

# Studi Awal Analisis Kesiapan Implementasi *Knowledge Management* di Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian Magelang

Irawan Setiadi <sup>1</sup>, Silmi Fauziati <sup>2</sup>, Sri Suning Kusumawardani <sup>3</sup>

Departemen Teknik Elektro dan Teknologi Informasi Universitas Gadjah Mada  
Jl. Grafika No.2 Yogyakarta 55281 Indonesia

E-mail: irawan.cio14@mail.ugm.ac.id, silmi@ugm.ac.id, suning@ugm.ac.id

## Abstrak

Penerapan *knowledge management* (KM) dalam sebuah organisasi memerlukan prasyarat tertentu. Implementasi dan pengadopsian KM dalam suatu organisasi belum tentu berhasil dengan baik. Salah satu penyebab ketidak berhasilan implementasi ini adalah kesiapan organisasi. Tetapi jika suatu organisasi atau instansi belum siap maka penerapan KM tidak akan memiliki dampak yang signifikan. Untuk itu perlu kiranya dilakukan analisa terhadap kesiapan dari organisasi untuk menerapkan KM. Kesiapan organisasi untuk menerapkan proses-proses KM akan menentukan keberhasilan implementasi KM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penilaian kesiapan KM serta pengaruhnya terhadap sikap reseptif anggota organisasi terhadap implementasi KM dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei.

Kata Kunci: *knowledge management*, kesiapan, sikap reseptif, *knowledge map*

## 1. Pendahuluan

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa ke masa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin berkembang. Fenomena ini adalah sebuah konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Dalam rangka menjaga agar proses inovasi dan pembaharuan itu terus berkembang dan berkesinambungan, dibutuhkan adanya sarana atau kegiatan yang mampu memfasilitasi setiap individu atau anggota suatu organisasi untuk dapat menyampaikan gagasan atau idenya. Hal ini disebabkan karena menurut Riset Delphi Group yang disampaikan oleh Setiarso [1] menunjukkan pengetahuan atau *knowledge* dalam organisasi tersimpan dalam struktur antara lain 42% dipikiran atau otak karyawan, 26% dokumen kertas, 20% dokumen elektronik dan 12% *knowledge base* elektronik. Berdasarkan hasil riset Riset Delphi Group, 42% pengetahuan yang masih berada di pikiran atau otak masing-masing individu organisasi perlu mendapatkan ruang atau sarana yang baik sehingga dapat disampaikan atau dikomunikasikan kepada orang lain. Salah satu kegiatan yang dapat dilakukan suatu organisasi adalah dengan manajemen pengetahuan atau *knowledge management* (KM).

Kesiapan organisasi untuk mengimplementasikan *knowledge management*

disebut sebagai *knowledge management readiness* (KMR). Kesiapan (*readiness*) didefinisikan sebagai suatu kondisi awal yang perlu dimiliki oleh individu atau organisasi untuk sukses dalam menghadapi perubahan dalam organisasi. Kesiapan merupakan tahap awal dalam inisiasi KM dalam organisasi. Kesiapan terjadi saat anggota-anggota organisasi memiliki sikap reseptif terhadap inisiatif KM [2]. Kesiapan organisasi mengimplementasikan proses-proses KM diartikan sebagai tersedianya infrastruktur fisik dan logik dalam organisasi (faktor organisasi) serta adanya kemauan (*willingness*) anggota organisasi (faktor individu) untuk mengimplementasikan KM [3].

Penelitian Holt [2] mengembangkan instrumen yang digunakan untuk mengukur kesiapan organisasi untuk mengimplementasikan KM. Instrumen tersebut dikembangkan dari kajian literatur KM dan perubahan organisasi (*organizational change*). Kesiapan organisasi dinilai dengan menguji faktor-faktor pada aspek individu, konten, konteks, dan proses serta pengaruhnya terhadap sikap anggota organisasi terhadap KM (*KM attitude*).

