

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum PT. Dwie Warna Karya

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Dwie Warna Karya

PT. Dwie Warna Karya merupakan organisasi nirlaba yang terletak di Tumbang Sirat, Kec. Kapuas Hulu, Kabupaten Kapuas, Kalimantan Tengah 73555, yang menyatukan pemangku kepentingan dari 7 (tujuh) sektor industri kelapa sawit, meliputi; produsen, pengolah atau pedagang kelapa sawit, produsen barang konsumsi, pengecer, bank/investor, dan lembaga swadaya masyarakat (LSM) lingkungan dan sosial yang berfungsi untuk mengembangkan dan menerapkan standar global untuk minyak kelapa sawit.

Demikian pula karyawan pada PT. Dwie Warna Karya GHOM (Golden Hill Oil Mill) Desa Sei Hanyo Kecamatan Kapuas Hulu Kabupaten Kapuas perusahaan yang bergerak pada bidang produksi pengolahan minyak kelapa sawit dengan karyawan berjumlah sebanyak 107 karyawan.

- **Visi & Misi PT. Dwie Warna Karya**

PT. Dwie Warna Karya, RSPO akan mengubah pasar untuk menjadikan minyak sawit berkelanjutan sebagai norma :

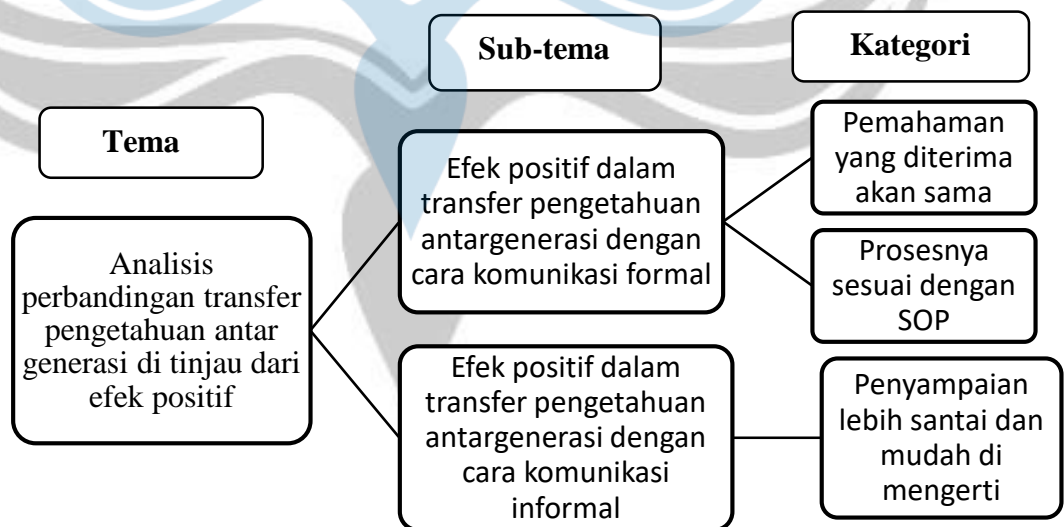
- ✓ Memajukan produksi, pengadaan, keuangan, dan penggunaan produk minyak sawit berkelanjutan.
- ✓ Mengembangkan, menerapkan, memverifikasi, memastikan, dan secara berkala meninjau standar global yang kredibel untuk seluruh rantai pasokan minyak sawit berkelanjutan.
- ✓ Memantau dan mengevaluasi dampak ekonomi, lingkungan dan sosial dari penyerapan minyak sawit berkelanjutan di pasar.
- ✓ Libatkan dan komit semua pemangku kepentingan di seluruh rantai pasokan, termasuk pemerintah dan konsumen.

4.2 Hasil Penelitian

Dari hasil penelitian terhadap PT. Dwie Warna Karya terhadap topic yang diangkat oleh penulis, telah didapatkan 5 (lima) tema yang menjelaskan tentang proses transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal dan informal pada karyawan PT. Dwie Warna Karya, diantaranya; 1) Analisis perbandingan transfer pengetahuan antargenerasi ditinjau dari efek positif, 2) Analisis perbandingan transfer pengetahuan antargenerasi ditinjau dari efek negative, 3) Persepsi diskriminasi usia, 4) Hambatan dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal dan informal, 5) Keseimbangan penyampaian transfer pengetahuan antara cara komunikasi formal dan informal.

