

# Implementasi Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*) dan Dampaknya Terhadap Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Pontianak

Riezqo Pradhana Haedi<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura Pontianak

\*Email : riezqopradhanahaedi@gmail.com

## Abstrak

Usaha kecil dan Menengah (UKM) signifikan memberikan kontribusi dalam memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia. Perlu adanya perubahan paradigma lama dari resource-based competitiveness menjadi knowledge-based competitiveness, yang diwujudkan dalam teknik produksi, metode pemasaran, pengelolaan SDM, serta peralatan atau mesin yang dipergunakan dalam suatu proses produksi. Tujuan dari Paper untuk melakukan kajian teoritis dan analisis sehingga mampu menyajikan sebuah model yang tepat dalam implementasi *knowledge management* pada Usaha kecil dan Menengah (UKM) di Kota Pontianak dikarenakan model-model pengembangan *knowledge management* yang ada baru diaplikasikan pada perusahaan-perusahaan besar. Keberhasilan implementasi *knowledge management* pada industri kreatif perlu didukung oleh empat komponen yang meliputi: *technoware*, *humanware*, *infoware*, dan *orgaware*. Terdapat lima tahap implementasi *Knowledge Management*, yaitu: membuat peta *knowledge* dalam organisasi; membuat perencanaan penerapan *knowledge management*; menyusun peta strategi *knowledge management*; implementasi *knowledge management*; dan Mengukur aktivitas *knowledge management*. Indikator keberhasilan implementasi KM meliputi: *Knowledge inventory and acquisition* dan *Knowledge activity*.

Kata Kunci : Usaha kecil dan Menengah (UKM), *Knowledge management*, Implementasi Manajemen Pengetahuan.

## PENDAHULUAN

Usaha kecil dan Menengah (UKM) secara signifikan merupakan salah satu bidang yang memberikan kontribusi dalam memacu pertumbuhan ekonomi Indonesia. Hal ini disebabkan karena daya serap UKM terhadap tenaga kerja yang sangat besar dan dekat dengan rakyat kecil (Kuncoro, 2008; Sripo, 2010). Statistik pekerja Indonesia menunjukkan bahwa 99,5 % tenaga kerja Indonesia bekerja di bidang UKM (Kurniawan, 2008). Hal ini sepenuhnya disadari oleh pemerintah, sehingga UKM termasuk dalam salah satu fokus program pembangunan yang dicanangkan oleh pemerintah Indonesia. Kebijakan pemerintah terhadap UKM dituangkan dalam sejumlah Undang-undang dan peraturan pemerintah.

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Indonesia merupakan penopang perekonomian, namun dari sisi kesiapan wirausaha dalam menghadapi tantangan-tantangan bisnis ke depan atau jangka panjang belum menunjukkan ke arah yang mengembirakan. Beberapa hasil studi empiris menyimpulkan bahwa daya saing industri kecil menengah di negara berkembang jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan negara maju. Rendahnya daya saing industri kecil menengah di negara berkembang disebabkan oleh sejumlah faktor yang bisa dikelompokkan ke dalam dua kategori, yakni faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor internal diantaranya adalah tingkat pendidikan atau keahlian pekerja dan pengusaha

yang rendah, tingkat kewirausahaan yang rendah, kurangnya permodalan, rendahnya akses pemasaran, kualitas manajemen yang rendah, kurangnya penguasaan teknologi, aspek pemilihan lokasi yang tidak tepat, dan lainnya. Sedangkan faktor eksternal adalah kebijakan pemerintah yang kurang mendukung, struktur ekonomi, sistem birokrasi perbankan, dan sebagainya.

Dunia bisnis pada zaman sekarang ditantang untuk dapat bertahan pada lingkungan bisnis yang terus menerus berubah. Tantangan yang dihadapi organisasi yaitu stakeholder challenge dan global challenge (Noe et al, 2000). Stakeholder challenge diwarnai dengan permintaan konsumen akan peningkatan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan, kualitas layanan, tanggung jawab sosial organisasi di lingkungan sekitar. Sedangkan, Global challenge ditandai dengan adanya globalisasi, deregulasi pasar di sejumlah negara, kerjasama antar negara diberbagai kawasan seperti AFTA dan NAFTA, serta pembebasan tarif. Tantangan-tantangan tersebut menuntut organisasi meningkatkan kemampuan bersaing di pasar domestik maupun internasional.

