

Knowledge Management Readiness Assessment: Study Case of Human Capital Directorate – PT ANTAM (Persero) Tbk

Dia'lah Hokosuja Hutabalian, S.T., M.T.

Organization Effectiveness & Development Division, PT ANTAM (Persero) Tbk, Jakarta - Indonesia

dialah.hutabalian@antam.com

Abstract. *The company needs to maintain and create knowledge assets originating from employees to be one of the keys to success in the era of knowledge economy. Knowledge assets owned enterprise employees need to be managed systematically in order to increase the leverage of the achievement of the target. Assessment of the level of readiness required an enterprise knowledge management to knowledge management better. One way of knowledge management readiness assessment through surveys. The study was confined to the Directorate of Human Capital & CSR PT ANTAM (Persero) Tbk using knowledge management assessment survey of nine competency-based models. Results of the assessment showed that the general level of preparedness of the organization is in its early stages so-so. Ninth organizational competence should be encouraged more strongly to increase leverage the achievement of value-added organization aligned with its business strategy. Assessment results are used for mapping organizational knowledge management initiatives opportunity and become one of the inputs in the preparation of the road map knowledge management company. One of the initiative is to build the capacity to create basic talent pool and networking infrastructure through expertise locator to strengthen the foundation of knowledge management.*

Keywords. *Knowledge; knowledge based organization; expertise locator; knowledge management.*

I. INTRODUCTION

A company may be superior and world-class quality in the era of knowledge economy, more dependent on the assets that are intangible (not shown) than the tangible (visible). With more advanced level of knowledge of the organization, the easier for the company to deal with change and win the competition.

Recognizing the importance of knowledge as the company's Intellectual Asset Management is committed to make ANTAM as a knowledge-based enterprises. In accordance with the corporate values which PIONEER, ANTAM has incorporated the functions of Knowledge Management (KM) in order to create a culture of learning and knowledge sharing within the organization. This commitment alone have poured in ANTAM KM objectives, namely:

- a. KM ANTAM aims to encourage interest and create a climate that supports learning and development program Human Capital Excellence.
- b. All human knowledge ANTAM managed and belong to the company, and used to support business processes, innovation and disseminated for the maximum benefit of the company.

KM development in ANTAM needs to be done systematically. One of them is the measurement of the level of maturity or readiness KM for identifying and analyzing the need for the KM better.

One method used is the method of 9 competencies Knowledge Management basen on Knowledge Based Organization.

II. PROCESS

Measurement of KM readiness aims to identify the readiness KM in ANTAM in being a Knowledge Based Organization.

Primary data collection activities conducted through KM Readiness Survey on 12-13 May 2015 with the main limitation on the perceptions of employees in the Directorate of Human Resources and in consideration of time and then the sample needs the addition of other samples at the Directorate.

Collecting data using techniques off line survey on 12 - 13 May 2015. The number of samples is 60 people. Focus limited to the Directorate of Human Resources. Figure 1 to 4 describe the profile of respondents when the survey was conducted.

