

BAB V

PENUTUP

5. 1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan analisis pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

Perpaduan antara *intellectual capital* dan inovasi yang ada, digabungkan dengan strategi bisnis yang dimiliki telah menghasilkan *competitive advantage* yang menjadikan SPH memiliki *performance* lebih bagus dibandingkan kompetitornya. Sesuai dengan *The knowledge Management Pyramid* yang dikembangkan oleh Rosenberg, Surabaya Plaza Hotel berada pada level dua yaitu *Information, Creation, Sharing, and Management*. Kombinasi antara *Intellectual Capital* dan Inovasi yang dimiliki hotel saat ini terbukti mampu menciptakan kinerja yang sangat baik, sehingga hotel tersebut mampu memberi kontribusi keuntungan terhadap para pemegang saham, karyawan maupun terhadap pemerintah daerah melalui pajak yang dibayarkan. Adapun upaya peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* dan inovasi, dijelaskan sebagai berikut :

1. Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* di SPH.
 - *Intellectual Capital* merupakan sumber strategi perusahaan yang paling utama dibanding dengan aset perusahaan yang lainnya. Kinerja yang baik dapat dicapai apabila kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh

individu maupun kelompok dalam hotel dapat berjalan sesuai dengan tujuan hotel. Proses pengembangan kemampuan berpikir para karyawan, dimana peningkatan *human capital* di SPH dapat dicapai melalui *training, sharing knowledge, management development program* (MDP), *prime improver team*, perlu terus ditingkatkan agar mampu menghasilkan gagasan yang inovatif supaya kinerja perusahaan semakin meningkat. Demikian juga memperbanyak kekayaan non-material berupa *intellectual capital* akan jauh lebih penting untuk menghasilkan performa kinerja perusahaan baik untuk saat ini maupun untuk kelangsungan perusahaan di masa-masa ke depan.

- Tinjauan peningkatan *structural capital* di SPH, ditunjukkan dalam pemanfaatan teknologi informasi (TI) oleh manajemen SPH dengan *software system* yang berbasis *database*, misalnya *guest profile update*, FIDELIO, (MS-Mail), ACCPAC, KCC GLK, *Online Travel Agent* (OTA), ACCESS, dan Task List Task Break Down (TLTB). Meskipun peralatan maupun *software* yang dipergunakan belum terintegrasi dalam satu sistem, tetapi sudah ada upaya optimal dalam melakukan upaya penciptaan, penyebarluasan, maupun penyimpanan pengetahuan. Supaya penerapan *knowledge management* lebih maksimal, Surabaya Plaza Hotel harus mengintegrasikan sistem *software* yang dimiliki berbasis pada *database* yang bisa diakses oleh semua departemen. Dengan peningkatan kualitas peralatan yang terintegrasi akan dapat mengembangkan gagasan baru, dan

pola pemikiran yang memungkinkan perusahaan untuk lebih kompetitif, serta budaya perusahaan dalam mendukung kreativitas dan inovasi.

- SPH juga mempunyai kepedulian terhadap kegiatan sosial, pelanggan, dan pesaing, sebagai upaya manajemen dalam peningkatan penerapan *social capital*. SPH melakukan kerjasama dengan Yayasan Pendidikan Anak Buta (YPAB), No Tipping, tiap bulan Ramadhan manajemen mengadakan buka puasa bersama dan mengundang beberapa anak panti asuhan, lomba mendongeng untuk memperingati Hari Pahlawan 10 November, penganugerahan *Kartini Award* 2012 bagi perempuan yang berprestasi dibidangnya., dan lomba makan nasi goreng jancuk khusus untuk para jurnalis.
- Hubungan manajemen dengan pelanggan, dalam mengidentifikasi dan memonitor perkembangan kepuasan tamu, manajemen SPH sangat aktif dalam mencari masukan dan kritik yang berkaitan dengan kualitas pelayanan dan kualitas produk dan tamu yang menginap dengan cara mengisi kartu komentar tamu (*Guest Comment Card*). SPH mempunyai suatu program yang disebut dengan *direct access*, berhubungan dengan orang-orang yang biasa *booking* misalnya melakukan kegiatan *outing* bersama, dan juga memiliki namanya *guest recognition program*, untuk menjaga hubungan dengan tamu maupun yang *booking*. SPH juga terbuka dalam hal memberikan informasi perkembangan tingkat hunian kamar (*occupancy*) setiap harinya, dimana data dan informasi yang diberikan

