

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

#### 2.1 Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)

Manajemen pengetahuan adalah aktivitas manajerial yang mengembangkan, mentransfer, menyimpan dan mengimplementasikan pengetahuan. Selain itu, bertujuan untuk membekali karyawan dengan informasi secara *real time* sehingga mereka dapat bereaksi dengan tepat dan membuat keputusan yang memungkinkan mereka untuk berhasil memenuhi tujuan organisasi (Hicks, Dattero & Galup, 2006). Dalam beberapa tahun terakhir, pengetahuan dan manajemen pengetahuan menjadi semakin penting dalam operasi public organisasi (Williem & Buelens, 2007). Dalam konteks sector public dan organisasi pekerjaan sosial mengubah budaya organisasi dianggap sangat penting karena itu pendorong utama untuk suksesnya implementasi manajemen pengetahuan secara umum (Riege & Lindsay, 2006) dalam **Invalid source specified..**

Definisi tersebut mengarah ke beberapa pengamatan:

1. Manajemen pengetahuan memperhatikan dan mempertimbangkan setiap aktivitas dalam sebuah perusahaan baik itu mengembangkan, mentransfer, menyimpan dan mengimplementasikan pengetahuan dan memainkan peran sebagai bagian penting yang jangan sampai terlewatkan, sebab manajemen

pengetahuan yang akan membekali para karyawan dengan informasi yang dapat langsung direalisasikan apabila diperlukan di waktu yang tepat.

2. Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah menyampaikan informasi yang tepat dan akurat secara *real time* dari satu individu ke individu lain hingga dapat tercapainya tujuan perusahaan. Dengan demikian, penekanannya bukan hanya pada aktivitas manajerial tetapi juga pada sukseksi implementasi manajemen pengetahuan.

Menurut Nonaka & Takeuchi (1995) bahwa mengelola *knowledge* sebenarnya merupakan cara bagaimana organisasi mengelola karyawan mereka. Mengidentifikasi pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan. Menyimpan dan membaginya di tim, meningkatkan dan terjadinya inovasi. Sebenarnya menurut mereka bahwa *knowledge management* adalah bagaimana orang-orang dari berbagai tempat yang berada mulai saling bicara, dalam **Invalid source specified..** Untuk manajemen pengetahuan dalam bisnis, perusahaan harus memiliki tujuan yang jelas mengenai manajemen yang efektif dan efisien dari pengetahuan perusahaan yang ada dan memobilisasi pengetahuan pribadi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan cara tersebut, perusahaan dapat menghasilkan, berkomunikasi dan memanfaatkan aset intelektual mereka **Invalid source specified..** Menegelola pengetahuan organisasi berarti mengelola pengetahuan dan proses substansi pengetahuan. Mengelaola pengetahuan substansi berarti mengelola kegiatan pengembangan, membuat, menangkap, mengkodifikasi, menambang, mengatur,

mendistribusikan, menyebarkan, melindungi dan memanfaatkan substansi pengetahuan, yang umumnya dilakukan oleh pekerja pengetahuan atau professional yang benar-benar terlibat dalam pekerjaan **Invalid source specified.**

Dalam **Invalid source specified.**, Depres dan Chauvel (2000) telah menggambarkan dua pembagian terkait dengan manajemen pengetahuan. Yang pertama menegaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan kemajuan dari pengelolaan yang berdasarkan tujuan untuk menjadi pengelolaan dan pengembangan perusahaan, dari manajemen kualitas total, rekayasa ulang proses bisnis dan akhirnya menejadi manajemen pengetahuan. Yang kedua, didukung oleh Peter Drucker (1999) dan didukung oleh penulis bahwa, manajemen pengetahuan merupakan pertanda era baru yang baik dalam manajemen dan ekonomi. Dengan cara berpikir ini, Depres dan Chauvel (2000) menggambarkan pentingnya dan dilemma yang ada pada manajemen pengetahuan :

1. Manajemen pengetahuan merupakan hal yang penting secara intuitif tetapi sulit dipahami secara intelektual.
2. Dengan berbagai pengecualian yang jarang terjadi, produktivitas perusahaan atau negara modern lebih terletak pada kemampuan intelektual dan sistem daripada asetnya.

