

## DAFTAR PUSTAKA

- Davenport, Thomas, H., and Laurence Prusak. Working Knowledge: How Organizations manage What They Know. Harvard Business School Press, Boston. 1998.
- Davidson, Carl and Philip Voss,. Knowledge Management, An Introduction to creating competitive advantage from intellectual capital. Vision Book. New Delhi, 2003.
- Elias M. Awad & Hassa M Ghaziri. Knowledge Management Prentice Hall, Inc., A Pearson Education Company. 2003
- Krueger, Richard A. Focus Group A Practical Guide for Applied Research, SAGE Publication, Inc. Newbury Park, California. 1998
- Litosseliti, L. Using Focus Group in Research. Continuum London. 2003
- McInerney, Claire. Knowledge Management and the dynamic nature of knowledge. Journal of the American Society for Information Science and Technology. Vol 53, Issue 12 Oktober 2002 Hal: 1009 – 1018. 2002.
- Nungky Munir, Knowledge Management Audit: “Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan”. 2008.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi H. The knowledge Creating Company; How Japanese Companies Create the Dynamic in Innovation. Oxford University Press. 1995.
- Moingeon, B. & Edmondson, B. (eds.) 1996. *Organizational Learning and Competitive Advantage*. Sage Publications.
- Pear Pearce, John, A. and Richard B Robinson, Jr. Manajemen Strategik. Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Binarupa Aksara. 1997.
- Quinn, James, B., Philip Anderson and Sydney Finkelstein. Managing Professional Intellect; making the Most of the Best. In Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Publishing, 1998.
- Rangkuti, Freddy, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis 2008
- Sangkala, Knowledge Management, 2007

Tiwana Amrit. The Knowledge Management Toolkit. Prentice Hall PTR  
Upper Saddle River, NJ 07458.2000.

Von Krogh, George, Kazuo Ichiyo and Ikujiro Nonaka. Enabling  
Knowledge Creation. Oxford University Press, Inc. New York. 2000

Zamzami, Muhammad Rifqi, Penerapan Knowledge Management  
.....Competitive Advantage PT Angkasa Pura I Cabang Bandara  
Sultan Hasanuddin, 2010

## **LAMPIRAN - 1**

### **KUESIONER AUDIT PROSES PENGELOLAAN PENGETAHUAN PERUSAHAAN**

Responden yang terhormat

Dalam rangka penyelesaian tugas akhir program Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, penulis melakukan penelitian dalam bentuk tesis yang berjudul Penerapan Strategi Knowledge Manajemen Pada Pengembangan Process Engineer di PT Inco. Penulis mohon kesediaan Bapak/ Ibu/ saudara untuk berpartisipasi sebagai salah satu responden yang mendukung penelitian ini. Jawaban Bapak/ Ibu/ Saudara diharapkan nantinya akan menjadi masukan bagi penelitian ini. Atas waktu dan kesediaannya, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Peneliti : Syamsi Buang

## Ragam pertanyaan untuk Mengevaluasi Kualitas Pengetahuan

No	PERNYATAAN	TINGKATAN SPESIALISASI			
		1	2	3	4
Bagaimana tingkat pengetahuan anda terhadap:					
<b>Basic Engineering Specialization</b>					
1	Safety – Failsafe design and Hazop				
2	Cross Discipline Knowledge (Electrical, Mechanical and Instrument)				
3	Combustion Engineering				
4	Mass and Heat Balance				
5	Environmental Control and Equipment				
6	Refractory				
7	Statistic				
8	Bulk Consumption				
9	Modeling (Software)				
<b>Field Engineering Specialization</b>					
10	Ore preparation (includes material handling)				
11	Reduction Kiln & Calcine Transfer System				
12	Furnaces				
13	Converters (include material handling, converting product handling and packaging)				
14	Field specific Environment				
15	Ore chemistry				
<b>Technical Specialization</b>					
16	Project Management				
17	Process Improvement and Cost Reduction				
18	Time Management				
19	Presentation Skills				
20	Report Writing				
21	English				

Tingkatan spesialisasi menunjukkan tingkat penguasaan engineer dalam ragam kelompok pengetahuan yang dibutuhkan dalam organisasi.

1. Pemula: Pemahaman yang terbatas, dibutuhkan banyak pembelajaran yang dilakukan. Memerlukan instruksi yang spesifik dan jelas untuk melakukan pekerjaan.
2. Terampil : Pemahaman yang cukup, membutuhkan lebih banyak penerapan dan praktek untuk memperoleh pengalaman. Masih memerlukan instruksi dan pengarahan untuk melakukan pekerjaan.
3. Berpengalaman: Pemahaman yang lebih baik, sudah menerapkan pengalaman kerja dan keterampilan teknis dengan cermat.
4. Mandiri: Pemahaman yang mendalam, berpengalaman, memiliki keterampilan teknis yang cermat dan memahami bagaimana kemampuan teknis mendukung keberhasilan organisasi.