adalah aktual, nyata dan apa adanya, meskipun masih ada beberapa hotel yang belum melakukan hal yang sama dalam hal keterbukaan informasi.

- Dalam menjalin hubungan baik antar pesaing, ditunjukkan dengan bergabungnya general manager dan *departement head* dalam organisasi antar hotel, misalnya General Manager SPH aktif di PHRI (Persatuan Hotel dan Restauran Indonesia) atau Casa Grande (GM Hotel), Food&Beverage Manager tergabung dalam Indonesian Chef Association (ICA), dan Human Resources Manager bergabung FKPH (Forum Komunikasi Personalia Hotel), dan begitu juga yang lain.
- Surabaya Plaza Hotel secara umum telah melakukan penerapan *knowledge management* melalui *intellectual capital*, meskipun masih perlu ditingkatkan sehingga terorganisir lebih baik. Upaya pemanfaatan pengetahuan untuk kelancaran operasional hotel sudah berjalan cukup baik. Hal ini dapat dibuktikan bahwa pelatihan-pelatihan dan pengetahuan baru yang didapat mampu mengubah perilaku dan membuka wawasan individu untuk memikirkan suatu perubahan. Pembelajaran akan terus diingat dan diimplementasikan dalam waktu yang lama. Dengan terus meningkatkan pembelajaran melalui pelatihan dan pengetahuan baru, maka akan semakin menguntungkan hotel karena proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan secara terus-menerus tersebut akan menciptakan masa depan hotel ke arah yang lebih baik.

2. Peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui inovasi di SPH.

- Penciptaan produk baru merupakan upaya manajemen meraih kesuksesan dalam inovasi untuk menjaga kelangsungan penjualan produknya. Dari sinilah manajemen SPH harus mampu menghasilkan keunikan, sehingga menumbuhkan keunggulan bersaing. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa manajemen mampu menggali dan memanfaatkan keunggulannya melalui produk inovasi yang dihasilkan, dari volume penjualan yang terus meningkat, dapat diketahui bahwa beberapa produk inovasi yang dihasilkan oleh SPH berhasil karena dari hasil penjualan, produk dapat diterima dan diminati oleh pelanggan, misalnya Nasi Goreng Jancuk, Nasi Goreng Kalimas, Paket Kamar I Care, Paket Kamar Jancak, Mbledoz Package, hal ini diharapkan kedepannya dapat bertahan dan dengan hasil yang lebih baik.
- Secara umum perkembangan modifikasi produk mengalami fluktiasi baik untuk paket kamar, menu makanan dan menu minuman. Misalnya Paket Kamar Kosong, Ice Tea dengan beragam rasa, yaitu aneka rasa buah misalnya durian, *strawberry*, dll.
- Dalam mencapai sasaran kompetitifnya, Surabaya Plaza Hotel cukup memiliki pengetahuan yang memadai dengan lebih memfokuskan pada *Revenue Per Available Room* (Rev PAR) dari pada hanya berfokus pada *occupancy* atau *Average Room Rate* saja. SPH merupakan hotel yang secara konsisten memiliki akumulasi tingkat *occupancy* paling tinggi

kedua setelah Mercure, dan menunjukkan posisinya tetap diatas rata-rata hotel bintang empat di Surabaya. Hal ini ditunjukkan dalam perkembangannya yaitu 79.0 persen (2009), 80.3 persen (2010), dan 81.6 persen (2011). Rev.PAR yang dimiliki Surabaya Plaza Hotel, berada di posisi kedua, paling tinggi diatas rata-rata adalah Mercure. Perkembangan Rev.PAR SPH selama kurun waktu tiga tahun yaitu Rp 289.640 (2009), Rp 327.839 (2010), dan Rp 337.442 (2011). SPH dari tahun 2009-2011 menunjukkan konsistensinya dimana tingkat Rev.PAR yang dimiliki selalu berada diatas rata-rata Rev.PAR di industri perhotelan terutama hotel bintang empat di Surabaya.

