strategi dalam mempercepat proses pembelajaran bagi pekerja sehingga para pekerja dapat dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan baru dan mencapai standar kompetensi yang diinginkan. Di penelitian ini, perspektif yang digunakan di penelitian ini berasal dari penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati dkk., 2016) yang kemudian di elaborasi kembali. Perspektif dari individu pekerja dan organisasi di penelitian ini dihubungkan dengan kinerja tiap individu dari pekerja. Perspektif individu terdiri dari karakteristik penyedia pengetahuan dan karakteristik penerima pengetahuan. Perspektif organisasi terdiri dari struktur organisasi, pelatihan pegawai, dukungan manajemen, reward dari organisasi, dan budaya organisasi. Satu perusahaan industri kecil dan menengah dijadikan objek studi kasus di penelitian ini. Metode wawancara digunakan untuk mendapatkan pemahaman mengenai situasi yang terjadi di objek studi kasus dan untuk menguji apakah model yang dihasilkan sesuai dengan permasalahan di objek studi kasus.

## 2. METODOLOGI

Di penelitian ini, perspektif yang digunakan di penelitian ini berasal dari penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawati dkk., 2016) yang kemudian di elaborasi kembali dengan menambahkan konteks organisasi dari penelitian lain. Model yang dikembangkan merepresentasikan hubungan antara faktor individu, *knowledge sharing* dan kinerja individu. Satu perusahaan industri kecil dan menengah dijadikan objek studi kasus di penelitian ini. Perusahaan yang dijadikan objek studi kasus merupakan salah satu perusahaan konveksi tas di Kota Bandung. Metode wawancara digunakan untuk mendapatkan pemahaman mengenai situasi yang terjadi di objek studi kasus dan untuk menguji apakah model yang dihasilkan sesuai dengan permasalahan di objek studi kasus. Wawancara dilakukan kepada pemilik usaha dan juga beberapa karyawan senior dan karyawan baru.

### 2.1. Faktor Individu

Individu mempunyai peran penting sebagai penyedia pengetahuan sekaligus penerima pengetahuan di sebuah organisasi (Huang dkk., 2007). Ada beberapa faktor yang berhubungan dengan faktor individu di dalam *knowledge management*, diantaranya adalah karakteristik penyedia pengetahuan dan karakteristik penerima pengetahuan.

Argote dan Ingram (2000) mendefinisikan karakteristik sumber sebagai atribut individu yang terlibat dalam proses transfer *knowledge*. Gouza (2006), mendefinisikan karakteristik sumber sebagai faktor-faktor yang berkaitan dengan atribut dari pihak sumber dalam proses transfer *knowledge*. Di dalam penelitian ini karakteristik penyedia pengetahuan didefinisikan sebagai berbagai faktor yang berkaitan dengan atribut dari pihak sumber sebagai penyedia *tacit knowledge* dalam proses transfer *tacit knowledge*.

**Tabel 1. Definisi operasional karakteristik penyedia pengetahuan**

Dimensi	Definisi Operasional
Motivasi Sumber	Keinginan dan kesediaan dari pihak sumber untuk membagi tacit knowledge yang dimilikinya.
Keandalan Sumber	Sumber tacit knowledge memiliki tacit knowledge yang akan ditransfer, dan kepemilikan tersebut dapat dipertanggungjawabkan.
Kemampuan Mengajar Sumber	Kualitas dan kedalaman kemampuan yang dimiliki oleh sumber tacit knowledge untuk membagi tacit knowledge yang dimilikinya.

Karakteristik penerima didefinisikan sebagai berbagai faktor yang berkaitan dengan atribut dari pihak penerima dalam proses transfer tacit knowledge. Penelitian yang memasukan karakteristik penerima di penelitiannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Argote dan Ingram (2000), Emery (2002), dan Gouza (2006).

**Tabel 2. Definisi operasional karakteristik penerima pengetahuan**

Dimensi	Definisi Operasional
Motivasi Penerima	Keinginan dan kesediaan pihak penerima tacit knowledge untuk mendapatkan tacit knowledge baru dari pihak lain.
Daya Serap Penerima	Kemampuan penerima tacit knowledge dalam mengenali nilai dari suatu informasi, mengasimilasi informasi tersebut, dan memahami serta mengaplikasikan tacit knowledge yang diterima ; dipengaruhi oleh knowledge yang telah dimiliki oleh pihak penerima, yang berkaitan dengan tacit knowledge yang akan ditransfer.
Daya Retensi Penerima	Kemampuan penerima tacit knowledge dalam menyimpan tacit knowledge baru yang diterima.

