

Peranan Manajemen Pengetahuan dalam Peningkatan Kompetensi dan Kinerja Pimpinan Militer

Andrey Swastika Yogaswara¹, Disman M.S², Eeng Ahman³, Fitriani Reyta⁴

¹Program Doktorat Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

^{2,3}Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Indonesia

⁴Prodi Manajemen, Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia, Indonesia

yogaswara@upi.edu

Info Artikel

Sejarah artikel :

Diterima Februari 2022

Direvisi Maret 2022

Disetujui Maret 2022

Diterbitkan Maret 2022

ABSTRACT

The Army Military Police has the task of carrying out policies and carrying out the functions of the Military Police to support the implementation of the basic tasks of the Army. In creating value and producing competitive advantage or excellent performance within the Army Military Police, knowledge management is needed to meet the standards of the Army Leadership competencies in improving performance. In the past two years, the performance of the Military Police was considered to be unsuccessful, as seen from the rise of violations in the Indonesian Army. In this study, the population and sample were as many as 74 people who were leaders of the Military Police in Indonesia. The test was carried out using a partial least square approach, the results of the study indicated competence did not directly affect the performance of the leadership, the moderating variable required for knowledge management in improving the performance of the military police leadership.

Keywords : *Competence; Knowledge Management; Military Leaders; Performance.*

ABSTRAK

Polisi Militer Angkatan Darat memiliki tugas melaksanakan kebijakan dan menjalankan fungsi Polisi Militer untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas dasar Angkatan Darat. Dalam menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan kompetitif atau kinerja yang sangat baik di lingkungan Kepolisian Militer Angkatan Darat, diperlukan manajemen pengetahuan untuk memenuhi standar kompetensi Kepemimpinan Angkatan Darat dalam meningkatkan kinerja. Dalam dua tahun terakhir, kinerja Polisi Militer dianggap tidak berhasil, seperti yang terlihat dari maraknya pelanggaran di TNI AD. Dalam penelitian ini, populasi dan sampel sebanyak 74 orang yang merupakan pemimpin Polisi Militer di Indonesia. Tes dilakukan dengan menggunakan pendekatan partial least square. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi tidak secara langsung mempengaruhi kinerja kepemimpinan, variabel mediasi manajemen pengetahuan diperlukan untuk meningkatkan kinerja kepemimpinan polisi militer TNI Angkatan Darat.

Kata Kunci: Kinerja; Kompetensi; Manajemen Pengetahuan; Pemimpin Militer.

PENDAHULUAN

Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 bahwa tugas utama TNI AD adalah menegakkan negara dan keutuhan wilayah NKRI serta melindungi segenap bangsa dan tumpah darah Indonesia dari segala ancaman dan gangguan terhadap keutuhan bangsa dan negara. Di lingkungan TNI AD terdapat Polisi Militer Tni Ad yang memiliki tugas membantu Panglima TNI dalam menjalankan kebijakan dan menjalankan fungsi Kepolisian Militer untuk mendukung pelaksanaan tugas

pokok TNI AD. Untuk melaksanakan tugasnya, Polisi Militer Angkatan Darat ditugaskan sebagai penyelenggara, menegakkan disiplin, hukum dan ketertiban di lingkungan dan untuk kepentingan Angkatan Darat.

Dalam mengelola pengetahuan organisasi TNI AD yang bertujuan untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan kompetitif atau kinerja yang sangat baik, diperlukan manajemen pengetahuan. Karena melalui manajemen pengetahuan, organisasi mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki dan menggunakannya untuk meningkatkan kinerja dan membuat inovasi tidak mungkin. Seiring dengan dukungan manajemen pengetahuan, organisasi dapat dengan mudah mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan yang ada di lingkungan eksternal. Dalam mengawasi anggota organisasinya, seorang pimpinan Angkatan Darat (TNI AD) harus terus belajar agar kompetensi dapat terus meningkat. Kompetensi seorang pemimpin akan meningkat jika ia terus mengembangkan pengetahuannya. Karena dengan mengisi pengetahuan dengan bacaan dan mengembangkan kepemimpinan yang inovatif, niscaya seorang pemimpin TNI AD dapat memimpin sesuai dengan perkembangan zaman sehingga dapat tetap efektif, efisien, dan produktif.

