

## AUDIT PENGELOLAAN PENGETAHUAN BERDASARKAN PERSEPSI KARYAWAN DEPARTEMEN PRODUKSI DI PT XYZ

Rafika Andriyani<sup>1</sup>, Harmein Nasution<sup>2</sup>, Buchari<sup>2</sup>

Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara  
Jl. Almamater Kampus USU, Medan 20155  
Email: fikamalau@yahoo.com  
Email: harmein\_nasution@yahoo.com  
Email: buchari.usu@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini dilakukan di PT. XYZ dan dilatarbelakangi oleh suatu pandangan bahwa manajemen perusahaan belum melakukan analisis terhadap kompetensi *sharing* pengetahuan masing-masing individu ataupun departemen dan belum melakukan *follow up* terhadap kegiatan pelatihan yang dilakukan di perusahaan. Karyawan yang melakukan pelatihan membuat laporan pertanggungjawaban pelatihan dan tidak men-*sharing* kembali diantara karyawan. Melalui Audit Knowledge Management diperiksa dan dievaluasi secara sistematis kualitas pengelolaan pengetahuan di PT XYZ. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitian sedangkan jenis penelitian yang dilakukan adalah *descriptive research*. Kuesioner terdiri dari 2 bagian utama audit (audit kualitas pembelajaran dan audit kualitas proses pengelolaan pengetahuan). Dari hasil pengolahan data kesenjangan (*gap*) *factual* di lapangan dan harapan karyawan diketahui 21 faktor utama yang menjadi kendala budaya *sharing* pengetahuan. *Tools* yang digunakan dalam menentukan kendala *sharing* pengetahuan adalah *cartesius diagram* dan *fishbone diagram* dan perbaikan kendala *sharing* tersebut ditinjau berdasarkan 2 strategi yaitu strategi basis data dan strategi *sharing* personalia. Dari hasil penelitian diketahui bahwa strategi basis data yang dapat diterapkan sehingga kurangnya *sharing* pengetahuan teratasi yaitu dengan membuat sistem informasi berbasis internet, menerbitkan *online knowledge buletin* dan membentuk *knowledge officer* dan strategi *sharing* personalia yang dapat diterapkan dalam perusahaan adalah pertemuan *knowledge sharing session*, mensimulasikan *reward*, dan mengikuti kompetisi MAKE (*most admired knowledge enterprise*) award tahunan.

**Kata kunci:** *knowledge management, audit, sharing pengetahuan*

### Abstract

The study is done at PT. XYZ and based on by a view that company management has not done analysis against competence sharing knowledge each individual or departments and has not done follow up training for performed at the company. Employee who performs training make report responsibility training and not sharing back among employees. Through Knowledge Management Audit systematically examined and evaluated the quality of knowledge management in PT XYZ. This research using a questionnaire as an instrument research while the kind of research done is descriptive research. The questionnaire consists of 2 main parts an audit (audit of the quality of learning and the quality of the audit process management of knowledge). From the results of the data processing of the gap (*gap*) *factual* on the field and hope employees known to 21 primary factors that become cultural knowledge-sharing barriers. Tools used in determining constraint sharing knowledge is *cartesius diagrams* and *fishbone diagrams* and repairs constraint sharing will be reviewed based on 2 strategy namely strategy a database and strategy sharing personnel. From the research known that strategy database that can be implemented so that lack of sharing knowledge handled namely by make based information system the internet, online bulletins and republish knowledge form the knowledge-sharing strategy officer and human resources that could be applied within the company is meeting the knowledge sharing session, simulate the reward, and followed the competition MAKE (*most admired knowledge enterprise*) award.

**Keywords:** *knowledge management, audit, knowledge sharing*

---

<sup>1</sup> Mahasiswa Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara

<sup>2</sup> Dosen Pembimbing Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sumatera Utara

## 1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif menjadikan perubahan dalam segala bidang kehidupan. Kondisi ini jelas mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap *survive*. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM. Manajemen pengetahuan berkembang sebagai suatu bagian penting dan strategis dalam pengelolaan SDM pada perusahaan (Munir, 2008).

