

ANALISIS KNOWLEDGE TRANSFER PADA PT. PLN DISTRIBUSI JAWA TIMUR

Masyrifah Ayu Azny¹

Abstract

Knowledge transfer means to express tacit owned by someone, where the knowledge of the individual is one of them is expected to be used as penyelesaian company problems. Where knowledge transfer according to Langley there are 5 stages that repeated continuously, that is identifying, capturing, sharing, applying and assessing which is called knowledge transfer life cycle. This study examines the associated knowledge transfer in PLN Distribution East Java based on life cycle knowledge transfer proposed by Langley. The method used in this research is descriptive quantitative research method, which intends to describe and provide explanation of knowledge transfer in PLN Distribution East Java. Determination of the number of samples using systematic random sampling, so obtained respondents with the number of 69 people who are divided into several divisions. Based on the data collection that has been done by using questionnaires can be obtained the result that in identifying the source of knowledge that is often used is the source of knowledge through discussion with expert staff who have the percentage (55.1%), which is capture through writing in company repository with percentage (58%). The preferred sharing method of PLN Distribution of East Java staff is through internal audit with percentage (47.8%), and respondents also acknowledge that in applying technology has an important role with percentage (65.2%). The assessment stage is the evaluation stage of the whole series of knowledge transfer activities that the respondent acknowledged is always done by the company that has the percentage (91.35%).

Keywords: knowledge transfer, knowledge transfer life cycle, sharing

Abstrak

Knowledge transfer merupakan salah satu sarana guna mengungkapkan tacit yang dimiliki seseorang, dimana pengetahuan yang dimiliki individu tersebut salah satunya diharapkan dapat digunakan sebagai penyelesaian masalah perusahaan. Dimana knowledge transfer menurut Langley terdapat 5 tahapan yang berulang terus menerus, yaitu identifying, capturing, sharing, applying dan assessing yang disebut sebagai knowledge transfer life cycle. Penelitian ini mengkaji terkait gambaran knowledge transfer di PLN Distribusi Jawa Timur berdasarkan knowledge transfer life cycle yang dikemukakan oleh Langley tersebut. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kuantitatif deskriptif, yang bermaksud untuk menggambarkan dan memberikan penjelasan knowledge transfer di PLN Distribusi Jawa Timur. Penentuan jumlah sampel menggunakan

¹ Mahasiswa Program Studi Ilmu Informasi dan Perpustakaan, FISIP, Universitas Airlangga.
Dharmawangsa Dalam, Hp: 0877-5876-7757, email: znyazny@gmail.com

systematic random sampling, sehingga didapatkan responden dengan jumlah 69 orang yang terbagi atas beberapa divisi. Berdasarkan pengumpulan data yang telah dilakukan dengan menggunakan kuesioner dapat diperoleh hasil bahwa dalam *identifying* sumber pengetahuan yang sering digunakan adalah sumber pengetahuan melalui diskusi dengan staf ahli yang memiliki presentase (55.1%), yang di *capture* melalui tulisan di repository perusahaan dengan presentase (58%). Metode *sharing* yang disukai staf PLN Distribusi Jawa Timur adalah melalui audit internal dengan presentase (47.8%), serta responden juga mengakui bahwa pada *applying* teknologi memiliki peran penting dengan presentase (65.2%). Tahap *assessing* merupakan tahapan evaluasi atas seluruh rangkaian kegiatan *knowledge transfer* yang diakui responden selalu dilakukan oleh perusahaan yang memiliki presentase (91.35%).

Kata Kunci : *knowledge transfer, knowledge transfer life cycle, sharing*

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan antar kelompok organisasi merupakan suatu hal yang sebenarnya telah terjadi dari tahun ke tahun. Dalam persaingan yang terjadi, diperlukan ide-ide juga pengetahuan baru guna meningkatkan kualitas organisasinya. Ide-ide tersebut tentunya didapatkan melalui pemikiran-pemikiran setiap individu. Untuk itu, perlu adanya *knowledge management* dalam suatu organisasi guna mengakomodir pengetahuan ‘tacit’ dari setiap individu yang tergabung di dalam kelompok. Banyak strategi yang dilakukan organisasi dalam *knowledge management*, salah satunya *knowledge transfer*.

Knowledge transfer penting sebagai sarana dalam mengungkapkan tacit yang terdapat pada diri seseorang guna memajukan kelompok organisasi tersebut juga dalam menghadapi masalah yang ada. Keshavarz-Nia (2011) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa individu cenderung berkolaborasi dalam memecahkan masalah. Kolaborasi tersebut dapat diterapkan dengan atas pengalaman yang dimilikinya, baik sesama individu di dalam organisasi ataupun juga dapat dilakukan antar organisasi, hal tersebut dapat dilaksanakan dalam kegiatan *knowledge management*. Salah satu dari kegiatan *knowledge management* yaitu *knowledge transfer*.