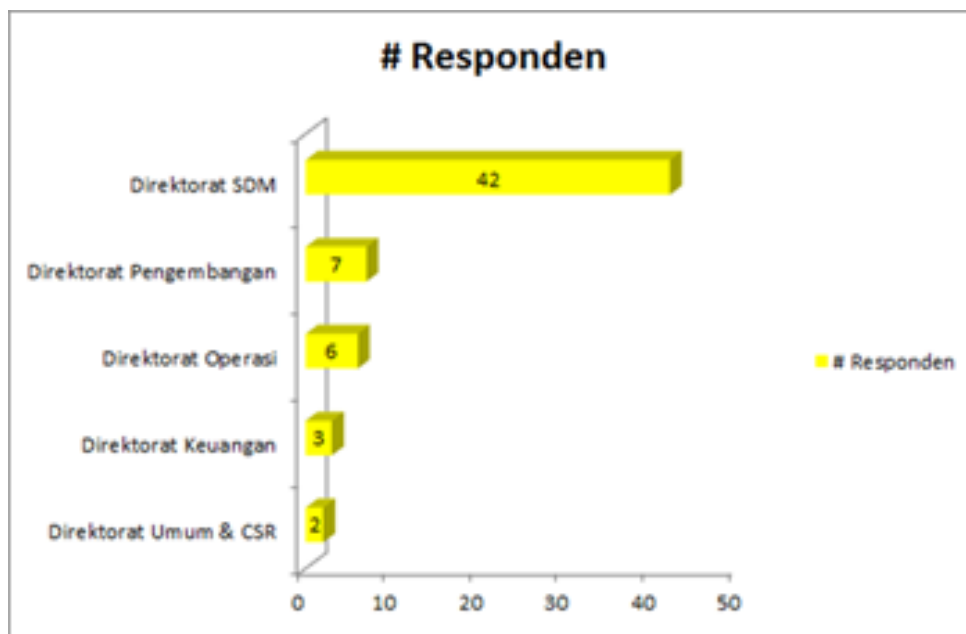


Figure 1. Respondents by Directorate

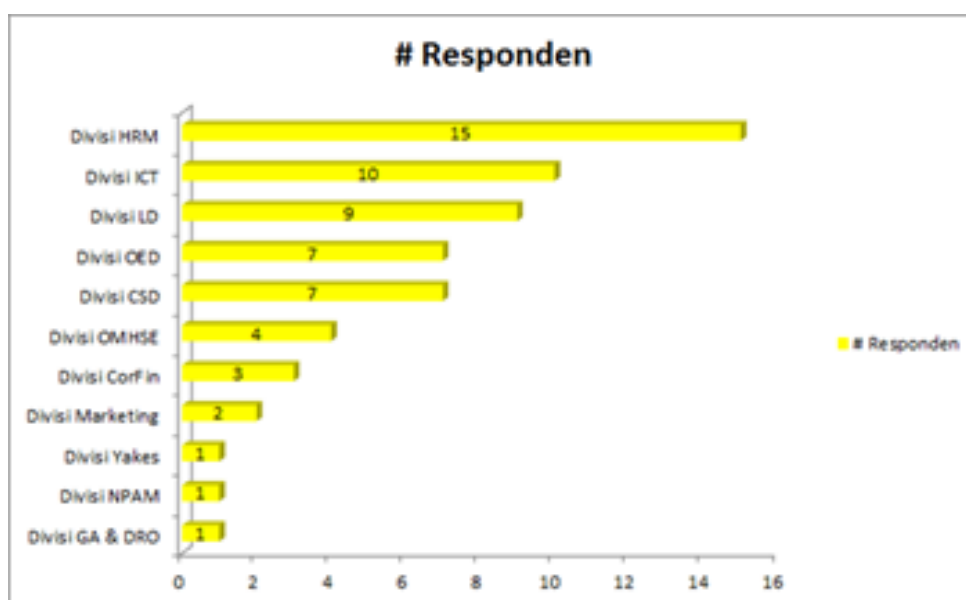


Figure 2. Respondents by Division

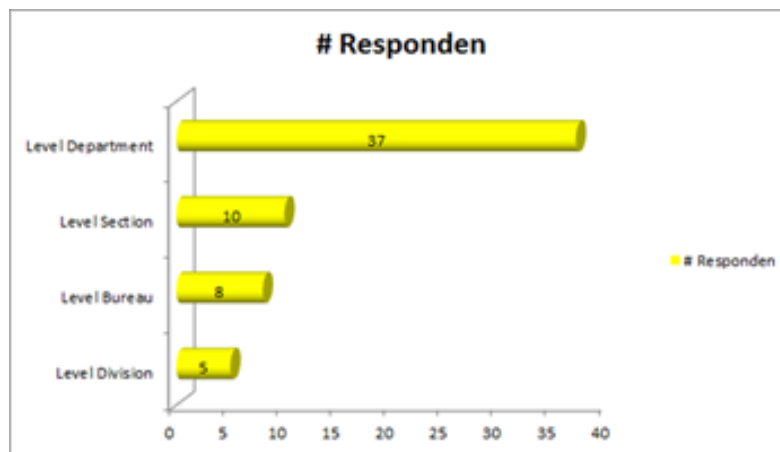


Figure 3. Respondents by Level Position

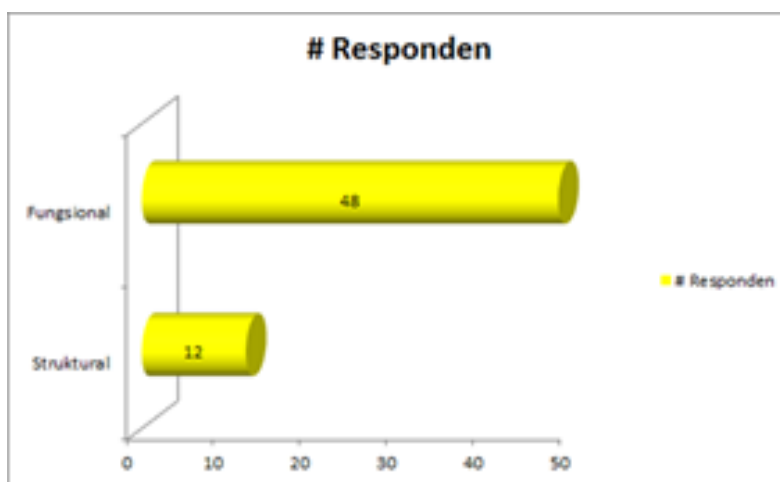


Figure 4. Respondents by role

The method used is the method of 9 frames knowledge management competencies as shown in Figure 5.

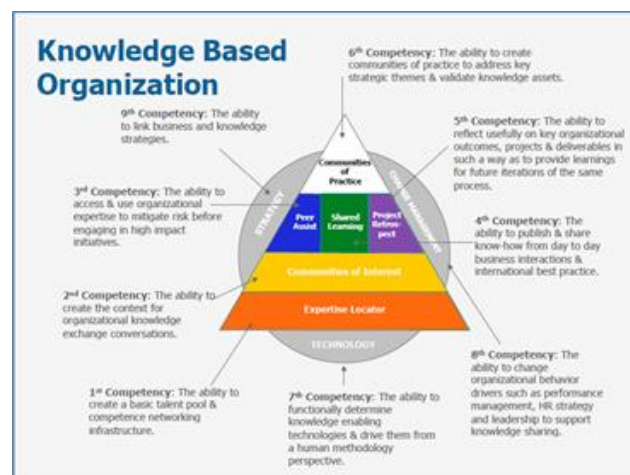


Figure 5. Method 9 frame knowledge management competencies

Survey using ordinal scale, so that the method of presenting the survey results using a more precise depiction of the respondent's answers. To give real meaning, then how to read the results of the survey follow the rules as shown in Figure 6.

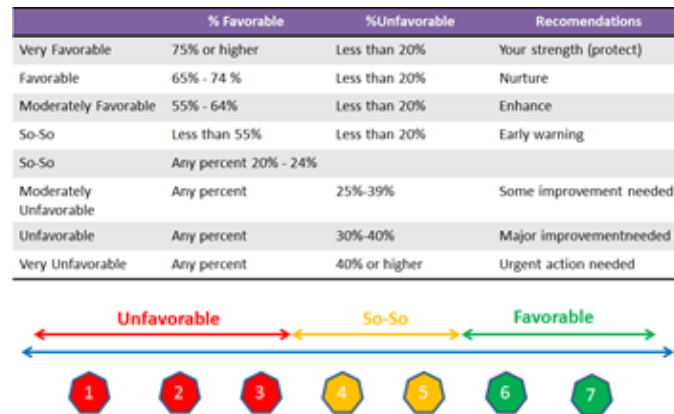


Figure 6. Interpretation Guideline

1) The results of Expertise Locator dimension shown in figure 7 to figure 9.