Menurut Tiwana dalam Munir (2008) menyatakan bahwa manajemen pengetahuan adalah pengelolaan pengetahuan organisasi untuk menciptakan nilai dan menghasilkan keunggulan bersaing atau kinerja prima. Melalui manajemen pengetahuan, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi. Untuk memperoleh manfaat manajemen pengetahuan yang sebesar-besarnya, organisasi juga aktif mengidentifikasi dan mengakuisisi pengetahuan-pengetahuan berkualitas yang ada di lingkungan eksternal organisasi. *Knowledge management* dapat diartikan sebagai sebuah tindakan sistematis untuk mengidentifikasi, mendokumentasikan, dan mendistribusikan segenap jejak pengetahuan yang relevan kepada setiap anggota organisasi tersebut, dengan tujuan meningkatkan daya saing organisasi.

Von, dkk (2000), melakukan observasi, sebagai hasil observasinya terhadap lebih dari 700 perusahaan yang mengembangkan manajemen pengetahuan, ada tiga alasan utama perusahaan mengembangkan manajemen pengetahuan:

1. Meminimalkan risiko misalnya pengetahuan-pengetahuan yang akan mengatasi masalah yang terjadi pada bagian pemasaran, masalah produksi, dan masalah keuangan.
2. Meningkatkan efisiensi  
Menyebarkan pengetahuan dalam bentuk proses kerja yang sudah teruji efektivitasnya di satu unit kerja dan penyebaran akan membuat pembelajaran organisasi berjalan lebih cepat dan setiap unit kerja menunjukkan kinerja prima.
3. Menghasilkan inovasi  
Menghasilkan inovasi dengan memfokuskan upayanya untuk menciptakan pengetahuan yang baru dan proses pengelolaan pengetahuan yang andal. Organisasi memiliki visi pengetahuan yang jelas dan tegas, menyusun strategi berbasis pengetahuan, membangun budaya belajar dan merekrut orang-orang dengan kompetensi belajar dan bertumbuh baik. Kalau dulu perusahaan mencari cara agar dapat *out-do* atau bertindak

dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Kini perusahaan melakukan *out-know* atau mempunyai strategi pengetahuan yang lebih baik dibandingkan perusahaan lain.

*Chevron* menggunakan manajemen pengetahuan dalam pengeboran, instalasi manajemen pemeliharaan dan keselamatan penyulingan, manajemen proyek model dan area lain. Manajemen pengetahuan yang ditingkatkan adalah *instrument* untuk mengurangi biaya pengoperasian dari \$9,4 miliar menjadi \$7,4 miliar dari 1992 sampai 1998, dan mengurangi biaya energi senilai \$200 juta per tahun. Inisiatif nyata manajemen pengetahuan dari *chevron* adalah memasak dengan gas (Turban, 2005).

Berdasarkan uraian diatas, diketahui bahwa sangat penting mengembangkan manajemen (pengelolaan) pengetahuan pada suatu perusahaan. Pada kenyataannya, alasan mendasar lainnya diperlukan pengelolaan pengetahuan di PT. XYZ adalah PT. XYZ merupakan perusahaan berstatus Penanaman Modal Asing (PMA) dimana tidak lepas dari pesaing/kompetitor seperti PT. Gold Coin Indonesia-Medan Mill, Japfa Comfeed, Sierad Produce, CJ Feed, dan Sentra Profeed yang juga perusahaan bergerak dalam mengelola pakan ternak, sehingga harus terus menerus menghasilkan suatu inovasi dalam rangka meningkatkan daya saing perusahaan. Manajemen perusahaan belum melakukan analisis terhadap kompetensi *sharing* pengetahuan masing-masing individu ataupun departemen dalam perusahaan dan belum melakukan *follow up* terhadap kegiatan pelatihan yang dilakukan di perusahaan. Karyawan yang melakukan pelatihan membuat laporan pertanggungjawaban pelatihan dan tidak men-*sharing* kembali diantara karyawan. *Learning* dan *sharing* (2 kata kunci *Knowledge Management*) karyawan dapat memberikan masukan pada perusahaan, ide-ide yang ditimbulkan dapat mendukung timbulnya inovasi.

Maka dari itu, Penulis berkeinginan melihat gambaran kualitas pengelolaan pengetahuan pada PT. XYZ. *Tool* yang bisa digunakan dalam memeriksa kualitas pengelolaan pengetahuan adalah audit pengelolaan pengetahuan. *Knowledge Management Audit* (audit pengelolaan pengetahuan) merupakan aktifitas yang sangat penting sebelum penerapan *knowledge management* atau setelahnya. *Knowledge Management Audit* adalah kegiatan memeriksa dan mengevaluasi secara sistematis kualitas pengelolaan pengetahuan di suatu perusahaan (Munir, 2011).