Ada empat faktor yang digunakan oleh Holt dalam mengukur KMR yaitu: 1) *individual*, 2) *Context*, 3) *Content*, dan 4) *Process*. Keempat faktor tersebut dibuktikan oleh Holt dalam penelitiannya, mampu memberikan pengaruh positif terhadap optimisme para individu di dalam organisasi terhadap implementasi KM.

Taylor [4] mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi proses berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) pada level organisasi dari pada antar personal serta memeriksa apakah ada faktor unik yang mempengaruhi proses berbagi pengetahuan pada layanan publik. Penelitian dilaksanakan di sebuah lembaga layanan kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan enam faktor yang berpengaruh signifikan terhadap proses berbagi pengetahuan, yaitu:

1) *Open leadership climate*, 2) *Learning from failure*, 3) *Information quality*, 4) *Performance orientation*, 5) *Satisfaction with change process*, 6) *A vision for change*.

Sedangkan Mohammadi dkk. [5] mengembangkan instrumen penilaian kesiapan organisasi untuk implementasi KM, secara sistematis. Instrumen yang digunakan untuk menilai kesiapan organisasi merupakan hasil ulasan atas literatur-literatur yang memuat mengenai faktor-faktor kesuksesan (*success factor*) yang mempengaruhi kesuksesan implementasi KM. Faktor-faktor tersebut dikelompokkan dalam lima aspek, yaitu visi untuk perubahan, infrastruktur, struktur, dukungan untuk perubahan, dan budaya.

Pendekatan *Critical Success Factor* untuk menilai *knowledge management readiness* juga dilakukan oleh Atrinawati dan Surendro [6]. Sepuluh faktor digunakan untuk menilai *knowledge management readiness* urut dari yang terpenting: 1) *Leadership*, 2) *Knowledge Hubs and Center*, 3) *People/Skills*, 4) *Culture/Structure*, 8) *Processes*, 9) *Measures*, 10) *Exploitation/Market*. Hasil penilaian berupa tingkat kesiapan dalam enam kategori yang mengadopsi dari *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) yaitu dari *Incomplete* hingga *Optimizing*.

Penelitian oleh Jalaldeen dkk. [3] merekomendasikan model konseptual, yang mengkombinasikan faktor organisasi dan faktor individu untuk menilai kesiapan organisasi dalam mengadopsi proses-proses KM. Jalaldeen menggabungkan model UTAUT (*Unified Theory of User Acceptance for Technology*) dari Venkatesh [7] dengan *KM enabler* untuk membuat model kesiapan tersebut. Konstruksi dari infrastruktur KM yang digunakan adalah budaya organisasi, struktur organisasi dan Teknologi Informasi. Jalaldeen mengambil dua konstruk dari UTAUT yaitu *performance expectancy* dan *effort expectancy*. Sedangkan konstruk behavior intention diisi dengan kesediaan individu atau sikap reseptif.

Penelitian yang akan dilakukan ini bertujuan untuk menganalisis dan mengidentifikasi faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penilaian kesiapan KM serta pengaruhnya terhadap sikap reseptif anggota organisasi terhadap KM dengan mengacu pada model yang dikembangkan oleh Jalaldeen dkk. [3] dan [8] yang disesuaikan dengan konteks organisasi Sekolah Tinggi

Penyuluhan Pertanian Magelang. Pengembangan model penilaian kesiapan KM akan diujikan untuk mendapatkan bukti empiris tentang tingkat kesiapan KM di Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian Magelang dan faktor-faktor yang mempengaruhi sikap reseptif anggota organisasi.

## 2. Metode

Metode penelitian yang digunakan di dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode pendekatan survei. Penelitian survei yang dilakukan bersifat penjelasan (*explanatory*), yaitu menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis.

### 2.1 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan merupakan data kuantitatif baik primer maupun sekunder. Data primer didapat melalui survei menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Data sekunder berupa studi literatur dari penelitian-penelitian sebelumnya dari bidang yang sejenis, serta data-data yang terdapat di organisasi.