- Disamping itu SPH juga harus berusaha untuk meningkatkan *Brand Awareness* nya mengingat nama yang disandang Radisson sudah sangat terkenal sejak dulu (*internal knowledge gap*). Perbandingan pengetahuan yang dimiliki SPH dan kompetitornya terletak pada kurangnya pengetahuan dalam memfasilitasi MICE event dan *leisure market* (*external knowledge gap*).
- Peluang yang dapat dikembangkan lebih lanjut adalah peningkatan pengetahuan *sales & marketing* untuk melakukan penetrasi pasar kompetitor baik hotel bintang empat maupun bintang lima. Mengembangkan pengetahuan *Food & Beverage* supaya dapat meningkatkan pendapatan hotel di luar pendapatan kamar merupakan pengetahuan lain yang masih bisa dieksplorasi.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Lebih lanjut, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Dalam melakukan penelitian *knowledge management*, seharusnya lebih memperluas karakteristik informan kunci sebagai langkah generalisasi.
2. Dalam penelitian ini sebaiknya juga dapat dilakukan dengan menghubungkan *knowledge management* dari sisi kepuasan pelanggan.
3. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada industri hotel bintang empat di Surabaya. Dengan demikian, kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini tentunya belum memungkinkan untuk dijadikan kesimpulan yang berlaku umum jika diterapkan pada objek lain di luar objek penelitian ini.
4. Dalam menjawab permasalahan mengenai bagaimana menciptakan keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran, peneliti hanya memfokuskan pada tiga faktor saja yaitu *knowledge management*, *intellectual capital*, dan inovasi. Bukan tidak mungkin bahwa sebenarnya masih ada faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi keunggulan bersaing baik secara kuantitatif atau kualitatif.
5. Pada saat penelitian seharusnya peneliti selalu menggunakan video, terutama pada saat sesi wawancara. Penulis perlu melakukan pendekatan yang lebih baik kepada informan kunci, sehingga pada saat sesi wawancara informan kunci merasa lebih nyaman jika direkam menggunakan video.

5.3 **Saran**

Berdasarkan pembahasan yang telah dijabarkan pada sebelumnya dapat ditarik kesimpulan akhir, berikut beberapa saran atau rekomendasi bagi Surabaya Plaza Hotel dalam peningkatan keunggulan bersaing berbasis *knowledge management* melalui *intellectual capital* dan inovasi di Surabaya Plaza Hotel, antara lain :

1. Surabaya Plaza Hotel diharapkan konsisten dalam melakukan program pemberian *award* bagi karyawan yang aktif dan berprestasi atau yang memiliki wawasan luas tidak hanya dalam departemennya saja melainkan juga pada departemen lain, sehingga karyawan mendapatkan motivasi agar tidak malas dalam mengembangkan pengetahuan. Sehingga pada akhirnya dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan bagi karyawan itu sendiri.
2. Surabaya Plaza Hotel diharapkan terus mengembangkan penerapan *knowledge management* dan menyeimbangkan antara *intangible asset* yang dimiliki dengan *tangible asset* atau aspek fisik yang mendukung.
3. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu meningkatkan sistem *software*, khususnya untuk Departemen Finance dan Accounting, diperlukan sebuah sistem *software* yang lebih terintegrasi sehingga berdasarkan *database* yang dimiliki sehingga dapat diakses oleh semua karyawan di seluruh departemen, untuk memperlancar tugasnya dan meningkatkan pengetahuan dan dapat memaksimalkan *knowledge management* yang telah diterapkan.
4. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu mengadakan departemen baru yaitu *Knowledge Management* yang langsung bertanggung jawab ke General

Manager. Dengan diadakannya departemen ini diharapkan semua proses *knowledge management* di hotel dapat berjalan, dimonitor, dan diukur dengan baik sehingga memberikan keunggulan bersaing.

5. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu mengadakan departemen baru yaitu *Research and Development* yang langsung bertanggung jawab ke General Manager. Dengan diadakannya departemen baru ini, diharapkan semua proses dalam rangka peningkatan inovasi, pengembangkan produk dan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan perusahaan.
6. Surabaya Plaza Hotel diharapkan mampu meningkatkan semua sumber daya yang ada, sebagai upaya untuk memasuki tingkat yang lebih tinggi lagi (level tiga dalam konsep Rosenberg) yaitu *Enterprise Intelligence*, sehingga SPH akan selalu lebih unggul dalam bersaing dengan semua hotel di Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali R., Salmaninezhad, and Daneshvar M., 2012. Relationship Analysis Between Intellectual Capital And Knowledge Management. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*. Vol. 3. No.10, pp. 51-66
- Anshori, Y., 2005. Analisis Keunggulan Bersaing Melalui Penerapan Knowledge Management dan Knowledge Based Strategy di Surabaya Plaza Hotel. *Jurnal Manajemen Perhotelan*. Universitas Kristen Petra, Surabaya. Vol. 1. No. 2, pp.,0-53.
- Anshori, Y., 2010. Pengaruh Orientasi Pasar, Intellectual Capital, Orientasi Pembelajaran, Terhadap Inovasi Dan Kinerja Hotel Bintang Empat Dan Lima Di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen*. Vol. 1. No. 2, pp 39-53.
- Anshori, Y., 2010. *Manajemen Strategi Hotel*. Cetakan Kedua, Surabaya: Putra Media Nusantara.
- Avermaete, T., J. Viaene, E.J. Morgan, and N.Crawford, 2003. Determinants of Innovation In Small Food Firms. *European Journal of Innovation Management*. Vol. 6. No. 1, pp. 8-17.
- Badan Pusat Statistik Indonesia, 2011. <http://www.bps.go.id>
- Badan Pusat Statistik Propinsi Jawa Timur, 2011. <http://jatim.bps.go.id>
- Barclay, Rebecca O. and Philip C. Murray. 2002. What is Knowledge Management, Knowledge Praxis, Retrieved April 9, 2004 from <http://www.media-access.com/whatis.html>
- Bergeron, B. 2003. *Essential Of Knowledge Management*. Hoboken, NJ:John, Wiley and Sons, Inc.
- Barnes, Stuart (ed.). 2002. *Knowledge Management Systems: Theory and Practice*. London: Thomson Learning.
- Barney, J.B., & Hesterly, W.S. 2008. *Strategic Management For Competitive Advantage*. Prentice Hall, Inc.: Upper Saddle River, NJ.
- Blocher, Edward J., Kung H., Chen, and Thomas W. Lin, 2000. *Manajemen Biaya Dengan Tekanan Stratejik*. Terjemahan. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Boedker, C., J. Guthrie, and S.Cuganesan, 2005. An Integrated Framework For Visualizing Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6. No.4, pp. 510-527.