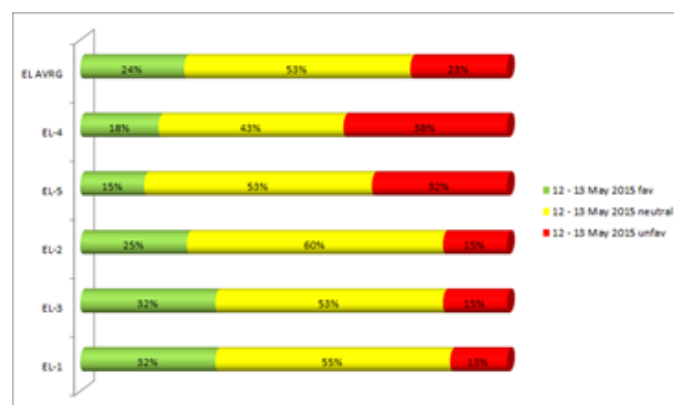


Figure 7. Average Dimension Expertise Locator

No. Quest	EL. Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
9	Apakah Anda mengetahui siapa ahli (Expert) dari luar organisasi yang dapat dihubungi ketika Anda menghadapi permasalahan atau memiliki pertanyaan?	EL-4	4,1	18%	43%	38%
10	Ketika seorang ahli (Expert) pergi, apakah ada kebijakan untuk melakukan Exit Interview guna mendapatkan pengetahuan, pengalaman, dan jejaring profesionalnya (Network)?	EL-5	4,2	15%	53%	32%
7	Apakah koordinasi antar divisi dan wilayah berjalan dengan baik tanpa kendala?	EL-2	4,7	25%	60%	15%
8	Apakah Anda mengetahui siapa ahli (Expert) dari dalam perusahaan yang dapat dihubungi ketika Anda menghadapi permasalahan atau memiliki pertanyaan?	EL-3	4,8	32%	53%	15%
6	Apakah orang-orang yang ahli di bidangnya (Expert) berkoordinasi satu sama lain secara leluasa (tanpa kendala) pada saat jam kerja untuk membicarakan hal-hal terkait pekerjaan?	EL-1	4,9	32%	55%	13%
Total Average			4,5	24%	53%	23%

Figure 8. Question Expertise Locator and Response

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
EL-4	Unfavorable tertinggi (38%)	Major improvement needed (Weakness)	Karyawan mengetahui siapa ahli (Expert) dari luar organisasi yang dapat dihubungi ketika Anda menghadapi permasalahan atau memiliki pertanyaan
EL-5	Unfavorable (32%)	Major improvement needed (Weakness)	Ketika seorang ahli (Expert) pergi, apakah ada kebijakan untuk melakukan Exit Interview guna mendapatkan pengetahuan, pengalaman, dan jejaring profesionalnya (Network)
EL-2	So-so namun Favorable terendah ketiga (25%)	Early warning	Koordinasi antar divisi dan wilayah berjalan dengan baik tanpa kendala
EL-3	So-so namun Favorable terendah keempat (32%)	Potensi pengembangan (Strength), early warning	Karyawan mengetahui siapa ahli (Expert) dari dalam perusahaan yang dapat dihubungi ketika Anda menghadapi permasalahan atau memiliki pertanyaan
EL-1	So-so namun Favorable terendah kelima (32%)	Potensi pengembangan (Strength), early warning	Orang-orang yang ahli di bidangnya (Expert) berkoordinasi satu sama lain secara leluasa (tanpa kendala) pada saat jam kerja untuk membicarakan hal-hal terkait pekerjaan

Figure 9. Critical Indicators - Expertise Locator

2) Results Dimensional Community of Interest is shown in figure 10 to figure 12.

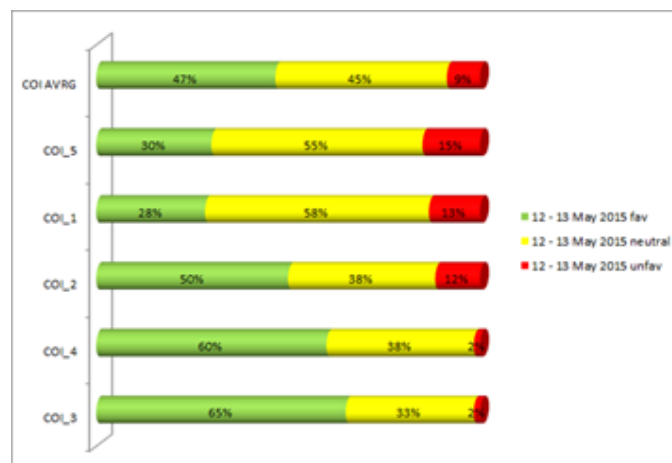


Figure 10. Average Dimensional Community of Interest

No. Quest	COI Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
15	Apakah terdapat sesi Brainstorming mengenai cara-cara baru dalam operasional ANTAM?	COI_5	4,8	30%	55%	15%
11	Apakah Anda dan rekan-rekan didorong untuk berbicara secara informal/berdiskusi mengenai pekerjaan selama jam kerja?	COI_1	4,8	28%	58%	13%
12	Apakah lingkungan kerja (pengaturan ruang kerja) memudahkan Anda untuk berbicara dan berkomunikasi satu sama lain (misalnya: ada tempat untuk berdiskusi secara bebas)?	COI_2	5,1	50%	38%	12%
14	Apakah Anda mendapatkan kesempatan untuk mengemukakan pendapat, mengenai alternatif proses dalam melakukan sebuah pekerjaan?	COI_4	5,6	60%	38%	2%
13	Apakah Anda dan rekan kerja sering berkonsultasi satu sama lain mengenai pekerjaan yang Anda lakukan?	COI_3	5,7	65%	33%	2%
Total Average			5,2	47%	45%	9%

Figure 11. Questions Community of Interest and Response

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
COI-5	So-so namun <i>Favorable</i> 30 %	<i>Early warning</i>	Ada sesi Brainstorming mengenai cara-cara baru dalam operasional ANTAM
COI-1	So-so namun <i>Favorable</i> 28 %	<i>Early warning</i>	Anda dan rekan-rekan didorong untuk berbicara secara informal/berdiskusi mengenai pekerjaan selama jam kerja
COI-2	So-so namun <i>Favorable</i> 50%	Potensi pengembangan	Lingkungan kerja (pengaturan ruang kerja) memudahkan Anda untuk berbicara dan berkomunikasi satu sama lain (misalnya: ada tempat untuk berdiskusi secara bebas)
COI-4	<i>Moderately Favorable</i>	<i>Enhance</i>	Karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengemukakan pendapat, mengenai alternatif proses dalam melakukan sebuah pekerjaan
COI-3	<i>Favorable</i>	<i>Nurture</i>	Anda dan rekan kerja sering berkonsultasi satu sama lain mengenai pekerjaan yang Anda lakukan

Figure 12. Critical Indicators - Community of Interest

3) Results of Peer Assist Dimensions shown in figure 13 to 15.

