

GENERASI Z DALAM PROSES *KNOWLEDGE SHARING*

(Studi Kasus Karyawan Generasi Z di PT Global Sukses Solusi Tbk)

SKRIPSI



Ditulis Oleh:

Nama : Muhammad Fakhru Ihsan

Nomor Mahasiswa : 15311484

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2022

GENERASI Z DALAM PROSES *KNOWLEDGE SHARING*

(Studi Kasus Karyawan Generasi Z di PT Global Sukses Solusi Tbk)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen,
Fakultas Bisnis & Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Muhammad Fakhru Ihsan

Nomor Mahasiswa : 15311484

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2022

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 14 September 2022

Penulis,



Muhammad Fakhru Ihsan

GENERASI Z DALAM PROSES *KNOWLEDGE SHARING*
(Studi Kasus Karyawan Generasi Z di PT Global Sukses Solusi Tbk)

Skripsi

Nama : Muhammad Fakhrul Ihsan
Nomor Mahasiswa : 15311484
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 10 September 2022

Telah disetujui untuk diujikan

Dosen Pembimbing,



Arif Hartono, S.E., MHRM., PH.D.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL
**GENERASI Z DALAM PROSES KNOWLEDGE SHARING (STUDI KASUS KARYAWAN
GENERASI Z DI PT GLOBAL SUKSES SOLUSI TBK)**

Disusun Oleh : **MUHAMMAD FAKHRUL IHSAN**
Nomor Mahasiswa : **15311484**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Kamis, 13 Oktober 2022

Penguji/ Pembimbing TA : Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.

Penguji : Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.



BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

Bismillahirrahmannirrahim

Pada Semester **Ganjil 2022/2023** hari, tanggal: **Kamis, 13 Oktober 2022** Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika UII telah menyelenggarakan Ujian Tugas Akhir yang disusun oleh:

Nama : **MUHAMMAD FAKHRUL IHSAN**
No. Mahasiswa : **15311484**
Judul Tugas Akhir : **GENERASI Z DALAM PROSES KNOWLEDGE SHARING (STUDI KASUS KARYAWAN GENERASI Z DI PT GLOBAL SUKSES SOLUSI TBK)**
Jenis Tugas Akhir : **Skripsi**
Pembimbing : **Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.**

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Dosen Penguji Tugas Akhir, maka Tugas Akhir tersebut dinyatakan:

1. **Lulus Ujian Tugas Akhir *)**
 - a. ~~Tugas Akhir tidak direvisi~~
 - b. Tugas Akhir perlu direvisi
2. ~~Tidak Lulus Ujian Tugas Akhir~~

Nilai : **A-**

Referensi : **Layak/Tidak Layak *)** ditampilkan di Perpustakaan

Tim Penguji

Ketua Tim : **Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.**

Anggota Tim : **Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.**

Keterangan:

*) *Coret yang tidak perlu*



Yogyakarta, 13 Oktober 2022

Ketua Program Studi Manajemen

Abdur Rafik, S.E., M.Sc.

ABSTRAK

Generasi Z adalah generasi yang lahir di antaradiantara tahun 1995 – 2010, generasi Z saat ini merupakan generasi angkatan termuda yang ada di Indonesia. Sebagai generasi yang lahir di antaradiantara tahun 1995 – 2010 generasi Z merupakan *digital native* di manadimana generasi ini adalah generasi pertama yang sangat dekat dengan teknologi karena tumbuh dan berkembang di saat teknologi telah maju seperti saat ini. Perkembangan teknologi ini mendorong perusahaan untuk dapat terus berinovasi dan memiliki keuntungan kompetitif untuk mencapai tujuannya. *Knowledge Sharing* merupakan salah satu hal yang dapat digunakan oleh organisasi agar tetap dapat menjaga keuntungan kompetitif yang dimiliki dan menghasilkan *keuntungan kompetitif* baru dari proses yang dijalankan oleh organisasi. Agar proses *knowledge sharing* dapat berjalan dengan baik maka organisasi harus terlebih dahulu memahami karakteristik dari sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bagaimana perspektif generasi Z terkait makna, pengaruh, dan preferensi terhadap proses *knowledge sharing* serta bagaimana organisasi melihat dan mengakomodir generasi Z dalam proses *knowledge sharing*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif di manadimana peneliti melakukan wawancara kemudian melakukan reduksi terhadap hasil dari wawancara tersebut. Penelitian ini memiliki 5 responden di manadimana 3 responden adalah karyawan dari generasi Z dan 2 responden adalah manajer di perusahaan.

Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa generasi Z memaknai *knowledge sharing* sebagai proses berbagi pengetahuan dan berpengaruh besar terhadap proses berkembang generasi Z di lingkungan kerja terutama dikarenakan sebagai angkatan baru di dunia kerja generasi Z cenderung kurang berpengalaman. Dalam proses *knowledge sharing* generasi Z menginginkan adanya keterbukaan di dalam organisasi agar memiliki kemudahan bertanya dan mendapatkan masukan dari siapapun terutama atasan. Organisasi sendiri melihat generasi Z di dalam organisasi sebagai individu yang kreatif dan memiliki banyak ide tetapi saat ini masih membutuhkan bimbingan dari organisasi karena kurangnya pengalaman yang dimiliki.

