

# KAJIAN IMPLEMENTASI *KNOWLEDGE MANAGEMENT* PADA POLITEKNIK KEUNGAN NEGARA STAN

Acwin Hendra Saputra

Politeknik Keuangan Negara STAN

e-mail : acwin.hs@gmail.com

## ABSTRACT

*Technology provides space and challenge for universities to grow, innovate and compete globally. The higher education has long stood as a producer of knowledge. But the problem is that often the knowledge available in higher Education are not well managed. Politeknik Keuangan Negara STAN as an institution of higher education in the Ministry of Finance must undeniably have good knowledge management. Knowledge management has long been used as a system for managing knowledge by combining advances in information technology and organizational cultures. This research will discuss some alternative implementations of knowledge management in PKN STAN through five approaches, the approach function, structure approach, system approach, the approach flow of knowledge and conceptual approaches/SECI formulations. This study is expected to trigger more technical studies in the form of a knowledge management system design. The use of modeling language UML (unified modeling language) is suggested for further technical studies related to the development of knowledge management system at PKN STAN. UML will directly generate knowledge management model that can be immediately implemented.*

## ABSTRAK

Teknologi memberikan ruang dan tantangan bagi perguruan tinggi untuk berkembang, berinovasi dan bersaing kompetitif secara global. Perguruan tinggi sudah sejak lama berdiri sebagai produsen pengetahuan. Namun permasalahannya adalah seringkali pengetahuan yang ada pada perguruan tinggi tidak dikelola dengan baik. Politeknik Keuangan Negara STAN sebagai perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Keuangan tidak terlepas harus memiliki sebuah manajemen pengelolaan pengetahuan yang baik. *Knowledge management* sudah lama digunakan sebagai sistem untuk mengelola pengetahuan dengan memadukan kemajuan teknologi informasi dan kultur budaya organisasi. Kajian ini akan membahas beberapa alternatif implementasi *knowledge management* pada PKN STAN melalui lima pendekatan, yaitu pendekatan fungsi, pendekatan struktur, pendekatan sistem, pendekatan *knowledge flow* dan pendekatan konseptual/formulasi SECI. Kajian ini diharapkan dapat memantik inisiasi studi lanjutan yang bersifat lebih teknis dalam bentuk rancang bangun *knowledge management system*. Penggunaan *modeling language* UML (*unified modeling language*) disarankan kajian teknis terkait pengembangan *knowledge management system* pada PKN STAN selanjutnya karena akan langsung menghasilkan output model implementasi *knowledge management* yang langsung bisa diimplementasikan.

**Kata kunci:** *knowledge management, knowledge management system, perguruan tinggi, PKN STAN*

## 1. PENDAHULUAN

Era globalisasi dan teknologi informasi memperluas cakupan tugas dan peran perguruan tinggi. Selain mendapatkan mandat sebagai lembaga yang mendidik dan mempersiapkan

mahasiswa untuk menjadi tenaga ahli dan tenaga terampil, perguruan tinggi juga merupakan bagian dari institusi publik yang harus memberikan layanan kepada para *stakeholders*-nya baik mahasiswa, dosen, staf perguruan

tinggi, wali mahasiswa dan terutama kepada masyarakat. Kualitas layanan perguruan tinggi yang baik tidak akan dapat dicapai apabila tidak ada pengelolaan manajemen yang baik (Anggraini, 2013).

Ramirez, et al., 2007 menyatakan bahwa Perguruan Tinggi/Universitas pada hakikatnya adalah produsen pengetahuan. Pengetahuan yang dihasilkan oleh individu maupun kelompok dalam perguruan tinggi dapat dimanfaatkan oleh organisasi perguruan tinggi dengan tetap memberikan hak dan kebebasan pengembangannya pada individu atau kelompok tersebut. Ilmu pengetahuan menjadi sangat penting bagi eksistensi organisasi perguruan tinggi saat ilmu pengetahuan sudah dianggap sebagai sebuah *intellectual capital* bagi organisasi (Farid, 2015). Salah satu upaya peningkatan kinerja dan kualitas layanan adalah melakukan pengelolaan manajemen yang baik terhadap ilmu pengetahuan yang ada pada perguruan tinggi. Manajemen pengetahuan atau jamak disebut sebagai *Knowledge Management* merupakan alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik (Chong et al., 2011).