Analisis data di dalam penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif statistik yang digunakan untuk meneliti hubungan variabel-variabel penelitian, dengan memberikan kuesioner kepada pegawai fungsional umum dan pejabat struktural di Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Magelang sebagai responden. Jenis kuesioner yang diberikan adalah kuesioner tertutup, dimana pertanyaan kuesioner disajikan beserta pilihan jawaban (dalam bentuk skala likert) dan responden diminta untuk memilih salah satu jawaban yang sesuai dengan kondisi yang dihadapi responden.

### 2.2 Metode Analisis Data

Data akan dianalisis dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS.

PLS merupakan metode alternatif analisis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis *variance*. PLS berorientasi analisis bergeser dari menguji model kausalitas atau teori ke *component based predictive model*, sedangkan SEM yang berbasis kovarian lebih berorientasi pada *model building* yang dimaksudkan untuk menjelaskan kovarian dari semua *observed indicators*.

## 3. Model Konseptual Kesiapan KM

Penelitian ini mengacu pada model penilaian kesiapan KM yang dikembangkan oleh Jalaldeen dkk. [3] yang mengintegrasikan infrastruktur KM dengan model *Unified Theory of User Acceptance for Technology* (UTAUT) dari Venkatesh [7]. Model tersebut menilai kesiapan KM secara komprehensif dengan memperhatikan faktor organisasi dan faktor individu. Faktor organisasi merupakan kondisi awal yang harus

dimiliki organisasi untuk menerapkan KM. Sedangkan faktor individu merupakan faktor yang mempengaruhi keinginan (*willingness*) atau sikap positif anggota organisasi terhadap proses KM.

Terdapat tiga faktor untuk menilai kesiapan implementasi proses-proses KM, yaitu infrastruktur KM, *performance expectancy of adopting KM processes* (PE) dan *effort expectancy of adopting KM processes* (EE). Untuk ketiga faktor tersebut instrumen pengukurannya diambil dari penelitian-penelitian lain yang berkaitan. Faktor organisasi diukur dengan infrastruktur KM yang terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi, dan infrastruktur teknologi informasi. Sedangkan faktor individu diukur dengan *performance expectancy* (PE) dan *effort expectancy* (EE) yang diadaptasi dari teori akseptansi teknologi UTAUT.

Penelitian ini menggunakan model konseptual yang dikembangkan oleh Jalaldeen dkk [3] dimana infrastruktur KM diharapkan memberikan pengaruh secara positif terhadap kesiapan KM, kemudian model konseptual tersebut dikombinasikan dengan penelitian dari Wang [8] yang mengatakan bahwa proses KM yang berorientasi pada *K-map Systems Self-efficacy* dan *System Characteristics* meningkatkan *performance expectancy* dan *effort expectancy* anggota organisasi terhadap manfaat yang diperoleh dalam menerapkan KM seperti yang terlihat dalam Gambar 2.

Dengan tersedianya infrastruktur KM dan proses KM yang berorientasi pada *K-map Systems Self-efficacy* dan *System Characteristics* yang mendukung implementasi KM, maka diharapkan anggota organisasi mempunyai sikap reseptif terhadap kesiapan implementasi KM.

Berdasarkan penelitian Holt dkk. [2], *appropriateness* yaitu keyakinan terhadap manfaat dari implementasi KM dan *efficacy* yaitu keyakinan anggota organisasi terhadap kemampuannya untuk menjalankan peran dan perilaku berhubungan dengan inisiatif KM memberikan pengaruh signifikan terhadap sikap reseptif anggota organisasi. Sehingga dengan pengembangan model kesiapan KM dalam penelitian ini diharapkan keyakinan terhadap manfaat yang diperoleh dari implementasi KM (*performance expectancy*) diharapkan meningkatkan sikap reseptif terhadap KM. Demikian pula jika anggota organisasi yakin atas kemudahan menerapkan proses-proses KM dan mempunyai kemampuan untuk menerapkan proses-proses KM (*effort expectancy*) akan berpengaruh positif terhadap sikap reseptif pegawai.