Kata Kunci : generasi Z, *knowledge sharing*, *knowledge management*, komunikasi, pelatihan dan pengembangan

ABSTRACT

Generation Z is generation that born between 1995 – 2010, Generation Z is currently the youngest workforce in Indonesia . As generation that born between 1995 – 2010 generation Z called digital native where this generation is the first generation that very close to technology because they grew and develops at a time when technology has advanced as it is today. These technological developments encourage companies to be able to continue to innovate and have competitive advantage to achieve their goals. Knowledge Sharing is one of the things that can be used by organizations in order to maintain their competitive advantage and generate new competitive advantages from the processes carried out by the organization. In order for the knowledge sharing process to run well, the organization must first understand the characteristics of its human resources so that it can achieve the desired goals. This study aims to find out how the perspective of Generation Z is related to the meaning, influence, and preferences of the knowledge sharing process and how organizations view and accommodate Generation Z in the knowledge sharing process. This study uses a qualitative method where the researcher conducts interviews and then reduces the results of the interviews. This study has 5 respondents where 3 respondents are employees of generation Z and 2 respondents are managers in the company. The findings of this study reveal that Generation Z interprets knowledge sharing as a process of sharing knowledge and has a major influence on the process of developing Generation Z in the work environment, mainly because the youngest workforce, Generation Z tends to be less experienced. In the knowledge sharing process, Generation Z wants openness within the organization so that it is easy to ask questions and get feedback from anyone, especially superiors. The organization itself sees Generation Z in the organization as creative individuals and has many ideas but currently still needs guidance from the organization because of the lack of experience they have.

Keywords : generation Z, *knowledge sharing*, *knowledge management*, communication, training and development

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan Judul “Generasi Z Dalam Proses *Knowledge Sharing*” dalam menyusun tugas akhir ini, penulis tidak dapat lepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak baik berupa moril maupun material yang diberikan kepada penulis. Mulai dari perkuliahan hingga pada penulisan tugas akhir ini. Untuk itu penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Allah SWT karena atas rahmat dan ridha nya penulis dapat menyelesaikan skripsi
2. Dosen pembimbing, Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., PH.D. atas kesediaannya dalam membantu penulis menyusun skripsi

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halman Pengesahan Skripsi.....	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
Abstrak.....	vi
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Fokus Penelitian.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II LANDASAN TEORI	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.2 Kajian Pustaka	20
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Pendekatan Penelitian	26
3.2 Lokasi Penelitian.....	28
3.3 Narasumber Penelitian	28
3.4 Jenis Data Penelitian	32
3.5 Sumber Data Penelitian	34
3.6 Proses Analisis Data	38
3.7 Keabsahan Data	41
BAB IV KNOWLEDGE SHARING MENURUT PERSPEKTIF GENERASI Z.....	45
4.1 Pendahuluan.....	45
4.2 Temuan Penelitian	46
4.3 Makna <i>Knowledge Sharing</i> Menurut Generasi Z	47

4.4 Faktor yang Mendukung Generasi Z dalam <i>Knowledge Sharing</i>	50
4.5 Faktor yang Menghambat Generasi Z dalam <i>Knowledge Sharing</i>	53
4.6 Ringkasan Penelitian.....	56
4.7 Diskusi Hasil.....	58
BAB V PROSES KNOWLEDGE SHARING GENERASI Z MENURUT PERSPEKTIF ORGANISASI	67
5.1 Pendahuluan.....	67
5.2 Temuan Penelitian	68
5.3 Makna <i>knowledge sharing</i> bagi organisasi.....	70
5.4 Hal yang mendukung <i>Knowledge Sharing</i>	71
5.5 Hal yang menghambat <i>Knowledge Sharing</i>	72
5.6 <i>Knowledge Sharing</i> dalam organisasi.....	72
5.7 Generasi Z dalam proses <i>Knowledge Sharing</i>	74
5.8 Tantangan organisasi dalam mengakomodir proses <i>Knowledge Sharing</i> untuk generasi Z.....	76
5.9 Ringkasan hasil penelitian	77
5.10 Diskusi Hasil.....	80
BAB VI GENERASI Z DALAM PROSES KNOWLEDGE SHARING	87
6.1 <i>Knowledge Sharing</i> Menurut Perspektif Generasi Z	88
6.2 Proses <i>knowledge sharing</i> Generasi Z Menurut Perspektif Organisasi	92
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	96
7.1 Kesimpulan	96
7.2 Implikasi bagi Manajer	97
7.3 Keterbatasan Penelitian.....	98
7.4 Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan	98
7.5 Saran	99
BAB VIII DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 4.1 Temuan Penelitian <i>Knowledge Sharing</i> Menurut Generasi Z	57
Tabel 5.1 Temuan Penelitian Proses <i>Knowledge Sharing</i> Generasi Z Menurut Perspektif Organisasi	78



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Rangkuman generasi dari beberapa penelitian.....	10
Gambar 4.1 Display Data <i>Knowledge Sharing</i> Menurut Generasi Z.....	46
Gambar 5.1 Display Data Proses <i>Knowledge Sharing</i> Generasi Z Menurut Perspektif Organisasi	68