## 2. METODE PENELITIAN

Kajian penelitian dilakukan pada karyawan tetap di Departemen Produksi PT XYZ. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian diskriptif, merupakan suatu jenis penelitian yang bertujuan untuk mendiskripsikan secara sistematis, faktual dan akurat

tentang fakta-fakta dan sifat-sifat objek tertentu, yang bermaksud hanya untuk membuat diskripsi yang tepat, apa adanya tentang fakta-fakta dan sifat-sifat dari objek (Sukaria, 2011)

Pengumpulan data dilakukan dengan pengamatan dan penelitian langsung terhadap objek penelitian di lapangan. Instrumen yang digunakan untuk membantu pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner tertutup dengan menggunakan skala likert. Jawaban pertanyaan dalam dengan menggunakan alternatif Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS) untuk tanggapan *factual* sedangkan tanggapan harapan dengan skala menggunakan alternatif Sangat Penting (SP), Penting (P), Netral (N), Tidak Penting (TP), Sangat Tidak Penting (STP). Butir pertanyaan yang dijawab responden diberi bobot dengan skor 5,4,3,2,1. Kuesioner yang digunakan terdiri 2 bagian yaitu audit kualitas pembelajaran (7 variabel) dan audit proses pengelolaan pengetahuan (4 variabel). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Departemen Produksi pada PT XYZ yang berjumlah 68 (enam puluh delapan) orang. Dengan menggunakan metode total *sampling* seluruh populasi menjadi anggota yang akan diamati sebagai sampel.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### a. Berdasarkan Audit kualitas Pengetahuan

Untuk mengetahui faktor apa yang menyebabkan perusahaan ini telah memiliki dasar pembelajar yang baik dapat dianalisis berdasarkan diagram kartesius *scoring factual* dan harapan data audit kualitas pembelajaran seperti Gambar 1.

Keterangan Gambar 1 berdasarkan variabel dan indikator-indikator yang digunakan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

##### - Variabel *Working environment*

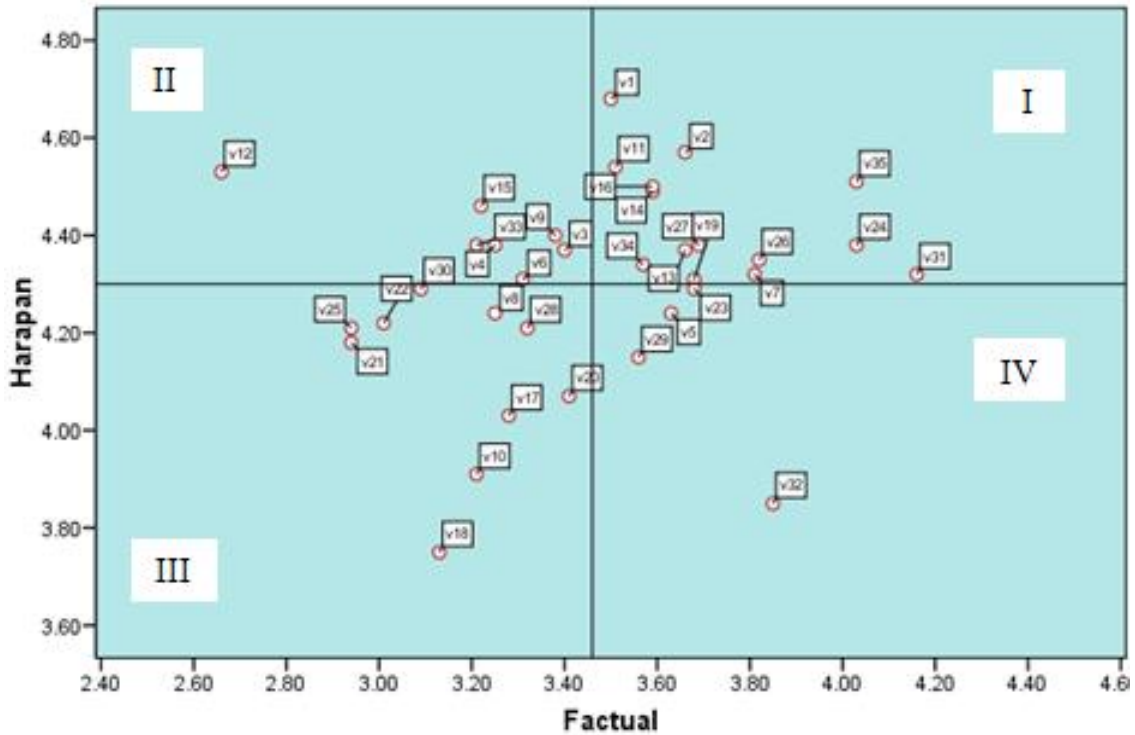
- V1 : lingkungan kerja perusahaan benar-benar baik
- V2 : bekerja di perusahaan ini aman
- V3 : gangguan kenyamanan
- V4 : pola kepemimpinan
- V5 : persaingan yang tidak sehat antar anggota team