Indikator efektivitas pemimpin yang efektif di TNI menurut Ramdani (2019) adalah melalui keputusan objektif, pedoman objektivitas keputusan berdasarkan filosofi Benar, yang artinya: Hal ini sesuai dengan visi dan misi Pusat Polisi Militer Angkatan Darat (Puspomad), yang anggotanya dari korps memiliki kemampuan secara bertahap, secara bertahap dan berkesinambungan, anggota korps yang mampu mempraktikkan klan sapta, sumpah prajurit, delapan wajib TNI dan lima korps dharma secara konsisten dan berkesinambungan.

Dalam dua tahun terakhir ada masalah di dalam tentara, yaitu menginjak beberapa pelanggaran yang dilakukan oleh anggota tentara. Pada Oktober 2018, ada 2 prajurit Kodam Bukit Barisan yang dipecat karena terbukti sebagai pembawa narkoba (news.detik.com). Pada bulan November, seorang Prada dijatuhi hukuman 10 bulan penjara karena kasus amoral anak di bawah umur (www.teropong.news), dan Serka di Sumatera Selatan yang dijatuhi hukuman 66 bulan penjara karena mencabuli 2 anak (news.detik.com). Pada Maret 2019 ada 2 orang dari Markas Detasemen TNI AD yang kedapatan membawa sabu (news.detik.com). Pada Bulan Juli, 2 prajurit kodiklat TNI AD diberhentikan dengan tidak hormat karena menyebarkan konten asusila (www.beritautama.com). Pada bulan Oktober seorang Kolonel dicopot dari jabatannya sebagai Komandan Kodim karena unggahan istrinya di media sosial. Pada Desember 2019, 2 anggota TNI terlibat penyalahgunaan narkoba (www.kompas.com).

Berdasarkan penjabaran beberapa kasus pelanggaran TNI AD tabel 1 dibawah ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja pimpinan TNI AD belum sepenuhnya berhasil. Hal itu terlihat dari jumlah kasus dalam dua tahun terakhir. Dalam hal ini dianggap perlu untuk meningkatkan kompetensi Pimpinan Polisi Militer Indonesia dengan menggunakan manajemen pengetahuan.

Tabel 1. Rekapitulasi Perkara Kejahatan / Pelanggaran / Pel. Lalu-Lintas pada Tahun 2019 Di setiap POMDAM

No	SATPOMAD	Sisa Lalu	Masuk	Sisa Dan Masuk	Selesai	Sisa	Ket
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pomdam I/BB	4	189	193	189	4	
2	Pomdam II/Swj	0	132	132	132	0	
3	Pomdam III/Slw	15	171	186	168	18	
4	Pomdam IV/Dip	3	97	100	94	6	
5	Pomdam V/Brw	3	135	138	137	1	
6	Pomdam VI/MIw	10	94	104	96	8	
7	Pomdam IX/Udy	7	100	107	100	7	
8	Pomdam XII/Tpr	0	73	73	73	0	
9	Pomdam XIII/Mdk	2	110	112	107	5	
10	Pomdam XIV/Hsn	2	112	114	113	1	
11	Pomdam XVI/Ptm	9	171	180	177	3	
12	Pomdam XVII/Cen	0	162	162	162	0	
13	Pomdam XVIII/Kas	4	98	102	102	0	
14	Pomdam Jaya	8	170	178	161	17	
15	Pomdam IM	1	114	115	115	0	
16	Puspomad	2	6	8	8	0	
	Jumlah	70	1934	2004	1934	70	

Sumber : Lampiran B, Surat Danpuspomad, Markas Besar AD Polisi Militer, Januari 2020, Ditandatangani oleh Komandan Puspomad Dirbindik

Berdasarkan tabel 1. perkara pelanggaran yang paling banyak masuk berada pada POMDAM I/Bukit Barisan sebanyak 189 perkara pelanggaran pada anggota kesatuan TNI Angkatan Darat sementara sisa kasus yang belum terselesaikan adalah sebanyak 4 (empat) kasus, pada urutan kedua adalah POMDAM III Siliwangi sebanyak 171 (serratus tujuh puluh satu) kasus pelanggaran masuk dan sisa kasus yang tidak terselesaikan adalah 18 (delapan belas) kasus pelanggaran, urutan ketiga POMDAM dengan kasus pelanggaran terbanyak adalah POMDAM Jaya dengan 170 (seratus tujuh puluh) kasus pelanggaran masuk dan sisa kasus belum terselesaikan sebanyak 17 (tujuh belas) kasus. Sementara jumlah kasus terkecil sebanyak 6 (enam) kasus dan tidak ada kasus yang belum terselesaikan adalah berada pada PUSPOMAD. Jika dilihat dari jumlah kasus yang terselesaikan dan kasus pelanggaran yang masuk di setiap POMDAM maka dapat diasumsikan kinerja pimpinan Polisi Militer Angkatan Darat yang berada di PUSPOMAD adalah yang terbaik di tahun 2019 dan yang terendah kinerjanya adalah Kinerja dari Pimpinan POMDAM I Bukit Barisan.