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
LAMPIRAN i : TRANSKRIP WAWANCARA	107
LAMPIRAN ii : TABEL REDUKSI DATA	144
LAMPIRAN iii : DATA DISPLAY	165
LAMPIRAN iv : KODIFIKASI.....	178
LAMPIRAN v : DOKUMENTASI	181



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Generasi Z sebagai usia kerja termuda di Indonesia mulai mengembangkan karirnya di perusahaan startup, di manadimana memiliki persyaratan yang cenderung lebih mudah daripada perusahaan besar. Dari studi pendahuluan yang dilakukan, karyawan generasi Z yang memulai jenjang karirnya lebih mengutamakan lingkungan yang membangun dibandingkan gaji yang didapatkan. Karyawan dari generasi Z ini berpersepsi bahwa lingkungan kerja yang membangun di mana karyawan dapat berinteraksi dan belajar dari atasan akan membentuk pola pikir, menambah pengalaman, dan menambah relasi yang dimiliki. Hal-hal di atasdiatas dipercaya dapat membantu pengembangan karir untuk mendapatkan pekerjaan sesuai keinginan di masa depan.

Generasi Z sendiri menurut Tulgan (2013) adalah generasi yang lahir di era 90 dan dibesarkan pada era 2000 ketika perubahan besar terjadi pada abad ini di manadimana internet, gadget, komputer, internet yang mudah diakses, dan media digital berkembang. Karakteristik dan cara komunikasi generasi Z yang telah mengalami perubahan dibandingkan generasi sebelumnya dikarenakan integrasi dengan teknologi yang dialami dari masa kecil. Menurut Berkup (2014) generasi Z beranggapan teknologi sebagai konsumsi biasa bukan sebagai inovasi. Karena kecanggihan teknologi yang digunakan sejak kecil generasi Z juga cenderung berharap

semua hal terjadi dengan cepat dan instan, memiliki jangka perhatian yang pendek, dan karena terbiasa informasi bergerak dengan sangat cepat terhadap generasi ini sehingga memiliki ketertarikan yang bermacam-macam dalam waktu yang bersamaan.

Menurut pemahaman penelitian sebelumnya (Nonaka & Takeuchi, 1995; Spender, 1996; Wickramasinghe, 2003) organisasi harus secara efektif mengatur pengetahuan yang dimilikinya, karena pengetahuan adalah sumber daya yang sangat penting untuk menjaga keuntungan kompetitif sebuah organisasi. Menurut (Assudani, 2005; Drucker, 1993; McElroy, 2003; Zander & Kogut, 1995) pada era industri aset berbentuk dan terhitung seperti bangunan, mesin, dan tanah menjadi aset yang penting, di era informasi walaupun tidak mudah tertangkap dalam laporan perusahaan, pengetahuan adalah aset terpenting dalam perusahaan. Sifat tacit dari pengetahuan membuat pengetahuan sendiri sulit untuk diimitasi oleh pesaing, tetapi di saat yang bersamaan sulit dibagikan kepada anggota di dalam organisasi (Nonaka & Takeuchi, 1995; Polanyi, 1996; Zander & Kogut, 1995).

Salah satu narasumber, VP Operations and Partnership Run System Andri Kushendarto yang bertanggung jawab pada kegiatan operasional dan Human Capital mengatakan dari pihak manajemen mengharapkan sebuah lingkungan kerja di mana informasi dan pengetahuan dapat bergerak dengan baik antar karyawan di dalam organisasi sehingga organisasi dapat memberikan layanan terbaik dan membuat inovasi di tengah persaingan

yang ketat. Bentuk dari pergerakan ini tidak hanya dalam komunikasi formal seperti pelatihan dan rapat tetapi juga dalam bentuk-bentuk informal seperti diskusi santai sehingga organisasi mengharapkan karyawan yang dimiliki dapat mengikuti pola pikir dan tujuan yang diharapkan perusahaan serta meningkatkan loyalitas.

Di saat bersamaan narasumber dari generasi Z Mohd. Ridho Al Fariz yang saat ini menjadi *Project Manager* di salah satu proyek yang dikerjakan perusahaan menginginkan pekerjaan pertama bisa menjadi batu loncatan dan belajar banyak hal dari atasan di dalam organisasi untuk pengembangan karir, di mana pelajaran yang diharapkan tidak hanya dalam lingkup pekerjaan teknis yang harus diselesaikan. Narasumber mengatakan sebagai generasi Z yang tentu saja memiliki pengalaman kerja yang terhitung sedikit diberikan tanggung jawab yang besar sebagai PM adalah kesempatan yang sangat baik tetapi juga memiliki tanggung jawab yang besar, permasalahan yang muncul di lapangan menurut narasumber proses *knowledge sharing* dengan karyawan yang berpengalaman sangat minim sehingga beban pekerjaan terasa sangat berat dan pekerjaan yang ada memakan waktu lebih lama karena kurangnya pengalaman.

