



**EVALUASI MODEL KNOWLEDGE MANAGEMENT BERBASIS  
LEARNING ORGANIZATION PADA DIVISI HRD  
PT. SINAR SOSRO**



TESIS

UNIVERSITAS  
OLEH:  
MERCU BUANA

YUSUF TRI ANGGORO  
NIM. : 55111110079

UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2013



**EVALUASI MODEL KNOWLEDGE MANAGEMENT BERBASIS  
LEARNING ORGANIZATION PADA DIVISI HRD  
PT. SINAR SOSRO**

**TESIS**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen

**UNIVERSITAS  
MERCU BUANA**

OLEH :

**YUSUF TRI ANGGORO**  
NIM. : 55111110079

**UNIVERSITAS MERCU BUANA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
2013**

## PENGESAHAN

Judul : **Evaluasi Model *Knowledge Management* Berbasis *Learning Organization* Pada Divisi HRD PT. Sinar Sosro.**

Bentuk Tesis : Riset Evaluasi

Nama : Yusuf Tri Anggoro

N I M : 55111110079

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 23 September 2013

Mengesahkan :

**Ketua Program Studi  
Magister Manajemen**

**Direktur Program Pascasarjana**

**Dr. Augustina Kurniasih, ME.**

**Prof. Dr. Didik J. Rachbini**

**Pembimbing**

**Ir. Dana Santoso, M.Eng.Sc.,Ph.D.**

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : **Evaluasi Model *Knowledge Management* Berbasis *Learning Organization* Pada Divisi HRD PT. Sinar Sosro**

Bentuk Tesis : Riset Bisnis

Nama : Yusuf Tri Anggoro

N I M : 55111110079

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 23 September 2013

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana.

Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 23 September 2013

**Yusuf Tri Anggoro**

## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga dengan ridlha-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini sebagai syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen Pada Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis menyadari bahwa tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak Tesis ini tidak akan terselsaikan. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Ir. Dana Santoso, M.Eng.Sc.,Ph.D, selaku Wakil Rektor Universtas Mercu Buana dan juga pembimbing yang dengan sabar memberdayakan penulis dalam penyelesaian Tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Didik J. Rachbini selaku Direktur Pascasarjana Universitas Mercu Buana.
3. Bapak Enny Aryanto, selaku dosen penguji pada sidang akhir mempertahankan Tesis ini..
4. Ibu Dr. Augustina Kurniasih, ME. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Mercu Buana dan juga Ketua Sidang Penguji Tesis ini.
5. Kepada Imam-Imam Besar di Universitas Mercu Buana khususnya Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis, penulis sungguh

berterima kasih dan bangga bisa menimba ilmu menjadi mahasiswa Universitas Mercu Buana.

6. Kepada Bapak – Bapak di Divisi HRD PT. Sinar Sosro; HDO, TAN, TGA, ASK, SRO, dan Ibu. EMR, serta seluruh Manjerial Divisi HRD PT. Sinar Sosro, penulis mengucapkan terima kasih sebesar – besarnya atas ijin penelitian yang diberikan dan sumbangan pemikiran dalam penyelesaian Tesis ini. Serta selamat pagi kepada rekan-rekan yang pernah berkolaborasi bersama di PT. Sinar Sosro, Angga Marihotama, Dewi Alamanda, IWO, SPP, VPG, Gina I, Lauren S, Arif, Zaky, Chairul A, Bayu K, Tri, Saski, Nikon, Ilham, Ajid, Hadi, Dika, Bp. Slamet IT, Ismirna, DiYat, Agung, Vani, Anita, Amal, Bonna, Febri, dan Deq Linda (Aling).
7. Sembah bakti kepada kedua orang tuaku tercinta yang telah merawat dan memberikan kasih sayangnya yang tiada akhir kepada penulis.
8. Kepada Mas Daniele Nababan, Bp. Setyawan Assegaf Ph.D, dan Bp. Drs. Moh. Hartadi, terima kasih atas diskusi dan sumbangan pemikirannya dalam menyelesaikan Tesis ini. Dan juga Radit yang selalu menemani bergadang di setiap malam mengetik Tesis.
9. Kepada keluargaku, mbak Ima, mas Sulis, mas Arif, mbak Imel, Dek Ganang dan Linggar, terima kasih atas segala kasih sayang dan nasehat kalian.
10. Kepada sahabat-sahabat terbaikku; Anton Trijaya, Eli Y, Dian Wahyu P., Irwan R., Jefri F.A., Didik S., Aria W., Wahyu Pintaan.,

dan Tian. Persahabatan kita akan selalu berkorelasi positif, meskipun nama-nama kalian sudah mulai tertulis dari album kenangan sekolah, Skripisi, hingga Tesis ini.