Basuki, A. Y. (2013) mengemukakan dalam peningkatan profesionalisme TNI harus ditunjang dengan integritas yang tinggi, dengan mengupayakan terlembagakannya karakteristik sebagai berikut: (a) mempunyai komitmen yang tinggi terhadap perjuangan mencapai cita-cita dan tujuan bernegara, (b) memiliki kompetensi yang dipersyaratkan dalam mengemban tugas, (c) berkemampuan melaksanakan tugas dengan terampil, kreatif dan inovatif, (d) taat asas, dan

disiplin dalam bekerja berdasarkan sifat dan etika profesional, (e) memiliki daya tanggap dan sikap bertanggung gugat (akuntabilitas), (f) memiliki jati diri sebagai abdi negara dan abdi masyarakat, serta bangga terhadap profesinya sebagai Anggota TNI, dan (g) memaksimalkan efisiensi, kualitas, dan produktivitas [3].

Menurut Rigby et all (2002) manajemen pengetahuan mengembangkan sistem dan proses untuk mendapatkan dan berbagi aset kepandaian. Ini meningkatkan generasi berdasarkan kegunaan, dapat dipertanggungjawabkan, dan informasi penuh arti, dan mencari agar meningkatkan kedua hal, individu serta kelompok belajar [11]. Selain itu dapat memaksimalkan nilai dari sebuah dasar kepandaian organisasi melewati fungsi berbeda dan lokasi berbeda. Manajemen pengetahuan mengatur bahwa keberhasilan bisnis berupa koleksi bukan produk tapi dasar pengetahuan khusus. Kepandaian adalah kunci yang akan memberikan daya saing perusahaan. Saraswati (2016) menjelaskan bahwa dalam penerapan manajemen pengetahuan terdapat tiga proses dasar yaitu *knowledge implementing*, *knowledge creating*, dan *knowledge sharing* sehingga dapat disimpulkan bahwa implementasi *knowledge management* terdiri atas tiga *knowledge* tersebut [2].

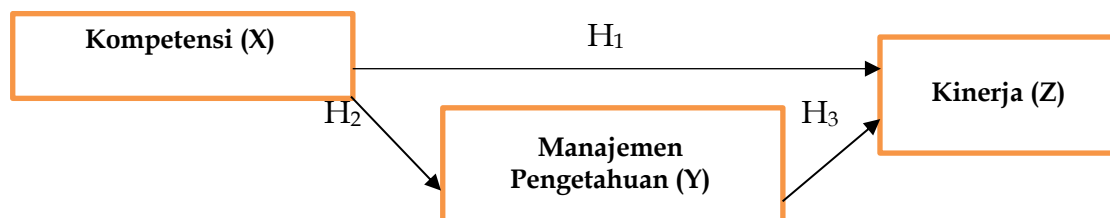
Untuk menjadi kompeten dalam profesi berarti: dapat menerapkan informasi khusus; menganalisis dan membuat keputusan; menggunakan kreativitas; dapat bekerja dengan orang lain sebagai anggota dalam sebuah tim; berkomunikasi secara efisien; dapat beradaptasi dengan lingkungan tempat kerja; dapat mengatasi situasi yang tak terduga. Kompetensi dibuktikan melalui pengetahuan yang solid, melalui keterampilan dan kemampuan untuk menggunakannya dalam mengembangkan aktivitas tertentu dan untuk mendapatkan hasil yang berhasil dihargai oleh yang lain [9].

Mangkunegara (2014) mengemukakan bahwa kinerja SDM merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, disimpulkan bahwa kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [8].