Tabel diatas memberikan 21 ragam spesialisasi yang dibutuhkan oleh organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya.

Dengan menggunakan skala 1 (Pemula), 2 (Terampil), 3 (Berpengalaman) dan 4 (Mandiri) dapat diketahui seberapa baik ragam kelompok pengetahuan yang dimiliki dan dikuasai sehingga dapat mendukung terciptanya kemampuan organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya. Rentang skor yang mungkin dapat diperoleh dan pemaknaannya adalah sebagai berikut:

- 64 - 84 Organisasi telah memiliki engineer yang memiliki pengetahuan sangat baik yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya
- 48 - 63 Organisasi telah memiliki engineer yang memiliki pengetahuan yang baik yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya
- 32 – 47 Organisasi telah memiliki beberapa engineer yang memiliki pengetahuan cukup yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya.
- 16 - 31 Organisasi belum memiliki engineer yang cukup pengetahuannya yang dibutuhkan organisasi dalam mencapai sasaran strategisnya.

## Ragam pertanyaan untuk Mengevaluasi Kualitas Pembelajaran

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN			
		SS	S	KS	TS
Di organisasi ini:					
1	Ada kebiasaan di antara karyawan untuk saling berbagi pengetahuan				
2	Terdapat rasa saling percaya diantara karyawan				
3	Sering ditekankan pentingnya belajar aktif dalam mencapai sasaran pekerjaan				
4	Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif				
5	Karyawan di dorong untuk belajar bekerja dalam kelompok untuk memecahkan masalah				
6	Orang dilatih untuk belajar				
7	Komunikasi vertikal (atas ke bawah/pimpinan ke bawahan; bawah ke atas/bawahan ke atasan) berjalan dengan efektif				
8	Perkembangan yang terjadi dilingkungan eksternal, selalu aktif dipantau melalui benchmarking, survei dan riset				
9	Anggota kelompok-kelompok kerja berasal dari berbagai fungsi				
10	Karyawan dihimbau untuk antara kerja dan kehidupan pribadi				
11	Para manager memberikan umpan balik yang membangun kepada bawahannya				
12	Karyawan terus menerus memperbaiki keterampilan melalui pelatihan, lokakarya, atau belajar mandiri				
13	Di organisasi ini orang didorong untuk bertanggung jawab atas pengembangan kompetensi diri				
14	Karyawan aktif mencari informasi dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan dari berbagai sumber di dalam maupun di luar perusahaan				
15	Para eksekutif percaya bahwa jawaban yang benar bisa datang dari mana saja				
16	Ada kebiasaan untuk mengubah cara kerja berdasarkan pengalaman yang diperoleh				
17	Tersedia akses yang luas terhadap informasi dan pengetahuan				
18	Karyawan aktif mencari informasi dan pengetahuan dari sumber-sumber di dalam maupun di luar perusahaan				
19	Konsekuensi satu kegiatan pada kegiatan yang lain dapat diketahui dengan mudah				
20	Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan konsekuensi yang ditimbulkan suatu keputusan terhadap keputusan-keputusan lain				
21	Ada kebiasaan untuk mendiskusikan pekerjaan telah				

	lalu untuk menarik pembelajaran yang bermanfaat				
22	Orang belajar dari kesuksesan maupun kegagalan				
23	Orang didorong untuk belajar melalui action learning (belajar dari refleksi pengalaman melakukan suatu kegiatan dan menerapkannya pada kegiatan lain/yang akan datang				
24	Terdapat dukungan sistem teknologi informasi untuk memudahkan belajar dan bekerja				
25	Ada penghargaan terhadap gagasan-gagasan inovatif				

Tabel diatas memberikan 25 ragam pertanyaan yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan audit pembelajaran di organisasi. Dengan menggunakan skala 1 (Tidak Setuju/TS) sampai 4 (Sangat Setuju/SS) dapat diketahui seberapa baik organisasi telah memiliki karakteristik-karakteristik organisasi pembelajar atau kesiapan organisasi untuk menjadi organisasi yang mampu mengubah prilakunya sesuai dengan hasil pembelajarannya. Rentang skor yang mungkin dapat diperoleh dan pemaknaannya adalah sebagai berikut:

- 81 – 100 Organisasi telah memiliki karakteristik organisasi pembelajaran
- 61 – 80 Organisasi telah memiliki dasar yang baik untuk menjadi organisasi pembelajar
- 41 – 60 Organisasi telah memiliki beberapa karakteristik untuk menjadi organisasi pembelajar
- 21 – 40 Organisasi perlu melakukan pembenahan besar-besaran untuk menjadi organisasi pembelajar.