##### - Variabel *Conditions Of Support*

- V6 : respon terhadap saran karyawan
- V7 : kontribusi karyawan dianggap penting
- V8 : perusahaan selalu bertanya saran/ komentar karyawan
- V9 : dukungan penuh dari perusahaan
- V10 : karyawan akan bertanya pada perusahaan dalam hal bantuan tertentu saat menghadapi masalah (pekerjaan atau pribadi)

##### - Variabel *justice perception*

- V11 : perusahaan memperlakukan karyawan dengan adil/wajar
- V12 : kepuasan dengan posisi dan gaji
- V13 : pembagian tugas dilakukan dengan adil
- V14 : tanggung jawab pengembangan kompetensi diri
- V15 : gaji berdasarkan prestasi kerja
- Variabel *relationship with superiors*
- V16 : atasan karyawan bisa memberikan dukungan penuh saat karyawan menghadapi masalah dalam kerja
- V17 : karyawan akan bertanya pada atasan dalam hal bantuan tertentu ketika karyawan menghadapi masalah (pekerjaan atau pribadi)
- V18 : karyawan bisa bercerita pada atasan di luar jam kerja tentang masalah yang dihadapi
- V19 : komunikasi vertikal (atas ke bawah/ pimpinan ke bawahan; bawah ke atas/ bawahan ke atasan) berjalan dengan efektif
- V20 : para eksekutif percaya bahwa jawaban yang benar bisa datang dari mana saja
- Variabel *self satisfaction*
- V21 : ambisi terpenuhi
- V22 : prospek mengembangkan karir
- V23 : karyawan merasa bahagia bisa bekerja di perusahaan ini
- V24 : pekerjaan karyawan berpengaruh besar terhadap perusahaan
- V25 : penghargaan terhadap gagasan inovatif
- Variabel *self-learning*
- V26 : karyawan bisa belajar skill/ keahlian dan pengetahuan yang baru dalam kehidupan sehari-hari
- V27 : karyawan bisa belajar skill/ keahlian dan pengetahuan yang baru di dalam perusahaan
- V28 : perusahaan meminta belajar *skill* dan pengetahuan yang baru
- V29 : karyawan aktif mencari informasi dan pengetahuan dari sumber-sumber di dalam maupun di luar perusahaan
- V30 : tersedia akses yang luas terhadap informasi dan pengetahuan
- Variabel *condition of knowledge sharing*
- V31 : karyawan merasa senang dan sukarela jika karyawan bisa berbagi pengalaman kerja dan pengetahuan pada karyawan lain
- V32 : karyawan hanya akan berbagi pengalaman kerja dan pengetahuan jika perusahaan memberikan kebijakan atau memintanya
- V33 : dukungan sistem teknologi informasi
- V34 : ada kebiasaan untuk mendiskusikan pekerjaan yang lalu, untuk menarik pembelajaran yang bermanfaat
- V35 : komunikasi berjalan dengan baik antar karyawan



Gambar 1. Kuadran Diagram Kartesius *Scoring Factual* dan Harapan Data Audit Kualitas Pengetahuan

Dilihat dari Gambar 1. Bahwa faktor yang mempengaruhi budaya *sharing* pengetahuan menjadi lebih baik yaitu yang faktor yang termasuk dalam kuadran I (*factual* puas dan harapannya tinggi) sedangkan yang menyebabkan budaya *sharing* mengalami kendala yaitu faktor-faktor yang tergolong pada kuadran II (harapan tinggi sementara *factual*nya tidak memuaskan). Oleh karena itu, untuk lebih mendukung peningkatan kualitas pengetahuan faktor yang masuk ke kuadran II harus ditingkatkan. Dengan mendukung praktek yang disukai akan mempengaruhi partisipasi aktif karyawan dalam berbagi pengetahuan.