Pimpinan merupakan cerminan pendidik profesional yang memiliki fungsi utama sebagai perencana (designer), pelaksana (implementer) dan penilai (evaluator). Oleh karena itu, kinerja pimpinan yang baik sangat diperlukan guna terciptanya *output* yang berkualitas. Kinerja pimpinan dalam pembelajaran berkaitan dengan kemampuan pimpinan dalam merencanakan, melaksanakan, dan menilai pekerjaan, baik yang berkaitan dengan proses maupun hasilnya. Kinerja yang tinggi membutuhkan kemampuan/kompetensi yang tinggi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Hussinki et al (2017) menyatakan bahwa pemahaman yang baik tentang bagaimana *knowledge* harus dikelola untuk organisasi agar dapat tumbuh berkembang [6]. Penelitiannya juga menunjukkan dampak *knowledge management* sebagai alat manajerial untuk dapat maju dan berkembang dalam organisasi. *Knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan . *Knowledge management* merupakan faktor kuat untuk mendorong kinerja karyawan karena karyawan terus dibekali pengetahuan baru tentang pekerjaan yang akan dilakukan maupun pengetahuan umum di luar pekerjaan [10]. Studi ini akan menganalisis sejauh mana manajemen pengetahuan dapat mempengaruhi kompetensi pada kinerja. Berikut adalah Gambar 1 tentang kerangka konseptual.



Gambar 1 . Kerangka Konseptual

Berdasarkan model penelitian di atas, peneliti membuat 3 hipotesis melalui variabel yang dijelaskan sebelumnya:

H₁: Kompetensi secara langsung mempengaruhi Kinerja Kepolisian Militer

H₂: Kompetensi Polisi Militer AD mempengaruhi Kinerja melalui Manajemen Pengetahuan

H₃: Manajemen Pengetahuan mempengaruhi Kinerja Polisi Militer AD

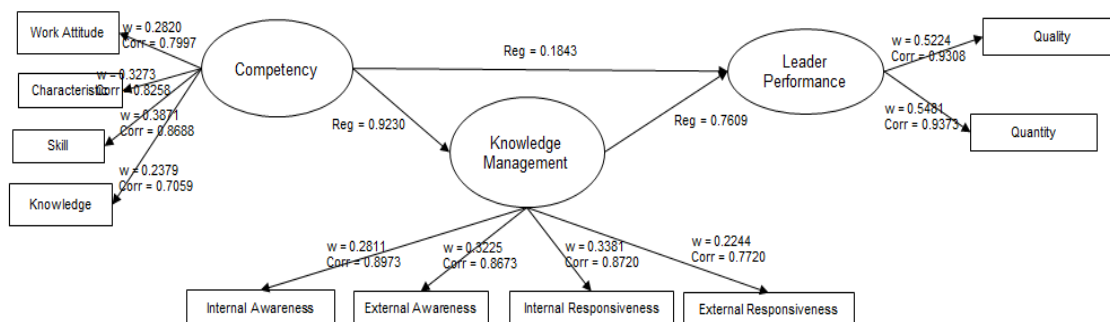
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori, teknik pengambilan data menggunakan sampling dengan alat pengumpulan data kuisioner, metode sampling menggunakan sampling jenuh. Arikunto (2012) bahwa jika populasi kurang dari 100 orang, maka total sampel diambil, tetapi jika populasi lebih besar dari 100 orang, maka dapat diambil 10-15% atau 20-25% [1]. Oleh karena itu, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 100% dari total populasi atau sebanyak 74 Pemimpin Polisi Militer di seluruh Indonesia, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah pengambilan sampel jenuh, yang merupakan teknik menentukan sampel ketika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Pengujian hipotesis menggunakan metode analisis *partial least square*, informasi ditangani menggunakan strategi terukur menggunakan bantuan program XLSTAT [7].

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan tes statistik dengan metode *partial least square*, pengujian dilakukan pada 74 (tujuh puluh empat) pimpinan polisi militer Angkatan Darat di Indonesia, pengujian diproses menggunakan bantuan perangkat lunak XLSTAT, hasil di bawah ini menunjukkan bahwa ada pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Dari variabel kompetensi pemimpin terhadap kinerja di unit polisi militer, manajemen pengetahuan dapat dibuktikan berperan sebagai variabel moderat antara kompetensi dan kinerja pemimpin.