Knowledge transfer sering disamakan dengan *knowledge sharing*, akan tetapi antara *knowledge transfer* dan *knowledge sharing* memiliki artian yang berbeda. *Knowledge sharing* merupakan pertukaran pengetahuan antar dua individu atau tim dengan tujuan prioritas yang jelas dimana focus dalam *knowledge sharing* adalah sumber daya manusia dan interaksi di dalamnya dan terkadang penerima pengetahuan menafsirkan dengan latar belakangnya sendiri. Sedangkan, *knowledge transfer* diartikan sebagai interaksi individu dengan kelompok atau grup dan organisasi, dimana komunikasi yang dibangun terfokus dan terarah sehingga penerima pengetahuan mampu mengaplikasikan pengetahuan yang diperolehnya (Paulin, 2012).

Bahasan *knowledge transfer* telah banyak dikaji di negara-negara luar, seperti penelitian Mendoza, Santos dan Gavilánez (2014) pada perguruan tinggi di Ekuador yang menghasilkan bahwa dengan adanya proses *knowledge transfer* dapat mendorong peningkatan institusi yang tergabung dalam aliansi. Hal lain juga di kemukakan bahwa dengan

melaksanakan *knowledge transfer* yang efektif dalam suatu organisasi juga dapat menjadi salah satu formula dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan yang mengimplementasikannya (Bellini, Aarseth & Hossein, 2016). Terkait pentingnya *knowledge transfer* dalam organisasi juga pernah dikemukakan dalam penelitian yang dilakukan Jasimuddin (2007), *knowledge transfer* merupakan elemen penting dalam organisasi guna meningkatkan keunggulan kompetitifnya jika diaplikasikan dengan benar. Penelitian Osei (2010) juga mengemukakan bahwa penerapan *knowledge transfer* yang efektif dalam organisasi juga dapat digunakan sebagai tindakan preventif hilangnya pengetahuan dari organisasi tersebut.

Penelitian-penelitian lain terkait pentingnya *knowledge transfer* dalam organisasi juga pernah diteliti oleh Andreasian dan Andreasian (2013), dalam tulisannya Andreasian mengemukakan bahwa *knowledge transfer* memungkinkan individu untuk melakukan transfer persepektif, ide juga pikiran mereka. Berdasarkan hasil dari *knowledge transfer* yang

telah dilakukan maka dapat juga terciptanya hubungan yang erat antar individu dalam organisasi, untuk itu *knowledge transfer* dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang penting. Hal lain berkaitan dengan manfaat *knowledge transfer* juga pernah diteliti oleh Osei (2010) bahwa penerapan *knowledge transfer* yang efektif dalam organisasi juga dapat digunakan sebagai tindakan preventif hilangnya pengetahuan dari organisasi tersebut.

Mengingat pentingnya bahasan terkait *knowledge transfer* dalam organisasi, untuk itu perlu meneliti mengenai *knowledge transfer* di dalam perusahaan. Perusahaan merupakan salah satu organisasi yang akrab dengan persaingan, untuk itu penting mengerahkan usahanya guna memenangkan persaingan salah satunya dengan pengaplikasian *knowledge transfer* secara efektif.

Tidak banyak perusahaan yang mengaplikasikan *knowledge transfer*, diantara 600 lebih perusahaan yang terdaftar di Surabaya hanya sekitar 20

perusahaan yang mengaplikasikan budaya berbagi pengetahuan dalam perusahaannya salah satunya adalah PLN Distribusi Jawa Timur. Selain itu, alasan-alasan lainnya adalah karena PLN juga telah memiliki beberapa penghargaan yang salah satu indikator penilainnya adalah terkait budaya berbagi pengetahuan pada perusahaannya.

1.2. Tinjauan Teori

Knowledge transfer menurut Argote dan Ingram (2000) adalah proses dimana satu unit (kelompok juga divisi) dipengaruhi pengalaman orang lain. Keberhasilan dalam kegiatan *knowledge transfer* dapat dilihat melalui perubahan pengetahuan pihak penerima maupun perubahan kinerjanya. Pengertian lain yang sejalan juga dikemukakan oleh Bagheri, dkk (2015) bahwa *knowledge transfer* merupakan proses dimana para aktor berbagi pengetahuan diantara kelompoknya melalui interaksi.



