

**PENGARUH PRAKTIK SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK DAN *KNOWLEDGE*  
MANAGEMENT TERHADAP KINERJA ORGANISASI**

Basuki

E-mail: [basuki.stimi.bjm@gmail.com](mailto:basuki.stimi.bjm@gmail.com)

STIMI Banjarmasin

**ABSTRACT**

The purpose of this paper is to discuss the relationship between the variables of the practice of strategic human resource management and quality of service. The approach of this discussion is to do a literature study and review the results of previous studies. Results of the discussion showed that the practice of strategic human resource management has a relationship to the quality of service but can not be proven empirically. Limitations of this study that this research study area only on the territory of South Kalimantan, would narrow the generalizability of research findings to other areas or regions wider coverage. The data presented in this study is a cross sectional shape that only represent certain point of time only. In this study, the measurement variables of service quality and organizational performance is measured from the perspective of internal organization, future studies should also involve external respondent organizations.

Keywords: HR Practices, Knowledge Management, Organizational Performance

## **Pendahuluan**

Ovretveit (1997), menjelaskan bahwa kendala dalam melaksanakan pelayanan yang berkualitas dan pencapaian tingkat kinerja organisasi rumah sakit yang baik dapat disebabkan oleh berbagai faktor di antaranya, keterbatasan sumberdaya yaitu:

kurangnya dana, kurangnya prioritas pada kualitas layanan, tidak memadainya pelatihan manajemen rumah sakit dan kesadaran masyarakat yang rendah pada kualitas pelayanan rumah sakit.

Demikian juga di Kalimantan Selatan berbagai kendala dalam melaksanakan pelayanan yang berkualitas dan pencapaian kinerja organisasi rumah sakit yang baik, antara lain: keterbatasan jumlah sarana pelayanan kesehatan untuk pelayanan kesehatan lanjutan; keterbatasan kemampuan (tenaga dan sarana penunjang) dalam memberikan

Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen

pelayanan kesehatan; keterbatasan biaya operasional pelayanan kesehatan dan ketersediaan tenaga kesehatan yang merata (utamanya tenaga dokter spesialis dan subspecialis terbatas di rumah sakit rujukan puncak ( Dinas Kesehatan Provinsi. Kalsel, 2010).

Kinerja organisasi yang baik sangat diperlukan agar organisasi selalu tangguh dan akan memperkuat posisi persaingan bisnis dalam jangka panjang.

Berbagai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi rumah sakit yang baik. Kualitas pelayanan merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi rumah sakit. Rumah sakit akan semakin maju jika kinerjanya baik. Oleh karena itu, untuk mendapatkan kinerja organisasi rumah sakit yang baik, kualitas pelayanan rumah sakit harus berorientasi ke pelanggan dan mengarah pada kekuatan pasar, sehingga orientasi

rumah sakit bergeser dari organisasi sosial ke arah sosioekonomi, dengan demikian mempertahankan pelanggan adalah tujuan utama yang harus dicapai.

Sejalan dengan pandangan *Resource Based View* bahwa untuk keunggulan kompetitif organisasi guna mencapai kinerja yang tinggi harus didukung oleh sumberdaya organisasi, meliputi: aset berwujud (*tangible asset*) dan aset tidak berwujud (*intangible asset*). Aset tak berwujud tersebut termasuk di dalamnya aset sumberdaya manusia. Selain itu, variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi adalah *knowledge management*. *Knowledge management* sebagai aset tak berwujud (*intangible asset*) sudah menjadi sumber utama sebagai pencipta daya saing yang tinggi bagi organisasi. Nonaka (2006); Choi, Byounggu *at al.* (2008) menegaskan bahwa *knowledge management* pada dasarnya merupakan kekayaan yang esensial bagi organisasi

Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen

untuk meningkatkan keunggulan kompetitif guna tercapainya kinerja yang tinggi. Maka menjadi sangat penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi, menangkap, membagi dan mengumpulkan *knowledge management* bila ingin meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Hsu, 2008).