Gambar 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian untuk penelitian ini menggunakan pendekatan kuadrat sebagian yang diproses dengan bantuan perangkat lunak XLSTAT, dari tes hasil berikut diperoleh:

Tabel 2. Cross-loadings (Monofactorial manifest variables / 1)

	Knowledge Management	Leader Performance	Competency
Internal Awareness	0.8973	0.7035	0.7952
External Awareness	0.8673	0.9308	0.7890
Internal Responsiveness	0.8720	0.9373	0.8656
External Responsiveness	0.7720	0.5178	0.6787
Quality	0.8673	0.9308	0.7890
Quantity	0.8720	0.9373	0.8656
Work Attitude	0.6782	0.6202	0.7997
Characteristic	0.8001	0.7066	0.8258
Skill	0.8723	0.9097	0.8688
Knowledge	0.5558	0.5394	0.7059

Hasil pengujian pada tabel 2 di atas menunjukkan tiga variabel memiliki faktor pemuatan di atas 0,5. Nilai yang diharapkan bahwa setiap indikator memiliki pemuatan yang lebih tinggi untuk konstruksi yang diukur dibandingkan dengan nilai pemuatan ke konstruksi lain, dari tabel di atas dapat dinyatakan bahwa setiap indikator konstruksi valid. Selanjutnya, keandalan komposit diuji untuk menguji keandalan dan AVE untuk menguji validitas konstruksi, hasil pengujian dijelaskan dalam tabel 3 dan 4 di bawah ini.

Tabel 3. Composite Reliability

Latent variable	Dimensions	Cronbach's Alpha	D.G. rho (PCA)
Competency	4	0.8162	0.8792
Knowledge Management	4	0.8765	0.9157
Leader Performance	2	0.8539	0.9319

Tabel 3 menunjukkan bahwa keandalan di atas 0,7 nilai Cronbach Alpha dan D.G rho menunjukkan keandalan yang kuat, dimensi variabel dapat digunakan lebih lanjut dalam penelitian ini. Konstruksi ketiga dari variabel dapat

dikatakan valid dilihat dari tiga nilai AVE (tabel 1.3). Nilai AVE digunakan untuk mengukur jumlah varians yang dapat ditangkap oleh konstruksinya dibandingkan dengan varians yang disebabkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai AVE harus lebih besar (> 0,5) yang berarti bahwa konstruksi berlaku dalam penelitian ini.

Tabel 4. Discriminant Validity (Squared correlations < AVE) (Dimension 1)

	Competency	Knowledge Management	Leader Performance	Mean Communalities (AVE)
Competency	1	0.8518	0.7861	0.6437
Knowledge Management	0.8518	1	0.8668	0.7284
Leader Performance	0.7861	0.8668	1	0.8724
Mean Communalities (AVE)	0.6437	0.7284	0.8724	0

Nilai AVE dalam tabel 4 sudah memiliki nilai lebih dari 0,5 dan di bawah 1 berarti bahwa variabel lulus tes validitas luar. Setelah diuji, langkah selanjutnya adalah menguji efek langsung dan tidak langsung dari tiga variabel.

Tabel 5. Path Coefficients (Leader Performance / 1)

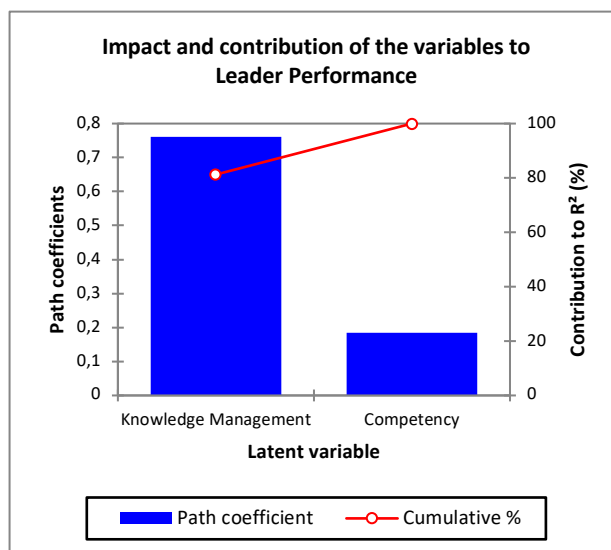
Latent variable	Value	Standard error	t	Pr > t	f ²	Value (Bootstrap)
Competency	0.1843	0.1120	1.6462	0.1043	0.0393	0.1942
Knowledge Management	0.7609	0.1120	6.7968	0.0000	0.6695	0.7526

Equation of the model:

$$\text{Leader Performance} = 0.18430 * \text{Competency} + 0.76094 * \text{Knowledge Management}$$

Hasil koefisien jalur pada tabel 5 menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja pimpinan polisi militer Angkatan Darat tetapi sebaliknya kompetensi tidak berpengaruh signifikan, peran manajemen pengetahuan sebagai variabel mediasi terbukti mampu meningkatkan peran kompetensi yang tidak secara signifikan mempengaruhi kinerja.