3. Mendefinisikan pengetahuan dengan cara *non-abstract* dan *non-sweeping* tampaknya sangat sulit. Pengetahuan dapat dengan mudah menjadi segalanya dan bukan apa-apa.

Pengetahuan sebagai aset yang kompleks dan bukan sumber daya statis telah mengakui bahwa kepemilikan pengetahuan dan perusahaan merupakan faktor teknologi dan fisik yang saling mempengaruhi, perusahaan yang ingin mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang paling menguntungkan harus mulai memperlakukannya dengan cara yang berbeda sesuai dengan tahapan-tahapannya (Birkinshaw dan Sheehan, 2002). Penelitian manajemen pengetahuan mengambil beberapa pandangan ini seperti tahapan pengetahuan, arus pengetahuan dan langkah-langkah menuju manajemen pengetahuan (Satyadas et al., 2001) dalam **Invalid source specified..**

## **2.2 Transfer Pengetahuan (*Knowledge Transfer*)**

Perusahaan dapat dilihat sebagai komunitas sosial yang menciptakan dan mentransfer pengetahuan melalui keahlian individu dan sosial. Sebagai pengetahuan, keahlian fungsional ini dapat dikomunikasikan dan digabungkan dengan bahasa umum dan prinsip pengorganisasian, dan diubah menjadi produk dan layanan yang ekonomis. Pengetahuan menunjuk pada seluruh informasi dan kemampuan yang digunakan individu untuk memecahkan masalah, termasuk temuan teoritis dan aturan praktis sehari-hari dan instruksi untuk tindakan. Pengetahuan didasarkan

pada data dan informasi, namun berbeda dengan yang terkakhir, pengetahuan selalu terhubung dengan orang karena pengetahuan diciptakan oleh individu dan dibagikan ke orang-orang. Oleh karena itu, pengetahuan adalah aset yang pribadi, yang merupakan kombinasi antara keahlian dan upaya jaringan atau aliansi, dalam **Invalid source specified..**

Penggunaan teori transfer pengetahuan melibatkan upaya untuk memeriksa unsur-unsur yang berkontribusi atau mencampurkan transfer pengetahuan. Transfer pengetahuan dapat terjadi antara individu, dari individu ke sumber eksplisit, dari individu ke kelompok, antar kelompok, dan dari kelompok ke organisasi. Tujuan transfer pengetahuan adalah untuk memfasilitasi aliran pengetahuan internal atau eksternal kepada perusahaan. **Invalid source specified..** Davenport dan Prusak (2000) mencatat bahwa cara yang paling efektif untuk mentransfer pengetahuan perusahaan adalah dengan “mempekerjakan orang pintar dan membiarkan mereka berbicara satu sama lain”. Kunci untuk penciptaan pengetahuan perusahaan adalah “mobilisasi” dan konversi pengetahuan tacit. Sosialisasi adalah proses berbagi pengalaman, menciptakan pengetahuan tacit **Invalid source specified..** Hubungan sosial menyediakan kerangka kerja di mana individu dapat membuat, mempertahankan dan mentransfer pengetahuan, dalam **Invalid source specified..**

Transfer pengetahuan dianggap sebagai suatu dinamika interaksi antara pakar pengetahuan dan pencari pengetahuan yang berakar kuat dalam praktik kerja mereka. Transfer pengetahuan dikaitkan dengan

berbagai aktivitas dan proses pengetahuan manajemen. Agar berhasil ditransfer ke orang lain, pengetahuan harus diringkas, diatur kembali dikemas, dijelaskan, divisualisasikan, dan dipraktikkan oleh pemiliknya. Itu juga perlu diidentifikasi, ditafsirkan, diminta, diserap, digabungkan dan direvisi di sisi pencari untuk mencapai tujuan organisasi dan mendapatkan keunggulan kompetitif, dalam **Invalid source specified..** Ketika pengetahuan ditransfer dari pengirim ke penerima, biasanya tidak tersampaikan dengan lengkap dan dikemas dengan baik (Sorenson, Rivkin & Fleming, 2006). Bagi penerima pengetahuan, untuk dapat menggunakan pengetahuan yang berasal dari orang lain, perlu menggabungkan pengetahuan yang diterima dengan komponen tambahan dari konteks pengetahuan dari penerima. Transfer pengetahuan biasanya merupakan proses berulang antara penerima pengetahuan dengan pengirim pengetahuan. Aliran pengetahuan tersebut berasal dari pengirim pengetahuan dan penerima mengumpulkan berbagai pengetahuan eksternal yang terkait dengan kompetensi pengirim pengetahuan supaya penerima dapat memahami pengetahuan yang ditransfer oleh pengirim **Invalid source specified..**