Martinsons (1996), menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumberdaya manusia strategik memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi dengan menyediakan cukup banyak SDM yang kompeten dan termotivasi, serta memfasilitasi penggunaan SDM yang efektif. Organisasi dengan sistem berbasis *knowledge* adalah membantu fungsi manajemen sumberdaya manusia strategik memberikan *output* berkualitas tinggi yang menghasilkan kepuasan pelanggan lebih meningkat.

Mengacu pada fenomena-fenomena lapangan dan hasil kajian

teoritis maupun empiris penelitian-penelitian terdahulu, maka dilakukan penelitian dengan judul “*Knowledge Management* Dan Kualitas Pelayanan Dalam Memediasi Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik Pengaruhnya Terhadap Kinerja Organisasi”. Penelitian ini dilakukan dari perspektif internal organisasi.

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk menguji dan menganalisis pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia strategik dan *knowledge management* terhadap kinerja rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan.

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini karena proses penelitian dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan populasi atau sampel yang representatif untuk menggambarkan populasi yang

diteliti (Rangkuty, 2001 dan Malhotra, 2004)

Penelitian ini dilakukan di Kalimantan Selatan dengan sasaran lokasi rumah sakit pemerintah dan swasta yang ada di Kalimantan Selatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh rumah sakit pemerintah dan swasta di wilayah provinsi Kalimantan Selatan. Berdasarkan data Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan selatan tahun 2010, rumah sakit tersebut berjumlah 23 buah, yang terdiri atas: 15 rumah sakit dikelola pemerintah daerah provinsi atau kabupaten/kota dan 8 buah rumah sakit dikelola swasta.

Tabel 1. Skala Pengukuran Variabel

## Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang dipergunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu teknik analisis statistik deskriptif dan teknik analisis statistik inferensial dengan pendekatan berbasis variance dikenal dengan *Partial Least Square* (PLS).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Variabel Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik ( $X_1$ )

Berdasarkan hasil *loading factor* indikator dari variabel praktik manajemen sumberdaya manusia strategik ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa ketiga indikator tersebut signifikan merefleksikan variabel praktik manajemen sumberdaya manusia strategik ( $X_1$ ), namun yang paling kuat atau dominan dalam membentuk variabel praktik manajemen sumberdaya manusia strategik ( $X_1$ )

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia Strategik ( $X_1$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan kerja/<i>Training</i> (<math>X_{1.1}</math>)</li> <li>2. Kesempatan kerja/<i>Job opportunities</i> (<math>X_{1.2}</math>)</li> <li>3. Keamanan kerja/<i>Job insecurity</i> (<math>X_{1.3}</math>)</li> </ol>	Skala <i>Likert</i> dengan 5 opsi: 1 = Sangat tidak setuju (STS). 2 = Tidak setuju (TS). 3 = Kurang setuju (KS). 4 = Setuju (S) 5 = sangat setuju (ST)
<i>Knowledge management</i> ( $Y_1$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Explicit knowledge</i> (<math>Y_{1.1}</math>)</li> <li>2. <i>Tacit knowledge</i> (<math>Y_{1.2}</math>)</li> <li>3. <i>External knowledge</i> (<math>Y_{1.3}</math>)</li> <li>4. <i>Internal knowledge</i> (<math>Y_{1.4}</math>)</li> </ol>	Skala <i>Likert</i> dengan 5 opsi: 1 = Sangat tidak setuju (STS). 2 = Tidak setuju (TS). 3 = Kurang setuju (KS). 4 = Setuju (S) 5 = sangat setuju (ST)
Kinerja organisasi ( $Y_2$ )	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perspektif finansial (<math>Y_{3.1}</math>)</li> <li>2. Perspektif Pelanggan (<math>Y_{3.2}</math>)</li> <li>3. Perspektif Proses Bisnis Internal (<math>Y_{3.3}</math>)</li> <li>4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (<math>Y_{3.2}</math>)</li> </ol>	Skala <i>Likert</i> dengan 5 opsi: 1 = Sangat tidak setuju (STS). 2 = Tidak setuju (TS). 3 = Kurang setuju (KS). 4 = Setuju (S) 5 = sangat setuju (ST)

adalah indikator keamanan kerja/*job insecurity* ( $X_{1.3}$ ) dengan nilai *loading factor* sebesar **0,891**.