Menurut Shixing (2005) *knowledge management* terdiri atas 2 komponen, yaitu faktor manusia dan teknologi. Faktor teknologi ikut menentukan karena dengan teknologi akan membuat beberapa hal menjadi lebih mudah. Hal lainnya adalah keterbatasan otak manusia dalam menyimpan berbagai pengetahuan, teknologi dibutuhkan dalam implementasi manajemen pengetahuan.

Begitu sentralnya peran teknologi informasi dalam pengembangan *knowledge management*, bukan berarti menjadikannya sebagai faktor penentu kesuksesan utama. Robert Buckman dalam Tobing (2007) menyatakan bahwa teknologi merupakan aspek yang mudah, yang sulit adalah mengubah budaya manusia.

Secanggih apapun teknologi yang digunakan dalam mendukung manajemen pengetahuan, akan tidak berarti bahkan bisa menjadi sebuah kesia-siaan belaka apabila faktor manusia yang terlibat di dalamnya tidak memiliki minat untuk saling mendengar dan berbagi. Sekolah Tinggi Akuntansi Negara yang sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 137/PMK.01/2015 telah ditetapkan sebagai Politeknik Keuangan Negara STAN (PKN STAN) mendapatkan penegasan sebagai perguruan tinggi di lingkungan Kementerian Keuangan. PKN STAN sebagai sebuah perguruan tinggi yang sekaligus juga sebagai organisasi publik tentu akan mengalami berbagai kompleksitas dalam pengembangannya ke depan. Sebuah perencanaan strategis bagi manajemen pengetahuan yang terintegrasi dengan Rencana Strategis pengembangan organisasi PKN STAN tentu akan sangat dibutuhkan untuk mendongkrak daya saing, inovasi dan keunggulan PKN STAN sebagai sebuah perguruan tinggi. Karakteristik khusus PKN STAN sebagai perguruan tinggi di Kementerian Keuangan tentu akan membutuhkan pola rancangan *knowledge management* yang spesifik.

Berdasarkan uraian di atas, penulis mengajukan kajian implementasi *knowledge management*. Kajian pendahuluan ini akan mencakup berbagai konsep *knowledge management* serta pola implementasinya pada organisasi sektor publik untuk kemudian diaplikasikan dalam lingkup dan karakteristik khusus PKN STAN. Kajian ini belum menghasilkan model rancang bangun sistem *knowledge management* pada PKN STAN, namun menyajikan pola runtutan implementasi *knowledge management* yang akan menjadi sebuah kajian pendahuluan bagi implementasi dan pengembangan sebuah sistem *knowledge management* bagi PKN STAN di masa mendatang.

## 2. PERGURUAN TINGGI DAN KNOWLEDGE MANAGEMENT

Standar kompetitif perguruan tinggi tidak hanya diukur dengan kualitas lulusannya saja. Kemampuan perguruan tinggi dalam menginisiasi pengembangan penelitian dan inovasi tentu akan berdampak pada peningkatan daya saing. Perguruan tinggi diharapkan mampu untuk memberdayakan dosen dalam melakukan penelitian sekaligus mengelola hasil penelitian tadi sebagai *intellectual Capital* baik berupa HAKI/paten, publikasi ilmiah, prosiding, tulisan ilmiah populer, TTG (Teknologi Tepat Guna), buku ajar, dan lain sebagainya. Untuk kasus Indonesia, pengelolaan pengetahuan ini masih belum mendapatkan prioritas sehingga proses *transfer of knowledge* yang didesiminasikan oleh perguruan tinggi belum maksimal. Mulyanto, 2008 dalam Reniati, 2013 menyatakan bahwa perguruan tinggi tidak mengelola pengetahuannya dengan baik, sehingga transfer pengetahuan tidak terjadi. Pernyataan Mulyanto didukung oleh fakta bahwa produktivitas publikasi perguruan tinggi di Indonesia masih kalah jauh jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga seperti Singapura, Malaysia dan Thailand. Tabel 1 yang disusun oleh Sunu Wibirama dari scopus memperlihatkan perbandingan produktivitas publikasi literatur Indonesia dibandingkan dengan beberapa negara tetangga.