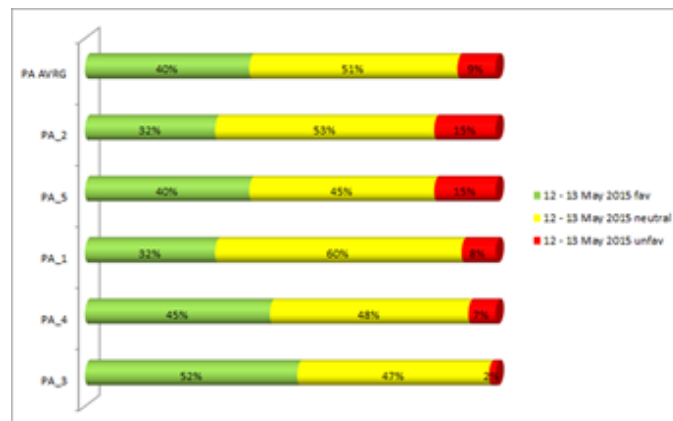


Figure 13. Average Dimension Peer Assist

No. Quest	PA_Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
17	Apakah karyawan berpengalaman atau ahli (Expert) didorong untuk membantu karyawan yang kurang berpengalaman?	PA_2	4,7	32%	53%	15%
20	Jika diperlukan, apakah organisasi juga melibatkan ahli-ahli (Expert) yang sudah pensiun sebelum menjalankan proyek berisiko tinggi?	PA_5	4,8	40%	45%	15%
16	Apakah meminta bantuan dipandang sebagai perilaku yang positif sehingga didorong untuk dibiasakan agar menjadi budaya kerja?	PA_1	4,9	32%	60%	8%
19	Apakah karyawan ahli (Expert) yang sudah memiliki pengalaman dalam mengerjakan proyek, dilibatkan dalam tim proyek yang baru dibentuk?	PA_4	5,2	45%	48%	7%
18	Ketika perusahaan membentuk tim proyek, apakah mempertimbangkan untuk melibatkan karyawan dari lintas divisi atau unit?	PA_3	5,4	52%	47%	1%
Total Average			5,0	40%	51%	9%

Figure 14. Peer Assist Questions and Responses

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
PA-2	So-so namun Favorable 32 %	Early warning	Karyawan berpengalaman atau ahli (Expert) didorong untuk membantu karyawan yang kurang berpengalaman
PA-5	So-so namun Favorable 40 %	Early warning	Jika diperlukan, apakah organisasi juga melibatkan ahli-ahli (Expert) yang sudah pensiun sebelum menjalankan proyek berisiko tinggi
PA-1	So-so namun Favorable 32%	Early warning	Meminta bantuan dipandang sebagai perilaku yang positif sehingga didorong untuk dibiasakan agar menjadi budaya kerja
PA-4	So-so namun Favorable 45%	Potensi pengembangan	Karyawan ahli (Expert) yang sudah memiliki pengalaman dalam mengerjakan proyek, dilibatkan dalam tim proyek yang baru dibentuk
PA-3	So-so namun Favorable 52%	Potensi pengembangan	Ketika perusahaan membentuk tim proyek, apakah mempertimbangkan untuk melibatkan karyawan dari lintas divisi atau unit

Figure 15. Critical Indicators - Peer Assist

4) Results Shared Learning Dimensions shown in Figure 16 to Figure 18.

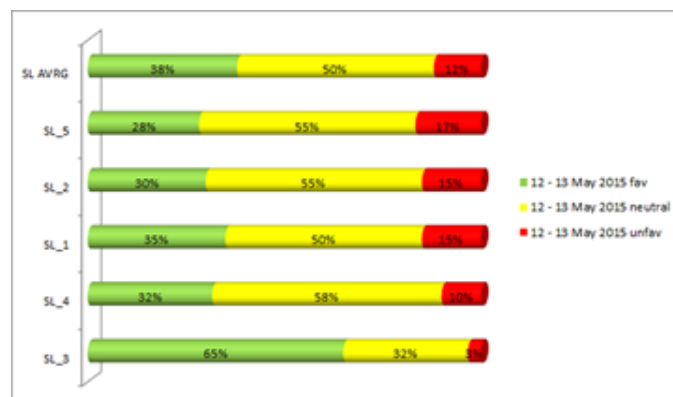


Figure 16. Average Dimension Shared Learning

No. Quest	SL Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
25	Apakah kritik dan saran (terutama masalah teknis) yang diperoleh ditanggapi dengan pembuatan tools, teknik atau sistem untuk menghindari masalah tersebut terjadi kembali?	SL_5	4,8	28%	55%	17%
22	Apakah suatu proses, prosedur atau kebijakan baru yang dikembangkan di suatu wilayah atau unit disebarkan ke unit atau wilayah lainnya?	SL_2	4,7	30%	55%	15%
21	Apakah seluruh karyawan menyebarkan (sharing) atau mempublikasikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan, seminar atau konferensi?	SL_1	4,9	35%	50%	15%
24	Apakah perusahaan menangkap kritik dan saran (feedback) dari supplier dan pelanggan untuk meningkatkan layanan?	SL_4	4,9	32%	58%	10%
23	Apakah tersedia portal intranet untuk mendapatkan dan mempublikasikan Best Practice atau berbagi pembelajaran di dalam organisasi?	SL_3	5,7	65%	32%	3%
Total Average			5,0	38%	50%	12%