Menurut Kumar dan Ganesh (2009, p.163) definisi transfer pengetahuan sebagai “proses pertukaran” pengetahuan eksplisit diantara dua individu, dimana satu individu sengaja menerima dan menggunakan pengetahuan yang diberikan oleh orang lain. Kesulitannya adalah apabila ada sesuatu yang sulit untuk ditiru, mungkin juga akan sulit untuk

ditransfer di dalam perusahaan, dan jika sesuatu mudah dilakukan, mungkin juga mudah untuk ditiru oleh orang lain, dalam **Invalid source specified**. Pada dasarnya transfer pengetahuan meningkat dengan interaksi yang lebih besar karena kapasitas penyerapan pengetahuan eksternal meningkat. Namun, penciptaan pengetahuan dapat dibatasi hanya jika perusahaan terpercaya dapat memasuki ruang untuk berbagi pengetahuan **Invalid source specified**. Pada transfer pengetahuan, tidak hanya mentranskode informasi dari satu kepala ke kepala lain, tetapi juga melibatkan jaringan penerima pengetahuan internal dan jaringan eksternal. Selain itu, tingkat akurasi merupakan tantangan untuk transfer pengetahuan, perlu diperhatikan bahwa sangat penting untuk menyampaikan secara akurat informasi untuk memungkinkan penerima memahaminya. Akhirnya, teori ini memberikan sebuah wawasan ke dalam tiga kendala yang mendistorsi dan membatasi konvertibilitas pengetahuan, yakni :

- 1) Ambiguitas (kebingungan terhadap sumber)
- 2) Gangguan (kesalahan dari latar belakang individu)
- 3) Kurangnya kesetaraan (tidak adanya kata atau konsep yang sesuai), dalam **Invalid source specified**.

Untuk memfasilitasi proses, pelajar atau pencari pengetahuan, pakar pengetahuan, dan manajer perusahaan disatukan oleh sistem transfer pengetahuan, pencari pengetahuan adalah insinyur junior, sedangkan ahli pengetahuan adalah insinyur senior yang akan pensiun, maka dari itu

manajer memiliki peran penting dalam perusahaan untuk memainkan peran memfasilitasi dan mengendalikan transfer pengetahuan dalam proses manajemen **Invalid source specified.** Transfer pengetahuan dapat dilakukan dengan berbagai cara, termasuk melalui interaksi tatap muka atau melalui keterlibatan perantara seperti buku, kebijakan, atau sistem informasi yang telah mengkodifikasikan pengetahuan yang mendasarinya ke dalam bentuk eksplisit **Invalid source specified.** Proses dasar transfer pengetahuan harus mencakup identifikasi, penangkapan dan pengetahuan (Leonard et al., 2015) yang di transfer, dan juga mengakui dan menggabungkan perbedaan dari pengetahuan tacit dan eksplisit. Selanjutnya, transfer pengetahuan pada perusahaan harus focus pada memori perusahaan, proses pembelajaran berbasis penemuan dan retensi pengetahuan yang difasilitasi oleh pengujian dan verifikasi proses dan hasil (Stein, 1995; Walsh & Ungson 1991). Proses pengembangan memori perusahaan dimulai dengan pembelajaran individu dalam pengaturan perusahaan, yang dikembangkan melalui rute yang telah disepakati dalam komunikasi, kolaborasi dan praktik bersama yang mengarah pada transfer pengetahuan serta mentransfer output dari pembelajaran individu ke perusahaan untuk menangkap pengetahuan tacit dan eksplisit, dalam **Invalid source specified.** Pengetahuan tacit didefinisikan sebagai pengetahuan atau “*know-how*” yang ada di benak individu dan menginformasikan apa yang dilakukan dan diketahui oleh seseorang. Pengetahuan tacit adalah proses mengetahui dalam tindakan, dan hal