Belajar dari kondisi di atas PKN STAN sebagai sebuah perguruan tinggi yang memiliki visi global dalam pengembangannya dari awal harus sudah menekankan dan memberikan prioritas pada aspek pengelolaan pengetahuan. PKN STAN harus mampu mengelola pengetahuan sebagai *living knowledge* yang tidak hilang saat individu atau kelompok pemilik *knowledge* beralih tugas atau purna bakti dari dinasnya di PKN STAN.

Tabel 1. Perbandingan produktivitas publikasi perguruan tinggi di Indonesia dan negara tetangga versi <http://scopus.com>

Klasemen Liga Scopus Indonesia per 24 Januari 2013			
No	Institusi	Jumlah Publikasi Total	Jumlah Publikasi Tahun 2012
1	Institut Teknologi Bandung	2607	398
2	Universitas Indonesia	2276	250
3	Universitas Gadjah Mada	1358	168
4	Institut Pertanian Bogor	910	108
5	Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia	826	94
6	Center for International Forestry Re	615	63
7	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	594	74
8	Universitas Diponegoro	449	59
9	Universitas Airlangga	434	52
10	Universitas Padjadjaran	401	48

Klasemen Liga Scopus Indonesia per 24 Januari 2013			
No	Institusi	Jumlah Publikasi Total	Jumlah Publikasi Tahun 2012
1	Mahidol University	18716	1496
2	Chulalongkorn University	15404	1488
3	Chiang Mai University	7743	843
4	Prince of Songkla University	5406	631
5	Kasetsart University	5332	710
6	Khon Kaen University	5082	712
7	Asian Institute of Technology Thailand	4404	227
8	King Mongkuts University Technology	3987	504
9	King Mongkuts Institute of Technology	3963	427
10	Thammasat University	1993	210

Klasemen Liga Scopus Indonesia per 24 Januari 2013			
No	Institusi	Jumlah Publikasi Total	Jumlah Publikasi Tahun 2012
1	Universiti Malaya	18838	2657
2	Universiti Sains Malaysia	15003	2420
3	Universiti Putra Malaysia	14073	2289
4	Universiti Kebangsaan Malaysia	12706	2267
5	Universiti Teknologi Malaysia	8146	1653
6	Universiti Teknologi MARA	5326	1226
7	Multimedia University	3546	319
8	International Islamic University Malaysia	2775	518
9	Universiti Teknologi PETRONAS	2722	536
10	Universiti Malaysia Perlis	1661	463

Klasemen Liga Scopus Indonesia per 24 Januari 2013			
No	Institusi	Jumlah Publikasi Total	Jumlah Publikasi Tahun 2012
1	National University Of Singapore	69505	5188
2	Nanyang Technological University	41596	4094
3	Singapore General Hospital	6178	321
4	Institute for Infocomm Research	5754	398
5	National University Hospital	5261	253
6	Institute of Materials Research and	3510	364
7	Institute of Microelectronics	2981	193
8	Singapore Institute of Manufacturing	2450	171
9	Data Storage Institute	2064	152
10	Institute of High Performance Com	1975	215

### 3 . K O N S E P K N O W L E D G E M A N A G E M E N T

Terdapat banyak definisi *Knowledge Management*, baik definisi sederhana seperti diungkapkan oleh Syeiby, (2005) yang menekankan bahwa KM adalah seni penciptaan nilai dari *intangible asset*. Kemudian Tobing mengutip definisi yang lebih kompleks dari *American Productivity and Quality Centre* (2007):

“manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai pendekatan-pendekatan sistemik yang membantu muncul dan mengalirnya informasi dan pengetahuan kepada orang yang tepat pada saat yang tepat untuk menciptakan nilai.”