Tema tersebut didapatkan dengan cara melakukan wawancara langsung dengan 8 (delapan) partisipan selaku karyawan di PT. Dwie Warna Karya dengan status sebagai karyawan aktif dan sudah melakukan transfer pengetahuan antargenerasi secara langsung, kemudian penulis akan mendengarkan dengan seksama jawaban para partisipan melalui transkrip verbatim, dan akan dilakukan pengkategorian dengan matriks analisis yang digunakan sebagai media untuk melakukan analisa data. Penulis menganalisis pernyataan-pernyataan para partisipan secara teliti dengan mencari kata kunci dari pernyataan tersebut, dan mengelompokkan beberapa kata kunci yang serupa menjadi, kategori, sub-tema dan tema. Kelima tema yang sudah didapatkan oleh penulis akan dibahas satu persatu dengan menggunakan skema.

1. Tema 1 : Analisis Perbandingan Transfer Pengetahuan Antargenerasi Ditinjau Dari Efek Positif



Skema 4.1 Analisis Perbandingan Transfer Pengetahuan Antargenerasi ditinjau dari Efek Positif

a. Sub Tema 1: Efek Positif Dalam Transfer Pengetahuan Antargenerasi Dengan Cara Komunikasi Formal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa efek positif dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) Kategori 1: Pemahaman Yang Diterima Akan Sama

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa pemahaman yang akan diterima akan sama antara satu karyawan dengan yang lainnya, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...sudah kita siapkan seperti slide powerpoint ataupun tertulis sehingga pemahamannya akan sama yang diterima oleh mereka, lalu, dari kantor bisa diskusi, kita lihat bagaimana mereka memahami...”
(P1)

“...tanpa lupa dengan seperti itu maka seharusnya isi yang disampaikan sudah didapatkan secara sama 1 dengan yang lain lalu dengan adanya lingkup formal itu menyediakan tempat...” (P2)

“...kita memberikan gambaran sehingga lebih mudah karena satu persepsi dulu kita akan berikan dengan cara yang sama, salah satunya dengan cara kita memberikan training kemudian...” (P3)

“...kaya pengetahuan yang diberikan itu rata disitu, baru pas perkembangan yang baru didapatkan diskusi tu bisa dikembangkan bersama-sama...” (P4)

“...untuk dengan komunikasi formal, ilmu pengetahuan yang diterima sama rata antara satu dengan yang lain, dapat dikembangkan juga bersama-sama...” (P5)

“...karyawan dikumpulkan bersama-sama dan pengetahuan yang diterima pun bisa merata kemudian seringkali apa yang...” (P6)

“...kalau kita gunakan presentasi, kita akan mendapatkan suatu gambaran yang sama sehingga nanti bisa diterima dengan mudah oleh audien...” (P7)

“...waktu kita menyampaikan ilmu kita undang 10 orang, jadi apa yang mereka dapatkan itu akan sama, tidak ada ilmu yang berbeda-beda maka...” (P8)

b) Kategori 2: Prosesnya Sesuai Dengan SOP

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa proses yang dilakukan sesuai dengan SOP, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...dapat dikembangkan juga bersama-sama, serta proses kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan atau SOP yang berlaku” (P5)

“...sampaikan dalam transfer pengetahuan secara formal ini adalah tentang SOP perusahaan, atau standar yang sudah ditentukan oleh perusahaan atau manajemen itu sendiri” (P6)

b. Sub Tema 2: Efek Positif Dalam Transfer Pengetahuan Antargenerasi Dengan Cara Komunikasi Informal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa efek positif dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) Kategori 1: Penyampaian Lebih Santai Dan Mudah Dimengerti

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa penyampaian dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal lebih santai dan mudah dimengerti, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

*“...yaa.. yaa sudah jelas ya **lebih santai** tidak harus tepat waktu, **bahasa yang digunakan pun juga yang mudah dimengerti**, karna sifatnya lebih santai dan terbuka, sehingga memotivasi...” (P1)*

*“...lebih dapat dibandingkan dengan formal, bisa jadi **lebih mudah dalam mengartikannya dan lebih mudah diterima**, juga dengan informal terkadang orang akan lebih nyaman sehingga membuat...” (P2)*

*“...kita melakukan suatu eee anjungsana, **santai**, bertemu untuk makan, ya kita **lakukan sambil santai-santailah apapun** kegiatannya itu...” (P3)*