Figure 17. Shared Learning Question and Response

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
SL-5	So-so namun <i>Favorable</i> 28 %	<i>Early warning</i>	Kritik dan saran (terutama masalah teknis) yang diperoleh ditanggapi dengan pembuatan tools, teknik atau sistem untuk menghindari masalah tersebut terjadi kembali
SL-2	So-so namun <i>Favorable</i> 30%	<i>Early warning</i>	Suatu proses, prosedur atau kebijakan baru yang dikembangkan di suatu wilayah atau unit disebarkan ke unit atau wilayah lainnya
SL-1	So-so namun <i>Favorable</i> 35%	<i>Early warning</i>	Seluruh karyawan menyebarkan (<i>sharing</i>) atau mempublikasikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan, seminar atau konferensi
SL-4	So-so namun <i>Favorable</i> 32%	<i>Early warning</i>	Perusahaan menangkap kritik dan saran (<i>feedback</i>) dari <i>supplier</i> dan pelanggan untuk meningkatkan layanan
SL-3	<i>Favorable</i> 65%	<i>Nurture</i>	Tersedia portal intranet untuk mendapatkan dan mempublikasikan Best Practice atau berbagi pembelajaran di dalam organisasi

Figure 18. Critical Indicators - Shared Learning

5) The results of Project Retrospect Dimensions shown in figure 19 to 21.

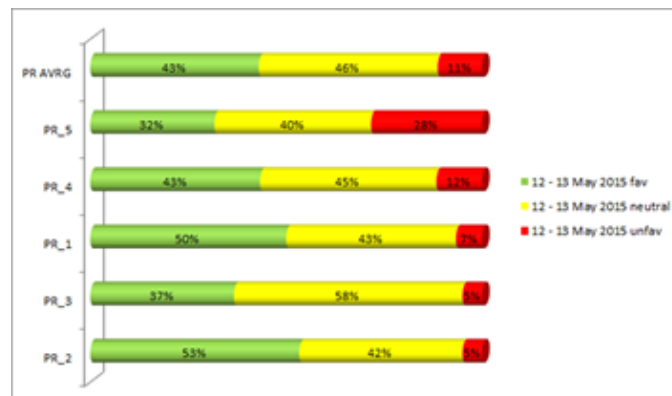


Figure 19. Average Dimension Project Retrospect

No. Quest	PR_ Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
30	Apakah di setiap rapat penting direkam suara atau video sehingga rekaman tersebut dapat dimanfaatkan untuk pembelajaran di proyek berikutnya?	PR_5	4,4	32%	40%	28%
29	Apakah laporan akhir/penutupan proyek secara teratur dibuat sebagai tahap akhir dari pengelolaan proyek?	PR_4	5,1	43%	45%	12%
26	Apakah perusahaan memandang setiap aktivitas bisnis, operasional, dan lainnya tidak saling terkait (pilih skor 1)? Atau perusahaan memandangnya sebagai kegiatan yang saling terhubung dan merupakan satu kesatuan (pilih skor 7)? Atau diantaranya (pilih skor 2-6)?	PR_1	5,3	50%	43%	7%
28	Dalam setiap fase proyek, apakah tim meluangkan waktu untuk merefleksikan bagaimana fase itu berjalan dan bagaimana meningkatkan kualitas fase berikutnya?	PR_3	5,1	37%	58%	5%
27	Apakah pembelajaran dari masa lalu harus dan selalu menjadi pedoman di seluruh perusahaan? (Contoh: Melihat dokumen proyek serupa di masa lalu sebelum memulai proyek baru)	PR_2	5,4	53%	42%	5%
Total Average			5,1	43%	46%	11%

Figure 20. Question and Response Project Retrospect

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
PR-5	<i>Moderately Unfavorable (28%)</i>	<i>Some Improvement Needed</i>	Di setiap rapat penting direkam suara atau video sehingga rekaman tersebut dapat dimanfaatkan untuk pembelajaran di proyek berikutnya
PR-4	So-so namun <i>Favorable 43 %</i>	<i>Early warning</i>	Laporan akhir/penutupan proyek secara teratur dibuat sebagai tahap akhir dari pengelolaan proyek
PR-1	So-so namun <i>Favorable 50%</i>	Potensi pengembangan	Perusahaan memandang setiap aktivitas bisnis, operasional, dan lainnya tidak saling terkait (pilih skor 1)? Atau perusahaan memandangnya sebagai kegiatan yang saling terhubung dan merupakan satu kesatuan (pilih skor 7)? Atau diantaranya (pilih skor 2-6)
PR-3	So-so namun <i>Favorable 37%</i>	<i>Early warning</i>	Setiap fase proyek, apakah tim meluangkan waktu untuk merefleksikan bagaimana fase itu berjalan dan bagaimana meningkatkan kualitas fase berikutnya
PR-2	So-so namun <i>Favorable 53%</i>	Potensi pengembangan	Pembelajaran dari masa lalu harus dan selalu menjadi pedoman di seluruh perusahaan? (Contoh: Melihat dokumen proyek serupa di masa lalu sebelum memulai proyek baru)

Figure 21. Critical Indicators - Project Retrospect

6) Dimensions Community of Practice Results are shown in Figure 22 to Figure 24

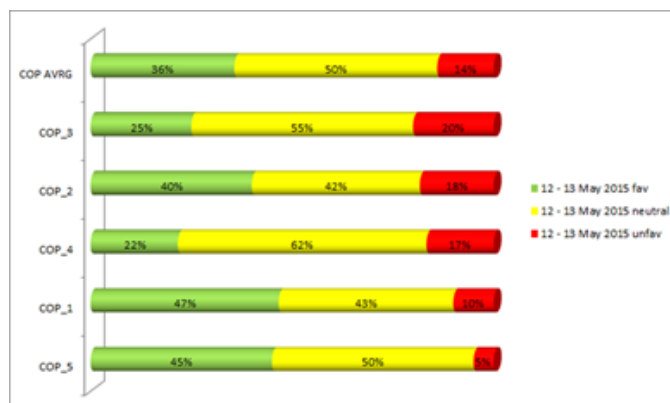


Figure 22. Average Dimensional Community of Practice

No. Quest	COP Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
33	Adakah komunitas atau fungsi khusus yang memeriksa, menganalisa, dan memvalidasi informasi baru yang didapatkan organisasi? Sehingga informasi tersebut valid dan bukan sekedar wacana.	COP_3	4,5	25%	55%	20%
32	Apakah perusahaan secara aktif mendukung jejaring/ komunitas yang bertujuan untuk kolaborasi strategis? (contoh: sebulan sekali diadakan pertemuan antar site)	COP_2	5,0	40%	42%	18%
34	Apakah ada banyak kesempatan dimana para karyawan dari fungsi/divisi yang berbeda saling bertemu untuk berbagi pengetahuan dan berinovasi?	COP_4	4,7	22%	62%	17%
31	Apakah tim lintas fungsi sering dibentuk untuk mengatasi tantangan bisnis tertentu?	COP_1	5,1	47%	43%	10%
35	Adakah kegiatan Benchmarking terkait proses bisnis di ANTAM?	COP_5	5,2	45%	50%	5%
Total Average			4,9	36%	50%	14%