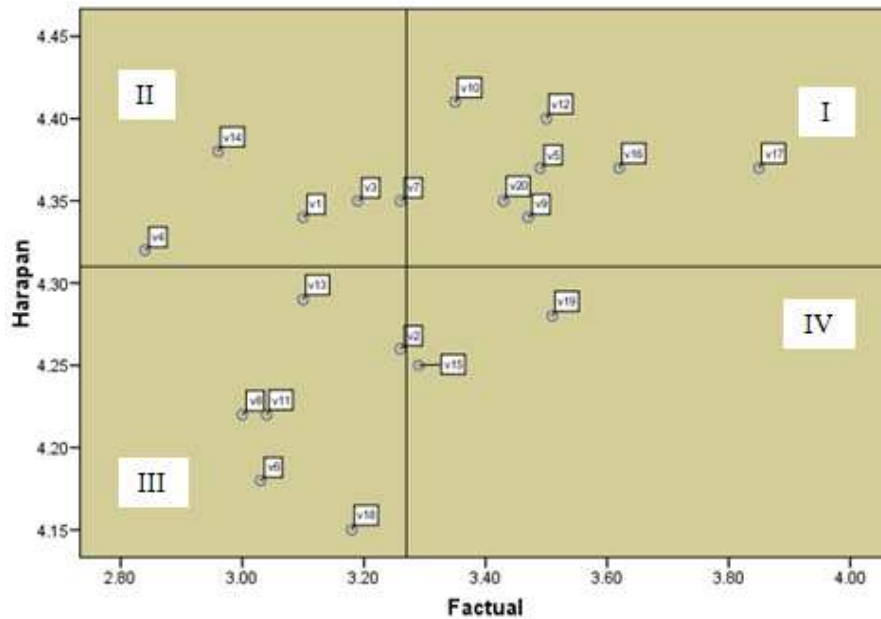
**b. Berdasarkan Audit Proses Pengelolaan Pengetahuan**

Untuk mengetahui faktor apa yang menyebabkan perusahaan ini telah memiliki dasar yang baik untuk proses pengelolaan pengetahuan dapat dianalisis berdasarkan diagram kartesius *scoring factual* dan harapan data audit Proses Pengelolaan Pengetahuan seperti Gambar 2.

Keterangan Gambar 2. berdasarkan variabel dan indikator-indikator yang digunakan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:

- Variabel akuisisi pengetahuan
- U1 : perencanaan pelatihan
- U2 : kerja sama dengan pihak luar
- U3 : mendatangkan para ahli berbagi pengalaman
- U4 : fasilitas internet/ perpustakaan/ buku/ video
- U5 : memberikan informasi dan mengajarkan keahlian yang dikuasainya kepada karyawan lain

- Variabel distribusi dan berbagi pengetahuan
- U6 : kewajiban presentasi pengalaman pelatihan yang baru diikuti
- U7 : keberhasilan suatu unit kerja dipresentasikan
- U8 : kemudahan mengetahui informasi terkini
- U9 : memagangkan karyawan junior dengan karyawan lain yang lebih senior dan ahli dibidangnya
- U10 : Perusahaan memberikan informasi dan strategi komunikasi yang efektif untuk meningkatkan manajemen resiko karyawan
- Variabel pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan
- U11 : ketersediaan peluang bereksperimen
- U12 : hasil pengalaman pelatihan diterapkan
- U13 : tim fungsional bekerja sama menghasilkan solusi
- U14 : ketersediaan penghargaan bagi karya-karya inovatif
- U15 : mencari cara baru untuk mengkombinasikan pengetahuan
- Variabel pemeliharaan dan penyimpanan pengetahuan
- U16 : hasil pelatihan didokumentasikan
- U17 : laporan proyek tersimpan dalam basis data
- U18 : kemudahan mencari informasi yang berkaitan dengan proyek yang pernah dilakukan
- U19 : tersedia prosedur yang jelas untuk mendokumentasikan suatu kegiatan
- U20 : terdapat jaringan penyimpanan data tertentu yang bisa didapatkan secara *online*/ jaringan internet