## 2.2. Knowledge Sharing

*Knowledge sharing* didefinisikan sebagai distribusi pengetahuan dalam organisasi oleh Individu dalam bentuk prosedur dan praktik (Kang dkk., 2008). Ada beberapa faktor yang berhubungan dengan *knowledge sharing* di dalam *knowledge management*, diantaranya adalah *knowledge donating* dan *knowledge collecting*. Penelitian yang membahas mengenai *knowledge collecting* dan *knowledge donating* adalah penelitian yang dilakukan oleh Andrawina (2009), Kurniawati dkk., (2010) dan Tangaraja dkk., (2015).

## 2.3. Konteks Organisasi

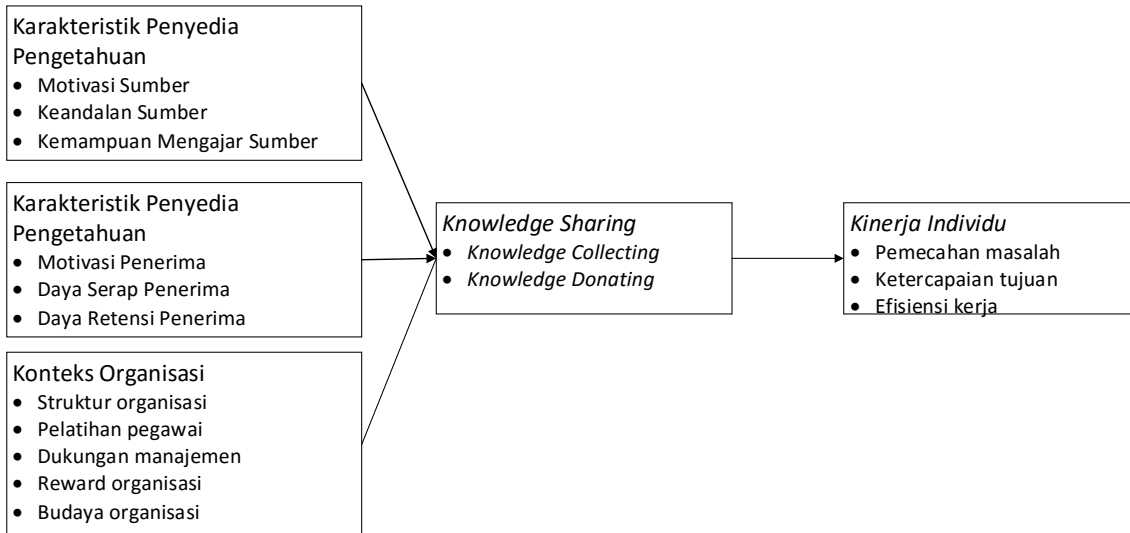
Konteks organisasi merupakan aspek yang dielaborasi di dalam penelitian ini. Konteks organisasi didefinisikan sebagai berbagai faktor yang berkaitan dengan situasi , latar belakang, dan lingkungan organisasi yang relevan dengan proses transfer *tacit knowledge*. Penelitian yang memasukan konteks organisasi di penelitiannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Argote dan Ingram (2000), Emery (2002), dan Gouza (2006).

**Tabel 5. Definisi operasional konteks organisasi**

Dimensi	Definisi Operasional
Struktur organisasi	Bentuk struktur organisasi yang digunakan, meliputi jumlah tingkatan hirarki, rentang kendali.
Pelatihan pegawai	
Dukungan manajemen	
Reward organisasi	
Budaya organisasi	Kesamaan budaya kerja, institusi, dan organisasi antara sumber dan penerima tacit knowledge serta adanya keterbukaan dalam budaya organisasi.