11. Teman-temanku di Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia angkatan XIII, Emanuel Dani Sjailendra, Joko Sutopo, Joko Sugiwarsono, Rohmat Purnadi, Irwan Zaluku, Krisna Anindika, Viana Sumirat, Abdul, Ita Melinda, Fajar Winda Nasution, Erlin Liliana, Dani Mayrifka, Ani Purwati, Firsya Dwi Putra, Hendra Wijaya, Imelda, Aldo, Zainul, Ulfi Arsyifa, Pradha, Fahmi, Litha, dkk lainnya yang tidak dapat saya tuliskan namanya satu-persatu, tidak pernah pernah saya lupakan kenangan indah kita waktu kuliah.
12. Terakhir buat Kekasihku di masa lalu, sekarang dan yang akan datang, terima kasih atas anugerah kasih yang pernah engkau berikan.....

Penulis sangat menyadari bila Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis merasa perlunya saran-saran dan kritik yang membangun dari pihak-pihak lain demi perbaikan dan penyempurnaan karya tulis ini.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRACT</b> .....	i
<b>ABSTRAK</b> .....	ii
<b>PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Rumusan Masalah.....	11
1.4 Tujuan Penelitian .....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	12
1.6 Batasan Penelitian.....	13
<b>BAB II. DESKRIPSI PERUSAHAAN</b> .....	14
2.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	14
2.1 Sejarah Bisnis PT. Sinar Sosro.....	14
2.1.2 Visi, Misi, dan Nilai-Nilai Perusahaan.....	16
2.1.3. Struktur Organisasi PT. Sinar Sosrodan Struktur Divisi HRD.....	17

2.2 Deskripsi Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	18
2.2.1 Visi, Misi Dan Sasaran Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	18
2.2.2 Ruang Lingkup Kerja Divisi HRD .....	18
2.3. Pengetahuan Divisi HRD .....	25
<b>BAB III. TINJAUAN PUSTAKA,</b> .....	27
3.1. Pengertian Data, Informasi dan Pengetahuan .....	27
3.1.1 Pengetahuan sebagai asset strategis.....	31
3.1.2 Pengetahuan dan proses belajar.....	33
3.2 Pengertian <i>Knowledge Management</i> .....	34
3.3 Implementasi <i>knowledge management</i> .....	38
3.4. Strategi implementasi <i>knowledge management</i> .....	42
3.5. Proses <i>knowledge management</i> .....	47
3.6. Pengembangan Model <i>Knowledge Management</i> di Perusahaan.....	48
3.7. Pengukuran kinerja <i>Knowledge Management</i> .....	69
3.7.1. <i>Intellectual Capital</i> .....	70
3.7.2. Kinerja <i>Knowledge Management</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro....	72
3.8. Faktor-faktor yang berpengaruh dalam <i>Knowledge Management</i> .....	78
3.8.1. Faktor penghambat.....	78
3.8.2. Faktor pendukung.....	79
3.9. Organisasi Pembelajaran.....	83
3.9.1. <i>Knowledge Management</i> dalam konteks organisasi pembelajaran .....	83
3.9.2. Definisi organisasi pembelajaran .....	86
3.9.3. Dimensi organisasi pembelajaran .....	90

3.9.4. Proses pembelajaran dalam organisasi pembelajar .....	100
3.10. Peta Riset <i>Knowledge Management</i> Berbasis <i>Learning Organization</i> . .....	103
3.11. Hipotesis Penelitian.....	111
<b>BAB IV RANCANGAN METODE PENELITIAN .....</b>	<b>115</b>
4.1. Pendekatan Penelitian.....	115
4.2. Jenis Penelitian .....	115
4.3. Lokasi dan waktu penelitian.....	116
4.4. Populasi dan sampel .....	117
4.5. Tahapan penelitian .....	117
4.5.1. Analisa Lingkungan Divisi HRD PT. Sinar Sosro.....	119
4.1.5.1. Analisa Lingkungan Eksternal.....	119
4.1.5.2. Analisa Lingkungan Internal .....	119
4.5.2. Formulasi Strategi Bisnis Menggunakan Metode QSPM .....	120
4.5.2.1. <i>Input Stage</i> (Tahap Masukan).....	120
4.5.2.2. <i>Matching Stage</i> (Tahap Penyesuaian) .....	120
4.5.2.3. <i>Decision Stage</i> (Tahap Keputusan) .....	120
4.6 Pengembangan Instrumen dan Perumusan Hipotesis Penelitian.....	121
4.7 Kerangka model .....	124
4.8. Skala pengukuran .....	126
4.9. Sumber data.....	126
4.10. Metode pengumpulan data .....	123
4.11. Teknik analisa data.....	128
4.11.1. Analisa deskriptif .....	128