Dari informasi yang penulis dapatkan dari VP Operation and Partnership Run System Andri Kushendarto maka salah satu dari permasalahan muncul. Organisasi dan karyawan generasi Z memahami pentingnya proses *knowledge sharing* bagi tujuan organisasi dan karir

karyawan, tetapi ada beberapa permasalahan yang muncul dalam proses yang berjalan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Fenomena tersebut menimbulkan beberapa pertanyaan. Bagaimana *knowledge sharing* menurut perspektif generasi Z? Bagaimana generasi Z dalam proses *knowledge sharing* menurut organisasi?

Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul *Generasi Z Dalam Proses Knowledge Sharing*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah kegiatan *knowledge sharing* dan model yang efektif dan efisien bagi organisasi dan generasi Z.

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi persoalan yang akan dibahas dalam penelitian agar fokus penelitian tetap terjaga. Batasan-batasan tersebut adalah:

1. Narasumber penelitian merupakan perusahaan yang disebut sebagai start-up.
2. Narasumber penelitian merupakan perusahaan yang paling tidak 50% dari karyawannya lahir pada era 90.
3. Penelitian difokuskan pada proses *knowledge sharing* generasi Z di dalam PT. Global Sukses Solusi Tbk (RUN System).

1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana *knowledge sharing* menurut perspektif generasi Z?

- a. Apa makna *knowledge sharing* bagi generasi Z?
 - b. Faktor apa yang mendukung dan menghambat proses *knowledge sharing* menurut generasi Z?
2. Bagaimana generasi Z dalam proses *knowledge sharing* menurut organisasi?
- a. Apa makna *knowledge sharing* bagi organisasi?
 - b. Bagaimana perspektif organisasi terhadap generasi Z dalam proses *knowledge sharing*?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui memahami *knowledge sharing* menurut perspektif generasi Z.
2. Untuk mengetahui generasi Z di dalam proses *knowledge sharing* menurut organisasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi narasumber penelitian

Untuk memperluas pemahaman mengenai penyebab dari proses *knowledge sharing* yang tidak berjalan secara efektif dan efisien pada

generasi Z serta cara agar proses *knowledge sharing* pada generasi Z efektif dan efisien.

2. Bagi penulis

Dengan penelitian ini penulis diharapkan memiliki pemahaman yang lebih tentang penyebab dari proses *knowledge sharing* yang tidak berjalan secara efektif dan efisien pada generasi Z serta cara agar proses *knowledge sharing* pada generasi Z efektif dan efisien. Penulis juga diharapkan dapat memanfaatkan hasil penelitian sebagai bekal untuk menghadapi dunia profesional.

3. Bagi pihak lain

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi serta memperluas wawasan mengenai penyebab dari proses *knowledge sharing* yang tidak berjalan secara efektif dan efisien pada generasi Z serta cara agar proses *knowledge sharing* pada generasi Z efektif dan efisien. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi mengenai *knowledge sharing* pada generasi Z bagi berbagai pihak.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Definisi Generasi Z

Definisi dari generasi sendiri menurut Strauss dan Howe (1991) adalah sekumpulan individu yang berbagi waktu dan ruang di dalam sejarah sehingga memengaruhi karakteristik dari sekelompok orang tersebut. Dikarenakan karakteristiknya dipengaruhi peristiwa yang terjadi maka definisi yang digunakan pada suatu negara tidak bisa secara mentah diaplikasikan ke negara lainnya tetapi secara umum setiap generasi memiliki karakteristik yang hampir sama.

Beberapa literasi membagi klasifikasi generasi sebagai berikut. Tulgan (2009) mengklasifikasi generasi menjadi Boomers yang lahir dari 1945-1965, Generasi X yang lahir dari tahun 1965-1980, Generasi Y yang lahir dari tahun 1980-1995 dan generasi Z yang lahir dari tahun 1995-2010. De Meuse, et.al (2010) dalam Archianti (2017) menjelaskan bahwa terdapat empat generasi angkatan kerja dalam perusahaan, yakni (1) matures, lahir antara tahun 1920 hingga 1939; (2) Boomers, lahir tahun 1940 hingga 1959; (3) Xers, lahir tahun 1960 hingga 1979; dan (4) Generation Y atau millenials yang lahir tahun 1980 hingga tahun 2000an.

Sebastian (2016) dalam bukunya menjelaskan millenials adalah generasi yang bebas, di Indonesia terbagi menjadi 3 kelompok berdasarkan pain point. Kelompok pertama adalah The Students Millenials yang lahir

pada tahun 1993 hingga 2000. Tahun 2015 kelompok ini rata-rata berusia 15-22 tahun. Smartphone sudah masuk di era ini, dan media sosial juga sudah mulai digunakan. Kelompok kedua adalah The Working Millennials yang lahir pada 1987 sampai 1993. Pada tahun 2015 kelompok ini berusia 22 sampai 28 tahun. Kelompok ini mengalami boom social media saat masuk SMA. Kelompok ketiga adalah The Family Millennials, yaitu mereka yang sudah mulai berkeluarga atau mulai memikirkan ke arah tersebut. Kelompok ini rata-rata berusia 28-35 tahun pada 2015. Mereka adalah produk era reformasi karena pada tahun 1998 mereka baru saja lulus SMA dan juga mengalami masa transisi dari analog menjadi digital pada masa SMA.