Definisi di atas memberikan batas perbedaan yang jelas antara informasi dan pengetahuan. Perbedaan tersebut di jelaskan oleh Drucker dalam Tobing, 2007 sebagai:

“*knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau institusi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya.”

Definisi *knowledge Management* dari Li Sijing, 2002 yang menekankan bahwa manajemen pengetahuan adalah serangkaian proses dan teknik untuk menangkap/mengambil dan menggunakan pengetahuan baik dari *database*, karya ilmiah/penelitian, dan pemikiran dalam organisasi akan digunakan dalam kajian ini. Pada skala perguruan tinggi definisi ini akan memperkuat fungsi perguruan tinggi sebagai *creation and center of knowledge*.

### 4. PEMBAHASAN

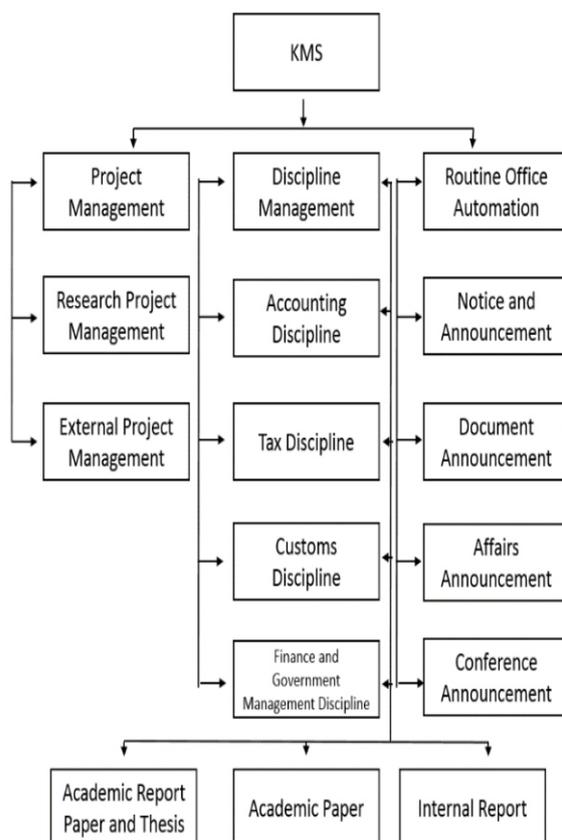
Inisiasi awal implementasi *knowledge management* pada PKN STAN akan dibahas melalui lima pendekatan, yaitu pendekatan fungsi, pendekatan struktur, pendekatan sistem,

pendekatan *knowledge Low* dan pendekatan konseptual/formulasi SECI. Penggunaan berbagai pendekatan ini dilakukan agar penelitian selanjutnya mendapatkan berbagai alternatif pijakan untuk melakukan kajian yang lebih bersifat teknis dan detil bagi upaya awal memodelkan *knowledge management System* (KMS) pada PKN STAN.

#### 4.1. Pendekatan Fungsi

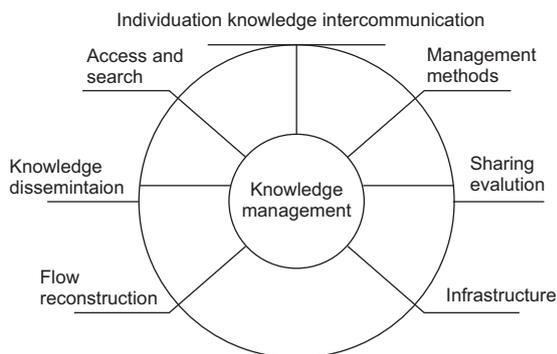
Pendekatan fungsi menekankan bahwa desain KMS harus sesuai dengan fungsi organik organisasi PKN STAN itu sendiri seperti yang tertera pada PMK Nomor 137/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Keuangan Negara STAN. Adapun hasil desain KMS dengan pendekatan fungsi dapat dilihat pada Bagan 1.