*“...bisa dibilang pengetahuan yang di sharingkan ini bisa **lebih gampang lah mereka dalam menerima** jadi dari kata-kata kita pun kata-kata sehari-hari yang sering kita...” (P4)*

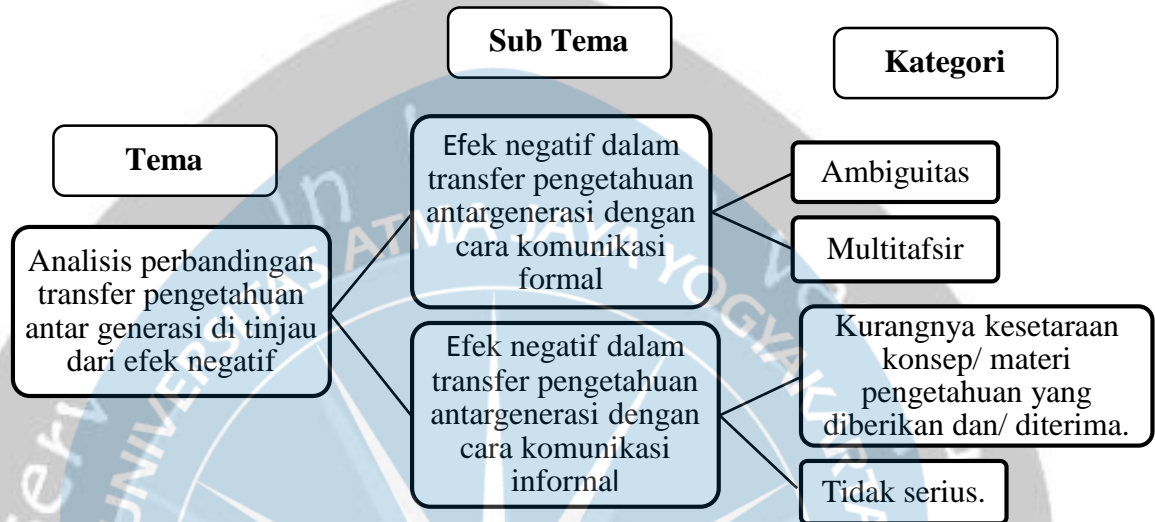
*“...pengetahuan yang diterima mudah diartikulasikan oleh penerima dan **biasanya lebih terbuka dan nyaman** karena berdasarkan pengalaman pribadi sehingga...” (P5)*

*“...kalau secara informal, jelas orang akan **lebih mudah memahami**, karna biasanya*

dalam situasi informal biasanya menggunakan bahasa sehari-hari yang akan lebih mudah diterima oleh penerima...” (P6)
“**mungkin gaya bahasa lebih sederhana dan santai ya, jadi yang pertama lebih mudah diterima dengan sesama dengan...**” (P7)
“...teori yang kita berikan itu akan **lebih mudah diterima oleh mereka, karena bahasa kita lebih bahasa sehari-hari, artinya dalam kondisi informal seperti ini,...**” (P8)



2. Tema 2: Analisis Perbandingan Transfer Pengetahuan Antargenerasi Ditinjau Dari Efek Negatif



Skema 2 Analisis Perbandingan Transfer Pengetahuan Antargenerasi Ditinjau Dari Efek Negatif

a. Sub Tema 1: Efek Negatif Dalam Transfer Pengetahuan Antargenerasi Dengan Cara Komunikasi Formal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa efek negatif dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) Kategori 1: Ambiguitas

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa pengetahuan yang diterima dengan cara komunikasi formal terkadang

menimbulkan keraguan/ ketidakjelasan (ambiguitas), yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...bahasa yang kita sampaikan adalah satu bahasa formal maka nanti akan terjadi ambiguitas atau multitafsir antara penerimanya.” (P2)

“...atau pilih kasih nah kan, jadi efek negatifnya juga ada seperti ambiguitas dalam kata-kata.” (P4)

“...dengan salah mengartikan pengetahuan yang diterimanya.” (P5)

“...itu akan menjadikan arti yang berbeda-beda apabila audiens tidak mau bertanya.” (P7)

b) Kategori 2: Multifafsir

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa pengetahuan yang diterima dengan cara komunikasi formal akan menimbulkan penjelasan dari pemahaman yang berbeda-beda, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...bahasa yang kita sampaikan adalah satu bahasa formal maka nanti akan terjadi ambiguitas atau multitafsir antara penerimanya.” (P2)