Paradigma persaingan industri berbasis ekonomi terjadi pergeseran menjadi industri berbasis pengetahuan dan informasi. Istilah tersebut dikenal dengan *Knowledge Management* atau manajemen pengetahuan. Saat ini sebuah organisasi tidak dapat mengandalkan keunggulan bersaing berupa *resource based* saja, namun juga dengan *knowledge based*. Oleh karena itu, sumber daya ekonomi tidak lagi berupa sumber daya alam, modal finansial, dan atau pekerja, tetapi berupa ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi.

Menyadari akan adanya persaingan yang semakin kompetitif tersebut, maka perlu adanya perubahan paradigma lama dari semula mengandalkan *resource-based competitiveness* menjadi *knowledge-based competitiveness*, yang dapat diwujudkan dalam teknik produksi, metode pemasaran, pengelolaan SDM, serta peralatan atau mesin yang dipergunakan dalam suatu proses produksi. Dalam aplikasi secara konkrit maka organisasi harus memiliki penguasaan ilmu pengetahuan yang terdiri dari perangkat teknis (*technoware*), perangkat manusia (*humanware*), perangkat informasi (*infoware*) dan perangkat organisasi (*orgaware*).

Sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Kota Pontianak saat ini berkembang semakin pesat dan meluas dengan semakin banyaknya pertumbuhan tempat-tempat wisata belanja misalnya fashion dan kuliner di Pontianak. Berbagai toko baju atau factory outlet, distro, cafe, resto dan tempat jajanan tradisional ataupun internasional semakin melengkapi pilihan untuk berwisata. Tentu saja fenomena ini sangat menguntungkan masyarakat Pontianak, terutama dari sektor perekonomian. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Kota Pontianak menjadi sesuatu yang menjanjikan. Dengan demikian pertumbuhan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kota Pontianak tersebut harus diikuti dengan pengelolaan pengetahuan yang benar agar terjadi proses integrasi yang berkelanjutan antara pengetahuan lama dengan pengetahuan yang baru untuk diaplikasikan bagi berkembangnya inovasi-inovasi tentunya dengan pemanfaatan teknologi yang mampu mendorong kompetensi dan kreativitas industri kreatif untuk menangkap peluang yang ada.

Penerapan manajemen pengetahuan di Indonesia seharusnya bukan hanya monopoli perusahaan besar, tetapi juga harus menjadi agenda dan akhirnya menjadi budaya organisasi, karena seiring dengan persaingan industri yang demikian pesat, maka menuntut perusahaan untuk selalu inovatif dan kreatif untuk memberikan *value added* yang berkelanjutan kepada para customer nya. Dan juga adanya kecenderungan perkembangan kebutuhan dan keinginan konsumen yang semakin

tinggi, cepat, dan bervariasi akibat arus informasi yang demikian cepat, sehingga ekspektasi konsumen akan suatu produk dari waktu ke waktu mengalami perubahan yang semakin cepat. Oleh karenanya perusahaan yang tidak ingin ditinggalkan oleh konsumennya, maka harus mencari jalan untuk mengelola *knowledge* yang dimiliki para karyawannya untuk dapat diintegrasikan dalam suatu sistem yang terstruktur untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi untuk menjawab perubahan dan tantangan persaingan. Untuk itu maka perusahaan perlu menerapkan manajemen pengetahuan, karena dengan penerapan manajemen pengetahuan, maka perusahaan akan selalu berupaya untuk selalu melakukan proses belajar untuk melakukan proses perubahan dan inovasi.

Manajemen pengetahuan adalah suatu upaya yang sistematis, tegas, dan sengaja untuk membangun, memperbaharui dan mengaplikasikan *knowledge* dalam rangka untuk menciptakan *creation* dan *innovation* (Wiig,1998). Dengan implementasi manajemen pengetahuan di suatu organisasi akan mencegah hilangnya *knowledge* yang dimiliki oleh organisasi yang disebabkan oleh karyawan yang hilang karena karyawan tersebut pensiun, pindah, maupun meninggal.