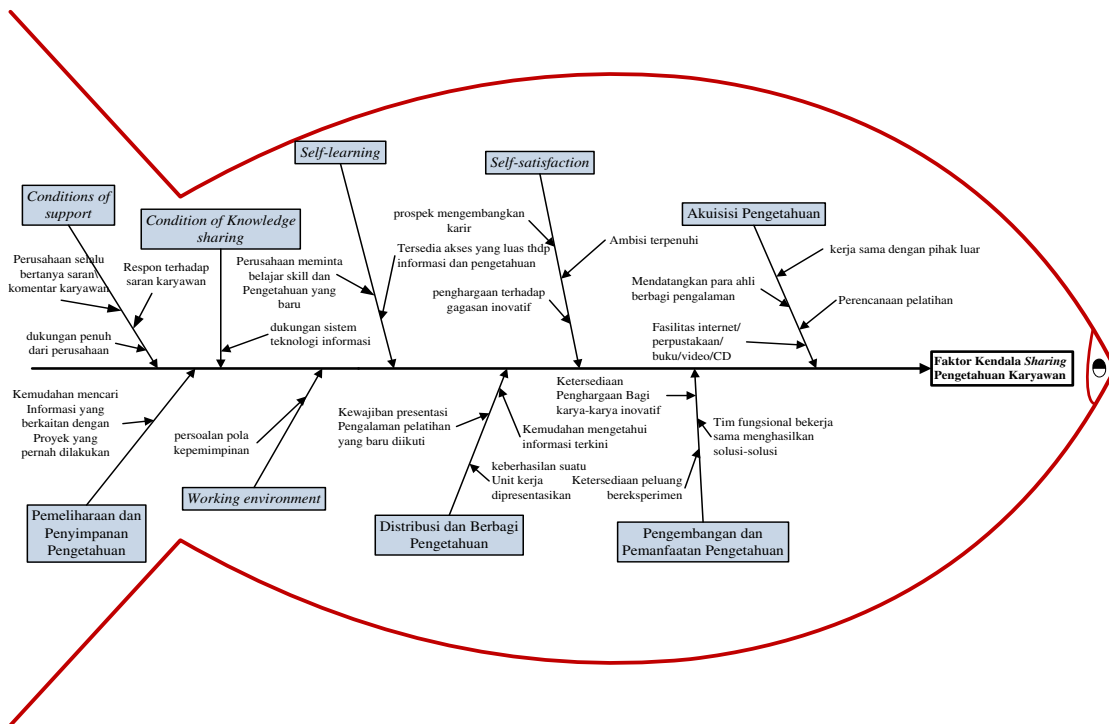


Gambar 2. Kuadran Diagram Kartesius *Factual* dan Harapan Data Audit Proses Pengelolaan Pengetahuan

Gambar 2 menunjukkan faktor yang mempengaruhi budaya *sharing* pengetahuan berdasarkan proses pengelolaan pengetahuannya. Budaya *sharing* pengetahuan lebih baik jika faktor yang termasuk dalam kuadran I (*factual* puas dan harapannya tinggi) dipertahankan kinerjanya sedangkan yang menyebabkan budaya *sharing* mengalami kendala yaitu faktor-faktor yang tergolong pada kuadran II (harapan tinggi sementara *factual*nya tidak memuaskan) dijadikan prioritas perbaikan.

**c. Kombinasi Audit Kualitas Pengetahuan dan Audit Proses Pengelolaan Pengetahuan**

Adanya *Gap* menunjukkan bahwa kondisi di lapangan yang dihadapi karyawan tetap pada PT. XYZ Departemen Produksi pada suatu indikator yang dikaji tidak sesuai dengan harapan sebenarnya yang diinginkan karyawan sehingga menjadi faktor penghambat *sharing* pengetahuan. Berdasarkan diagram *cartesius* dan pengurutan peringkat permasalahan *gap factual* dan harapan maka dapat digambarkan *fish bone diagram* seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. *Fish Bone Diagram* yang Menunjukkan Faktor Penyebab Kendala Budaya *Sharing* Pengetahuan Antar Karyawan Departemen Produksi di PT XYZ

Gambar 3. dapat dilihat bahwa ternyata fasilitas internet/perpustakaan menjadi penyebab utama kendala *sharing* pengetahuan berdasarkan persepsi karyawan PT XYZ. Ditekankan bahwa indikator yang semakin dekat ke mulut *fish bone* merupakan urutan akar penyebab masalah kendala *sharing* pengetahuan departemen produksi di PT XYZ.

d.