“...semua dari segi bahasa inggris lah, inikan semua tidak sama dalam menerima, ya kelemahannya disitu bu.” (P3)

“...dengan salah mengartikan pengetahuan yang diterimanya.” (P5)

“...pengertian atau artikulasi dari audiens bisa berbeda sehingga menimbulkan multitafsir dalam arti transfer pengetahuan secara formal ini.” (P6)

“...itu akan menjadikan arti yang berbeda-beda apabila audiens tidak mau bertanya.” (P7)

b. Sub Tema 2: Efek Negatif Dalam Transfer Pengetahuan Antargenerasi Dengan Cara Komunikasi Informal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa efek negatif dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) Kategori 1: Kurangnya Kesetaraan Konsep/ Materi Pengetahuan Yang Diberikan dan/ Diterima

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa pengetahuan yang diberikan dan/ diterima dengan cara komunikasi informal konsep pengetahuan yang diberikan kepada penerima kurang setara dan tidak sesuai porsinya, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...kadang-kadang penerimaannya jadi berbeda-beda, tapi itu harus di review lagi...” (P1)

“...juga nantinya pengetahuan yang akan diterima oleh satu sama lain akan berbeda-beda karena materi yang diberikan juga berbeda-beda.” (P2)

“...tidak sesuai kemudian dalam hal ini pengetahuan yang disampaikan pun tidak sama.” (P3)

“...hanya face to face dan kurangnya kesetaraan konsep yang diberikan seperti itu mbak.” (P5)

“...karna itu menyebabkan kurangnya pemahaman yang sesuai karena dianggapnya terlalu...” (P6)

“...karena saat santai jadi penangkapannya bisa berbeda-beda...” (P7)

“...karyawan Cuma satu satu yang dipanggil jadi pengetahuan yang diterima pun bisa jadi berbeda dengan apa yang mereka terima.” (P8)

b) Kategori 2: Tidak Serius

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa suasana yang terlalu santai sehingga seringkali dianggap tidak serius oleh penerima, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...karna mereka berada di lingkungan yang tidak focus, bisa jadi dia fokusnya akan...” (P2)

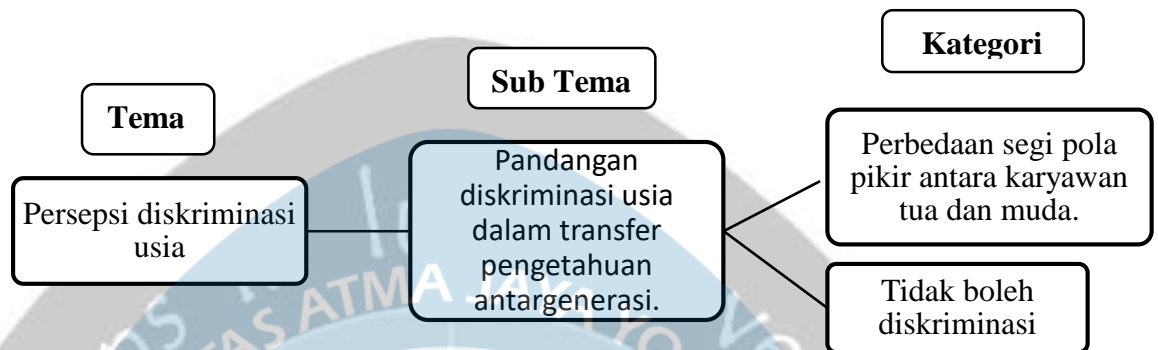
“...itu kadang karna kita suasananya santai, jadi nerimanya, oh hanya bercanda, tidak serius, karna suasananya informal itu...” (P4)

“...efek negatifnya, karna tadi terlalu santai, itu jadi dianggap menjadi sesuatu yang tidak terlalu penting oleh penerima...” (P6)

“...kalau negatifnya mungkin karna kita dengan gaya bahasa yang santai jadi nanti mungkin...” (P7)

“...yang pertama itu pasti keseriusan mereka kurang itu karna mereka...” (P8)

3. Tema 3: Persepsi Diskriminasi Usia



Skema 4.3 Persepsi Diskriminasi Usia

a. Sub Tema 1: Pandangan Diskriminasi Usia Dalam Transfer Pengetahuan Antargenerasi