Mengingat bahwa perkembangan dan kelangsungan suatu perusahaan sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, maka diperlukan upaya yang optimal dari perusahaan dalam mengembangkan *knowledge* yang dimiliki oleh karyawan sebagai basis *competitive value* bagi perusahaan. Hal ini dapat terwujud apabila *knowledge* yang dimiliki individu tersebut dapat di *acquire*, *integrate*, *store*, *share* dan *apply*. Sehingga dalam perusahaan tersebut terjadi *knowledge integration* dari *knowledge* yang sudah ada dengan *knowledge* yang baru dengan berbagai bentuk inovasi-inovasi.

Paper ini diarahkan untuk melakukan kajian teoritis dan analisis secara mendalam terhadap berbagai teori sehingga mampu menyajikan sebuah model yang tepat dalam implementasi *knowledge management* pada industri kreatif di Kota Pontianak. Yang mana selama ini bahwa model-model pengembangan *knowledge management* yang ada baru cocok untuk diaplikasikan pada perusahaan-perusahaan besar dan sudah mapan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **UKM (Usaha Kecil Menengah)**

UKM merupakan salah satu jenis usaha milik perorangan, badan usahanya tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum. Badan usaha ini selain berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil, usaha menengah atau usaha besar. Usaha Kecil memiliki jumlah tenaga kerja lebih besar dari 5 orang sampai dengan paling banyak 20 orang. Memiliki omzet paling sedikit 200.000.000 pertahun. Sedangkan kriteria usaha menengah bila memiliki tenaga kerja lebih besar dari 20 orang samapai dengan 100 orang.

Jumlah UKM di Indonesia cukup banyak jumlahnya sekitar 99,9 % dari jumlah seluruh perusahaan di Indonesia. UKM mampu menampung 99 % angkatan kerja yang ada. Dalam pembentukan Domestik Bruto (PDB) andil UKM hanya sebesar 59 %, dan usaha besar memberikan andil sebesar 41 % terhadap PDB. Hal membuktikan bahwa sebagian besar tenaga kerja kita gajinya masih rendah dan banyak berkerja yang tidak sesuai dengan pendidikannya, akibat banyaknya pencari kerja, sehingga banyak yang bekerja apa adanya.

UKM mempunyai kehidupan ekonomi yang kekuatannya mandiri. UKM yang selama ini dipandang sebelah mata oleh pemerintah dan lembaga-lembaga keuangan ekonomi ternyata memberikan sumbangan yang begitu besar pada penyerapan tenaga kerja dan memberikan kekebalan dalam krisis. (Kwik Kian Gie, 2003) Ini berarti bahwa UKM tidak hanya dalam arti ekonomis memberikan pendapatan dan lapangan kerja pada bagian termiskin dari rakyat kita, tetapi juga memberikan keamanan dan perisai terhadap gejolak sosial. Bisa dibayangkan bila tidak ada UKM yang menampung demikian banyaknya tenaga kerja, mereka akan melakukan perampokan dan penjarahan besar-besaran. Tidak berlebihan bila akan terjadi revolusi sosial. Sektor UKM telah memberikan ketenangan dan ketentraman kepada para pengusaha besar.

Secara umum UKM bukan dalam pengertian yang statis yang berarti bahwa sekali usahanya kecil, tetap akan kecil. UKM mengandung usaha yang sangat beragam, baik ditinjau dari sudut skala usahanya, skala usaha ini sangat dinamis dan berpeluang menjadi skala yang besar.

Menurut Sutrisno (2003) kedudukan UKM dalam perekonomian Indonesia paling tidak dapat dilihat dari : (1) kedudukannya sebagai pelaku utama dalam kegiatan ekonomi diberbagai sektor, (2) penyedia lapangan kerja baru, (3) pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat. Melihat begitu pentingnya sektor UKM tidak dapat dipungkiri pada saatnya nanti sektor ini dapat menjadi penyangga ekonmi nasional.

### **Knowledge Management ( Manajemen Pengetahuan )**

Knowledge Management dikembangkan oleh Karl- Erick Svelby yang menekankan adanya sikap keterbukaan dan siap terhadap informasi-informasi baru. Setiap pengetahuan dimulai dari individu, ketika pengetahuan individu itu dapat ditransfer menjadi pengetahuan organisasi, maka pengetahuan itu akan sangat berharga untuk meningkatkan produktivitas perusahaan atau organisasi. Untuk dapat mengubah pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi, maka harus dilakukan upaya-upaya secara terus-menerus pada semua tingkatan dalam organisasi.