tersebut tidak dapat diartikulasikan atau dikomunikasikan, sulit untuk diartikulasikan kepada orang lain dan harus dipelajari tanpa instruksi langsung, misalnya oleh seorang guru. Sedangkan pengetahuan eksplisit terdiri dari fakta, aturan, hubungan dan kebijakan. Hal ini dapat dikodifikasikan dalam bahasa (formal) dan dapat diungkapkan dalam dokumen (tertulis), hal ini merupakan pengetahuan “*know-what*” dan dapat digambarkan sebagai pengetahuan sistematis (fakta dan teori). Salah satu tugas penting bagi perusahaan ialah mengubah pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit. Tabel 2.1 memberikan gambaran singkat tentang konsep pengetahuan tacit dan eksplisit.

Pengetahuan tacit	Pengetahuan eksplisit
- Pengetahuan praktis, berorientasi pada tindakan atau “ <i>know-how</i> ” yang berdasarkan praktik.	- Pengetahuan akademik atau “ <i>know-what</i> ” yang dijelaskan dalam bahasa formal, media cetak atau elektronik.
- Diperoleh dari pengalaman pribadi.	- Seringkali didasarkan pada proses kerja yang ditetapkan.
- Jarang diungkapkan secara terbuka.	- Menggunakan pendekatan <i>people-to-document</i> .
- Sering menyerupai intuisi.	

**Tabel 2.1 Pengetahuan Tacit dan Pengetahuan Eksplisit**

Oleh sebab itu, pengetahuan dapat dilihat sebagai sumber daya yang sifatnya tidak terbatas. Namun, memiliki kecenderungan untuk terkikis seiring berjalannya waktu, sehingga perlu terus diperbarui untuk mempertahankan nilainya **Invalid source specified..** Adapun Sangkala (2007: 144) menyatakan bahwa terdapat hambatan pada perusahaan dalam

upaya melakukan transfer pengetahuan, yakni terdapat penghambat yang sering terjadi disebut dengan pertentangan (*frictions*). Pertentangan tersebut dikatakan dapat memperlambat serta mencegah terjadinya proses transfer pengetahuan dan kemungkinan akan mengikis pengetahuan sebelumnya. Penghambat yang sering terjadi diantaranya, kurangnya kepercayaan terhadap pentransfer pengetahuan, perbedaan kultur, referensi, bahasa serta kekurangan kapasitas penyerapan pengetahuan pada penerima.

### **2.3 Transfer Pengetahuan Antargenerasi (*Knowledge Transfer Intergenerational*)**

Dalam hal ini, transfer pengetahuan yang mulus dan sukses dari karyawan senior yang mendekati masa pensiun ke karyawan berikutnya, generasi karyawan junior telah muncul sebagai masalah krusial bagi banyak perusahaan, para karyawan senior tidak menyadari pentingnya pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan mereka, atau tidak diberi kesempatan untuk berbagi pengetahuan dengan rekan yang lebih muda. Ada banyak celah dalam transfer pengetahuan antar generasi pekerja, yang terkait dengan pemahaman dan interpretasi pengetahuan dan peran generasi dalam transfer pengetahuan, dalam **Invalid source specified..** Biasanya, proses ini dimodelkan sebagai proses mentransfer pengetahuan kritis dari pekerja yang lebih tua dan lebih berpengalaman ke generasi pekerja yang lebih muda sebagai sarana melestarikan pengetahuan dalam organisasi sebagai generasi yang lebih tua mempersiapkan untuk transisi