Gambar 1 *Knowledge Transfer Life Cycle*

Sumber : Langley, Mark A. 2015. *Capturing The Value of Project Management: Through Knowledge Transfer*. Project Management Institute

Berdasarkan Gambar 1, dimana *knowledge transfer life cycle* terbagi atas lima tahapan, yaitu:

1. *Identifying*, di dalam tahapan ini dimana pengetahuan apa yang perlu dipilih dan dibagikan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan organisasi. Pada bagian ini perusahaan menentukan jenis pengetahuan yang penting untuk dimiliki dan disebarluaskan kepada staf perusahaan, juga menentukan sumber dari pengetahuan.
2. *Capturing*, dimana pengetahuan yang telah ditentukan tersebut diakumulasikan. Pengetahuan yang telah diidentifikasi tersebut dipilih sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk itu diperlukan pendekatan yang berbeda guna menangkap dan mempertahankan pengetahuan yang akan digunakan tersebut.
3. *Sharing*, menentukan metode berbagi yang dikehendaki, kemudian melakukan kegiatan berbagi informasi berdasarkan metode tersebut. Pengetahuan yang telah dipilih kemudian dibagikan dalam kegiatan yang telah disepakati atau dapat juga pembagian melalui bentuk eksplisit.
4. *Applying*, implementasi dari pengetahuan yang telah dibagikan pada kegiatan *knowledge transfer*. Pengetahuan yang telah dibagikan dalam bagian *sharing*

kemudian diimplementasikan oleh staf yang berkepentingan pada pekerjaan guna kemajuan perusahaan.

5. *Assessing*, pada bagian ini kegiatan *knowledge transfer* dievaluasi. Bagian terakhir dari tahapan *knowledge transfer* menurut *knowledge transfer life cycle* adalah evaluasi, pada tahap ini rangkaian bagian yang telah dilakukan dalam kegiatan *knowledge transfer* dievaluasi, guna mengetahui tingkat efektivitas dan juga hal-hal yang kurang efektif dalam kegiatan *knowledge transfer*.

1.3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian kuantitatif dengan pendekatan dekriptif yang bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi dan situasi juga variable yang terdapat pada masyarakat yang menjadi obyek penelitian (Bungin, 2005).

Lokasi penelitian ini yaitu PLN Distribusi Jawa Timur yang telah menerapkan kegiatan *knowledge management*, khususnya *knowledge transfer*. Alasan pengambilan lokasi

karena PLN telah menerima beberapa penghargaan yang menjadi salah satu indicator penilainnya terkait *knowledge management*.

Populasi penelitian merupakan seluruh staf yang terdapat pada PLN Distribusi Jawa Timur dengan jumlah 227 staf yang terbagi atas 7 bagian. Yang kemudian dilakukan pengambilan sampel dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *systematic random sampling* guna mewakili populasi dan mendapatkan sampel sejumlah 69 staf. Alasan teknik pengambilan sampel ini adalah karena populasi yang bersifat homogen dan terbagi atas divisi-divisi.

2. HASIL DAN PEMBAHASAN

Knowledge transfer life cycle yang dikemukakan oleh Langley (2015) menggambarkan tahapan-tahapan yang dilalui ketika melakukan *knowledge transfer*, dimana pada awal tahapan dilakukannya *identifying* dimana pengetahuan yang akan dilakukan *knowledge transfer* dipilah atau diidentifikasi sesuai dengan

kebutuhan dan sampai pada tahapan terakhir yaitu *assessing* yaitu tahapan dimana pada tahapan ini dilakukannya evaluasi atas kegiatan *knowledge transfer* dan juga pengetahuan yang telah dibagikan di dalamnya guna mengetahui kebermanfaatan dan keefektifitasan kegiatan yang telah dilakukan dan pengetahuan yang telah dibagikan dan pada *knowledge transfer lyfe cycle* ini jika seluruh tahapan telah dilalui maka akan kembali ke tahapan awal dan seterusnya.

Knowledge transfer merupakan hak yang penting bagi perusahaan karena pengetahuan yang terdapat di perusahaan harus disebarluaskan dan juga dibagikan guna digunakan bagi seluruh staf perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Seperti yang dikemukakan oleh Lathi dan Beyerlein (2000) bahwa pengetahuan eksplisit dapat ditransfer melalui arsip, buku, dan teknologi *groupware* (misal: *chatroom*). Sedangkan pada pengetahuan tacit dapat dilakukan transfer dengan melakukan kolaborasi kerja, seperti pelatihan kerja, rotasi kerja dan organisasi. Hal ini juga dilakukan di PLN Distribusi Jawa

Timur, dimana pada PLN Distribusi Jawa Timur juga terdapat rotasi kerja pada staf yang dimilikinya.