### Proses-proses Utama dalam Pengelolaan Pengetahuan

No	PERNYATAAN	ALTERNATIF TANGGAPAN			
		SS	S	KS	TS
	<b>Akuisisi Pengetahuan</b>				
1	Di organisasi ini ada perencanaan pelatihan yang jelas				
2	Organisasi ini sering melakukan kerjasama dengan pihak luar				
3	Organisasi ini sering mendatangkan para ahli dibidangnya untuk menjadi konsultan atau sekadar berbagi pengalaman				
4	Di organisasi ini tersedia fasilitas internet dan/atau perpustakaan buku/video CD yang memudahkan karyawan menambah pengetahuan mengenai berbagai hal				
	<b>Distribusi dan Berbagi Pengetahuan</b>				
5	Di organisasi ini ada kewajiban untuk mempresentasikan pengalaman pelatihan yang baru diikuti				
6	Di organisasi ini kesuksesan dan keberhasilan yang dialami oleh suatu unit kerja dipresentasikan sebagai bahan pembelajaran				
7	Di organisasi ini mudah mengetahui informasi terkini mengenai organisasi, misalnya produk-produk terkini, proyek-proyek yang sedang dilakukan, atau aktivitas unit-unit kerja lain				
8	Di organisasi ini ada kebiasaan untuk memagangkan karyawan junior dengan karyawan lain yang lebih senior dan ahli di bidangnya				
	<b>Pengembangan dan Pemanfaatan Pengetahuan</b>				
9	Di organisasi ini tersedia peluang untuk bereksperimen dengan pengetahuan baru				
10	Di organisasi ini hasil pengalaman latihan diterapkan untuk meningkatkan kinerja pribadi dan unit kerja				
11	Di organisasi ini ada tim-tim lintas fungsional yang bekerja sama untuk menghasilkan solusi-solusi atas permasalahan yang dihadapi unit kerja				
12	Di organisasi ini tersedia penghargaan bagi karya-karya positif				
	<b>Pemeliharaan dan Penyimpanan Pengetahuan</b>				
13	Di organisasi ini hasil pelatihan didokumentasikan				
14	Di organisasi ini laporan proyek tersimpan dalam basis data				
15	Di organisasi ini mudah mencari informasi yang berkaitan dengan proyek-proyek yang sudah pernah dilakukan				
16	Di organisasi ini tersedia prosedur yang jelas untuk mendokumentasikan suatu kegiatan				



Tabel diatas memberikan 16 ragam pernyataan yang dapat dimanfaatkan untuk kepentingan audit kualitas proses pengelolaan pengetahuan di organisasi.

Dengan menggunakan skala 1 (Tidak Setuju/TS) sampai 4 (Sangat Setuju/SS) dapat diketahui seberapa baik proses pengelolaan pengetahuan telah berjalan di organisasi. Rentang skor yang mungkin dapat diperoleh dan pemaknaannya adalah sebagai berikut:

- 48 - 64 Organisasi telah memiliki proses-proses pengelolaan pengetahuan yang baik
- 32 – 47 Organisasi telah memiliki beberapa karakteristik untuk menjadi organisasi pembelajar
- 16 - 31 Organisasi perlu menyusun rencana pengembangan proses pengelolaan pengetahuan secara lebih rinci.

Lampiran – 2 Hasil Kuesioner Kualitas Pengetahuan

KUALITAS PENGETAHUAN																							
Resp	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	F1	F2	F3	F4	F5	F6	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Skor	%
1	2	2	1	1	2	1	2	1	2	2	2	2	3	1	1	2	2	2	3	2	2	38	45%
2	2	2	2	3	1	1	3	3	3	2	3	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	43	51%
3	1	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	36	43%
4	2	1	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	40	48%
5	2	1	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	47	56%
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	67	80%
7	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	37	44%
8	3	1	2	2	3	1	2	2	3	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	3	49	58%
9	3	1	2	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	2	2	41	49%
10	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	53	63%
11	3	1	1	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	3	1	3	3	3	3	38	45%
12	2	1	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	37	44%
13	3	2	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	50	60%
14	3	1	3	3	3	1	3	3	1	2	4	2	3	2	2	2	1	2	2	2	2	47	56%
15	3	1	3	4	3	1	3	3	4	4	3	3	3	1	4	3	3	3	4	3	4	63	75%
16	3	2	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	69	82%
17	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	71	85%
18	2	2	2	2	1	2	1	3	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	37	44%
19	4	2	4	2	4	3	3	2	1	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	67	80%
20	2	1	2	2	2	3	3	2	1	1	2	3	3	1	2	2	3	2	3	3	3	46	55%
21	3	1	3	3	3	1	3	1	3	3	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	1	47	56%
22	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	35	42%
23	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	1	2	2	1	35	42%
Nilai Rata-rata																					48	57%	