### Variabel *Knowledge Management* ( $Y_1$ )

Berdasarkan hasil *loading factor* indikator dari variabel *knowledge Management* menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut signifikan merefleksikan variabel *knowledge management* ( $Y_1$ ), namun yang paling

kuat atau dominan dalam membentuk variabel *knowledge managment* (Y<sub>1</sub>) adalah indikator *external knowledge*(Y<sub>1.3</sub>) dengan nilai *loading factor* sebesar **0,919**.

### **Variabel Kinerja Organisasi (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan hasil *loading factor* indikator dari variabel kinerja organisasi (Y<sub>2</sub>) menunjukkan bahwa keempat indikator tersebut signifikan merefleksikan variabel kinerja organisasi (Y<sub>2</sub>), namun yang paling kuat atau dominan dalam membentuk variabel kinerja organisasi (Y<sub>2</sub>) adalah indikator perspektif proses bisnis internal (Y<sub>2.3</sub>) dengan nilai *loading factor* sebesar **0,907**.

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis terhadap semua variabel penelitian secara bersamaan menunjukkan bahwa empat jalur hubungan langsung adalah

Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen

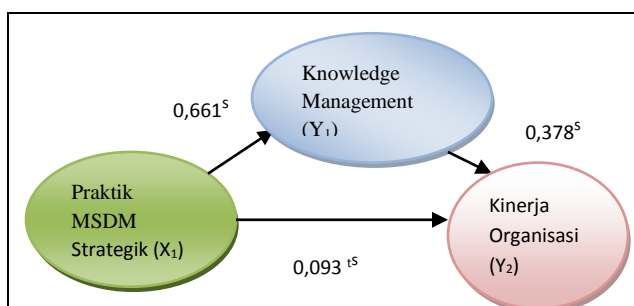
berpengaruh signifikan karena nilai t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel (1,96) yaitu variabel praktik manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap *knowledge managment* besarnya koefisien jalur 0,661 dengan nilai t-statistik 11,474; *knowledge managment* terhadap kinerja organisasi besarnya koefisien jalur 0,378 dengan nilai t-statistik 3,999; sedangkan jalur hubungan langsung berpengaruh tidak signifikan, karena praktik manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap kinerja organisasi besarnya koefisien jalur 0,093 dengan nilai t-statistik 0,939.

Hasil pengujian hipotesis pengaruh antar variabel penelitian selain ditunjukkan dari nilai koefisien jalur dan nilai t-statistik sebagaimana Tabel 5.18, namun dapat pula dilihat dalam bentuk Gambar 5.2 diagram jalur berikut.

### **Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis**

## Praktik Manajemen Sumberdaya Manusia strategik (X<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap *knowledge management* (Y<sub>1</sub>)

Berdasarkan pengujian hipotesis 1 (H1) membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan positif praktik manajemen sumberdaya manusia strategik terhadap *knowledge management*. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan praktik manajemen sumberdaya manusia strategik, maka semakin baik pula *knowledge management* organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan



Hasil temuan penelitian

ini mendukung penelitian yang

dilakukan Currie dan Kerrin (2003), bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia strategik dapat meningkatkan *knowledge management/sharing* dengan secara fungsional berdasarkan struktur dan budaya organisasi.

Hasil temuan ini juga mendukung pernyataan Ruggles (1998); Scarbrough (2003), bahwa organisasi yang efektif mengelola dan memanfaatkan *knowledge* dan keahlian yang terpendam dalam pikiran individu akan mampu menciptakan nilai tambah dan mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, hasil temuan penelitian ini juga mendukung Martinsons (1996); Youndt *et al.* (1996); Collins dan Clark (2003), yang menyatakan bahwa praktik-praktik manajemen sumberdaya

manusia strategik adalah pendekatan utama untuk mendapatkan dan menguatkan *knowledge* sumberdaya manusia dan keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi. Ditambahkan pula bahwa banyak sumberdaya manusia sebagai penyebar *knowledge* khusus dan keahlian organisasi, mungkin yang terbaik bagi organisasi adalah memanfaatkan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia strategik untuk mengelola *knowledge* dan keahlian (Scarborough dan Carter, 2000; Lave dan Wenger, 1991).