Beberapa definisi KM oleh para ahli sebagai berikut :

1. Menurut Beijerise (1999): KM adalah upaya pencapaian tujuan organisasi, melalui strategi memotivasi dan memfasilitasi knowledge-worker untuk berkembang, serta meningkatkan kemampuan mereka dalam menginterpretasikan data dan informasi dengan menggunakan sumber informasi yang tersedia, pengalaman, keahlian, budaya, karakter, personalitas, perasaan dan sebagainya sehingga dapat memberikan arti kepada yang lain.
2. Wiig (1998): KM adalah suatu upaya yang sistematis, tegas dan sengaja untuk membangun, memperbaharui dan mengaplikasikan knowledge dalam rangka memaksimumkan efektifitas keterkaitan knowledge di perusahaan dan menyimpannya sebagai knowledge assets untuk diperbaharui secara berkelanjutan untuk menciptakan creation dan innovation.
3. Bassi (1997): KM adalah proses dari creating, capturing, dan penggunaan pengetahuan untuk meningkatkan performansi organisasi. KM sering diasosiasikan dengan dua jenis aktivitas. Aktivitas pertama adalah mendokumentasikan dan menentukan individual knowledge yang sesuai, dan kemudian disebarakan melalui database perusahaan. KM juga meliputi

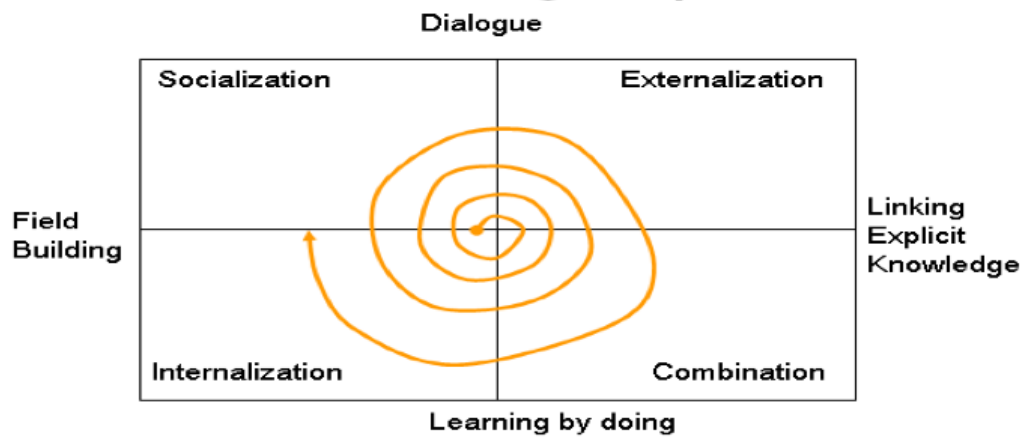
aktivitas untuk mempermudah pertukaran knowledge manusia melalui groupware, e-mail dan internet.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa knowledge management yaitu :

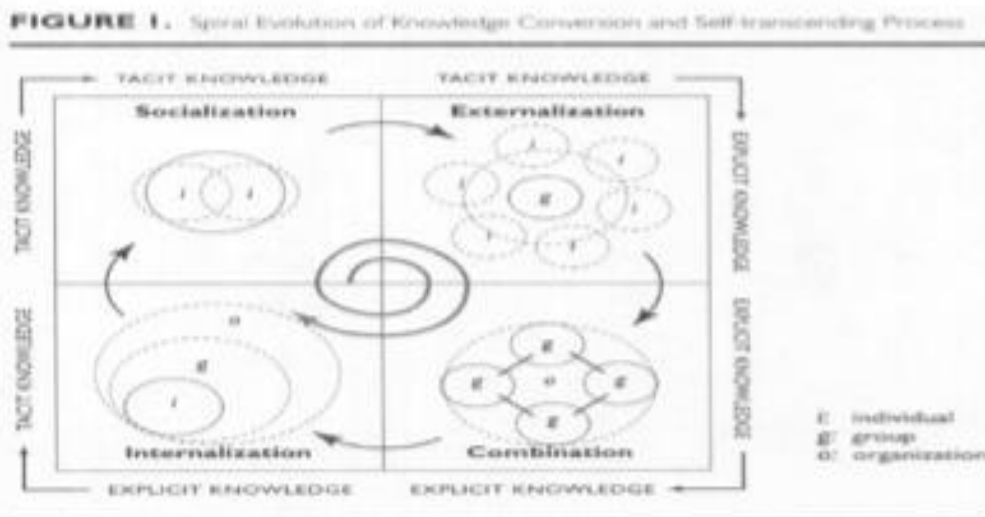
- Strategi untuk memfasilitasi knowledge worker untuk transfer knowledge.
- Upaya sistematis untuk membangun, memperbaharui, dan mengaplikasikan knowledge untuk mencapai efektivitas organisasi.
- Dengan perkembangan teknologi saat ini untuk mencapai efektivitas transfer knowledge perlu membangun database perusahaan.
- KM harus dilakukan secara terus-menerus dan berkesinambungan.