## 2.4. Kinerja Individu

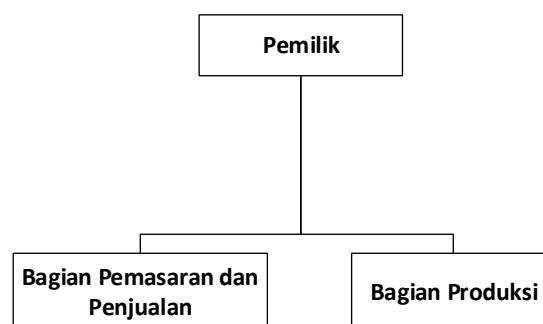
Menurut Kang dkk., (2008), kinerja individu didefinisikan sebagai perubahan positif dalam kinerja individu yang didapatkan melalui *knowledge sharing*. Perubahan positif yang dimaksud adalah perubahan yang berhubungan dengan penyelesaian masalah, pencapaian tujuan dan efisiensi kerja. Ada beberapa faktor yang berhubungan dengan kinerja individu di dalam *knowledge management* yang digunakan di penelitian ini, diantaranya adalah pemecahan masalah, ketercapaian tujuan dan efisiensi kerja.



**Gambar 1. Model Penelitian**

## 2.5. Objek Studi Kasus

Objek studi kasus yang digunakan di penelitian ini merupakan sebuah usaha IMKM konveksi tas. IMKM ini telah berdiri sejak 2006, saat ini jumlah pegawai IMKM tersebut adalah sekitar 30 pegawai. Gambar 2 menunjukkan struktur organisasi dari IMKM. Sebanyak 28 pegawai ditempatkan di bagian produksi dan dua orang di bagian pemasaran dan penjualan. Pegawai yang ditugaskan di bagian produksi didatangkan dari daerah pelosok di Jawa Barat, rata-rata pendidikan pegawai adalah lulusan SMA dan sederajat.



**Gambar 2. Struktur Organisasi**

Proses *knowledge sharing* yang dilakukan di IMKM belum sepenuhnya dapat dilakukan dengan baik. Belum terdapat standarisasi pekerjaan yang jelas bagi para pegawai dalam bentuk prosedur atau instruksi kerja. *Knowledge sharing* yang dilakukan di IMKM dilakukan di kedua bagian perusahaan. Proses *sharing* di unit pemasaran terjadi ketika ada pertemuan evaluasi rutin

yang biasanya dilakukan bulanan. Untuk di bagian produksi, proses *sharing* dilakukan ketika ada pegawai baru masuk dalam bentuk pendampingan oleh pegawai senior.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk mendapatkan hasil wawancara yang baik, di penelitian ini digunakan protokol wawancara yang berfungsi untuk memudahkan pengambilan data dari hasil wawancara. Model yang dibangun di penelitian ini merupakan model dari perspektif *knowledge sharing*. Dari hasil wawancara yang dilakukan di objek studi, diketahui bahwa ada beberapa faktor yang tidak ada di dalam perusahaan. Faktor-faktor yang tidak ada ini kemudian dikumpulkan menjadi gap dari kondisi perusahaan saat ini berdasarkan model yang dibuat.

#### **3.1. Faktor Individu**

##### **Karakteristik Penyedia Pengetahuan**

Dari hasil wawancara diketahui bahwa semua faktor yang berada di dalam karakteristik penyedia pengetahuan terdapat di perusahaan. Pemilik perusahaan dan beberapa pegawai yang diberikan pertanyaan merasa bahwa sangat penting untuk membagi pengetahuan antara pegawai, terlebih pada pegawai baru agar dapat segera beradaptasi dengan pola dan lingkungan kerja perusahaan. Para pegawai senior bersedia untuk membagikan pengalamannya dalam bekerja kepada pegawai baru.

Untuk di bagian produksi, pengetahuan yang dapat diberikan dari pegawai senior ke pegawai baru di objek studi adalah pengetahuan mengenai teknik membuat pola, menggunting, dan menjahit pola agar menjadi sebuah tas. Di objek studi, pegawai mempunyai tanggung jawab untuk membuat keseluruhan tas sendiri, menurut pemilik IMKM hal ini dapat terjadi karena para pegawai dibayar berdasarkan jumlah tas yang dibuat dan tidak berdasarkan jumlah jam kerja. Para pegawai senior merasa sudah dapat menjelaskan dengan baik mengenai proses pembuatan tas kepada pegawai baru, menurut salah satu pegawai senior, ini disebabkan karena pegawai senior telah berulang kali membuat produk yang sama sehingga sudah terbiasa dan menemukan cara yang lebih cepat dan mudah untuk membuat satu tas.

Untuk di bagian pemasaran dan penjualan, pengetahuan yang dapat dibagikan biasanya berupa informasi pesaing dan tren permintaan jenis tas tertentu. Pemilik IMKM biasanya memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk memberikan solusi terkait pemasaran dan penjualan agar produk tas dapat terjual.