Lampiran – 3 Hasil Kuesioner Kualitas Pembelajaran

KUALITAS PEMBELAJARAN																												
Resp	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	u	v	w	x	y	Skor	%	
1	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	1	49	49%	
2	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	77	77%
3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	2	55	55%	
4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	2	58	58%	
5	4	4	4	3	2	3	3	1	3	3	3	1	3	4	2	2	2	4	2	3	3	4	3	3	2	59	59%	
6	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	62	62%	
7	3	3	2	3	3	3	3	1	3	2	3	3	4	3	4	4	1	3	3	3	3	4	3	3	3	60	60%	
8	3	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	1	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	2	49	49%	
9	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	4	2	57	57%	
10	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	73	73%	
11	3	3	4	4	4	3	3	2	3	4	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	68	68%	
12	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	55	55%	
13	2	2	2	3	3	1	1	1	2	2	2	1	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	3	2	40	40%	
14	3	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	4	4	3	1	55	55%	
15	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	2	58	58%	
16	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	1	58	58%	
17	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	1	55	55%	
18	3	3	3	1	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	62	62%	
19	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	3	4	3	4	1	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	66	66%	
20	4	3	3	2	2	3	2	1	3	2	3	3	4	3	1	3	2	3	3	3	3	4	4	3	2	69	69%	
21	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	69	69%	
22	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	69	69%	
23	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	69	69%	
Nilai Rata-rata																									61	61%		

Lampiran – 4 Hasil Kuesioner Pengelolaan Pengetahuan

PENGELOLAAN PENGETAHUAN																			
Resp	A1	A2	A3	A4	D1	D2	D3	D4	U1	U2	U3	U4	S1	S2	S3	S4	TOTAL	%	
1	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	1	3	2	2	2	29	45%	
2	2	2	2	4	1	2	2	2	2	3	4	2	2	3	2	2	37	58%	
3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	42	66%	
4	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	39	61%	
5	2	3	3	3	2	3	1	3	2	3	3	1	3	3	2	1	38	59%	
6	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33	52%	
7	2	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	41	64%	
8	2	2	1	2	3	2	2	3	3	3	3	1	2	2	2	2	35	55%	
9	1	3	3	4	2	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	2	39	61%	
10	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	37	58%	
11	2	3	3	4	2	3	3	3	3	2	3	2	3	3	1	1	41	64%	
12	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	37	58%	
13	1	1	2	2	1	2	1	3	3	2	2	1	2	1	1	1	26	41%	
14	1	2	3	3	1	1	2	3	3	3	3	1	1	1	1	1	30	47%	
15	2	3	3	3	3	1	1	3	3	3	1	2	2	2	2	1	35	55%	
16	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	2	1	24	38%	
17	2	2	3	2	4	3	2	3	3	3	3	1	3	2	2	1	39	61%	
18	3	3	3	3	2	2	1	2	4	3	2	1	3	3	2	2	39	61%	
19	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	2	3	41	64%	
20	2	3	3	3	2	4	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	45	70%	
21	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	36	56%	
22	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	37	57%	
23	2	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2	37	57%	
Nilai Rata-rata																	36	56%	

## Lampiran – 5 Analisa Deskriptif Skor Hasil Kuesioner

<i>Kualitas Pengetahuan</i>		<i>Kualitas Pembelajaran</i>		<i>Pengelolaan Pengetahuan</i>	
Mean	47.52174	Mean	60.52174	Mean	36.38134
Standard Error	2.487812	Standard Error	1.80455	Standard Error	1.063951
Median	46	Median	59	Median	37
Mode	47	Mode	55	Mode	39
Standard Deviation	11.93113	Standard Deviation	8.654319	Standard Deviation	5.102528
Sample Variance	142.3518	Sample Variance	74.89723	Sample Variance	26.03579
Kurtosis	-0.54345	Kurtosis	0.156125	Kurtosis	0.769125
Skewness	0.880668	Skewness	-0.232437	Skewness	-0.949141
Range	36	Range	37	Range	21
Minimum	35	Minimum	40	Minimum	24
Maximum	71	Maximum	77	Maximum	45
Sum	1093	Sum	1392	Sum	836.7709
Count	23	Count	23	Count	23
Confidence Level(95.0%)	5.159406	Confidence Level(95.0%)	3.742408	Confidence Level(95.0%)	2.206498