### 3.1 Infrastruktur KM

Infrastruktur KM adalah faktor-faktor pendukung terlaksananya KM dalam sebuah organisasi. Infrastruktur KM meliputi struktur

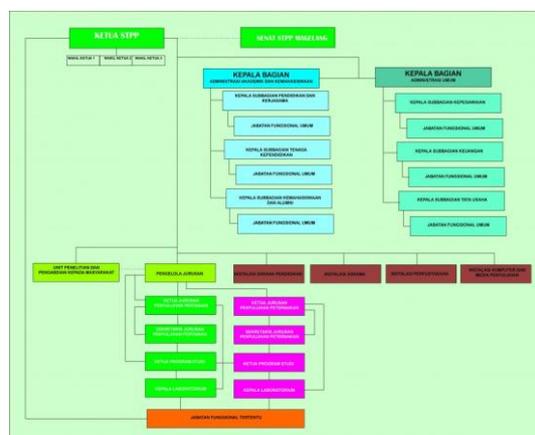
organisasi, budaya organisasi, dan infrastruktur teknologi informasi yang mendukung kesuksesan implementasi KM.

Dalam rangka implementasi KM, organisasi harus menghadapi berbagai kondisi yang terkait dengan budaya organisasi, alur proses, dan integrasi antar kelompok-kelompok pengetahuan. Organisasi juga membutuhkan dukungan kuat dari *top-management*, karena sangat mungkin dalam mengimplementasikan KM akan menemui kendala berupa resistansi dari para pegawai. Organisasi juga perlu memperhatikan infrastruktur TI untuk mengatasi berbagai permasalahan yang muncul berkaitan dengan aliran informasi. Struktur organisasi yang tepat juga dibutuhkan sehingga tidak menjadi faktor penghambat proses penciptaan dan berbagi pengetahuan.

#### 3.1.1 Struktur Organisasi

Struktur organisasi berkaitan dengan pembagian kerja formal, peran, dan fungsi dalam sebuah organisasi untuk mengkoordinasikan berbagai fungsi atau subsistem dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian Choi [9] menjelaskan bahwa struktur organisasi dapat dilihat dari dimensi sentralisasi, dan formalisasi. Sentralisasi mengacu pada otoritas pengambilan keputusan dan kontrol dalam entitas organisasi, formalisasi mengacu pada sejauh mana keputusan dan hubungan kerja diatur oleh aturan formal, kebijakan standar, dan prosedur. Penelitian Mohammadi [5] memasukkan kerja tim sebagai dukungan organisasi kepada para pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kerja sama untuk mendorong proses penciptaan pengetahuan dengan cara berbagi pengalaman kerja dan evaluasi koordinasi tim.

Sebagai organisasi pemerintah sentralisasi, formalisasi dan kerja tim sudah melekat di Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Magelang. Untuk lebih jelas Struktur Organisasi Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Magelang terlihat dalam Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi STPP Magelang

### 3.1.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencerminkan norma dan keyakinan yang memandu perilaku anggota organisasi. Hasil penelitian Choi [9] menjelaskan nilai-nilai kolaborasi, rasa saling percaya, dan budaya belajar serta dukungan pimpinan [10] merupakan budaya yang mendukung terjadinya proses-proses KM dalam organisasi. Penelitian Kim dan Lee [11] menunjukkan bahwa *social network* berpengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan.

Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Magelang secara rutin per triwulan mengadakan forum bersama antar pimpinan dan staf pegawai untuk membahas permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan secara bersama-sama mencari solusi agar proses bisnis organisasi tetap berjalan dengan baik.

### 3.1.3 Infrastruktur Teknologi Informasi (TI)

Infrastruktur teknologi informasi dalam organisasi menentukan bagaimana penyaluran dan akses pengetahuan dalam organisasi. Penelitian Razi [10] menyebutkan dukungan teknologi informasi dan penggunaan TIK sebagai pendorong proses-proses implementasi KM. Dukungan teknologi informasi merupakan ketersediaan TI untuk inisiasi proses KM dalam organisasi, sedangkan penggunaan TIK merupakan tingkat penggunaan TIK oleh individu untuk inisiasi proses KM.