Berdasarkan gambar 2 menunjukkan bahwa dari dua variabel dengan kontribusi terbesar dalam membentuk kinerja kepemimpinan Polisi Militer Angkatan Darat adalah manajemen pengetahuan 81%, 25%, sisanya diberikan oleh variabel kompetensi.



Gambar 2. Efek dan Kontribusi Variabel pada Kinerja Pemimpin Polisi Militer Angkatan Darat

PENUTUP

Variabel kompetensi tidak dapat secara langsung mempengaruhi peningkatan kinerja polisi militer Angkatan Darat, dibutuhkan peran manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kinerja pemimpin polisi militer di Angkatan Darat, dari 74 (tujuh puluh empat) pemimpin dinyatakan valid sebagai sampel dan item pernyataan dapat digunakan untuk mewakili indikator variabel penelitian, studi yang lebih luas tentang masalah mengapa kompetensi tidak dapat berdiri sendiri diperlukan dalam mempengaruhi kinerja pemimpin. dalam polisi militer angkatan darat. Seorang pemimpin polisi militer dituntut untuk memiliki kompetensi dasar pemimpin yaitu merencanakan, memutuskan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab. Namun, bukan hanya itu, manajemen pengetahuan, pada kenyataannya, memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan kinerja seorang pemimpin di samping kompetensi dasar.

Hasil ini mendukung penelitian Gibson, et al., [5]; Budiwati dan Permana [4]; Hussinki et al [6] menyatakan bahwa pemahaman yang baik tentang bagaimana knowledge harus dikelola untuk organisasi agar dapat tumbuh berkembang. yang dibutuhkan selain kompetensi untuk meningkatkan kinerja seorang profesional, dibutuhkan pengetahuan substantif untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki. Ini juga mendukung penelitian dari Mihaela [9] yang menyatakan bahwa kompetensi dibuktikan melalui pengetahuan yang solid, melalui keterampilan dan kemampuan untuk menggunakannya dalam mengembangkan kegiatan tertentu dan untuk mendapatkan hasil yang berhasil dihargai oleh orang lain. Banyaknya pelanggaran yang dilakukan oleh prajurit TNI AD menunjukkan bahwa masih perlu adanya peningkatan manajemen pengetahuan dalam kepemimpinan militer, di samping kompetensi yang sudah mereka miliki.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Arikunto, Suharsimi. (2012). *Prosedur Penelitian Ilmiah Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- [2] A. Saraswati, and W. Widiartanto, "Pengaruh Implementasi Knowledge Management Terhadap Kinerja Organisasi Melalui Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada UMKM Industri Kreatif Digital di Kota Semarang)," *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, vol. 5, no. 4, pp. 359-373, Jun. 2016.
- [3] Basuki, A. Y. (2013). Reformasi TNI Pola, Profesionalitas dan Refungsionalisasi. *Militer dalam Masyarakat Kajian Historis di Masa Krisis 1998-2007*.
- [4] Budiwati, N., dan Permana, L. (2010). *Perencanaan Pembelajaran Ekonomi*. Bandung: Universitas Pendidikan Indonesia.
- [5] Gibson, C. B., Randel, A. E., and Earley, P. C. (2000). Understanding group efficacy: an empirical test of multiple assessment methods. *Group Organ. Manage.* 25, 67-97. doi: 10.1177/1059601100251005.
- [6] Hussinki, Henri. Ritala, Paavo. Vanhala, Mika. Kianto, Aino. "Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance", 09.10.2017. *Journal of Intellectual Capital*. 18. 4. 904-922. Emerald Publishing.
- [7] Malhotra, Naresh K., and David F. Birks. 2016. *Marketing Research: An Applied. Approach 3 rd. European Edition*. Harlow, England: Prentice-Hall.
- [8] Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2014. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- [9] Mihaela, P, L. (2014). Dimensions of Teaching Staff Professional Competences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015, 924 - 929.
- [10] Monsow, E. Y., Runtuwene, R. F., & Rumawas, W. (2017). Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Mayapada Kcu Mega Mas Manado. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jab/article/view/18955>
- [11] Rigby, D. , Reichheld, F. , & Scheffer, P. (2002) Avoid the four pitfalls of CRM. *Harvard Business Review*, 80, 2, pp. 101-109.