keluar (Appelbaum et al, 2012). Pembelajaran antar generasi sering diabaikan sebagai sumber utama pengetahuan dalam tempat kerja saat ini, dimana laju perubahan yang cepat dan bertambahnya lama waktu yang dihabiskan dalam angkatan kerja berkurang dampak nyata dari hilangnya pengetahuan akibat pergantian generasi yang lebih tua (Gerpott et al., 2016). Transfer pengetahuan adalah salah satu aspek penting dari perencanaan suksesi yang efektif terutama pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan yang lebih tua mungkin merupakan pengetahuan tacit. Karyawan senior merupakan individu yang sering bersedia untuk berbagi pengetahuan, meskipun mereka harus termotivasi untuk melakukannya. Dengan demikian, pembelajaran lintas generasi berpotensi meningkatkan pengetahuan organisasi secara signifikan (Appelbaum et al, 2012), dalam **Invalid source specified..** Selanjutnya, konsep “generasi” sebagian besar telah dianalisis oleh sosiolog Karl Mannheim (1928), yang merumuskan “teori generasi”. Selain itu, perlunya pembagian peran antar kelompok umur yang berbeda dalam rangka mewujudkan proses integrasi sosial dan transmisi warisan sosial telah diterima secara umum **Invalid source specified..** Kaitannya dengan ide berikut, tautan menarik dapat dibuat dengan teori manajemen pengetahuan yang juga melibatkan proses sosialisasi untuk berbagi pengetahuan antar individu **Invalid source specified..**

Pada saat yang sama, faktor-faktor lain mempengaruhi hubungan yang ada antar generasi. Misalnya, hubungan dengan pekerjaan berbeda

dari satu generasi ke generasi yang lain, karena adanya kecenderungan menyimpang dari pepatah “bekerja lebih sedikit untuk hidup lebih baik” menuju dunia yang kompetitif. Saat ini penting untuk memahami apakah berbagai bentuk pengetahuan yang terkait dengan usia yang berbeda kelompok mencerminkan kekhasan mereka sebagai satu generasi, atau jika perbedaan ini dapat dijelaskan oleh tingkat pengalaman professional mereka. Berbagai pengetahuan antara kelompok usia yang berbeda dalam suatu organisasi merupakan hal utama pada perusahaan saat ini. Hal ini dapat dijelaskan dengan perubahan demografis dan perhatian untuk memastikan kontinuitas, dalam **Invalid source specified.** Pembelajaran antargenerasi dapat menjadi hal potensial jika karyawan yang lebih tua meneruskan keunikan pengalaman kerja mereka kepada rekan kerja yang lebih muda dengan transfer pengetahuan. Melalui transfer pengetahuan, anggota kelompok antargenerasi dapat menggabungkan berbagai pengetahuan mereka untuk belajar, menciptakan inovasi dan pada akhirnya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, berbagai pengetahuan antar generasi dapat memainkan peran penting dalam fungsi perusahaan secara keseluruhan, termasuk kemampuan perusahaan untuk mengatasi dengan perubahan dan untuk tetap kompetitif. Individu dari generasi yang berbeda juga dapat terlibat dalam penciptaan bersama pengetahuan. Penciptaan pengetahuan bersama ialah proses untuk memperoleh pengetahuan baru secara kolaboratif. Beberapa anggota dari generasi yang berbeda mengakui bahwa kedua generasi memiliki

informasi yang kurang tepat atau tidak lengkap dan mereka harus mengatur ulang pengetahuan mereka untuk memecahkan masalah (Peschl & Fundneider, 2008). Proses pembelajaran antargenerasi yang dijelaskan tidak akan hanya meningkatkan kinerja organisasi tetapi juga dapat bermanfaat bagi individu. Di satu sisi, pembelajaran antargenerasi membantu mengembangkan basis pengetahuan dan keterampilan karyawan. Literature biasanya membedakan antara pengetahuan eksplisit, yang mudah untuk diungkapkan, dan pengetahuan implisit, yang diperoleh melalui pengalaman (Harvey, 2012; Starks, 2013), dalam **Invalid source specified..** Sedangkan individu dari generasi yang berbeda dapat dengan mudah bertukar secara pengetahuan eksplisit melalui interaksi, mereka juga dapat mengembangkan pengetahuan implisit dengan bekerja sama. Meskipun pengetahuan implisit seringkali sulit diungkapkan secara verbal, hal itu dapat diteruskan melalui pemodelan peran dan diperoleh melalui peniruan. Penelitian telah benar-benar menetapkan bahwa pengetahuan praktis ditransfer melalui observasi dan berbagi pengalaman kerja **Invalid source specified..**