Saat ini Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Magelang telah terbangun jaringan komputer lokal disetiap unit kerja dan jaringan nirkabel yang mencakup seluruh area perkantoran yang dapat diakses oleh seluruh pegawai. Teknologi informasi dapat menjadi sarana kolaborasi, komunikasi, akses dan pencarian, serta penyimpanan yang sistemik.

### 3.2 Performance expectancy

*Performance expectancy* mengukur sejauh mana anggota organisasi yakin terhadap manfaat, kinerja organisasi dan individu, yang diperoleh dengan menerapkan KM [3]. Instrumen penilaian kesiapan KM yang dikembangkan oleh Holt, dkk. [12], keyakinan anggota organisasi terhadap manfaat KM diukur dengan variabel *appropriateness* dan *valence*. *Appropriateness* digunakan untuk mengukur sejauh mana responden meyakini bahwa KM bermanfaat bagi organisasi dan menjawab kebutuhan organisasi. Sedangkan *valence* digunakan untuk mengukur sejauh mana responden meyakini bahwa mereka akan mendapatkan manfaat implementasi KM.

### 3.3 Effort expectancy

*Effort expectancy* mengukur sejauh mana keyakinan responden bahwa implementasi KM akan bebas usaha atau mudah [3]. Untuk mengetahui persepsi responden terhadap kemampuannya dalam melakukan proses-proses

KM, instrumen yang dikembangkan oleh Holt, dkk. [12] menggunakan variabel *efficacy* dan *innovativeness* yang diadopsi dari teori perubahan. *Efficacy* digunakan untuk mengukur sejauh mana responden merasa bahwa mereka mampu menjalankan peran dan perilaku terkait inisiatif KM. Sedangkan *innovativeness* digunakan untuk mengukur sejauh mana responden merasa mereka dapat menghadapi tantangan organisasi.

### 3.4 K-map Systems Self-efficacy

*Knowledge map* adalah proses survei, menilai, dan menghubungkan informasi, pengetahuan, kompetensi, dan kemahiran yang dimiliki oleh individu dan kelompok dalam suatu organisasi [13]. *Knowledge maps* berguna untuk meningkatkan kejelasan dan mendukung identifikasi sumber *knowledge*, serta memungkinkan individu mengklasifikasi *knowledge* baru dengan yang lama. *Knowledge maps* dapat diklasifikasikan kedalam kelompok yang berbeda sesuai dengan *knowledge* tersebut.

*Self-efficacy* adalah keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam melakukan tugas atau tindakan yang diperlukan untuk mencapai hasil tertentu [14].

*K-map Systems Self-efficacy* merupakan proses KM dimana individu percaya untuk memiliki kemampuan menggunakan sistem peta pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan.

### 3.5 Systems Characteristics

*Systems Characteristics* memiliki potensi untuk secara langsung mempengaruhi persepsi kemudahan penggunaan dan manfaat yang dirasakan dari Sistem Informasi [15]. Dalam hubungan dengan *K-map Systems*, *Systems Characteristics* yang digunakan yaitu relevansi dan desain antarmuka dimana relevansi dapat diartikan sebagai sejauh mana *K-map Systems* memberikan pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan pengguna dan desain antarmuka adalah cara informasi disajikan pada layar.

Jadi *System Characteristics* merupakan proses KM berdasar dimensi teknologi yang merupakan bagian dari sistem peta pengetahuan yang efektif.