***Knowledge management* (Y<sub>1</sub>) berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan pengujian hipotesis 2 (H<sub>2</sub>) membuktikan bahwa ada pengaruh signifikan positif *knowledge management*

terhadap kinerja organisasi. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan *knowledge management* maka semakin baik kinerja organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan. Hasil temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Liu *et al.*,(2004), membuktikan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, yang dilihat dari kinerja pengembangan produk baru. Dalam hasil penelitiannya lebih lanjut menegaskan, bahwa organisasi dengan kapabilitas operasional *knowledge management* yang baik mencapai hasil yang substansial pada kinerja pengembangan produk baru. Hasil temuan penelitian ini juga konsisten dengan hasil



penelitian Zheng *et al.* (2009), membuktikan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan pada keefektifan organisasi yang diukur dari kinerja keseluruhan, *market share*, tingkat pertumbuhan, profitabilitas dan keinovasian organisasi. Selain itu, penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Liao & Wu (2010), yang menunjukkan hubungan signifikan dan positif antara *knowledge management* dan kinerja organisasi inovasi.

**Praktik manajemen sumberdaya manusia strategik (X<sub>1</sub>) berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan pengujian hipotesis, bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi rumah sakit pemerintah dan

swasta di Kalimantan Selatan, temuan penelitian ini tidak membuktikan hipotesis tersebut. Dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa praktik manajemen sumberdaya manusia strategik tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hasil ini menjelaskan bahwa semakin baik pelaksanaan praktik manajemen sumberdaya manusia strategik tidak memberikan pengaruh lebih besar terhadap perbaikan kinerja organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan. .

Hasil temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Alleyne *et al.* (2005) yang membuktikan bahwa relevansi universal manajemen sumberdaya manusia, kesesuaian internal

(*internal fit*), dan kesesuaian eksternal (*external fit*) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi industri jasa perhotelan. Demikian pula temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Cho, Seonghee *et al.* (2006) bahwa organisasi yang menerapkan praktik manajemen sumberdaya manusia strategik tidak ada bukti pengaruh yang berarti dari masing-masing 12 item praktik manajemen sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasi lainnya, kecuali seperti program partisipasi, manajemen tenaga kerja, rencana inisiatif, dan tes seleksi, berpengaruh positif hanya satu ukuran kinerja organisasi yaitu rendahnya tingkat *turnover* karyawan *non* manajerial.

**Pengaruh praktik manajemen sumberdaya manusia strategik (X<sub>1</sub>) dimediasi *knowledge management* (Y<sub>1</sub>) terhadap kinerja organisasi (Y<sub>2</sub>)**

Berdasarkan pengujian hipotesis 3 (H3) praktik manajemen sumberdaya manusia strategik dimediasi *knowledge management* terhadap kinerja organisasi berpengaruh signifikan. Hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pelaksanaan praktik manajemen sumberdaya manusia strategik dengan melalui dukungan *knowledge management*, maka semakin baik pula kinerja organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan. Dengan kata lain, bahwa rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan yang melaksanakan dengan baik

praktik manajemen sumberdaya manusia strategik cenderung memiliki tingkat kinerja organisasi yang lebih baik melalui pelaksanaan *knowledge management* yang baik.

Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Youndt *et al.* (1996); Collins and Clark, (2003); Currie and Kerrin, (2003); Tannenbaum and Dupuree-Bruno, (1994); MacDuffie, (1995) seperti argumentasi mereka lebih berhubungan erat pada keterlibatan praktik manajemen sumberdaya manusia strategik, *knowledge management*, dan kinerja inovasi organisasi. Secara eskplisit menunjukkan bahwa praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia strategik melalui *knowledge management*

mempengaruhi kinerja organisasi.