Figure 23. Community of Practice Questions and Responses

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
COP-3	So-so namun Favorable 25 %	Early warning	Komunitas atau fungsi khusus yang memeriksa, menganalisa, dan memvalidasi informasi baru yang didapatkan organisasi? Sehingga informasi tersebut valid dan bukan sekedar wacana
COP-2	So-so namun Favorable 40%	Early warning	Apakah perusahaan secara aktif mendukung jejaring/ komunitas yang bertujuan untuk kolaborasi strategis? (contoh: sebulan sekali diadakan pertemuan antar site)
COP-4	So-so namun Favorable 22%	Early warning	Ada banyak kesempatan dimana para karyawan dari fungsi/divisi yang berbeda saling bertemu untuk berbagi pengetahuan dan berinovasi
COP-1	So-so namun Favorable 47%	Potensi pengembangan	Tim lintas fungsi sering dibentuk untuk mengatasi tantangan bisnis tertentu
COP-5	So-so namun Favorable 45%	Potensi pengembangan	Kegiatan Benchmarking terkait proses bisnis di ANTAM

Figure 24. Critical Indicators - Community of Practice

7) The results shown in the picture Dimension Technology Figure 25 to 27.

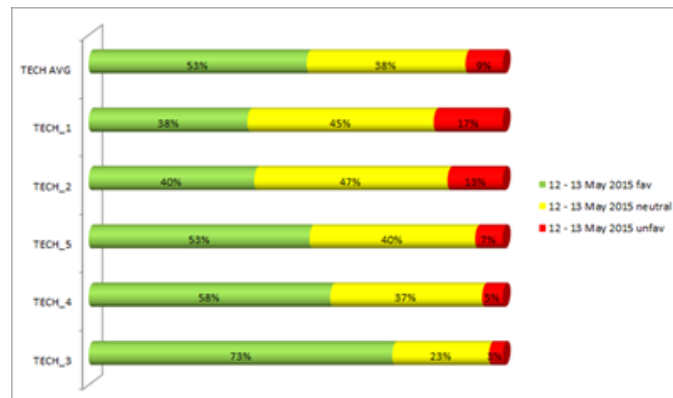


Figure 25. Average Dimension Technology

No. Quest	TECH_Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
41	Apakah karyawan dapat dengan mudah mengakses perpustakaan? (Perpustakaan fisik maupun virtual/ e-library)	TECH_1	4,9	38%	45%	17%
42	Apakah informasi yang diberikan ANTAM kepada pegawai, pemasok dan pelanggan aktual?	TECH_2	5,0	40%	47%	13%
45	Apakah teknologi yang menghubungkan karyawan antar lokasi berbeda sudah cukup memenuhi kebutuhan? (contoh: email, video conference, software kolaborasi, dsb.)	TECH_5	5,4	53%	40%	7%
44	Apakah database yang digunakan ANTAM dapat dipercaya dan dapat diandalkan serta dipelihara/di-update secara rutin?	TECH_4	5,4	58%	37%	5%
43	Apakah ANTAM mempunyai intranet atau database yang berisikan kebijakan, prosedur dan proses kerja?	TECH_3	5,8	73%	23%	3%
Total Average			5,3	53%	38%	9%

Figure 26. Question Technology and Response

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
TECH-1	So-so namun <i>Favorable</i> 38 %	<i>Early warning</i>	Karyawan dapat dengan mudah mengakses perpustakaan? (Perpustakaan fisik maupun virtual/ e-library)
TECH-2	So-so namun <i>Favorable</i> 40 %	Potensi pengembangan	Informasi yang diberikan ANTAM kepada pegawai, pemasok dan pelanggan aktual
TECH-5	So-so namun <i>Favorable</i> 53%	Potensi pengembangan	Teknologi yang menghubungkan karyawan antar lokasi berbeda sudah cukup memenuhi kebutuhan? (contoh: email, video conference, software kolaborasi, dsb.)
TECH-4	<i>Moderately Favorable</i> 58%	<i>Enhance</i>	Database yang digunakan ANTAM dapat dipercaya dan dapat diandalkan serta dipelihara/di-update secara rutin
TECH-3	<i>Favorable</i> 73%	<i>Nurture</i>	ANTAM mempunyai intranet atau database yang berisikan kebijakan, prosedur dan proses kerja

Figure 27. Critical Indicators - Technology

8) The results shown in the picture Dimension Strategy Figure 28 to 30.