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa pandangan diskriminasi usia dalam transfer pengetahuan antargenerasi akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) Kategori 1: Perbedaan Segi Pola Pikir Antara Karyawan Tua Dan Muda

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa terdapat perbedaan segi pola pikir antara karyawan tua dan muda, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...jadi bagaimana dia akan melakukan atau mentransfernya terhadap usia yang lebih muda atau lebih tua pastinya akan ada

perbedaannya, contohnya untuk yang lebih muda dia bisa...” (P2)

*“...memberikan suatu informasi atau **transfer pengetahuan tentunya beda anak muda dengan yang sudah umur, tentunya kalau anak-anak muda tadi seperti yang sudah...**”* (P3)

*“...lebih apa ya karna **yang lebih muda sedikit menerima ya apa yang disampaikan oleh yang lebih tua.**”* (P7)

b) Kategori 2: Tidak Boleh Diskriminasi

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa tidak boleh ada diskriminasi antara karyawan tua dan muda, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

*“...atau bagaimana tapi sebaiknya ya sama **tidak boleh diskriminatif** tapi dalam menghargai orang...”* (P1)

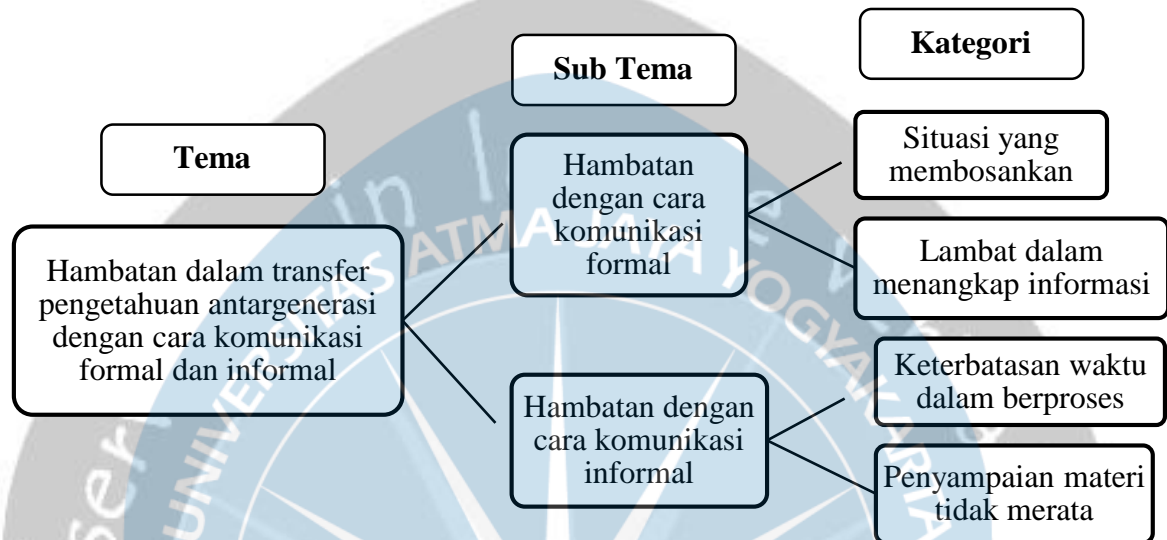
*“...diskriminasi ini apa ya sering terjadi juga, **tetapi untuk transfer pengetahuan yang sudah kita lakukan ya jangan lah ada diskriminasi, jadi apa yang kita berikan sama rata untuk seluruh karyawannya.**”* (P4)

*“untuk **diskriminasi usia masih kurang atau masih bisa ditolerir**, dalam artian untuk perbedaan usia tidak menjadi masalah.”* (P6)

*“...kalau diskriminasi usia mungkin lebih apa ya karna **yang lebih muda sedikit menerima ya apa yang disampaikan oleh yang lebih tua.**”* (P7)

*“...kalau **diskriminasi sebenarnya tidak**, cuman dengan kondisi usia, ada kemungkinan...”* (P8)

4. Tema 4: Hambatan Dalam Transfer Pengetahuan Antargenerasi Dengan Cara Komunikasi Formal Dan Informal



Skema 4.4 Hambatan Dalam Transfer Pengetahuan Antargenerasi Dengan Cara Komunikasi Formal Dan Informal

a. Sub Tema 1: Hambatan Dengan Cara Komunikasi Formal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa terdapat hambatan dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal, yang akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) Kategori 1: Situasi Yang Membosankan