##### **Karakteristik Penerima Pengetahuan**

Dari hasil wawancara diketahui bahwa semua faktor yang berada di karakteristik penerima pengetahuan terdapat di perusahaan. Pegawai yang diberikan pertanyaan merasa penting untuk mendapatkan pengetahuan dari sesama pekerja karena akan memduahkan pekerjaan. Di perusahaan yang dijadikan objek studi masih ada beberapa pegawai yang neggan untuk membagikan pengalamannya ke sesama pekerja. Menurut pemilik IMKM, hal ini terjadi karena ada beberapa pegawai yang tidak ingin membagikan pengalamannya karena merasa takut penghasilannya menjadi berkurang.

Selain permasalahan retensi, masalah lainnya yang terjadi di IMKM tersebut adalah tidak semua pegawai dapat menerima pengetahuan baru. Hal ini terjadi karena daya belajar pegawai yang terbatas. Beberapa pegawai di objek studi kasus sudah berumur 50 tahun ke atas sehingga agak sulit untuk mempelajari hal baru. Selain masalah usia, pendidikan juga menjadi salah satu alasan mengapa pengetahuan baru sulit untuk diterapkan di IMKM, menurut pemilik perusahaan, walaupun pelatihan pegawai baru sudah dilakukan namun belum menjamin pegawai tersebut menjadi mahir karena tiap individu memiliki waktu belajar yang berbeda.

##### **Konteks Organisasi**

Struktur organisasi IMKM tergolong tidak kompleks karena hanya terdiri dari dua unit, yaitu bagian pemasaran dan penjualan serta bagian produksi. Pelatihan kepada pegawai baru dilakukan oleh IMKM ketika ada pegawai baru. Pelatihan yang diberikan terdiri dari dua tahapan, yaitu pelatihan dasar dan *on the job*. Untuk bagian produksi, pelatihan dasar difokuskan pada penggunaan mesin jahit. Pemilik perusahaan sangat mendukung terjadinya pertukaran pengetahuan antarpegawai.

Di bagian pemasaran, langkah yang dilakukan pemilik adalah melakukan pertemuan rutin dengan bagian pemasaran dan penjualan untuk melakukan evaluasi bulanan dan *brainstorming* ide baru untuk produk yang akan dipasarkan. Di bagian produksi, langkah yang dilakukan pemilik adalah dengan menitipkan pegawai baru kepada pegawai senior untuk mengerjakan pekerjaan bersama dengan supervisi dari pegawai senior, hanya saja langkah ini dirasa oleh pemilik kurang sukses karena masih adanya retensi dari pegawai senior. Menurut hasil dari wawancara, di IMKM terdapat bonus yang diberikan oleh pemilik bagi pegawai yang mampu melebihi target yang ditetapkan. Masih belum ada bentuk *reward* yang signifikan terhadap proses *knowledge sharing* yang dilakukan oleh pemilik IMKM.

### 3.2. Knowledge Sharing

Dari hasil wawancara, diketahui bahwa di IMKM, pegumpulan *knowledge* dalam bentuk prosedur dan instruksi kerja belum menjadi perhatian. Pemilik IMKM masih beranggapan bahwa skala bisnis yang dijalankan masih kecil sehingga masih belum membutuhkan dokumen-dokumen yang terstandar, namun menurut pemilik tidak menutup kemungkinan di masa yang akan datang dibuat standarisasi kerja dan dokumentasi proses. Dokumentasi proses merupakan salah satu bentuk dari eksternalisasi *knowledge* yang dapat dilakukan. Eksternalisasi tersebut dilakukan dengan melakukan proses transfer dari pegawai menjadi sebuah aturan baku ataupun prosedur.

### 3.3. Kinerja Individu

Hasil wawancara dengan pegawai senior memberikan hasil bahwa dengan adanya *knowledge sharing* antara pegawai akan mempercepat pekerjaan dan membantu menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, akan tetapi belum terasa keuntungan dari segi ketercapaian target tiap pegawai dan reduksi error pekerjaan.