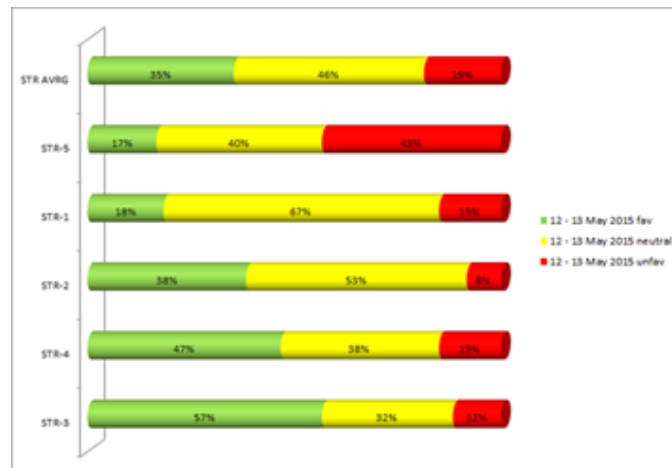


Figure 28. Average Dimension Strategy

No. Quest	STR Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
5	Apakah ANTAM mengukur pengetahuan sebagai aset dalam nilai satuan uang atau pangsa pasar? (Contoh: data penambangan di site A tidak dipublikasikan secara cuma-cuma kepada publik, namun dijual)	STR-5	3,7	17%	40%	43%
1	Apakah ANTAM memiliki rencana yang jelas terkait pengelolaan pengetahuan perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan dalam rangka mencapai Visi?	STR-1	4,6	18%	67%	15%
2	Apakah Anda mengetahui cara memanfaatkan pengetahuan yang Anda miliki untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan nilai bagi perusahaan?	STR-2	5,1	38%	53%	8%
4	Apakah ANTAM mengembangkan strategi, sistem dan prosedur (SOP) untuk pengelolaan pengetahuan perusahaan (Knowledge Management)?	STR-4	5,0	47%	38%	15%
3	Apakah ANTAM sudah menunjuk seseorang untuk bertanggung jawab mengelola pengetahuan perusahaan (Knowledge Management)?	STR-3	5,3	57%	32%	12%
Total Average			4,7	35%	46%	19%

Figure 29. Questions and Response Strategies

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
STR-5	<i>Very unfavorable (43%)</i>	<i>Urgent action needed</i>	ANTAM mengukur pengetahuan sebagai aset dalam nilai satuan uang atau pangsa pasar
STR-1	So-so namun <i>Favorable</i> terendah kedua (18%)	<i>early warning</i>	ANTAM memiliki rencana yang jelas terkait pengelolaan pengetahuan perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan dalam rangka mencapai Visi
STR-2	So-so namun <i>Favorable</i> terendah ketiga (38%)	<i>early warning</i>	Karyawan mengetahui cara memanfaatkan pengetahuan yang Anda miliki untuk meningkatkan kinerja serta menciptakan nilai bagi perusahaan
STR-4	So-so namun <i>Favorable</i> terendah keempat (47%)	Potensi pengembangan (<i>Strength</i>), <i>early warning</i>	ANTAM mengembangkan strategi, sistem dan prosedur (SOP) untuk pengelolaan pengetahuan perusahaan (Knowledge Management)
STR-3	<i>Moderately favorable</i>	<i>Enhance</i>	ANTAM sudah menunjuk seseorang untuk bertanggung jawab mengelola pengetahuan perusahaan (Knowledge Management)

Figure 30. Critical Indicators - Strategy

9) Dimensional Change Management results shown in Figure 31 to 33.

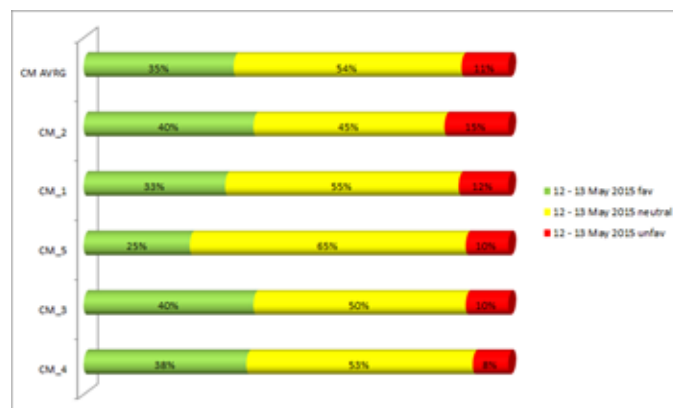


Figure 31. Average Dimensional Change Management

No. Quest	CM Questions	Code	average	fav	neutral	unfav
37	Apakah "berperilaku mau berbagi pengetahuan" terdapat dalam Job Description? Atau dalam program pengembangan kepemimpinan atau program perencanaan suksesi?	CM_2	5,0	40%	45%	15%
36	Apakah ANTAM memiliki program untuk mendorong karyawan belajar secara mandiri, berinovasi dan saling berbagi pengetahuan?	CM_1	5,0	33%	55%	12%
40	Apakah ANTAM mengetahui pengetahuan apa saja yang merupakan aset bagi perusahaan? Dan, apakah ANTAM mempunyai kebijakan untuk melindunginya?	CM_5	4,8	25%	65%	10%
38	Apakah fungsi pengelola pengetahuan (Knowledge Management) terdefiniskan atau diadakan di ANTAM?	CM_3	5,1	40%	50%	10%
39	Apakah karyawan dievaluasi melalui review kinerja atau diberi imbalan berdasarkan beberapa dari KPI berikut: berbagi pembelajaran atau keahlian, berinovasi, belajar dari keberhasilan dan kegagalan?	CM_4	5,1	38%	53%	9%
Total Average			5,0	35%	54%	11%

Figure 32. Change Management and Response Questions

Code	Analisis	Potensi Pengembangan dan Perbaikan	Indikator
CM-2	So-so namun <i>Favorable 40 %</i>	Potensi pengembangan	'berperilaku mau berbagi pengetahuan' terdapat dalam Job Description? Atau dalam program pengembangan kepemimpinan atau program perencanaan suksesi
CM-1	So-so namun <i>Favorable 33 %</i>	<i>Early warning</i>	ANTAM memiliki program untuk mendorong karyawan belajar secara mandiri, berinovasi dan saling berbagi pengetahuan
CM-5	So-so namun <i>Favorable 25%</i>	<i>Early warning</i>	ANTAM mengetahui pengetahuan apa saja yang merupakan aset bagi perusahaan? Dan, apakah ANTAM mempunyai kebijakan untuk melindunginya
CM-3	So-so namun <i>Favorable 40%</i>	Potensi pengembangan	Fungsi pengelola pengetahuan (Knowledge Management) terdefiniskan atau diadakan di ANTAM
CM-4	So-so namun <i>Favorable 38%</i>	Potensi pengembangan	Karyawan dievaluasi melalui review kinerja atau diberi imbalan berdasarkan beberapa dari KPI berikut: berbagi pembelajaran atau keahlian, berinovasi, belajar dari keberhasilan dan kegagalan

Figure 33. Critical Indicators - Change Management

The spread of the measurement results can be seen in the radar diagram as shown in Figure 34.