**Bagan 1.** Pendekatan Fungsi KMS PKN STAN, model Li Sijing dengan modifikasi



## 4.2. Pendekatan Struktur

**Bagan 2.** Pendekatan Struktur KMS



Pada pendekatan ini manajemen pengetahuan dibangun oleh tujuh komponen struktur, yaitu:

- a. *Infrastructure KM*, akan mendukung implementasi KM dengan *bank data/database, knowledge pool, information network* dan sejenisnya;
- b. *Reconstruction of Knowledge Flow*, berfokus pada pembentukan pusat pengetahuan yang *reliable* dan mudah diakses oleh individu-individu dalam organisasi;
- c. *Methods of KM*, berupa *content management, document management, record management, communication management, management of inside and outside knowledge communication*, dan *management of whole the system*;
- d. *Knowledge Access and Search*, terdiri atas sebuah kontrol yang terkoordinasi sekaligus terintegrasi kepada berbagai aplikasi pendukung operasionalisasi KM;
- e. *Knowledge Dissemination*, adalah memetakan pola distribusi pengetahuan, dokumen elektronik, informasi cetak hingga pola penyampaian informasi melalui media internet/website;
- f. *Individuation knowledge intercommunication*, memastikan segala bentuk komunikasi antar individu dalam organisasi terdefiniskan dengan baik sekaligus terakomodasi;
- g. *Knowledge Sharing and Evaluation*, membangun kultur organisasi yang positif, mendorong anggota organisasi untuk berpartisipasi pada KMS hingga merumuskan regulasi sebagai implementasi dan evaluasi KMS.

Pada PKN STAN pendekatan struktur akan memberikan pola pengembangan KMS yang komprehensif dan jelas. Melalui pendekatan ini akan didapatkan kajian awal mengenai draft perencanaan/*masterplan* pengembangan KMS pada PKN STAN. Dengan identifikasi yang baik pada setiap komponen, maka langkah pengembangan akan terstruktur dan dapat dievaluasi pada setiap komponennya. Pendekatan ini akan memberikan gambaran yang menyeluruh atas *gap* kebutuhan yang ada dalam pengembangan KMS PKN STAN di masa mendatang.