## 4. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja tiap individu agar dapat membantu perusahaan industri kecil dan menengah untuk merancang strategi dalam mempercepat proses pembelajaran bagi pekerja sehingga para pekerja dapat dengan cepat beradaptasi dengan lingkungan baru dan mencapai standar kompetensi yang diinginkan. Hubungan yang digunakan di penelitian ini adalah hubungan antara faktor individu, konteks organisasi, *knowledge sharing media*, dan kinerja individu. Faktor individu terdiri dari karakteristik penyedia pengetahuan dan karakteristik penerima pengetahuan. Konteks organisasi terdiri dari struktur organisasi, pelatihan pegawai, dukungan manajemen, reward organisasi dan budaya organisasi. *knowledge sharing media* terdiri dari data collecting dan data donating.

Model yang dirancang di penelitian ini dibuat berdasarkan hasil elaborasi dari penelitian sebelumnya dengan menambahkan konteks organisasi. Wawancara dilakukan di satu usaha konveksi tas untuk mengetahui proses *knowledge sharing* sebagai dasar untuk merumuskan strategi bagi pemilik usaha di masa yang akan datang. Penelitian selanjutnya yang bisa dilakukan adalah dengan menambah studi kasus untuk mendapatkan perbandingan dari hasil yang sudah didapatkan di penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambrosini, V. & Billsberry, J., 2007. *Person-Organisation Fit : An Invisible Hand Facilitating the Transfer of Tacit Knowledge*. Warwick, s.n., pp. 1-8.
- Andrawina, L., 2009. *Relationship between knowledge sharing and absorptive capacity moderated by organizational and technology factors: a conceptual model*. Hong Kong, IEEM.
- Argote, L. & Ingram, P., 2000. Knowledge Transfer : A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , pp. 150-169.
- Asegaff, M. & Wasitowati, 2015. *Knowledge sharing sebagai sumber inovasi dan keunggulan bersaing pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sektor batik*. Semarang, Proceedings of the Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM), pp. 208-221.

- Badan Pusat Statistik, 2014. *Jumlah Angkatan Kerja, Penduduk Bekerja, Pengangguran, TPAK dan TPT, 1986–2013*. [Online] Available at: <http://www.bps.go.id/linkTabelStatis/view/id/973m>[Accessed 3 Desember 2015].
- Emery, J. D., 2002. *Designing Firm Integrating Process from the Knowledge-based View*. s.l., s.n., pp. 1-7.
- Evans, M. M., Dalkir, K. & Bidian, C., 2014. A holistic view of the knowledge life cycle: the Knowledge Management Cycle (KMC) model. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 12(2), pp. 85-97.
- Faust, B., 2007. *Implementation of Tacit Knowledge Preservation and Transfer Methods*. Venna, s.n., pp. 1-12.
- Gouza, A., 2006. Key Factors of Knowledge Transfer Within Unviersity Spin-offs. *Jornada Conference*, pp. 1-22.
- Huang, N., Wei, C. C. & Chang, W. K., 2007. Knowledge management: modeling the knowledge diffusion in community of practice. *Kybernetes*, 36(5/6), pp. 607-621.
- Kang, Y., Kim, S. & Chang, G., 2008. The impact of knowledge sharing on work performance: an empirical analysis of the public employees' perceptions in South Korea. *International Journal of Public Administration*, 31(14), pp. 1548-1568.
- Kurniawati, A., Andrawina, L. & Puspitasari, W., 2010. *The Relationship among Organizational Factors, Knowledge Sharing and Work Performance*. Yogyakarta, IEEE.
- Kurniawati, A., Samadhi, T. A. & Wiratmadja, I. I., 2016. *Relationship among Individual Factors, Knowledge Sharing, and Work Performance: A Conceptual Model from Baby Boomers, Generation X, and Generation Y Perspective*. Bali, IEEE.
- Kurniawati, A., Samadhi, T. A., Wiratmadja, I. I. & Soesanto, R. P., 2016. *The Impact of Source, Recipient, and Tacit Knowledge Characteristics on Tacit Knowledge Transfer Effectiveness*. Taipei, APIEMS.
- Tangaraja, G., Rasdi, R., Ismail, M. & Samah, B. A., 2015. Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of Knowledge Management*, 19(1), pp. 121-140.
- Wilkesmann, U., Wilkesmann, M. & Virgillito, A., 2007. Requirements for Knowledge Transfer in Hospitals : How Can Knowledge Transfer be Supported in Hospitals?. *Discussion Papers des Zentrums für Weiterbildung Nr. 2*, pp. 1-28.
- Zack, M., 1999. Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, pp. 125-145.