#### **2.4 Cara Komunikasi Formal dan Informal**

Dalam menyusun bidang pembelajaran antargenerasi dalam perusahaan, tinjauan penelitian yang masih ada di bidang ini mengungkapkan sejumlah besar studi yang berfokus pada tingkat tempat

kerja pembelajaran formalisasi (Jacobs & Park, 2009; Manuti, Pastore, Scardigno, Giancaspro & Morciano, 2015). Sedangkan pendekatan lingkungan pembelajaran formal untuk karyawan pengembangan mengacu pada peraturan pembelajaran yang terstruktur dan siap (Richter, Kunter, Klusmann, Ludtke & Baumert, 2011), pembelajaran informal lebih spontan dan dapat terjadi dalam beberapa pengaturan yang berbeda (Sambrook, 2005). Misalnya, individu dapat belajar dengan berdiskusi mengenai masalah dengan rekan-rekan mereka atau membaca buku dirumah. Dalam praktiknya, proses pembelajaran formal dan informal seringkali tumpang tindih dan komponen formal maupun informal mencirikan sebagian besar pengalaman belajar (Grant & Abu-aisheh, 2012; Manuti et al., 2015). Dengan demikian, pembeda formal dan informal lebih sesuai apabila dibingkai dalam hal dua kutub kontinum, bukan sebagai dikotomi, dengan beberapa pengalaman belajar lebih condong ea rah tujuan formal dan yang lain kearah informal (Folkestad, 2006; Malcolm, Hodgkinson & colley, 2003). Secara tradisional, pembelajaran antargenerasi telah dilihat sebagai satu arah proses transfer pengetahuan dari satu generasi ke generasi lainnya. Bagaimanapun, para sarjana telah mengusulkan bahwa generasi muda dan tua dapat memperoleh manfaat dari pertukaran antargenerasi, sehingga pembelajaran antargenerasi harus dikemas sebagai pengembangan dua ara proses daripada kegiatan pengajaran searah. Misalnya, ketika karyawan yang lebih muda dan lebih tua diperiksa di tempat kerja, generasi yang

lebih tua dapat memberikan pengetahuan implisit tentang pekerjaan proses dan spesifik perusahaan untuk merekrut mereka. Di sebaliknya generasi muda dapat menggunakan pengetahuan sekolah mereka, atau keterampilan teknologi, atau menemukan cara-cara baru untuk melakukan tugas-tugas yang ada dan kemudian dapat mereka jelaskan kepada yang lebih tua **Invalid source specified..**

Dengan mengintegrasikan derajat formalisasi pembelajaran (formal versus informal) disatu sisi, berikut susunan jenis pembelajaran antargenerasi perusahaan.

	<b>Informal</b>	<b>Formal</b>
<b>Bidirectional</b>	Belajar bersama dari dua generasi atau lebih dan satu sama lain dalam lingkungan belajar yang tidak terstruktur.	Pembelajaran bersama dua generasi atau lebih dari dan satu sama lain dalam lingkungan belajar yang terstruktur.
<b>Unidirectional</b>	Generasi muda belajar dari generasi yang lebih tua (atau sebaliknya) dalam lingkungan belajar yang tidak terstruktur.	Generasi muda belajar dari generasi yang lebih tua (atau sebaliknya) dalam lingkungan belajar yang terstruktur.