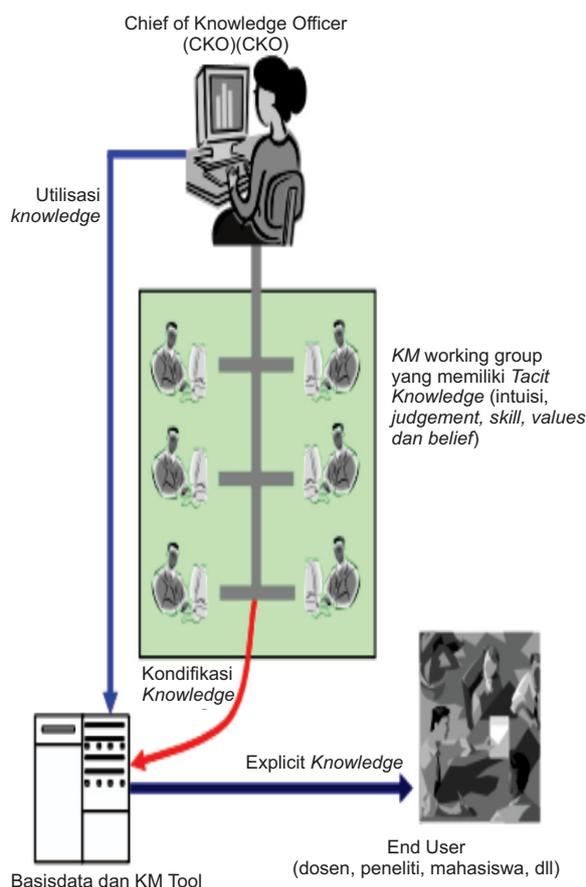
## 4.3. Pendekatan Sistem

Pendekatan ini dibangun dengan *framework academic digital dashboard knowledge management system*. Mulyanto 2008, menyatakan bahwa pada pendekatan sistem untuk KM akan terfokus pada pemetaan pengetahuan, *KM strategy*, model dan arsitektur operasi serta *KM tool*. Secara umum, bagan sistem *knowledge management* ini terlihat pada bagan 4 terdiri atas kelompok *knowledge worker*. Kelompok *knowledge worker* yang dimaksudkan berupa kelompok peneliti dan dosen yang berpartisipasi untuk membangun basis pengetahuan yang berisi sekumpulan aturan untuk menentukan strategi, model dan arsitektur operasi. Kelompok ini dipimpin oleh seorang pemimpin kelompok yang disebut *Chief Knowledge Officer (CKO)*. Sistem bertugas untuk mengoptimalkan aturan-aturan dalam basis pengetahuan sehingga sistem tersebut memiliki kemampuan untuk beradaptasi untuk memetakan pengetahuan berdasarkan fitur

fitur yang diberikan oleh *knowledge worker*.

Pendekatan sistem dalam pengembangan KMS adalah pendekatan yang sudah mendekati operasional. Pada pola pengembangan KMS pada PKN STAN menggunakan pendekatan ini akan ditunjuk satu *person in charge* sebagai *Chief of Knowledge Officer* yang akan memba-wahi satu tim IT yang akan menggunakan berbagai *hard* dan *soft resource* bagi pengem-bangan dan pengelolaan KMS pada PKN STAN. Secara umum badan pendekatan KMS dalam Mulyanto, 2008 sudah memadai untuk meng-gambarkan pendekatan ini.

**Bagan 3.** Pendekatan Sistem pada KMS



#### 4.4. Target User

Pendekatan sistem dikembangkan dengan target user yang spesifik sebagai berikut:

- a. para pakar/ahli, yang terdiri dari: dosen dan peneliti, yang akan berpartisipasi untuk

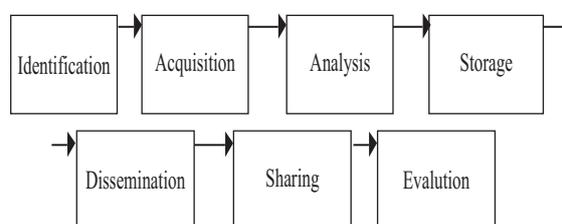
memberikan preferensinya dalam meleng-kapi perbendaharaan aturan dalam basis pengetahuan;

- b. para dosen, peneliti dan mahasiswa, sebagai pengguna terakhir (*end-user*) untuk melaku-kan pembelajaran.

#### 4.6. Pendekatan Knowledge Flow

Menggunakan pendekatan *knowledge flow* dalam pengembangan KMS merupakan pendekatan fundamental di mana sebelum melakukan pengembangan KMS ditetapkan dahulu tujuh langkah pembangunan KMS. Ketujuh langkah tersebut meliputi: *knowledge identification, knowledge acquisition, knowledge analysis, knowledge storage, knowledge dissemination, knowledge sharing, and knowledge evaluation*.