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa terdapat hambatan dalam proses mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara formal yakni adanya situasi yang membosankan, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...situasinya kurang santai, terlalu serius, sehingga terkadang bisa membosankan.”
(P1)

“...artinya kalau kita berikan suatu materi, mereka sering jenuh, dan jenuhnya kenapa? Ya karena...” (P3)

b) Kategori 2: Lambat Dalam Menangkap Informasi

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa terdapat hambatan dalam proses mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara formal yakni lambat dalam menangkap informasi, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...muda ini ya kesabaran lah, ya mereka para anak muda itu ingin menerima ilmu secara instan saja untuk mencerna dan memahami...” (P3)

“...menurut saya susah menangkap, lambat dalam menangkap informasi.” (P4)

“...dan yang lambat dalam menerima ini harus dilakukan dengan persuasive atau soft lah...” (P5)

b. Sub Tema 2: Hambatan Dengan Cara Komunikasi Informal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa terdapat hambatan dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal, yang akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) Kategori 1: Keterbatasan Waktu Dalam Berproses

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa terdapat

keterbatasan waktu dalam berproses dengan cara komunikasi informal tersebut, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

*“...dalam situasi santai, terkadang waktu, waktu itu lebih, eee lebih lama, jadi **banyak waktu yang tidak focus...**” (P1)*

*“...dengan anak-anak generasi inikan **waktunya tidak efektif** terutama dalam jam kerja nah ini yang menghambat **dalam segi waktu dan lainnya.**” (P3)*

*“...kalau hambatan lebih kepada waktu, sebenarnya informal juga baik tetapi **dengan informal waktunya akan lebih terbatas, jadi...**” (P7)*

b) Kategori 3: Penyampaian Materi Tidak Merata

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa dalam penyampaian materi tidak merata antara semua karyawan, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

*“...jadi **banyak waktu yang tidak focus pada intinya, jadi intinya hanya 60% dan 40% jadi umum**” (P1)*

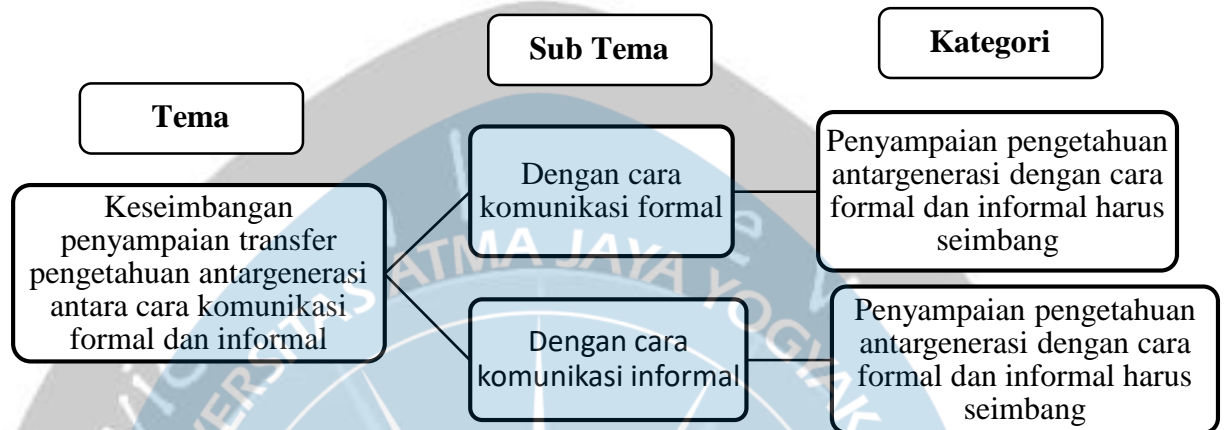
*“...apa orang yang menerima tersebut **karna tidak ada praktik sehingga pengetahuan yang disampaikan kurang**” (P5)*

*“...apalagi kemandoran **kadang penyampaiannya tidak bisa merata.**” (P6)*

*“...dipanggil jadi **pengetahuan yang diterima pun bisa jadi berbeda dengan apa yang mereka terima**” (P8)*