**Tabel 2.2 Formal Versus Informal**

Kerangka kerja ini membantu mengklasifikasikan aktivitas organisasi yang secara eksplisit atau implisit memungkinkan pengalaman belajar antargenerasi dalam kerangka konseptual yang menyeluruh, dalam

**Invalid source specified..**

#### **2.4.1 Tingkatan Pembentukan Pembelajaran Antargenerasi**

Pertukaran antargenerasi dapat terjadi baik dalam pengaturan informal yang tidak terstruktur dalam upaya apapun, atau dalam lingkungan pelatihan formal, dimana perbedaan antargenerasi dibahas secara eksplisit dan digunakan sebagai sumber inspirasi (Franz, 2009). Misalnya, pembelajaran antargenerasi informal dapat terjadi dalam tim kerja multi-generasi, atau kelompok proyek, yang menyediakan kesempatan untuk pertukaran antargenerasi dengan tanpa penataan proses pembelajaran



secara eksplisit (Enberg, Lindkvist & Tell, 2006). Dalam pengaturan ini, pembelajaran antargenerasi dapat terjadi melalui percakapan sehari-hari dan pertukaran pengalaman (Peeters et al., 2014). Selanjutnya, generasi mungkin secara informal belajar dari satu sama lain dalam pengaturan pembelajaran formal, seperti pelatihan organisasi yang tidak secara eksplisit ditujukan untuk pembelajaran antargenerasi (Mason, Mastro & Wirth, 2013). Sebagai ilustrasi, ketika karyawan dari generasi yang berbeda bekerja pada pemecahan masalah tugas dalam pelatihan formal, mereka dapat bertukar keahlian untuk mencari solusi. Melalui proses informal ini, mereka dapat belajar informasi dan keterampilan baru di luar konten pelatihan formal (Tali & Ypsilanti, 2013), dalam **Invalid source specified..**

Nilai-nilai perusahaan yang halus, kebijakan informal dan moral yang tersembunyi dapat menjadi jelas dan diteruskan ke generasi lain dengan menggambarkan konteks situasional (keterkaitan, latar belakang, pengetahuan dan iklim organisasi). Untuk mengilustrasikan, pendampingan antargenerasi dapat diorganisir dalam program formal organisasi yang luas tetapi juga dapat terjadi dalam pertemuan yang agak informal antara mentor dan anak didik (Eddy, Tannenbaum, Lorenzet & Smith-Jentsch, 2005), dalam **Invalid source specified..**

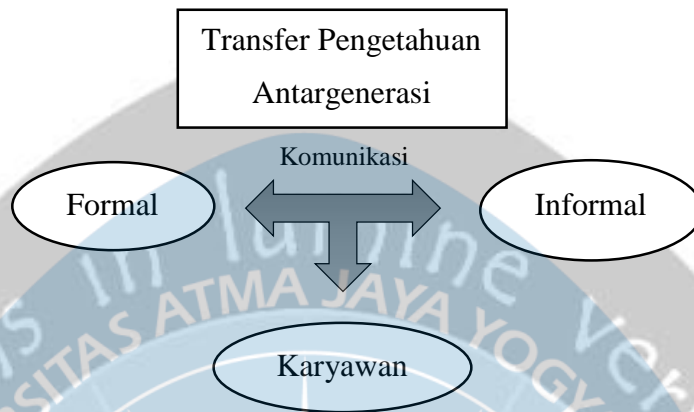
## 2.4.2 Arah Pembelajaran Antargenerasi

Di satu sisi, pembelajaran antargenerasi dapat dilihat sebagai proses satu arah transfer pengetahuan dari senior kepada junior. Perspektif ini berakar pada pemahaman tentang pembelajaran antargenerasi sebagai cara alami penasihat yang lebih tua (misalnya, kakek-nenek, orang tua, guru) mensosialisasikan kepada yang lebih muda (misalnya, anak-anak, remaja, siswa). Pendampingan formal adalah khas dari hubungan di mana mentor berpengalaman memberi kolega yang lebih muda karir dan dukungan psikososial (Kram, 1985; Menges, 2016). Di sisi lain, pembelajaran antargenerasi dapat dipahami sebagai proses dua arah (Bjursell, 2015; Fair & Delaplane, 2015; Knight dkk., 2014; Badai, 2003). Hal ini berarti bahwa setiap individu, terlepas dari afiliasi generasinya, dipandang sebagai pembawa pengetahuan yang unik dengan pengalaman dan keterampilan yang dapat diturunkan kepada orang lain (Fuller & Unwin, 2004; Senge, 1990). Jadi, ketika individu dari dua generasi berinteraksi satu sama lain, kedua belah pihak dapat keuntungan dari berbagai jenis pertukaran pengetahuan. Gagasan tentang pertukaran pengetahuan dua arah dan timbal balik adalah relative baru dalam konteks perusahaan, karena sistem nilai (informal) mengasumsikan bahwa karyawan yang lebih tua memiliki lebih banyak kebijaksanaan daripada rekan-rekan mereka yang lebih muda secara tradisional mencirikan perusahaan (Tempest, 2003), dalam **Invalid source specified.**