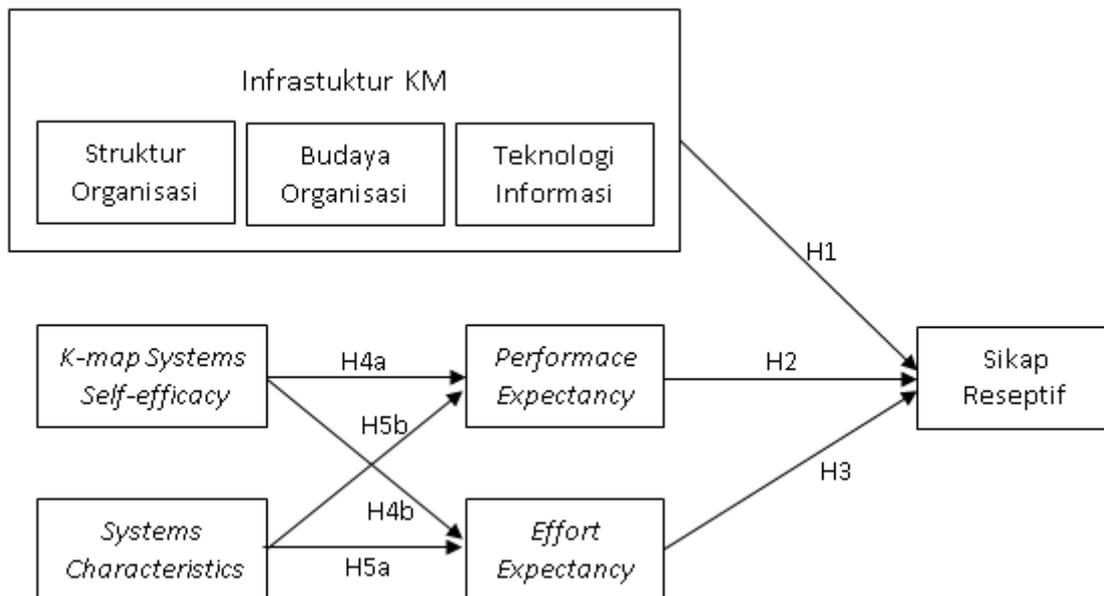
### 3.6 Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dijelaskan dalam Gambar 2.

**H1** : Infrastruktur KM berpengaruh signifikan terhadap sikap reseptif pegawai.

**H2** : *Performance expectancy* berpengaruh signifikan terhadap sikap reseptif pegawai.

**H3** : *Effort expectancy* berpengaruh signifikan terhadap sikap reseptif pegawai



Gambar 2. Model Penilaian Kesiapan KM

- H4a** : Proses KM yang berorientasi pada *K-map Systems Self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *performance expectancy*.
- H4b** : Proses KM yang berorientasi pada *K-map Systems Self-efficacy* berpengaruh signifikan terhadap *effort expectancy*.
- H5a** : Proses KM yang berorientasi pada *Systems Characteristics* berpengaruh signifikan terhadap *performance expectancy*.
- H5b** : Proses KM yang berorientasi pada *Systems Characteristics* berpengaruh signifikan terhadap *effort expectancy*.

#### 4. Rangkuman

Faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan implementasi KM, yaitu infrastruktur KM, *performance expectancy of adopting KM processes* (PE) dan *effort expectancy of adopting KM processes* (EE) dimana *performance expectancy* dan *effort expectancy* dipengaruhi oleh *K-map Systems Self-efficacy* dan *Systems Characteristics*.

Hasil pengujian hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini mencerminkan keadaan secara real dari organisasi dan perangkatnya dimana hasil uji ini sangat dipengaruhi dari hasil survei yang akan dilakukan pada Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STTP) Magelang.

Keberhasilan implementasi KM tergantung pada kesiapan organisasi untuk menerapkan proses-proses KM. Penilaian kebutuhan harus dilakukan bagi organisasi untuk mengetahui bahwa organisasi siap untuk menerapkan manajemen pengetahuan atau tidak.

Sikap pegawai dalam menerima, memahami, dan mengerti untuk melaksanakan proses-proses KM (sikap reseptif) dipengaruhi secara signifikan oleh keyakinan pegawai atas manfaat

yang diperoleh dari implementasi KM dalam organisasi (*performance expectancy*) dan tingkat keyakinan pegawai bahwa mudah melakukan proses-proses KM (*effort expectancy*).