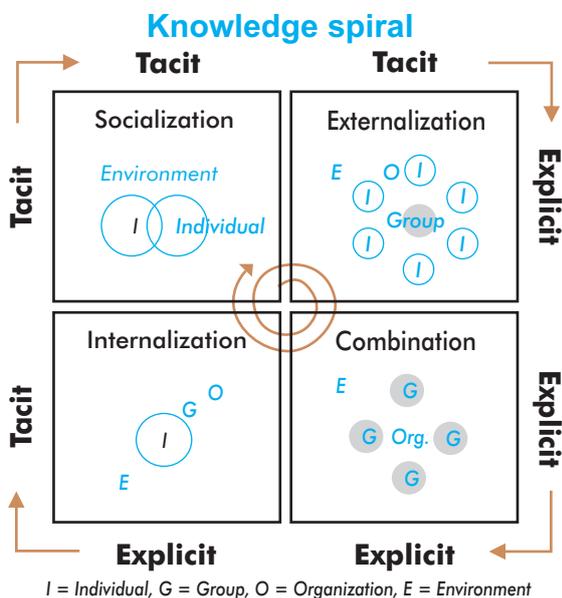
**Bagan 4.** Rantai Pengetahuan



Dikarenakan sifatnya yang bertahap (*in sequence*) pendekatan ini kerap disebut sebagai rantai pengetahuan. Implementasi pengem-bangan KMS berbasis pendekatan *Knowledge Flow* ini akan memberikan panduan yang jelas mengenai tahapan dan capaian dalam pengem-bangan sistem. Pendekatan ini dalam pengem-bangan KMS pada PKN STAN dapat digunakan sebagai alat kontrol dan audit sistem yang terklasifikasi dan terdefinisi dengan baik pada setiap langkahnya. Penjabaran dan identifikasi pada setiap langkah adalah mutlak untuk menjamin kesuksesan penggunaan pendekatan *knowledge flow* dalam mengembangkan KMS PKN STAN.

#### 4.7. Pendekatan Konseptual/Formulasi SECI

Bagan 5. *Knowledge Spiral*, sumber: Nonaka/Peltokorpi (2006)



Pendekatan pengembangan KMS berbasis SECI/*Knowledge Spiral* diformulasikan pertama kali oleh Nonaka dan Takeuchi (2001). SECI sendiri merupakan akronim dari: **Socialization - Externalization - Combination - Internalization**. Konsep SECI ini adalah konsep yang paling banyak digunakan/populer dalam mengkaji *knowledge management*.

Pendekatan ini bersandar pada pernyataan dari Nonaka dan Takeuchi (2001) yang membagi pengetahuan menjadi dua, yaitu: *Tacit Knowledge* dan *Explicit Knowledge*. *Tacit Knowledge* berupa pengetahuan yang diperoleh individu melalui pengalaman relatif sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan, dan sebaliknya *Explicit Knowledge* adalah hal yang mudah dikomunikasikan karena bersifat formal dan sistematis. Pada prakteknya penerapan *explicit knowledge* akan lebih mudah karena biasanya pengetahuannya atau pernyataan yang ada telah terdokumentasikan dengan baik dalam bentuk tulisan. Perbedaan antara *tacit* dan *explicit knowledge* ini kemudian melahirkan empat pola dasar bagi pengembangan KMS, yaitu:

- a. Proses eksternalisasi (**externalization**), yaitu mengubah *tacit knowledge* yang kita miliki menjadi *explicit knowledge*. Bisa dengan menuliskan *know-how* dan pengalaman yang kita dapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau buku. Dan tulisan-tulisan tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya.
- b. Proses kombinasi (**combination**), yaitu memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk kita implementasikan menjadi *explicit knowledge* lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan *skill* dan produktifitas diri sendiri. Kita bisa menghubungkan dan mengkombinasikan *explicit knowledge* yang ada menjadi *explicit knowledge* baru yang lebih bermanfaat.
- c. Proses internalisasi (**internalization**), yakni mengubah *explicit knowledge* sebagai inspirasi datangnya *tacit knowledge*. Dari keempat proses yang ada, mungkin hanya inilah yang telah kita lakukan. Bahasa lainnya adalah *learning by doing*. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, saya mulai bekerja, dan saya menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan *know-how* baru yang mungkin tidak saya dapatkan dari buku tersebut.

Proses sosialisasi (**socialization**), yakni mengubah *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lain. Ini adalah hal yang juga terkadang sering kita lupakan. Kita tidak memanfaatkan keberadaan kita pada suatu pekerjaan untuk belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan kita terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Yang tentu saja ini nanti akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses kita menjalani proses perolehan *tacit knowledge* baru, semakin banyak *explicit knowledge* yang

berhasil kita produksi pada proses eksternalisasi.

Pendekatan Konseptual/Formulasi SECI dianggap oleh penulis adalah alternatif pendekatan terbaik dalam pengembangan KMS pada PKN STAN. Pendekatan ini meskipun bersifat konseptual namun tetap memadukan empat pola dasar pengembangan KMS, sehingga secara framework paling lengkap karena melingkupi aspek konseptual sekaligus menyentuh aspek teknis/operasional.