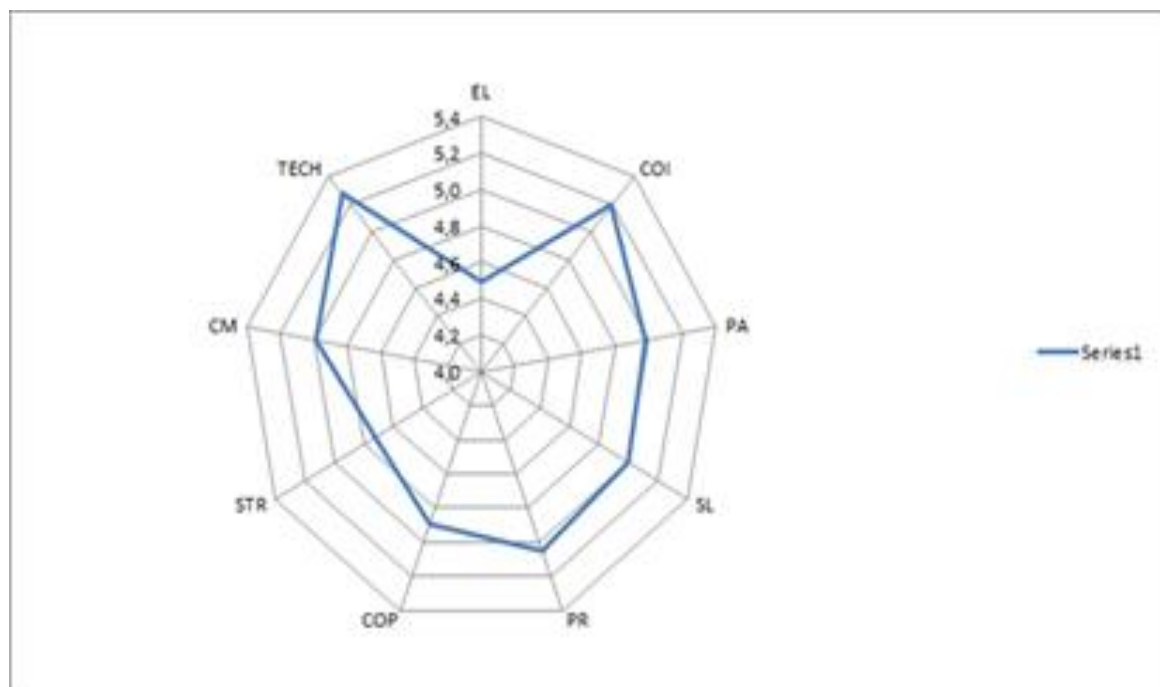


Figure 34. Radar diagram of 9 dimension

Recommendations from the survey readiness of KM in ANTAM particularly in the Directorate of Human Resources can be seen in Figure 35.

What is the top current <i>issue</i> in the company	What <i>initiatives</i> identified that could be addressed to overcome the issues	What are the <i>benefits</i> of implementing the initiatives	What are the <i>challenges</i> of implementing the initiatives	Who are the <i>people</i> needed to implement the initiatives	What are the <i>resources</i> needed to implement the initiatives	When do we need to <i>implement</i> the initiatives
Pengembangan fasilitas knowledge management merujuk pada Ringkasan Eksekutif Arah Strategis 2030 BAB IV Pengembangan Modal Dasar Korporasi Halaman 23	Pengembangan dasar-dasar Knowledge Enterprise	Budaya dan kepemimpinan perusahaan adalah dasar untuk membangun knowledge enterprise	Values, Role Modelling, Aligning Strategi Pengetahuan & Strategi Bisnis, Information System Development, Rewards	PIC: VP L&D, VP OED Sponsor : HR Director Target Participant: OED, LD, HRM, CSD, Subject Matter Experts	CoP, Meeting Room, Presentation tools	Preparation: Juni - Juli 2015 Kick Off: Agustus 2015 Implementation: September 2015
	Pengembangan Pengetahuan dengan model 9 kompetensi pengetahuan	Knowledge Asset creation	EL, CoI, PA, SL, PR, CoP	PIC: VP L&D, VP OED Sponsor : HR Director Target Participant: OED, LD, HRM, CSD, Subject Matter Experts	CoP, Meeting Room, Presentation tools, Training	Preparation: Juni - Juli 2015 Kick Off: Agustus 2015 Implementation: September 2015
	KM outcomes channelling	Hasil-hasil KM bisa langsung dirasakan oleh perusahaan	a) Inisiatif CoI & CoP selaras dengan GKM/SS/TPA b) Inisiatif Breakthrough melalui LB, LD, LA c) Mentransfer pengetahuan senior	PIC: VP L&D, VP OED Sponsor : HR Director Target Participant: OED, LD, HRM, CSD, Subject Matter Experts	CoP, Meeting Room, Presentation tools	Preparation: Juni - Desember 2015 Kick Off: Januari 2016 Implementation: Februari 2016
	Menghasilkan nilai Perusahaan dari Proses KM	Hasil-hasil KM bisa langsung dirasakan oleh perusahaan	Ukuran-ukuran keberhasilan dari inisiatif KM	PIC: VP L&D, VP OED Sponsor : HR Director Target Participant: OED, LD, HRM, CSD, Subject Matter Experts	CoP, Meeting Room, Presentation tools	Preparation: Juli - Desember 2016 Kick Off: Januari 2017 Implementation: Februari 2017

Figure 35. Recommended readiness measurement results KM

IV. CONCLUSIONS

1. Methods of measuring the readiness of KM with methods 9 competencies able to identify systematically the needs of a knowledge-based organization.
2. The technique can be applied in ANTAM, Subsidiary ANTAM.
3. Recommended the implementation of KM done gradually by defining the KM strategy aligned with business strategy in ANTAM.
4. Development Roadmap KM ANTAM can guide the development of the KM systematically.

References

- [1] Dunamis, "Modul Knowledge Management Certification, Dunamis Public Program", 2015. (references)