Terlepas dari nama yang diberikan terhadap suatu generasi, angkatan di dalam perusahaan memiliki persamaan di mana generasi ini tumbuh di masa internet dan teknologi berkembang dengan pesat sehingga karakteristiknya dipengaruhi oleh teknologi. Dalam penelitian ini peneliti akan menyebut generasi ini dengan generasi Z.

Beragam definisi dari berbagai penelitian yang telah dilakukan mengenai generasi Z. Menurut Dimock (2019) waktu dari kelahiran suatu generasi sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial, ekonomi, politik dan teknologi yang terjadi pada masa hidup suatu generasi sehingga memengaruhi karakteristiknya. Generasi Z lahir antara tahun 1997-2012. Generasi Z menjadi generasi yang unik karena teknologi dan internet telah

menjadi bagian kehidupan dari awal masa hidup dan ketika umur generasi Z masih belasan mereka telah terhubung dengan internet melalui gadget.

Definisi lain mengenai generasi Z disampaikan oleh Tulgan (2013) yang menyatakan bahwa generasi Z adalah generasi yang lahir di era 90 dan dibesarkan pada era 2000 ketika perubahan besar terjadi pada abad ini di mana internet, gadget, komputer, internet yang mudah diakses, dan media digital berkembang.

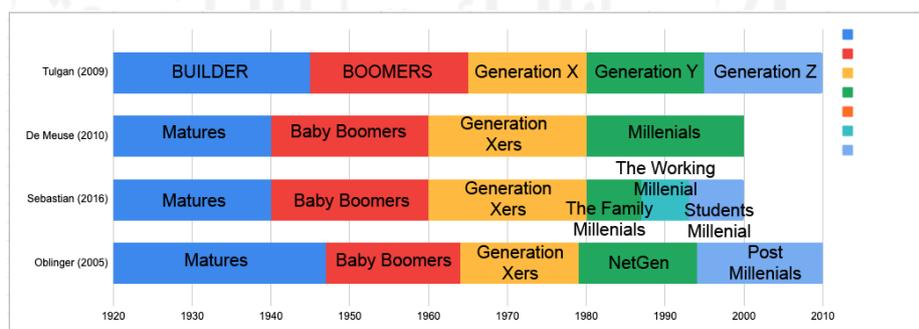
Bagi generasi Z, teknologi tidak hanya digunakan untuk suatu aspek tertentu. Menurut Mccrindle (2014) salah satu faktor yang mendefinisikan generasi Z adalah terintegrasinya generasi ini dengan teknologi, di mana teknologi telah menjadi satu dengan semua aspek dalam kehidupannya. Hal ini berbeda dengan generasi sebelumnya yang melihat teknologi lebih secara praktikal dan fungsional untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan.

Di Indonesia sendiri berdasarkan data dari Internet World Stats (2019) pada tahun 2000 pengguna internet di Indonesia mencapai 2 juta jiwa yang hampir sama dengan mayoritas negara berkembang lainnya. Saat ini Indonesia menduduki peringkat 5 pengguna internet dunia dengan pertumbuhan 7,063% dari tahun 2000 2019 lebih tinggi dari Turki, Filipina, Rusia, dan Cina. Sedangkan data dari Asosiasi penyelenggara Jasa Internet Indonesia (2018) pengguna terbesar berada di rentan umur 15-19 tahun dan pengguna terbesar kedua di umur 20-24 tahun, sedangkan dalam penggunaan internet itu sendiri paling besar untuk tujuan komunikasi dan

yang kedua adalah sosial media. Sedangkan untuk konten hiburan yang dikunjungi terbesar adalah untuk menonton film atau video. Dari data yang disampaikan di atas maka bisa disimpulkan bahwa generasi yang lahir di 1995-2004 adalah generasi yang sangat dekat dengan teknologi internet dan telah terpapar pengaruh lingkungan secara global.

2.1.2 Karakteristik Generasi Z

Generasi Z adalah generasi dengan karakteristik yang unik. Meskipun karakteristiknya sangat dipengaruhi oleh teknologi yang berkembang dalam masa yang berbeda di seluruh dunia, namun tingkat kemiripan karakteristik dari generasi Z tetap tinggi secara global. Pernyataan tersebut didukung oleh teori dari Mccrindle (2014) yang menyatakan bahwa dampak globalisasi yang terjadi karena teknologi yang ada saat ini, generasi muda di seluruh dunia saat ini di negara maju maupun berkembang dibentuk oleh kejadian, trend, dan perkembangan yang sama. Generasi ini telah masuk dan terhubung dengan teknologi di mana generasi Z mengunjungi situs internet, menonton film, mengunduh musik dan dipengaruhi oleh merek yang sama.



Gambar 2.1 Rangkuman generasi dari beberapa penelitian

Menurut Institute of Emerging Issues dalam Dangmei et al. (2016) generasi Z adalah generasi yang paling beragam secara etnis dan generasi yang sangat ahli dalam teknologi. Generasi Z memiliki cara komunikasi yang informal, individual dan tanpa basa basi. Bagi generasi Z jaringan sosial adalah bagian yang penting dalam kehidupan generasi ini.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Özkan & Yılmaz (2015) juga menemukan bahwa lingkungan sosial menjadi faktor penting bagi generasi Z agar dapat beradaptasi secara optimal dengan semangat tim. Generasi Z juga percaya diri dan menginginkan kepastian akan masa depannya. Generasi Z sangat sadar akan pentingnya bekerja untuk menggapai impiannya sehingga jika hal tersebut tidak terjadi mereka tidak bahagia. Selain itu generasi Z juga mencari kebahagiaan-kebahagiaan di tempat bekerja dan kebebasan atas otoritas.