Nonaka memperkenalkan empat bentuk proses penciptaan pengetahuan dalam organisasi, yaitu: seperti terlihat dalam gambar sebagai berikut :

## The Knowledge Spiral



### SPIRAL EVOLUTION OF KNOWLEDGE CONVERSION



**Gambar 1.** Knowledge Spiral & Spiral Evolution of Knowledge Conversion

1. Dari gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut: Socialization (tacit to tacit), yaitu merupakan suatu proses transfer pengetahuan tacit individu

ke individu lain melalui pengamatan, pengulangan, dan praktek secara langsung. Pengetahuan yang disosialisasikan adalah berupa keterampilan (skill) yang diperoleh dari pengalaman, dan pengetahuan ini tidak akan pernah menjadi explicit sehingga tidak mudah bagi seseorang untuk mentransfer pengetahuan tersebut secara luas ke dalam organisasi.

2. Externalization ( from tacit to explicit), yaitu merupakan proses artikulasi pengetahuan tacit kedalam explicit, sehingga pengetahuan tersebut dapat dibagi dan ditransfer kepada individu lain dalam suatu organisasi.
3. Combination (explicit to explicit), yaitu merupakan proses yang menggabungkan berbagai pengetahuan explicit dalam suatu organisasi kemudian diolah menjadi suatu pengalaman baru yang explicit sehingga mudah dipahami dan ditransfer kepada individu lain dalam organisasi.
4. Internalization (from explicit to tacit), yaitu merupakan penyerapan pengetahuan yang bersifat explicit yang baru yang kemudian ditransfer secara luas dalam organisasi melalui proses belajar sehingga menjadi tacit dari individu-individu dalam organisasi, dengan catatan bahwa setiap individu mau belajar pengetahuan baru dan mau menginternalisasikan didalam dirinya akan memperluas dan memperkaya pengetahuan tacit yang bersangkutan.

## **PEMBAHASAN**

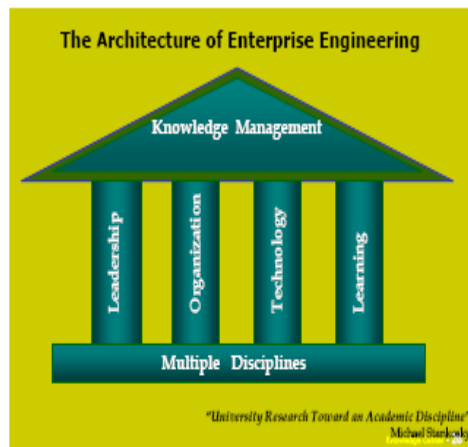
### **Implementasi Knowledge Management**

Implementasi Knowledge Management adalah suatu proses untuk menciptakan, mendokumentasikan, berbagi, serta memperbaharui pengetahuan dalam organisasi yang didukung oleh pilar-pilar utama perusahaan yang meliputi leadership, dan teknologi, sehingga menjadi suatu budaya sharing knowledge di perusahaan. Nonaka (1991); Alavi & Leidner, 2001 ), Newman & Conrad (2000).