- Carson, E., R.Ranzijn, A. Winefield, and H.Marsden, 2004. Intellectual Capital; Mapping Employee And Work Group Attributes. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5. No.3, pp. 443-463.
- Casa Grande Report 2009, 2010, 2011. *Hotel data and Performance*.
- Chen, M.C, S.J. Cheng and Y. Hwang, 2005. An Empirical Investigation Of The Relationship Between Intellectual Capital And Firms Market Value And Financial Performance. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6. No.2, pp.159-176.
- Chaharbaghi, K. and S. Cripps, 2006. Intellectual Capital: Direction, Not Blind Faith. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 7. No.1, pp.29-42.
- Cohen, S. and N. Kaimenakis, 2007. Intellectual Capital And Corporate Performance In Knowledge Intensive SMEs. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 14. No.3, pp.241- 262.
- Dakhli, M., and De Clerg, D., 2004. Human Capital, Social Capital, and Innovation: A Multi-Country Study. *Entrepreneurship & Regional Development*. Vol.16, pp. 107-128.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management In Theory And Practise*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Egbu, C.O., 2004. Managing Knowledge And Intellectual Capital For Improved Organizational Innovations In The Construction Industry: An Examination Of Critical Success Factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 11. No.5, pp.301-315.
- Engstrom T.E.J., P.Westnes, and S. E Westfles, 2003. Evaluating Intellectual Capital In The Hotel Industry. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 4. No.3. pp.287-303.
- Ghalib, Asad Kamran.2004. Systemic Knowledge Management: Developing A Model For Managing Organisational Assets For Strategic And Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management Practice*, Retrieved April 15, 2004 from <http://www.tlainc.com/artic156.htm>
- Johnson,Garry and Kevan Scholes. 2003. *What is Strategy*, Retrieved April 12, 2004.from <http://www.tutor2u.netibusiness/strategy/what is strategy.htm>
- Kaplan, Robert S., and David P.Norton. 2004. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Publishing.

- Kasali, R, 2010. *MYLEN Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*, Jakarta, Gramedia. Vol.43, pp. 105-118.
- KPMG Consulting. 2000. *Knowledge Management Research Report 2000*, Retrieved April 17, 2004 from <http://www.office.com.tw/kmreportfinal2000.pdf>
- Kannan, G. and W.G. Aulbur, 2004. Intellectual Capital; Measurement Effectiveness. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5. No.3, pp.389-413.
- Kosasih, N., dan Budiani S., 2007. Pengaruh Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Departemen Front Office Surabaya Plaza Hotel . *Jurnal Manajemen Perhotelan*. Vol. 3. No.2, pp. 80-88.
- Kumar, S. Shravan. 2002. *Librarians as Knowledge Managers*. Workshop on Information Resource Management, 13th-15th March 2002 DRTC, Bangalore. URL: <http://drtc.isibang.ac.in/retrieve/206/Paper-DA.PDF>, diakses tanggal 9 Feb 2004.
- Lin, C. Yeh-Yun, and M. Yi-Ching Chen, 2007. Does Innovation Lead To Performance? An Empirical Study of SMEs In Taiwan. *Management Research News*. Vol. 30. No. 2, pp. 115-132.
- Kasali, R, 2010. *MYLEN. Mobilisasi Intangibles Menjadi Kekuatan Perubahan*, Jakarta, Gramedia. Vol.43, pp. 105-118.
- Kompas, 2011. <http://www.kompas.com>
- Manzano, J.A, I. Kuster and N. Vila, 2005. Market Orientation And Innovation: An Inter-Relationship Analysis. *European Journal of Innovation, Management*. Vol. 8. No. 4, pp. 437-452.
- Marsick, V.J., & Watkins, K. E. 2008. Demonstrating The Value Of An Organization's Learning Culture: The Dimensions Of The Learning Organization Questionnaire. *Advances In Developing Human Resources*, 132-151.
- Martinette, L.A., 2006. The Relationship Between Learning Orientation And Business Performance: The Moderating Effect Of Sources Of Competitive Advantage. Dissertation, Nova Southeastern University, USA.
- Mavondo, Felix and M. Farrell, 2003. Cultural Orientation: Its Relationship With Market Orientation, Innovation And Organizational Performance. *Management Decision*. Vol. 41. No. 3, pp. 241-249.
- McElroy, M.W., 2002. Social Innovation Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 3. No.1, pp.30-39.