Usulan

**Perbaiki dalam Peningkatan *Sharing Pengetahuan***

Program usulan perbaikan kurangnya *sharing* pengetahuan dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Program Usulan Perbaikan Kurangnya Budaya *Sharing* Pengetahuan

No	Jenis Strategi	Program Perbaikan	Pelaksanaan Program	Keterangan
1	Strategi Basis Data	Pembaharuan dan perbaikan sistem <i>database</i>	Membuat sistem informasi berbasis internet (portal) Menerbitkan <i>online knowledge buletin</i> bulanan dan jurnal terbitan 3 bulan sekali	Portal berfungsi menampung seluruh keluhan yang dimiliki oleh karyawan dimana karyawan lain akan memberikan masukan. Buletin ini dapat diterbitkan 1 atau 2 bulan sekali, dan berisikan <i>update</i> pengetahuan mutakhir mengenai manajemen/ bisnis ataupun mengenai dinamika industri yang ditekuni.
		Pembaharuan dan perbaikan sistem <i>database</i>	Membentuk suatu departemen yang <i>expert</i> dalam <i>sharing</i> pengetahuan: <i>Knowledge Officer (KO)</i>	Departemen ini berfungsi dalam mengolah data informatika dan desain <i>website</i> , mendukung proses penerapan manajemen pengetahuan, sebagai sarana penyimpanan pengetahuan, pemberi indeks, sumber pencari pengetahuan, sebagai sarana yang mempermudah dan distribusi pengetahuan.
2	Strategi <i>Sharing</i> Personalialia	Membudayakan <i>sharing</i> pengetahuan Membudayakan <i>sharing</i> pengetahuan	Pertemuan <i>Knowledge Sharing Session (KSS)</i>  Mensimulasikan <i>reward</i>	Kegiatan mentradisikan <i>Knowledge Sharing Session</i> selama sekitar 2 jam, setidaknya setiap bulan sekali dan bisa dilakukan secara <i>corporate-wide</i> , atau dilakukan per departemen/ divisi. KSS bisa dilakukan dengan mengundang narasumber dari luar atau internal. Materinya bisa berupa pengetahuan manajemen praktis ataupun pengalaman karyawan dalam mengerjakan sebuah tugas/ projek. Hasil <i>sharing session</i> ini kemudian di- <i>upload</i> ke Portal Pengetahuan. Mensimulasikan <i>reward</i> berhubungan dengan menjelaskan, memberikan informasi tentang <i>reward</i> yang didapatkan karyawan jika memberikan masukan yang memberikan inovasi kepada perusahaan, tersedia penghargaan bagi karya-karya inovatif karena dari hasil penelitian diketahui bahwa karyawan merasa saran karyawan kurang direspon dari pihak perusahaan padahal sebenarnya karyawan mempunyai harapan yang tinggi terhadap respon yang diberikan dari perusahaan sehingga karyawan merasa dianggap penting keberadaannya di perusahaan
			Mengikuti kompetisi MAKE ( <i>Most Admired Knowledge Enterprise</i> ) Award tahunan	MAKE <i>award</i> merupakan <i>award</i> tahunan bagi perusahaan yang dianggap terbaik dalam penerapan <i>knowledge management</i> . Mengikuti MAKE <i>award</i> berguna untuk melakukan <i>benchmarking</i> terhadap praktek pengelolaan pengetahuan perusahaan lain dan melakukan <i>assessment/</i> dugaan terhadap kondisi internal perusahaan.

Dengan melaksanakan program pada Tabel 1. diharapkan benar-benar dapat meningkatkan *sharing* pengetahuan di PT. XYZ, strategi basis data lebih menekankan pada perbaikan berbentuk dokumen sedangkan strategi *sharing* personalia, pengetahuan disebarkan melalui kontak person to person.