Tahap implementasi Knowledge Management pada Industri Kreatif :

- 1) Membuat Peta “ knowledge” dalam organisasi

Agar potensi knowledge setiap karyawan dapat dimanfaatkan dan dikembangkan, tentu perusahaan memerlukan informasi secara lengkap mengenai aset berharga ini. Berbagai ahli di dunia juga mulai aktif melakukan pengembangan dan penelitian mengenai berbagai potensi knowledge ini serta belajar dari kesuksesan berbagai organisasi dan perusahaan yang telah mengimplementasikan KM ini. Salah satu konsep yang dikembangkan oleh Universitas di Amerika yaitu University of George Washington mempublikasikan judul University Research the Architecture of Enterprise Engineering yang digambarkan pada gambar Sebagai berikut :



Gambar 1. *The Architecture of Enterprise Engineering*

Multi disiplin adalah merupakan fondasi dari sebuah bangunan yang mana dalam setiap perusahaan bisa terdiri dari berbagai multi disiplin, dimana antar perusahaan kadang memiliki multi disiplin yang berbeda. Sementara empat pilar utama yang mendukung implementasi konsep dan sistem KM adalah:

1. Leadership/Management terdiri dari strategy, values, decision-making process, prioritization, resource allocation promote system thinking, integrative management roles.
2. Organization terdiri dari operational aspects: functions, processes, structures, control & measurements support system technology, utilization
3. Technology terdiri dari various IT product support the collaboration and codification
4. Learning terdiri dari various learning forums, principles and behaviors promote collaborative learning environment .

2) Membuat perencanaan penerapan knowledge management Perencanaan penerapan knowledge management merupakan strategi jangka panjang yang meliputi tiga komponen dalam value creation yang meliputi quality, efficiency, dan growth, dengan strategy objective intern.

3) Menyusun Strategy Map Knowledge Management Industri Kreatif.

Strategy Map Knowledge Management pada Industri Kreatif meliputi :

1. Knowledge Management adalah merupakan strategi untuk mengelola intangible asset perusahaan, yang meliputi human capital (knowledge, skill, dan training) dan Organization capital (culture, leadership, teamwork )
2. Human capital dan organization capital harus diterjemahkan ke dalam operasional kegiatan perusahaan yang meliputi manajemen operasi, manajemen pemasaran, manajemen SDM, manajemen efisiensi, pengelolaan bahan baku dan sebagainya.
3. Semua komponen dalam organisasi tersebut harus selaras (alignment) untuk pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan.
4. Untuk melihat keberhasilan penerapan knowledge management, perlu melakukan pengukuran kinerja organisasi dengan pengukuran balance

score card (aspek financial, aspek customer, aspek internal process, dan learning & growth perspective)

- 4) Implementasi Knowledge Management pada Industri Kreatif yang meliputi lima level :

**Tabel 3.1.** Level Implementasi Knowledge Management

Level Implementasi KM	Keterangan
Level 1 Initiate	Implementasi KM harus dimulai dari pelaku industri kreatif yang didukung oleh pihak-pihak terkait, dan kemudian menyebarkan inisiatif ini kepada seluruh komunitas yang ada di industri.
Level 2. Develop	Tahap pengembangan dimulai kelompok-kelompok anggota industri untuk memelopori munculnya groupware-groupware untuk saling berbagi pengetahuan.
Level 3. Standardize	Tahap dimana mulai dikembangkan berbagai proses dan pendekatan yang diperlukan untuk pengembangan pengetahuan.
Level 4. Optimize	Tahap dimana keberhasilan penerapan KM diukur efektivitasnya.
Level 5. Innovate	Tahap dimana organisasi telah mampu memanfaatkan penerapan KM dan telah menjadi budaya dan cara bertindak setiap anggotanya, yaitu ditandai dengan banyaknya produk-produk hasil inovasi.

- 5) Mengukur Aktivitas KM

Parameter yang dijadikan indikator keberhasilan implementasi KM adalah :

- a. Knowledge inventory & acquisition, yang meliputi : knowledge capturing, perpustakaan, E-Library, Knowledge center.
- b. Knowledge activity, yang meliputi : forum industri kreatif, forum inovasi, forum diskusi sharing-problem solving- kolaborasi.