Generasi Z memang menyadari pentingnya bekerja untuk menggapai berbagai impian yang dimiliki. Namun, menurut penelitian sebelumnya (2017 Deloitte Global Human Capital Trends, 2017) menyatakan dibalik kesiapan generasi Z untuk bekerja keras, generasi Z memiliki harapan untuk berkembang dengan cepat dalam karirnya. Terdapat gap antara dua hal tersebut karena kemungkinan besar generasi Z kurang akan kemampuan spesifik di ruang kerja. Di samping itu, generasi ini memiliki karakteristik menghargai kejujuran dan integritas yang ditunjukkan atasan.

Karakteristik generasi Z yang dinyatakan oleh Deloitte (2017) berhubungan dengan penemuan dari Generational White Paper dalam Dangmei et al. (2016). Penemuan ini menunjukkan bahwa generasi Z cenderung tidak sabaran, *instant-minded*, memiliki ambisi yang lebih rendah dari generasi sebelumnya, dependensi yang berlebih pada teknologi, dan individualis.

Dalam penelitian yang dilakukan Schwabel (2014) generasi Z cenderung lebih memiliki sifat entrepreneur, dapat dipercaya, toleran, dan kurang termotivasi oleh uang dibandingkan generasi Y. Generasi ini lebih realistis dalam harapan pekerjaan yang dilakukan dan optimis terhadap masa depan.

2.1.3 Knowledge Management

Bohlander (2011) menyampaikan 2 dari 4 prinsip dasar agar sebuah perusahaan dapat menerapkan High Performance System adalah shared information dan knowledge development. Shared information adalah keadaan di mana perusahaan membagi informasi secara berkala tentang performa bisnis, rencana dan strategi sehingga diharapkan karyawan akan bekerja sama dan berinisiatif dengan baik dengan perusahaan. Knowledge development yang berarti perusahaan harus membuat karyawannya terus belajar dari pekerjaan langsung untuk menyelesaikan masalah, hal ini juga berpengaruh dengan cepatnya pergerakan informasi di dunia sehingga karyawan harus terus dapat beradaptasi dengan tantangan baru.

Penelitian sebelumnya (Hodder & Stoughton, 1995) mengartikan konsep dari pengetahuan sendiri sebagai masukan terbaru bagi organisasi dan kunci kemampuan kompetitif perusahaan di masa depan.

Definisi dari knowledge management sendiri pun sangat beragam. O'Dell dan Grayson (1998) mengatakan Knowledge Management adalah strategi yang secara sadar mendapatkan dan menghantarkan pengetahuan kepada orang yang tepat pada waktu yang tepat dan membantu orang membagi dan menggunakan informasi yang bertujuan untuk meningkatkan performa perusahaan.

Davenport dan Prusak (1998) mengatakan Knowledge Management didapatkan dari sumber daya yang mungkin sudah dimiliki perusahaan kemudian tersimpan dalam sistem manajemen informasi, manajemen perubahan organisasi, dan praktek manajemen sumber daya manusia.

Dari sisi pengembangan, Knowledge Management menurut Serrat (2009) proses sistematis manajemen dan eksplisit yang memungkinkan sumber daya pengetahuan individu penting dan kolektif diidentifikasi, diciptakan, disimpan, dibagikan, dan digunakan untuk keuntungan. Bentuk praktisnya adalah gabungan dari manajemen informasi dan pembelajaran organisasi. Menurut King (2009) Knowledge Management adalah proses dan strategi tersistematis untuk menemukan, mendapatkan, mengorganisir,

menyaring, dan mempresentasikan data, informasi, dan pengetahuan untuk kebutuhan spesifik dan melayani organisasi dan komunitas secara spesifik.

Secara bahasa menurut Park (2007) penanganan yang efisien terhadap informasi dan sumber daya di dalam organisasi komersil. Menurut kamus Cambridge (2022) adalah cara di mana pengetahuan diorganisir dan digunakan di dalam perusahaan atau sebuah studi tentang bagaimana mengorganisir dan menggunakannya secara efektif.

Sehingga dapat disimpulkan dari beberapa definisi yang ada *Knowledge Management* adalah kegiatan tersistematis untuk mengidentifikasi, mendapatkan, menyimpan, membagikan, dan menggunakan pengetahuan guna meningkatkan performa perusahaan dengan efektif dan efisien.