## **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, dapat disimpulkan hal-hal penting sebagai berikut:

1. Pelaksanaan yang baik praktik manajemen sumberdaya manusia strategik yang direfleksikan dalam bentuk pelatihan kerja (*job Training*), kesempatan kerja (*job opportunity*), dan keamanan kerja (*job insecurity*) tanpa didukung variabel mediasi *knowledge management* tidak dapat meningkatkan kualitas pelayanan rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan.
2. Pelaksanaan yang baik Praktik manajemen sumberdaya manusia strategik yang direfleksikan dalam bentuk pelatihan kerja (*job Training*), kesempatan kerja (*job opportunities*), dan keamanan kerja (*job insecurity*) dapat meningkatkan *knowledge management* semakin baik pada

organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan.

3. Kinerja organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan dapat ditingkatkan lebih baik dengan melaksanakan *knowledge management* yang baik yang direfleksikan dalam *bentuk explicit knowledge, tacit knowledge, external knowledge dan internal knowledge* yang dijadikan sebagai sumber dalam menciptakan *knowledge* baru organisasi yang digunakan secara institusional.
4. Pelaksanaan yang baik praktik manajemen sumberdaya manusia strategik yang direfleksikan dalam bentuk pelatihan kerja (*Job Training*), kesempatan kerja (*Job opportunity*), dan keamanan kerja (*job insecurity*) tanpa didukung variabel mediasi *knowledge management*, maka kinerja organisasi rumah sakit pemerintah

dan swasta di Kalimantan Selatan tidak dapat tercapai dengan baik.

5. *Knowledge management* sebagai *complete mediation* mempunyai peran yang sangat penting dalam memediasi pelaksanaan praktik manajemen sumberdaya manusia strategik untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan, karena secara langsung praktik manajemen sumberdaya manusia strategik berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, selama praktik manajemen sumberdaya manusia strategik mampu meningkatkan *knowlege management* maka kinerja organisasi rumah sakit pemerintah dan swasta di Kalimantan Selatan dapat semakin baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemo, Suparto, 2003, *Manajemen Rumah Sakit*, Penerbit Sinar Harapan, Bandung
- Ahmad, Asfaq., M. Bashir., Sultan Mabariz. 2011. How Service Quality affects Performance of Conventional Banks in Pakistan, *International Journal Of Contemporary Research in Business*.
- Alam, Roslina. 2008. *Pemberdayaan Hubungannya dengan kelelahan Kerja dan Kecerdasan Emosional Perawat dan Bidan Rumah Sakit Rujukan Di Sulawesi Selatan*, Disertasi PDIM Unibraw.
- Alavi, M., Leidner, D. E. 2001. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Alleyne Philmore., Liz Doherty., Dion Greenidge. 2005. Human Resource Management and Performance in The Barbados Hotel Industry, *Journal of Hospitality Management* (2006) p. 623-646.
- Alwi, Syafaruddin., 2001. *Manajemen Sumberdaya: Strategy Keunggulan Kompetitif*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama. BPFE-UGM.Yogyakarta
- Anonim, Departemen kesehatan Republik Indonesia, 2004.
- Anonim, Dinas Kesehatan Provinsi Kalsel, 2010.
- Anonim, Profil Kesehatan Kalimantan Selatan 2010
- Anonim, Undang-Undang N0 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit
- Anthony Jiju., Tuner Tolga. 2006. Comparing Public and private hospital care service quality in Turkey, *Leadership in health Services, Vol. 19*
- Armstrong, Michae. L. 2003. *Strategic Human Resource Management. A Guide to Action*, Terjemahan, Gramedia Jakarta. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Ed. London and Philadelphia.

- Armstrong, Michael. I. 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Ed. London and Philadelphia.
- Arnold, H. J., Fieldman, D. C. 1982. A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*. Vol 67. Hal 350-360
- Arthur, Jeffrey. B. 1992. The Link Between Business Strategy and Industrial Relations System in American Steel Mills, *Industrial and Labor Relations Review*, 45(3) p 488-506.
- Arthur, Jeffrey B. 1994. Effect of Human Resources System on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, June, p.670-687
- Ashford, S., Lee, C., Bobko, P. 1989. Content, Causes and Consequences of Job Insecurity : a Theory based measure and Substantive test"; *Academy of management Journal*; Vol.32; p. 203-829.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M. 1999. Learning orientation, market orientation, and innovation: Integrating and extending models of organizational performance, *Journal of Market-Focused Management*, 4 (4), 295-308.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S. 2002. Building Competitive advantage through people, *Sloan Management Review*, 43(2),34-41).
- Becker, B., Gerhart, B. 1996, The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., Spratt, M. F. 1997. HR as a source of shareholder value: *research and recommendations*. *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Becker, G. S. 1993. Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd

- ed.). Chicago/London: *The University of Chicago Press with The National Bureau of Economic Research*.
- Beer, Michael. 1997. The Transformation of The Human Resource Function: Resolving The Tension Between A Traditional Administrative and A New Strategic Role. *Human Resource Management*. Vol. 36. No.1 p49-56.
- Bornemann, Manfred. 2003. An Illustrated Guide to Knowledge Management, *Wissenmanagement Forum*, 2003, Graz, Austria.
- Bose, Ranjit. 2003. Knowledge Management-enabled health care management systems: *Capabilities, Infrastructure, and decision Support*. *Expert System with Applications*, 24, 59-71
- Boxall, P., Steeneveld, M. 1999. Human resource strategy and competitive advantage: a longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
- Boxall, P., Purcell, J. 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews* 2 (2), 183-203.
- Boxall, P., Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Sage, London.
- Brady, Michael K., Cronin, J Joseph., Brand Richard R. 2002. Performance-Only Measurement of Quality: A Replication and extension, *Journal of Business Research* 55, p. 17-31
- Buller, Paul.F. 1988. Successful Partnership: HR and Strategic Planning at eight top firm, *Organization Dynamics*, 17 p, 27-43.
- Carrillo, P., Robinson, H., Al-Ghassani, A., Anumba, C. 2004. Knowledge Management in UK Construction: Strategies, Resource and Barriers, *Project Management Journal*, 35, (1), P46.

- Chand, Mohinder. 2004. Human Resource Strategies and Global Competitiveness: A Study of Indian Small and Medium Sized Tourism Enterprises,' in International Conference on Creating Global Competitive Advantage, India: Laxpara Foundation.
- Chand, Mohinder., and Katou, A., 2007, 'The Impact of HRM Practices of Organisational Performance in Indian Hotel Industry,' Employee Relation: *An International Journal*, 29, 576–594.
- Cheng, A., Brown, A. 1998. HRM Strategies and Labour Turnover in the Hotel Industry: A Comparative Study of Australia and Singapore,' *The International Journal of Human Resource Management*, 9, 136–154.
- Chen, Chung., Huang, J., Hsiao, Y. 2010. The role of organizational climate and structure: *Knowledge management and innovativeness. International Journal of Manpower*.
- Chen,Chung Jen., Huang., Jing-Wen. 2009. Strategic HR and innovation performance\_the mediating role of KM capacity, *Journal of Business Research* 62 (2009) 104–114
- Chen, Chung, Jen., Huang, Jing, Wen. 2007. Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role Knowledge Management Capacity. *Journal Business Research* 62 (2009) 104-114.
- Cho, Seonghee., Woods, Robert H., Jang, SooCheong., dan Erden, Mehmet, 2006, Measuring The Impact of Human Resource Management Practices on Hospitality Firms' Performance, *Hospitality Managment Journal*, 25, pp.262-277.
- Cho, Seonghee, Woods, Robert H., 2000. The use of psychological tests in the hospitality industry. *Advances in Hospitality and Tourism Research* 2, 96100.
- Choi, Byounggu., Simon K Poon., Joseph G.Davis. 2008. Effects



of Knowledge Management Strategy on Organization Performance:A Complementarity Theory-base Approach. *The International Journal of Management Research*, 62, 104-114.

Chung, Jen Chen,, Huang Wen, Jeng. 2007. Strategic Human Resource Practices and innovation Performance—Teh Mediating Role of Knowledge Management Capacity, *Journal of Business Reaserch* 62 (2009), p.104-114.

Cihovska, Viera., Hvizdova, Eva. 2011. Knowledge Management Formuates A New System Of Wealht Creation, *Economic and Management: 2011.16*, p.704-709.

Ciptani, M. K. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar." *Jurnal akuntansi dan keuangan*, Vol.2 ,No.1