Menurut Langley (2015) *identifying* merupakan tahapan awal pada *knowledge transfer* dimana pada tahapan ini staf melakukan pemilihan atau identifikasi terkait pengetahuan-pengetahuan yang dibutuhkan, selain memilih pengetahuan yang dibutuhkan pengetahuan yang akan dilakukan *transfer* pun juga harus diidentifikasi dan juga dipilih hal ini agar sesuai dengan kebutuhan staf, hal ini juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Piktialis dan Greenes (2008) bahwa tahap pertama dalam *knowledge transfer* adalah *identify* dan value yaitu penentuan pengetahuan yang akan ditransfer sesuai kebutuhan perusahaan. Staf yang akan membagikan dan juga menerima pengetahuan pun juga harus diidentifikasi apakah seluruh staf membutuhkan pengetahuan tersebut ataukah hanya staf tertentu dan juga siapa yang akan membagikan pengetahuan tersebut kepada staf.

Berdasarkan pengolahan data kuesioner dimana jenis pengetahuan

yang berguna untuk keberhasilan program kerja sebagian besar responden menjawab pengetahuan dari staf terdahulu, dimana hal ini dikemukakan oleh 23 responden dengan presentase (33.3%) bahwasannya pengetahuan dari staf terdahulu penting guna menunjang keberhasilan program kerja mengingat staf terdahulu yang telah memiliki banyak pengetahuan dan juga pengalaman terkait perusahaan dan sumber pengetahuan yang banyak digunakan staf PLN Distribusi Jawa Timur dalam menyusun program kerja adalah melalui diskusi dengan ahli yang dikemukakan oleh 38 responden dengan presentase (55.1%), hal tersebut juga menjadi alasan penting bagi perusahaan guna mengembangkan *knowledge transfer* karena banyaknya staf yang masih bergantung dengan pengetahuan dan pengalaman staf yang lebih ahli guna menyusun program kerjanya.

Tahapan kedua pada *knowledge transfer life cycle* yang dikemukakan oleh Langley (2015) adalah *capturing* yaitu ketika pengetahuan yang telah dipilah diidentifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat itu

kemudian diakumulasikan atau dikumpulkan guna dipertahankan perusahaan agar dapat digunakan oleh seluruh staf di perusahaan tersebut. Adapaun selain menangkap pengetahuan staf PLN Distribusi Jawa Timur juga menyimpan pengetahuan tersebut melalui repository perusahaan yang dikemukakan oleh 40 responden dengan presentase (58.0%) dan juga diterbitkan dalam bentuk buku yang dikemukakan oleh 17 responden dengan presentase (24.6%).

Tahapan *sharing* adalah kegiatan membagikan pengetahuan dengan metode tertentu, pengetahuan yang dibagikan dapat berupa pengetahuan eksplisit maupun tacit. Tulisan Langley (2015) mengungkapkan terdapat banyak metode yang dapat dilakukan dalam kegiatan *sharing* seperti melalui *internet* dan juga *intranet search engine*, hal lain juga diungkapkannya bahwa keefektifitasan *knowledge transfer* dapat dilihat salah satunya melalui penerapan metode yang pas pada staf. Berkaitan dengan metode *sharing* yang merupakan salah satu penentu tingkat keefektifitasan

rangkaian tahapan *knowledge transfer* dapat dilihat bahwa staf PLN Distribusi Jawa Timur lebih menyukai *sharing* melalui audit internal hal tersebut dipilih oleh 33 responden dengan presentase (47.8%) dan juga sebanyak 32 responden dengan presentase (46.4%) mengaku lebih menyukai *sharing* melalui metode diskusi dengan teman.

Tahap *applying* menurut merupakan tahapan dimana pengetahuan yang telah didapatkannya dalam kegiatan *sharing* diimplementasikan staf dalam program kerja yang dilakukannya. Pada tahapan ini juga membutuhkan adanya teknologi guna mendukungnya. Hal ini seperti yang terdapat data hasil penelitian dimana sebagian besar responden yaitu sebanyak 45 responden dengan presentase (65.2%) menyatakan bahwa teknologi memiliki peran yang sangat penting dalam kegiatan *knowledge transfer* karena sistem berbagi pengetahuan yang sering kali dilakukan secara *online* dan tidak terdapat satupun responden yang menyatakan bahwa teknologi tidak penting. Mengingat pentingnya

teknologi yang digunakan sebagai sarana pengimplementasian *knowledge transfer* dimana sebagian besar responden yaitu sebanyak 47 responden dengan presentase (68.1%) mengaku menggunakan web khusus bagi staf PLN sebagai sarana dalam berbagi pengetahuan.