4.11.2. Analisa SEM .....	129
4.11.3. Rancangan uji hipotesis.....	133
4.11.4. Tahapan analisa SEM.....	138
4.12. Tahap Selanjutnya .....	135
4.12.1. Analisa Pengembangan Model KM Divisi HRD	
PT. Sinar Sosro .....	142
4.12.1. Pemilihan Intervensi .....	146
4.13. Matrik Korelasi .....	142
4.14. Penyebaran Alat Ukur .....	149
<b>BAB V ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>150</b>
5.1. Gambaran umum responden.....	150
5.1.1. Responden Menurut Jenis Kelamin.....	150
5.1.2. Responden Menurut Usia.....	151
5.1.3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	153
5.1.4. Responden Menurut Lama Bekerja.....	154
5.1.5. Responden Menurut Posisi Dalam Organisasi .....	156
5.2. Analisa Deskriptif .....	158
5.2.1. Pembelajaran yang berkelanjutan.....	160
5.2.2. Penyelidikan dan dialog .....	166
5.2.3. Kolaborasi dan pembelajaran kelompok .....	170
5.2.4. Menciptakan sistem berbagi pengetahuan.....	175
5.2.5. Memberdayakan anggota kelompok menuju visi bersama .....	181
5.2.6. Menghubungkan organisasi dengan lingkungannya .....	186
5.2.7 Kepemimpinan yang strategis dalam pembelajaran.....	191

5.3. Analisa dimensi KM berbasis <i>learning organization</i> .....	195
5.4. Uji kualitas data penelitian .....	197
5.4.1. Uji Reliabilitas.....	197
5.4.2. Uji Validitas .....	199
5.5. Analisa SEM.....	213
5.5.1. Uji Asumsi SEM .....	213
5.5.2. Evaluasi bobot faktor .....	218
5.5.3. Evaluasi Kesesuaian Model .....	223
5.6. Perbaikan Model.....	234
5.6.1. Modification Indices .....	234
5.6.2. Trimming model.....	237
5.6.2.1. Uji Asumsi Trimming Model .....	238
5.6.2.1.1. Normalitas Data.....	238
5.6.3. Analisa Faktor Konfirmatori Trimming Model .....	239
5.6.4. Pengujian Hipotesis.....	253
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>253</b>
6.1. Kesimpulan.....	233
6.1.1. Analisa Model KM Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	274
6.1.2. Analisa prinsip-prinsip KM berbasis Learning Organization yang sesuai dengan kondisi organisasi dengan Model KM Divisi HRD PT. Sinar Sosro.....	275
6.1.3. Faktor-faktor Dominan Dalam Membangun Model KM Divisi HRD PT. Sinar Sosro.....	279
6.2. Saran dan Rekomendasi.....	280
6.2.1. Implikasi teoritis.....	280

6.2.2. Implikasi Manajerial Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	281
6.2.2.1. Usulan Program Manajerial Perbaikan Model <i>Knowledge Management</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	284
6.2.3. Keterbatasan penelitian .....	291
6.2.4. Rekomendasi untuk penelitian mendatang.....	292
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	294
<b>LAMPIRAN</b>	