Ide terbaru lainnya untuk mendukung pembelajaran dua arah antargenerasi adalah penggunaan “*know-how tandems*” antargenerasi (istilah yang diciptakan oleh Deutsche Bank AG; lih. Braun, 2010), atau kemitraan pembelajaran (Reitmaier et al., 2015). Satu karyawan tua dan satu karyawan muda membentuk kemitraan untuk bekerja pada suatu masalah dengan menyumbangkan pengetahuan unik mereka dari kejuruan pelatihan, studi universitas atau pengalaman perusahaan. Dengan cara ini, tandem ini tidak hanya menemukan solusi inovatif untuk masalah, tetapi individu juga belajar dari dan dengan satu sama lain. Dengan demikian, pendampingan timbal baik dapat memiliki efek positif timbal balik untuk kedua rekan peserta didik yang terlibat dalam hubungan mentoring, dalam

**Invalid source specified..**

## 2.5 Model Penelitian



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana interpretasi knowledge management antargenerasi terhadap cara komunikasi formal dan informal pada karyawan perusahaan dan tidak terlepas dari penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sehingga menjadi bahan acuan pada penelitian ini.

No	Peneliti	Tahun	Judul	Jurnal	Metode	Variabel	Kesimpulan
1	Schmidt, Xenia; Muehlfeld, Katrin	2017	What's So Special About Intergenerational Knowledge Transfer? Identifying Challenges of Intergeneration	Management Revue; Baden-Baden, Vol.28 Iss.4, (2017), 375-411	Kualitatif	Knowledge Transfer, Organisational Learning, Intergenerational	Hasil analisis menunjukkan bahwa karakteristik tingkat organisasi dan karakteristik kerja jaringan mungkin memiliki efek yang berbeda pada transfer

			al Knowledge Transfer				pengetahuan antargenerasi antara karyawan.
2	Kuyken, Kerstin	2012	Knowledge communities: towards a re-thinking of intergenerational knowledge transfer	The journal of information and knowledge management systems Vol.42 No. 3/4, 2012, pp.365-381	Focus pada group study dengan research question	Knowledge management, knowledge transfer, generations, knowledge sharing, communities	Hasil menunjukkan bahwa beberapa faktor mengenai proses transfer pengetahuan antara karyawan dari kelompok usia yang berbeda masih harus dieksplorasi.
3	Smuttrasen, Kanlayakorn; Heo, Dongcheol	2018	From Knowledge Transfer via Co-creation to Knowledge Transformation: A Case Study of Cross-Generation Knowledge Transfer in a Thai Construction Company	International conference on Management Leadership and Governance, 2018, p.431	Kualitatif, focus pada study case	Knowledge transfer, knowledge transformation, co-creation, case study	Hasil menunjukkan bahwa model yang diusulkan memberikan pemahaman yang valid, menjelaskan mengapa rencana dan praktik transfer pengetahuan saat ini hampir tidak efektif dan bagaimana hal ini dapat ditingkatkan.
4	Krylova, Ksenia O.; Vera,	2016	Knowledge transfer in knowledge	JOURNAL OF KNOWLEDGE	Focus pada research question	Knowledge transfer, knowledge	Hasil menunjukkan bahwa improvisasi dapat membantu

Dusya; Crossan, Mary	intens organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge	MANAGEMENT NT Vol. 20 No. 5 2016, pp. 1045-1064	protection, improvisati on	dalam memahami perbedaan interpretasi seputar rutinitasm apa yang dibawa individu ke rutinitas dan jenis konteks yang memungkinkan transfer pengetahuan menjadi efektif.
----------------------------	---	--	----------------------------------	---

**Tabel 3.1 Penelitian Terdahulu**