Dari beberapa sumber ditemukan beberapa jenis dari pengetahuan ini sendiri. Ilmu pengetahuan itu bisa dalam bentuk apa saja dan di mana saja, bisa di dalam pikiran masing masing individu atau disebut tacit knowledge (Polanyi, 1996), tertanam dalam norma dan kebiasaan perusahaan (Nonaka & Takeuchi, 1995), ataupun pengetahuan yang mengembangkan kompetensi baru (Choo, 1996)

Dalkir (2005) dalam bukunya menyampaikan bahwa Knowledge Sharing terbagi dalam 3 kegiatan utama :

1. Knowledge capture and/or creation,

2. Knowledge sharing and dissemination,
3. Knowledge acquisition and application.

2.1.3.1 Knowledge Sharing

Ipe (2003) mengatakan bahwa Knowledge Sharing adalah proses di mana pengetahuan individu diubah dalam bentuk yang dapat dipahami dan digunakan oleh individu lainnya. Menurut Cummings (2004) Knowledge Sharing mengacu pada tugas untuk membantu orang lain dengan pengetahuan dan bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan masalah, mengembangkan ide baru, atau mengimplementasikan proses.

Brockman dan Morgan (2003) menyatakan kerja sama antar karyawan dibutuhkan untuk pemberi dan penerima ilmu mengoordinasikan usahanya untuk memenuhi tugas berbagi dan belajar. Banyak sekali pengetahuan yang berpengaruh besar dalam organisasi membutuhkan antar karyawan untuk menjalani hubungan yang lebih dalam untuk lebih memahami pikiran dan pengertian dari pemberi pengetahuan. Ryu et al (2003) berpendapat bahwa knowledge sharing adalah proses antar orang ke orang. Menurut van den Hooff dan Ridder (2004) knowledge sharing melibatkan keaktifan berkomunikasi seseorang yang mengetahui kepada pihak lain atau secara aktif berkonsultasi kepada orang lain dengan tujuan mengetahui pengetahuan yang dimiliki orang lain. Menurut Szulanski (2003) knowledge sharing adalah kegiatan komunikasi atas pemahaman bersama suatu pengetahuan seperti yang didefinisikan dalam sistem

integrated knowledge management. Ketika organisasi atau karyawan mengidentifikasi pengetahuan yang penting untuk mereka, organisasi dapat menggunakan mekanisme *knowledge sharing* untuk mendapatkan pengetahuan.

Menurut Ipe (2003) terdapat 4 faktor yang memengaruhi Knowledge Sharing :

1. Sifat dari pengetahuan

- a. Polanyi (1996) mengatakan terdapat pengetahuan yang berbentuk Tacit terletak di pikiran masing masing individu.
- b. Nonaka dan Takeuchi (1995) mengatakan terdapat pengetahuan berbentuk eksplisit di mana tertanam dalam rutinitas dan norma organisasi, dikodifikasikan di dalam peralatan teknologi.

2. Motivasi

- a. Faktor internal : Menurut penelitian sebelumnya (Davenport & Prusak, 1998; Gray, 2001) faktor internal adalah kekuatan yang dirasakan dan timbal balik.
- b. Faktor eksternal : Menurut Hall (2001) hubungan antara penerima dan imbalan karena telah berbagi.

3. Kesempatan

- a. Formal : Program pelatihan, kerja sama tim, sistem berbasis teknologi.
- b. Informal : Hubungan personal dan jaringan sosial.

4. Budaya dari lingkungan kerja.

- a. Janz dan Prasarnphanich (2003) mengatakan budaya organisasi menentukan nilai, kepercayaan, dan sistem kerja yang dapat mendukung Knowledge Sharing .

Karakteristik dari karyawan sendiri menjadi hal yang memengaruhi inisiatif dan efektifitas proses *knowledge sharing*. Lebih spesifik lagi perbedaan generasi seseorang memengaruhi keinginan seseorang untuk melakukan *knowledge sharing* dengan karyawan lainnya. Penelitian yang sebelumnya yang dilakukan oleh (Brčić dan Mihelic (2015) berkenaan dengan faktor interpersonal, kemauan dan motivasi sangat memengaruhi proses berjalannya *knowledge sharing*. Di mana kemauan ini sendiri menurut De Vries et al. (2006) adalah sejauh mana seseorang siap untuk memberikan orang lain akses terhadap kekayaan pengetahuan yang dimiliki. Kemauan menggambarkan bagaimana seseorang secara karakteristik atau penampilan dapat memengaruhi proses pengambilan keputusan untuk kesiapan seseorang membagi ilmunya. Menurut Chavez (2004) kemauan memiliki peran penting dalam kesuksesan *knowledge sharing* dan harus terus dipupuk. Osterloh dan Frey (2000) menyampaikan motivasi dari dalam dan luar krusial dalam *knowledge sharing*. Apakah

seseorang termotivasi oleh hal dari luar seperti hal yang dinilai berharga dan dapat dicapai mendorong keterlibatan seseorang dalam proses *knowledge sharing*. Faktor motivasi dari dalam menurut Minbaeva (2008) memotivasi karyawan untuk terlibat dalam proses *knowledge sharing* agar merasa kompeten dan dianggap, percaya diri dalam hubungannya di sebuah lingkungan.

2.1.4 Knowledge Sharing di dalam Organisasi

Dalam proses *knowledge sharing* organisasi memiliki peran penting sebagai fasilitator agar pengetahuan dapat bergerak dengan efektif dan efisien, selain itu hal ini juga akan memengaruhi kemampuan kompetitif perusahaan. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Khumalo & Hoehn (2012) mengatakan :

Tacit Knowledge tidak dapat dibagikan karena terpaksa karena sifatnya yang terkunci di dalam pikiran dan emosi manusia dan bentuknya tidak dapat dijelaskan secara formal.