#### Ucapan Terima Kasih

Terimakasih penulis ucapkan kepada segenap pimpinan dan pegawai Sekolah Tinggi Penyuluhan Pertanian (STPP) Magelang, para dosen pembimbing yang sangat membantu dalam penelitian ini serta seluruh teman-teman CIO 2014 UGM.

#### Daftar Pustaka

- [1] B. Setiarso, "BERBAGI PENGETAHUAN: Siapa yang Mengelola Pengetahuan?," pp. 1–13, 2006.
- [2] D. T. Holt, S. E. Bartzak, S. W. Clark, and S. Seivert, "The development of an instrument to measure readiness for knowledge management," *Knowl. Manag. Res. & Pract.*, vol. 5, no. 2, pp. 75–92, May 2007.
- [3] R. Jalaldeen, N. Shahriza Abdul Karim, and N. Mohamed, "Organizational Readiness and its Contributing Factors to Adopt KM Processes: A Conceptual Model," *Commun. IBIMA (International Bus. Inf. Manag. Assoc.)*, vol. 8, no. 2007, pp. 128–136, 2009.
- [4] W. A. Taylor and G. H. Wright, "Organizational Readiness for Successful

- Knowledge Sharing,” *Inf. Resour. Manag. J.*, vol. 17, no. 2, pp. 22–37, Jan. 2004.
- [5] K. Mohammadi, A. Khanlari, and B. Sohrabi, “Organizational Readiness Assessment for Knowledge Management,” in *Information Resources Management*, vol. 5, no. 1, IGI Global, 2009, pp. 279–295.
- [6] L. H. Atrinawati and K. Surendro, “Assessment for Knowledge Management Readiness,” *2009 Int. Conf. Electr. Eng. Informatics*, no. August, pp. 399–404, 2009.
- [7] V. Venkatesh, M. G. Morris, G. B. Davis, and F. D. Davis, “User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View,” *Source MIS Q.*, vol. 27, no. 3, pp. 425–478, 2003.
- [8] M. Wang, C. Huang, and T. Yang, “Acceptance of Knowledge Map Systems: An Empirical Examination of System Characteristics and Knowledge Map Systems Self-efficacy,” *Asia Pacific Manag. Rev.*, vol. 17, no. 3, pp. 263–280, 2012.
- [9] H. Lee and B. Choi, “Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integration and empirical examination,” *J. Manag. Inf. Syst.*, vol. 20, no. 1, pp. 179–228, 2003.
- [10] M.-J. Mohamed-Razi and N.-S. Abdul-Karim, “Assessing knowledge management readiness in organizations,” *Proc. 2010 Int. Symp. Inf. Technol. - Syst. Dev. Appl. Knowl. Soc. ITSIM’10*, vol. 3, pp. 1543–1548, 2010.
- [11] S. K. S. Kim and H. L. H. Lee, “Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter?,” *Proc. 38th Annu. Hawaii Int. Conf. Syst. Sci.*, vol. 00, no. C, pp. 1–10, 2005.
- [12] D. T. Holt, S. E. Bartczak, S. W. Clark, and M. R. Trent, “The development of an instrument to measure readiness for knowledge management,” *Knowl. Manag. Res. Pract.*, vol. 5, no. 2, pp. 75–92, 2004.
- [13] J. Keyes and F. Group, *KNOWLEDGE BUSINESS AND CONTENT The IT Practitioner ’s Guide*. 2006.
- [14] A. Bandura, G. Elder, A. Flammer, K. A. Schneewind, G. Oettingen, B. Zimmerman, G. Hackett, R. Schwarzer, R. Fuchs, A. Marlatt, J. S. Baer, L. A. Quigley, M. Jerusalem, and W. Mittag, *Self-Efficacy in Changing Societies*. 1995.
- [15] F. Davis, R. Bagozzi, and P. Warshaw, “User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models,” *Management science*, vol. 35, no. 8, pp. 982–1003, 1989.