#### 4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan yaitu faktor utama yang mempengaruhi kurangnya budaya *sharing* pengetahuan berdasarkan persepsi karyawan departemen produksi adalah fasilitas perpustakaan/ video sebagai sarana pembentukan pengetahuan baru tidak tersedia, hasil kegiatan pelatihan yang tidak di-*sharing* kembali diantara karyawan dan tidak tersedia penghargaan bagi karyawan inovatif. Dari audit kualitas pembelajaran diketahui perusahaan telah memiliki dasar yang baik untuk menjadi perusahaan pembelajar namun karyawan menginginkan pencapaian yang lebih baik dalam persoalan pola kepemimpinan, peningkatan keinginan *self learning*, dan respon terhadap saran/ masukan dari karyawan ditanggapi oleh manajemen perusahaan dengan lebih cepat dan dari audit kualitas proses pengelolaan pengetahuan, perusahaan telah memiliki dasar yang baik untuk proses pengelolaan pengetahuan dengan adanya kegiatan memagangkan karyawan junior, namun karyawan berharap tercapainya proses pengelolaan yang lebih baik lagi dalam menciptakan pengetahuan baru, penyaluran pengetahuan dan pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan. Strategi basis data yang dapat diterapkan sehingga kurangnya *sharing* pengetahuan dapat diatasi yaitu dengan membuat sistem informasi berbasis internet, menerbitkan *online knowledge buletin* dan membentuk *knowledge officer*, sedangkan strategi *sharing* personalia yang dapat diterapkan dalam perusahaan adalah pertemuan *knowledge sharing session*, mensimulasikan *reward*, dan mengikuti kompetisi MAKE (*most admired knowledge enterprise award* tahunan).

Untuk penelitian lebih lanjut dapat dilakukan perbaikan *sharing* pengetahuan berdasarkan responden yang berasal dari semua departemen yang ada di perusahaan selain departemen produksi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Antariksa, Yodhia. 2008. *Tiga Tips Praktis Membangun Knowledge Management*. Diunduh dari <http://strategimanajemen.net>
- Beijerse. 1999. *Questions in Knowledge Management: Defining and Conceptualization a Phenomenon*, Journal of Knowledge Management
- Chong, Siong Choy and Choi Young Suk. 2005. "Critical factors in the successful implementation of knowledge management." *Journal of Knowledge Management Practices* dapat diunduh dari [www.tlinc.com](http://www.tlinc.com)
- Davenport, T.H. et.al. 1998. *We have the Technology: New Tools for Knowledge Management*
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik, Konsep, Kasus dan Implementasi*. Gramedia Widiasarana Indonesia: Jakarta
- Habibie, Muhammad Ali dan Indrianty Sudirman. 2011. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Knowledge Sharing Karyawan pada Departemen Support and Engineering Services PT. Inco Tbk*.
- Munir, Ningky. 2008. *Knowledge Management Audit, Pedoman Evaluasi Kesiapan Organisasi Mengelola Pengetahuan*. Mitra Kerjaya: Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2011. *Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia*, Journal of Knowledge Management
- Nonaka I, dan Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company – How Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York
- Republika, 2011. *Contoh Penerapan Knowledge Management di Perusahaan*. Diunduh dari <http://www.republika.co.id>
- Sari, Funny Mustika. 2009. *Knowledge Management*. <http://funnymustikasari.wordpress.com/2009/01/12/knowledge-management/>
- Setiarso, B, Harjanto, N, Triyono dan Subagyo, H. 2009. *Penerapan Knowledge Management pada Organisasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Shu-hsien Liao, dkk. 2004. *Employee Relationship and Knowledge Sharing: A Case Study of A Taiwanese Finance and Securities Firm*, Knowledge Management Research & Practice. [www.palgrave-journals.com/kmrp](http://www.palgrave-journals.com/kmrp)
- Sinulingga, Sukaria. 2011. *Metode Penelitian, Edisi 1*. USU Press: Medan
- Tobing, P. L. 2007. *Knowledge Management; Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Turban, Efraim. 2005. *Decision Support System and Intelligence Systems 7<sup>th</sup> Jilid 1 (Sistem Pendukung Keputusan dan Sistem Cerdas)*. Penerbit Andi: Yogyakarta
- Von, dkk. 2000. *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock The Mystery of Tacit Knowledge and Release The Power of Innovation*. Oxford University Press: Oxford
- Wikipedia. 2008. *Audit*. Diunduh dari <http://en.wikipedia.org/wiki/audit>
- \_\_\_\_\_. 2008. *Manajemen Pengetahuan*. Diunduh dari [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_pengetahuan2008](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_pengetahuan2008)
- Wong, K. May. 2005. Critical success factors for implementing knowledge management in small

and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 105 No.3: 261-279