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Indeks Perbandingan <i>Turn Over</i> Karyawan Vs Indeks Produktivitas SDM PT. Sinar Sosro.....	6
Tabel. 1.2. Presentase karyawan gagal dalam OJT dan keluar sebelum mencapai masa kerja 6 tahun.....	8
Tabel 2.1. Peta Pengetahuan Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	26
Tabel 3.1. Peta Pendapat Para Ahli Tentang Perbedaan Data, Informasi Dan Pengetahuan .....	27
Tabel 3.2. Peta Pendapat Para Ahli Tentang Pengertian <i>Knowledge Management</i>	35
Tabel 3.3. <i>Literatur Review A Hierarchical Model for Knowledge Management</i>	49
Tabel 3.4. Strategi Penciptaan Nilai Dalam Model KM Sveiby .....	51
Tabel 3.5. Sepuluh Langkah Menuju KMS Model Tiwana.....	57
Tabel 3.6. Proses KM Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	64
Tabel 3.7. Matrik KPI Divisi HRD PT. Sinar Sosro.....	76
Tabel. 3.8. Penghambat Penerapan KM.....	78
Tabel. 3.9. Kultur Penghambat Transfer Pengetahuan .....	79
Tabel 3.10. <i>Key Succes Factor</i> Implementasi KM .....	80
Tabel 3.11. Hambatan Pada Proses Pembelajaran .....	90
Tabel.3.12. Metafora Riset <i>Knowledge Mangement</i> .....	104
Tabel 3.13. Peta Riset <i>Organization Learning Capability</i> .....	106
Tabel 3.14. Hubungan Aspek <i>Learning Organization</i> Dengan <i>Learning Capabilities</i> .....	106

Tabel. 3.15. Peta Riset Proses <i>Learning Organization</i> .....	107
Tabel 3.16. Peta Riset <i>Dimension of Learning Organization</i> .....	108
Tabel 4.1. Definisi Konseptual Penelitian .....	123
Tabel 4.2. Operasionalisasi Variabel .....	125
Tabel . 4.3. Instrument Skala Likert .....	126
Tabel 4.4. Model Pengukuran Tahap <i>Learning Organization</i> .....	131
Tabel 4.5. Rancangan Pengujian Model dan Hipotesis .....	137
Tabel 4.5. Indeks Pengujian Kelayakan Model <i>Knowledge Management</i> Berbasis <i>Learning Organization</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	141
Tabel.4.6. Matrik Korelasi KPI HRD vs <i>Learning Organization</i> .....	144
Tabel.4.7. Marik Dimensi vs Fungsi HR .....	147
Tabel 5.1.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	150
Tabel 5.1.2 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	152
Tabel 5.1.3 Distribusi Responden Menurut Pendidikan .....	153
Tabel 5.1.4 Distribusi Responden Menurut Lama Kerja .....	155
Tabel 5.1.5 Distribusi Responden Menurut Posisi Dalam Organisasi .....	156
Tabel 5.2.1. Analisa Deskripsi Pembelajaran Berkelanjutan.....	160
Tabel 5.2.2. Analisa Deskripsi Penyelidikan dan Dialog .....	166
Tabel 5.2.3. Kolaborasi Dan Pembelajaran Kelompok.....	171
Tabel 5.2.4. Menciptakan Sistem Berbagi Pengetahuan.....	176
Tabel 5.2.5. Pemberdayaan Anggota Kelompok Menuju Visi Bersama .....	181
Tabel.5.2.6. Deskripsi Menghubungkan Organisasi Dengan Lingkungannya ...	186
Tabel 5.2.7. Deskripsi Kepemimpinan Yang Strategis Dalam Pembelajaran ....	191

Tabel 5.3.1 Hasil Mean <i>Knowledge Management</i> berbasis <i>Learning Organization</i> .....	196
Tabel 5.4.1 Hasil Uji Reliabilitas Penelitian.....	198
Tabel 5.4.2. Hasil Uji Validitas Pembelajaran Berkelanjutan .....	200
Tabel 5.4.3. Hasil Uji Validitas Pembelajaran Berkelanjutan .....	202
Tabel 5.4.4. Hasil Uji Validitas Kerjasama dan Pembelajaran Kelompok .....	203
Tabel 5.4.5. Hasil Uji Validitas Sistem Memperoleh dan Berbagi Pengetahuan	205
Tabel 5.4.6. Hasil Uji Validitas Pemberdayaan Karyawan Menuju Visi Bersama .....	206
Tabel 5.4.7. Hasil Uji Validitas Menghubungkan Organisasi Dengan Lingkungannya.....	208
Tabel 5.4.8. Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Yang Strategis Untuk Pembelajaran .....	209
Tabel. 5.4.9. Item Valid Model Penelitian <i>Knowledge Management</i> Berbasis <i>Learning Organization</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro. ....	211
Tabel 5.5. Matrik Korelasi .....	215
Tabel. 5.6. Parameter Spesification .....	217
Tabel 5.7. Nilai Lamda / <i>Loading Factor</i> .....	218
Tabel 5.8. <i>Matrik Theta Delta</i> .....	222
Tabel 5.9. <i>Square Multiple Correlations for X - Variabel</i> .....	222
Tabel.5.10. Matrik Deskriptif Korelasi Model KM berbasis <i>Learning Organization</i> Pada Divsi HRD PT. Sinar Sosro.....	223