5. Tema 5: Keseimbangan Penyampaian Transfer Pengetahuan

Antargenerasi Antara Cara Komunikasi Formal Dan Informal



Skema 4.5 Keseimbangan Penyampaian Transfer Pengetahuan Antargenerasi Antara Cara Komunikasi Formal Dan Informal

a. Sub Tema 1: Dengan Cara Komunikasi Formal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa terdapat hambatan dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal, yang akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut.

a) **Kategori 1: Penyampaian Transfer Pengetahuan Antargenerasi Antara Cara Komunikasi Formal Dan Informal Harus Seimbang**

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa dalam penyampaian transfer pengetahuan antargenerasi antara cara komunikasi formal dan informal harus seimbang, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...tidak, ya harus berimbang antara formal dan informal harus berimbang...” (P1)

“...perusahaan lebih ke seimbang antara formal dan informal, karena disatu... akan membutuhkan disatu sisi formal dan disatu sisi informal, kalau saya harus tetap seimbang..” (P2)

“...informal akan dilakukan secara informal, jadi ya netral ajasih mbak...” (P4)

“...memang focus secara formal tapi kalau saat ini antara formal dan informal masih dapat dikatakan seimbang...” (P6)

“...gak, jadi kita bisa dibilang 50 50, jadi kita gunkan 50% secara formal dan 50% lainnya secara informal...” (P7)

b. Sub Tema 2: Dengan Cara Komunikasi Informal

Hasil wawancara yang dilakukan peneliti didapatkan bahwa terdapat hambatan dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal, yang akan dijelaskan dengan kategori sebagai berikut

b) Kategori 2: Penyampaian Transfer Pengetahuan Antargenerasi Antara Cara Komunikasi Formal Dan Informal Harus Seimbang

Wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap 8 (delapan) partisipan, didapatkan bahwa dalam penyampaian transfer pengetahuan antargenerasi antara cara komunikasi formal dan informal harus seimbang, yang dibuktikan dengan pernyataan partisipan sebagai berikut.

“...tidak bisa focus dititik beratkan pada salah satu, harus berimbang antara formal dan informal” (P1)

“...tetap seimbang ya mbak, antara formal dan informal karena ya itu kebutuhan kedua nya harus tetap ada jadi tidak...” (P2)

“...kami 2 2 nya dari segi formal dan informal, karena kalau hanya dari 1 sisi saja...” (P3)

*“...netral juga mbak karna posisi yang seperti ini tidak terlalu difokuskan jadi **fleksibel ajalah melihat situasi dan kondisinya...**” (P4)*

*“...untuk perusahaan seperti saya katakan tadi **baik formal maupun informal itu seimbang...**” (P6)*

*“...tidak ya seperti **sama sebelumnya 50% formal dan sisanya informal**” (P7).*

4.3 Analisis

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Dwie Warna Karya menghasilkan 5 (lima) tema yang meliputi, 1) Analisis perbandingan transfer pengetahuan antargenerasi ditinjau dari efek positif, 2) Analisis perbandingan transfer pengetahuan antargenerasi ditinjau dari efek negative, 3) Persepsi diskriminasi usia, 4) Hambatan dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal dan informal, 5) Keseimbangan penyampaian transfer pengetahuan antara cara komunikasi formal dan informal. Kelima tema tersebut didapatkan berdasarkan hasil wawancara secara langsung dengan para karyawan yang melakukan proses transfer pengetahuan antargenerasi secara langsung.

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).

Analisis perbandingan transfer pengetahuan antargenerasi ditinjau dari efek positif, menjelaskan bahwa efek positif dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal bahwa pemahaman yang akan penerima peroleh akan sama rata antara satu karyawan dengan karyawan yang lain dan proses transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara formal yang dilalui sesuai dengan proses SOP (*Standard Operating Procedure*) perusahaan. Sedangkan dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal menunjukkan bahwa suasana dalam penyampaian pengetahuan tersebut lebih santai dan mudah dimengerti. Seperti pernyataan (Nonaka & Takeuchi, 1995) bahwa 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.**

Analisis perbandingan transfer pengetahuan antargenerasi ditinjau dari efek negatif, menjelaskan bahwa efek negatif dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal dapat menimbulkan ambiguitas pada penerima dalam menangkap pengetahuan yang disampaikan oleh pemberi, serta pengetahuan yang ditransferkan

kepada penerima menjadi multitafsir yang artinya ada banyak pemahaman yang akan diterima sehingga sulit untuk ditafsirkan. Sedangkan dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal, terdapat kurangnya kesetaraan konsep/ materi yang diberikan oleh pemberi pengetahuan serta suasana dengan cara komunikasi informal juga terkesan tidak serius. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan, bahwa 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 menyamoaikan secara akurat informasi untuk memungkinkan penerima memahaminya. Akhirnya, teori ini memberikan sebuah wawasan ke dalam tiga kendala yang mendistorsi dan membatasi konvertibilitas pengetahuan, yakni :

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

Dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi 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 terkati 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**.