## KESIMPULAN

1. Keberhasilan implementasi knowledge management pada industri kreatif perlu didukung oleh empat komponen yang meliputi: technoware, humanware, infoware, dan orgaware.
2. Terdapat lima tahap implementasi Knowledge Management, yaitu: (1) membuat peta knowledge dalam organisasi; (2) membuat perencanaan penerapan knowledge management; (3) menyusun peta strategi knowledge management; (4) implementasi knowledge management; dan (5) Mengukur aktivitas knowledge management.
3. Indikator keberhasilan implementasi KM adalah :



- a. Knowledge inventory and acquisition, yang meliputi: knowledge capturing, perpustakaan, E-Library, Knowledge center.
- b. Knowledge activity, yang meliputi: forum industri kreatif, forum inovasi, forum diskusi sharing-problem solving- kolaborasi.

## REFERENSI

- Buchari Alma. 2003. Kewirausahaan. Bandung: Alfabeta.
- Cheng Nan Chen. 2007. The Relationship Among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Venture. *Journal of Contemporary Management Research*. (3), 3 September.
- Dalkir, Kamiz. 2005. Knowledge Management in Theory and Practice. Butterworth-Heinemann.
- Dave Ulrich and Wayne Brockbank, 1990. Core Competency Corporation.
- Davenport, Thomas H., and Laurence Prusak. 1998. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.
- Desouza, Kevin C., and Yukika Awazu. 2004. Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities. Palgrave Macmillan.
- Faltin, Gunter. 1999. Competencies for innovative entrepreneurship.
- Frappaolo, Carl. Knowledge Management, 2<sup>nd</sup> ed. Capstone, 2006. Gomes, Faustino Cardoso. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Andi Offset, Yogyakarta.
- Guido Capaldo, Luca Landoli. Entrepreneurial Competencies and Training needs of Small Firms: 2004. A Methodological Approach, University of Napoli Federico II, Italy, Juli.
- Ichijo, Kazuo, and Ikujiro Nonaka. 2006. Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers. Oxford University Press.
- Ikujiro Nonaka, Noboru Konno. 1998. The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. *California Management Review* (40), No.3.
- James C. Hayton, 2005, Promoting Corporate Entrepreneurship Through Human Resource Management practices : A Review of Empirical Research, College of Business Utah State University, Elsevier Inc
- Jose Celestino Dias Barreira. 2009, The Influence of business knowledge and work experience, as antecedents to entrepreneurial success, University of Pretoria.
- Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability, 2006, The Dynamics of Entrepreneurs Success Factor in Influencing Venture Growth. Zingheim K. Patricia. 1996. Competencies and competency models : does one size fit all ? *ACA Journal*, vol 5 no. 1, page 56 -65.
- Longenecker, Justin G., et al. 2000. Kewirausahaan: Manajemen Usaha Kecil. Jakarta : Salemba Empat.

- Martin Mulder, Thomas Lans, Jos Verstegen, Harm Biemans & Ypiemeijer. 2006. Practical Learning for Entrepreneurial Competence A Study on Learning Activities and Competencies of Entrepreneurs in Innovative Horticulture. Wageningen University- Sanfrancisco, April.
- Meredith, Geoffrey G. 2002. Kewirausahaan: Teori dan Praktek. Jakarta: PPM.
- Mitrani Alain & Dalziel Murray, Competency Based Human Resource Management : Value Driven Strategies for Recruitment, Development and Reward: Les Edition d'Organization, Paris, 1992.
- Moh. Nazir. 1988. Metode Penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robert J. Thierauf, James J. Hctor. 2006. Optimal Knowledge Management, Wisdom Management, System, Concept, and Aplication, Published in the United States of America by Idea Group Publishing (an imprint of Idea Group Inc).
- Ruth Alas, 2007, Features of Successful Entrepreneurs in Estonia and Organisational Learning Challenges, Estonian Business School.
- Sekaran Uma. 2006. Research Methods For Business. Edisi 4 ( Edisi Bahasa Indonesia). Buku 1 dan buku 2. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Suryana. 2003. Kewirausahaan: Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses. Jakarta: Salemba Empat.
- Stewart, Thomas A. 1997. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations. Currency/Doubleday.
- Tulus T.H. Tambunan. 2009. UMKM di Indonesia, Ghalia Indonesia.
- Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktek, edisi ke- 2, Rajawali Pers.
- Wu Wei-Wen, 2009. A Competency-based model for the success of an entrepreneurial start-up. Department of internation trade