Tabel 5.11. <i>Goodness of Fit Index Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> .....	225
Tabel 5.12. Ringkasan Hasil Estimasi Parameter .....	227
Tabel.5.13. Matrik Covariance Perbaikan Model .....	235
Tabel.5.14. <i>Goodness of Fit Index Perbaikan Model Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> .....	236
Tabel 5.15. <i>Measurement Equation LISREL (Maximum Likelihood) Modification Indices &amp; Standarized Solution</i> .....	236
Tabel 5.16. Uji Normalitas Data .....	239
Tabel 5.16. Matrik Kovarian <i>Trimming Model Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> Pada Divisi HRD PT. Sinar Sosro. ....	240
Tabel 5.17. <i>Goodness of Fit Index Trimming Model Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> .....	241
Tabel 5.18. Ringkasan Hasil Estimasi <i>Parameter Trimming Model Pengukuran Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	242
Tabel 5.19. Nilai Lamda / <i>Loading Factor</i> .....	254
Tabel. 6.1. Usulan Rekomendasi Solusi Dengan Metode Pembelajaran Garvin	284
Tabel. 6.2. Rekomendasi Solusi Metode KMS Tiwana .....	287

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Hubungan Antara Data, Informasi Dan Pengetahuan .....	29
Gambar 3.2. Hirarki Pengetahuan Organisasi.....	30
Gambar 3.3. Pengetahuan Sebagai Sumber Daya Strategis Yang Mendukung Keunggulan Bersaing .....	32
Gambar 3.4. Alasan Organisasi Mengembangkan <i>Knowledge Management</i> .....	36
Gambar 3.5. Gunung Es Pengetahuan .....	37
Gambar 3.6. Kerangka Identifikasi <i>Knowledge Gap</i> dari Zack.....	44
Gambar 3.7. KM Model <i>Intelectual Capital</i> (Sveiby).....	52
Gambar.3.8 Model Sistem Transfer KM (Davenport).....	53
Gambar 3.9. KM Model Zack.....	54
Gambar 3.10. Model <i>Ecology</i> KM Snowden.....	56
Gambar 3.11. Model <i>KM Life Cycle</i> (Bukowitz & Williams).....	58
Gambar 3.12. Model KM <i>Learning</i> (Mc Elroy) .....	59
Gambar 3.13. Model Belajar Dalam Spiral SECI Nonaka dan Hirtotaka.....	62
Gambar 3.14. Model DLOQ .....	63
Gambar. 3.15. Diagram Proses KM Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	65
Gambar. 3.16. Model KM <i>Berbasis Learning Organization</i> Pada Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	68
Gambar 3.18 Diagaram Alir Variabel Penelitian.....	110
Gambar.3.19. Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian .....	113

Gambar. 3.20. Model Penelitian <i>Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> Pada Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	114
Gambar 4.1. Kerangka Konseptual <i>Pengembangan Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> .....	116
Gambar 4.2. Diagram Alir Penelitian .....	118
Gambar. 4.3. Model Pengukuran <i>Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> Pada Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	132
Gambar. 4.4. Diagram Alir Pengembangan Model KM Berbasis LO Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	143
Gambar 5.1. Model KM Berbasis <i>Learning Organization</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro.....	224
Gambar 5.2. Trimming Model <i>Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> Pada Divisi HRD PT. Sinar Sosro .....	241
Gambar. 6.1. Gambar. 6.1. Hasil Evaluasi Model KM Divisi HRD PT Sinar Sosro. ....	275
Gambar. 6.2. Kerangka Kerja Rekomendasi Solusi .....	283
Gambar. 6.3. Model <i>Self Managed Work Teams</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro..	289
Gambar. 6.4. Perbaikan dan Modifikasi Model <i>Knowledge Management Berbasis Learning Organization</i> Divisi HRD PT. Sinar Sosro. ....	290

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Instrumen Penelitian

Lampiran 2 Struktur Organisasi Divisi HRD PT. Sinar Sosro

Lampiran 3 Ijin Penelitian

Lampiran 4 Data Responden Penelitian

Lampiran 5 Ouptut Analisa Data SPSS 19

Lampiran 6 Output Analisa Data Lisrel 8.7

Lampiran 7 Biodata Penulis