## 5. PENUTUP

Pengembangan *knowledge management system* bukanlah hal yang mudah namun tidak bisa dihindari sebab akan berdampak langsung pada keberhasilan dan level kompetitif organisasi itu sendiri. Demikian pula PKN STAN yang sedang mewujudkan cita-cita untuk menjadi Politeknik bertaraf internasional tidak bisa luput untuk sedini mungkin memiliki *awareness* dalam mengembangkan *knowledge management system*. Berbagai bahasan di atas cukup memberikan gambaran bahwa upaya pengembangan KMS membutuhkan usaha lebih mulai dari perencanaan strategis, pembangunan sistem/eksekusi lapangan hingga pengelolaan/*maintenance* sistem.

Kajian ini sebagaimana disebutkan di awal merupakan kajian pendahuluan atas kemungkinan implementasi/pengembangan *knowledge management* pada Politeknik Keuangan Negara STAN. Kajian pendahuluan ini diharapkan akan memantik inisiasi studi lanjutan terutama kajian serupa yang bersifat lebih teknis dalam bentuk rancang bangun *knowledge management system*.

Penggunaan *modeling language UML* (*unified modeling language*) dirasa penulis akan secara tepat digunakan dalam pengkajian teknis terkait pengembangan *knowledge management system* pada PKN STAN selanjutnya. Dan untuk menggunakan UML prasyarat utamanya adalah upaya pengembangan KMS telah dimasukkan

dalam rencana strategis dan mendapatkan dukungan organisasional dari *top level Management* dan seluruh civitas akademika Politeknik Keuangan Negara STAN.

## 6. REFERENSI

Anggraini, Normala Dewi. 2013. Pengaruh Praktek *Knowledge Management* terhadap Kinerja Organisasi (Studi Empiris pada Satuan Kerja Perangkat Daerah Kota Salatiga). Semarang. Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Chong, et al. 2011. *KM implementation in a public sector accounting organization: an empirical investigation*. Journal of Knowledge Management.

Drucker, P.F. 1959. *Landmarks of Tomorrow*. New York. Harper.

Farid, Muhammad. 2015. *Knowledge Management dan Kinerja Organisasi Sektor Publik* (Studi Empiris pada Entitas Akuntansi di Indonesia). Surakarta. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret.

Mulyanto, Agus. 2008. Implementasi *Knowledge Management* Untuk Meningkatkan Kinerja Perguruan Tinggi. Seminar Nasional Aplikasi Sains dan Teknologi 2008. Yogyakarta. ISTAKPRIND.

Nonaka, Ikujiro dan Hirotaka Takeuchi (1995), *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 137/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Politeknik Keuangan Negara STAN.

Ramirez, et al. 2007. *Proposal of Indicators for Reporting on Intellectual capital in Universities*. The Proceedings of The 10th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning.

- Reniaty. 2013. *Praktek Knowledge Management Pada Perguruan Tinggi Melalui Knowledge Worker dan Knowledge Leader Berbasis Strategi MP3EI (Sebuah Critical Review)*. Holistic Journal Of Management Research Vol 1, No. 1.
- Shixing, Wen. "Implementing Knowledge Management in Academic Libraries: A Pragmatic Approach." University of Michigan Library. 2005. Diakses tanggal 16 Desember 2015 <<http://www.white-clouds.com/iclc/cliej/cl19wen.htm>>
- Sijing, Li. 2002. *Analysis and design of knowledge management system: a case study - analysis and design of knowledge management system in SDIC/CAAS*. Proceedings of the Third Asian Conference for Information Technology in Agriculture, Beijing, China, 26-28 October, 2002.
- Syeiby, Karl Erik (2005), *Intellectual Capital: Thinking Ahead, Australian CPA*. June, page 18-21. (1998), *Measuring Intangibles & Intellectual Capital An Emerging First Standard*.
- Tobing, P.L. 2007, *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- <http://wibirama.staff.ugm.ac.id/2013/01/24/sunu-wibirama-peringkat-perguruan-tinggi-indonesia-di-scopus/> diakses pada tanggal 16 Desember 2015.