Tahapan *assessing* merupakan tahapan terakhir dalam siklus *knowledge transfer*, *assessing* dapat diartikan sebagai evaluasi atas kegiatan *knowledge transfer* yang terdiri atas 5 tahap di atas, meskipun *assessing* terdapat pada bagian paling akhir akan tetapi *assessing* merupakan salah satu bagian penting dalam *knowledge transfer*. Peran penting *assessing* sebagai salah satu penentuan sukses tidaknya suatu program yang telah dilakukan, sekaligus mempengaruhi program-program *knowledge transfer* selanjutnya. hal ini juga dilakukan oleh PLN Distribusi Jawa Timur dimana menurut data di atas dimana PLN melakukannya dengan cara penilaian pada pelaksanaan *sharing* dan juga dilakukannya evaluasi atas tingkat efektivitas suatu program *knowledge transfer* yang telah

dilaksanakan dan juga guna mengembangkan menjadi lebih baik.

3. SIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti mengenai *knowledge transfer*, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa sumber pengetahuan yang digunakan oleh staf dalam menyusun program kerja adalah melalui diskusi dengan ahli dengan presentase (55.1%) dan perusahaan mempertahankan pengetahuan yang dimiliki staf dengan menyimpannya melalui repository perusahaan yang dikemukakan oleh 58% responden. Metode *sharing* yang disukai staf dalam melakukan *sharing* di PLN Distribusi Jawa Timur adalah melalui audit internal yaitu dengan presentase (47.8%).

Tahap *applying* merupakan implementasi pengetahuan yang telah

diperoleh dan dibagikan dalam *sharing*. Dimana dalam tahap ini membutuhkan bantuan teknologi, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan staf PLN Distribusi Jawa Timur dimana 65.2% responden mengakui bahwa teknologi memiliki peran penting dalam *knowledge transfer*.

Tahap *assessing* merupakan evaluasi atas kegiatan *knowledge transfer* dimana PLN Distribusi Jawa Timur juga melakukannya dengan melakukan evaluasi berdasarkan tingkat efektivitas pengetahuan yang telah dibagikan dan juga kegiatan *knowledge transfer* dalam menunjang program kerja. Hal tersebut didukung dengan jawaban (91.35%) responden mengakui bahwa PLN Distribusi Jawa Timur selalu mengadakan evaluasi atas kegiatan *knowledge transfer* dan juga pengetahuan yang dibagikan di dalamnya.

REFERENSI

Andreasian, Gelena & Andreasian, Mylana. (2013). *Knowledge Sharing and Knowledge Transfer Barriers A Case study*. Linnaeus University, school of Computer Science, Physics and Mathematics. Diakses 7 September 2017 pada <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:639925/FULLTEXT01.pdf>

- Bellini, Alessia., Aarseth, Wenche. & Hossei, Ali. (2016). *Effective Knowledge Transfer in Successful Partnering Projects*. Energy Procedia 96 (2016) 218 – 228
- Bungin, Burhan. (2005). *Metode Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Kencana
- Jasimuddin, Sajjad M. (2007). *Exploring Knowledge Transfer Mechanisms: The Case of UK-based Group Within a High-tech Global Corporation*. International Journal of Information Management 27 (2007) 294-300
- Keshavarz-Nia, Navid R. (2011). *A Qualitative Study on Knowledge Transfer Among Members of the United States Intelligence Community*. Diakses 8 September, 2017 pada <https://search.proquest.com/docview/888462174?pq-origsite=gscholar>
- Langley, Mark A. (2015). *Capturing The Value of Project Management: Through Knowledge Transfer*. Project Management Institute
- Mendoza, Marlana., Santos, Juan P.O. & Gaviláñez, Cristian A.L. (2014). *Strategic Alliances In Higher Education In Ecuador: The Challenge Of Knowledge Transfer And Its Effect On The Learning Curve*. SUMA NEG. 2014; 5 (12): 96-104
- Osei, V. Y. (2010). *An Assessment Of The Constraining Factors to Knowledge Transfer in an Aerospace Engineering Organization*. ProQuest Dissertations & Theses Global: The Humanities and Social Sciences Collection. (759240676). Diakses 8 September 2017 pada <https://search.proquest.com/docview/759240676?pq-origsite=gscholar>
- Paulin, Dan & Suneson, Kaj. (2012). *Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers-Three Blurry Terms in KM*. EJKM Vol. 10, Issue 1