Persepsi diskriminasi usia, pada tema ketiga terdapat beberapa hal yang menyatakan tentang pandangan diskriminasi usia dalam transfer pengetahuan antargenerasi di PT. Dwie Warna Karya bahwa terdapat perbedaan segi pola pikir antara karyawan tua dan muda, dimana generasi sebelumnya dianggap memiliki pola pikir yang matang karena banyak dari mereka memiliki pengalaman bekerja selama bertahun-tahun lamanya sehingga pola pikir yang matang tersebut dikatakan berbeda dengan pola pikir generasi muda yang disebut *fresh* atau dalam artian pola pikir mereka masih baru yang dilengkapi dengan ide-ide kreatif yang belum pernah dilakukan oleh generasi sebelumnya. Hal ini dikatakan sesuai karena, 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**. dan 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 balik dapat memiliki efek positif timbal balik untuk kedua rekan peserta didik yang terlibat dalam hubungan mentoring, dalam

Invalid source specified..

Selain itu, tidak boleh adanya diskriminasi usia diantara para karyawan PT. Dwie Warna Karya, sebab dengan mendiskriminasi usia dianggap kurang menghargai antara sesama karyawan sehingga pengetahuan yang diberikan akan sama rata untuk seluruh karyawannya.

Hambatan dalam transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi formal dan informal, hal ini dapat dikatakan cukup sesuai dengan teori pada Sangkala (2007: 144) yang menyatakan bahwa terdapat hambatan pada perusahaan dalam upayanya 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. Dalam hal ini diketahui bahwa hambatan dalam mentransfer pengetahuan antargenerasi dengan cara formal akan mengakibatkan situasi yang membosankan, dikatakan jika karyawan dengan usia muda akan sulit untuk menangkap pengetahuan yang ditransfer karena mereka cenderung mudah bosan, sehingga seringkali dari mereka lambat dalam menangkap pengetahuan yang disampaikan. Dalam hal ini, berbeda dengan hambatan transfer pengetahuan antargenerasi dengan cara komunikasi informal yang diketahui bahwa dengan cara komunikasi informal akan terdapat keterbatasan waktu dalam berproses dimana banyak waktu yang disebut tidak fokus pada intinya (pengetahuan), waktu yang tidak efektif tersebut tentu menjadi penghambat.

Keseimbangan penyampaian transfer pengetahuan antargenerasi antara cara komunikasi formal dan informal, dalam hal ini, dikatakan terdapat bahwa dalam penyampaian pengetahuan antargenerasi harus seimbang antara cara komunikasi formal dan informal, tidak dapat dititik beratkan pada salah satu saja, sebab dalam mentransfer diketahui bahwa harus menyesuaikan dengan situasi dan kondisi. Hal ini sesuai dengan teori yang diungkapkan oleh Nonaka dan Takeuchi 1995 bahwa 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.** serta 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..**

| | | Transfer Pengetahuan Antargenerasi | |
|-------------|----------------------------|--|--|
| | | Formal | Informal |
| Tema | Efek Positif | Pemahaman yang diterima akan sama | Penyampaian pengetahuan lebih santai dan mudah di mengerti |
| | Efek Negatif | Ambiguitas | Kurangnya kesetaraan konsep/ materi pengetahuan yang diberikan/ diterima |
| | Persepsi Diskriminasi Usia | Perbedaan segi pola pikir antara karyawan tua dan muda | Perbedaan segi pola pikir antara karyawan tua dan muda |
| | Hambatan | Situasi yang membosankan | Keterbatasan waktu dalam berproses |
| | Keseimbangan | Penyampaian pengetahuan antargenerasi dengan cara formal dan informal harus seimbang | Penyampaian pengetahuan antargenerasi dengan cara formal dan informal harus seimbang |

Tabel 4.1 Analisis Proses Transfer Pengetahuan Antargenerasi Dengan Membedakan Cara Komunikasi Formal Dan Informal