- Meca, E.G., 2005. Bridging The Gap Between Disclosure And Use Of Intellectual Capital Information. *Journal of intellectual Capital*. Vol.6. No.3, pp. 427-440.
- Mouritsen, J., H.T.Larsen, and P.N. Bukh, 2005. Dealing With The Knowledge Economy: Intellectual Capital Versus Balance Scorecard. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 6. No.1, pp.8-27.
- M'Pherson, P.K, and S. Pike, 2005. Accounting, Empirical Measurement And Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 2. No.3, pp. 246-260.
- Muttaqien, A. 2006. Membangun Perpustakaan Berbasis Konsep Knowledge Management: Transformasi Menuju Research College Dan Perguruan Tinggi Berbasis International.
- Narvekar, R.S. and K. Jain, 2006. A New Framework To Understand The Technological Innovation Process. *Journal Of Intellectual Capital*. Vol. 7. No.2, pp. 174-186.
- Neuman, William Lawrence, 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sixth edition, New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Petty, R. and J. Guthrie, 2000. Intellectual Capital Literature Review; Measurement, Reporting And Management. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 1. No.2, pp.155-1.
- Porter, Michael E., 2008. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan, Jakarta:Erlangga.
- Oki, Y., 2010. The Competitive Advantage Of The Violin Industrial Cluster In Cremonia. *Journal Research Network Sociology Of Culture Midterm Conference:Culture And The Making Of World*. From <http://www.papers.ssrn.com>
- O'Regan, Nicholas and A. Ghobadian, 2005. Innovation In SMEs: The Impact Of Strategic Orientation And Environmental Perceptions. *International Journal Of Productivity And Performance Management*. Vol. 54. No. 2, pp. 81-97.
- Rosenberg, Marc J. 2001. *E-Learning: Strategies for Delivering Knowledge in The Digital Age*, McGraw-Hill.
- Sekaran, Uma dan Bougie, Roger, 2010, *Research Methods for Bussiness: A Skill Building Approach*, Fifth edition, West Sussex: John Wiley and Sons, Ltd.

- Sudarsanam, S., G. Sorwar, and B. Marr, 2006. Real Options and The Impact of Intellectual Capital on Corporate Value. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 7. No.3, pp.291-308.
- Sugiyono, 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Cetakan Ketujuh, Bandung: Alfabeta.
- Supranoto, M., 2009. Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi, dan Orientasi Kewirausahaan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran. Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Diponegoro, Semarang.
- Suresh, R. 2002. *Knowledge Management- A Strategic Perspective*, http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KMA_Strategic_Perspective.pdf
- Sutharaman, A., K.L.T. Low, and A.S. Saravanan, 2004. Comperative justification on intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 5. No.4, pp.522-539.
- Takeuchi, Hirotaka. Ikujiro Nonaka. 2004. *Knowledge Creation and Dialectics Hitotsubashi on Knowledge Management*. Oleh Hirotaka Takeuchi dan Ikujiro Nonaka. Singapore: John Wiley & Sons (Asia), hlm.1-27.
- Thompson, Arthur A and A.J. Strickland III. 2003. *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13rd edition, New York, McGraw-Hill Companies.Inc.
- Tovstiga, C., and E. Tulugurova, 2007. Intellectual Capital Practice And Performance In Russian Enterprises. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 8. No.4, pp.695-707.
- Xue, Y., Bradley,J., & Liang, H. 2011. Team Climate, Empowering Leadership, And Knowledge Sharing. *Journal Of Knowledge Management*, 15 (2), 299-311.
- Yin, Robert K. 2009. *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Edisi pertama, Diterjemahkan oleh M. Djauki Mudzakir, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Zack, Michael H. 2002. *A Strategic Pretext for Knowledge Management, The Third European Conference on Organizational knowledge, Learning, and Capabilities*. Retrieved April 5, 2004 from <http://www.alba.edu.gr/OKLC2002/proceedings/pdf files/ID243.pdf>

www.agoda.com

www.sby.pphotels.com