Karena itu organisasi memiliki kewajiban untuk memfasilitasi perpindahan pengetahuan antara karyawan. Perpindahan pengetahuan ini dapat menjadi kunci dalam kesuksesan sebuah organisasi karena hal ini menunjukkan bagaimana perusahaan menjaga kekayaan intelektual yang dimiliki untuk bersaing.

Proses *knowledge sharing* di dalam organisasi sendiri merupakan dilema sosial, di mana organisasi menginginkan segala pengetahuan yang menguntungkan di dalam perusahaan dapat diakses oleh semua karyawan sehingga pengetahuan sendiri menjadi barang bersama dengan harapan pengetahuan ini dapat terus tersimpan dan berkembang di dalam perusahaan sehingga jadi faktor penguat dalam persaingan. Tetapi disisi lain pengetahuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan adalah aset penting yang dimiliki individu sehingga terus dipertahankan dan dianggap sebagai aset penting dari perusahaan, membagikan pengetahuan dengan rekan kerja menimbulkan ketakutan bahwa nantinya pengetahuan ini akan mengurangi nilai dari seseorang dari perspektif perusahaan dan mengganggu kepentingan dari karyawan. Dilema sosial ini adalah salah satu kondisi di mana andil dari perusahaan menjadi sangat penting, di mana perusahaan harus bisa membuat sebuah kebijakan sehingga perilaku membantu sesama karyawan menjadi kuat di dalam perusahaan.

2.1.5 Generasi Z dalam Proses *Knowledge Sharing*

Generasi Z adalah generasi yang lahir antara 1995-2010 menurut Tulgan (2013). Saat ini generasi Z berumur 12-27 tahun, yang berarti individu dari generasi ini baru saja memulai karirnya di dunia kerja dalam 5 tahun belakangan. Karena hal ini maka generasi Z masih sangat minim dalam pengalaman (Schroth, 2019). Generasi Z sendiri adalah generasi yang membutuhkan proses *knowledge sharing* untuk berkembang di lingkungan kerja, penelitian sebelumnya (Iorgulescu, 2016) menyatakan

bahwa generasi Z di dalam lingkungan kerja menginginkan masukan yang berkelanjutan dan dapat membangun hubungan yang baik dengan atasan sehingga dapat mendapatkan pengetahuan dari atasan.

Dalam proses *knowledge sharing* generasi Z memiliki preferensi. Terkait komunikasi penelitian sebelumnya (Racolța-Paina dan Irini, 2021) mengatakan bahwa transparansi dalam komunikasi hal yang penting dalam memotivasi dan mempertahankan karyawan generasi Z di dalam perusahaan. Penelitian lain (Stahl, 2021) mengatakan generasi Z memiliki karakteristik sangat menghargai hubungan personal dan komunikasi langsung perorangan di lingkungan kerja, menginginkan keterbukaan di dalam organisasi. Pimpinan yang dapat menjadi role model memberikan motivasi bagi karyawan generasi Z dalam proses *knowledge sharing* (Kalling, 2003; Racolța-Paina dan Irini, 2021).

2.2 Kajian Pustaka

2.2.1 Penelitian Terdahulu

1. *Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study* (2021)

Penelitian ini dilakukan oleh Racolta-Paina dan Irini dengan metode kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan karakter utama dari generasi Z, kebijakan yang dilakukan manajemen untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan generasi Z serta dampak keberadaan generasi Z di lingkungan kerja. Penelitian ini menemukan bahwa generasi Z

memiliki karakteristik dinamis, kreatif, transparan, inovatif, sangat terlibat, toleran memiliki tanggung jawab sosial, emosional, memiliki banyak pengetahuan dan individual. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa generasi Z dipercaya dapat memberikan dampak positif pada perusahaan karena kedekatan dengan teknologi dapat membantu menemukan solusi baru yang lebih efektif terhadap permasalahan

2. *Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework (2021)*

Penelitian ini dilakukan oleh Jayathilake, Daud, dan Eaw. Penelitian ini bertujuan untuk mendemonstrasikan kerangka konsep dalam pengembangan karyawan, performa organisasi, dan mempertahankan karyawan generasi Z di lingkungan *new normal* pasca pandemi COVID-19. Penelitian ini menemukan bahwa pembelajaran yang demokratis, *reverse mentoring*, dan *intrapreneurship* memiliki potensi yang berdampak signifikan pada perkembangan karyawan generasi Z yang kemudian berdampak baik pada performa perusahaan dan bertahannya karyawan di dalam perusahaan.

3. *Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective (2019)*

Penelitian ini dilakukan oleh Ren et al. (2020) dengan metode kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada *project based organization* yang bertujuan untuk mengetahui relasi sosial yang ada di dalam perusahaan. Relasi sosial ini menjadi faktor yang berdampak penting pada berjalannya proses *knowledge transfer* yang ada di dalam organisasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa kebijakan organisasi dan karakteristik dari proyek dapat memberikan dampak pada proses *knowledge sharing* dengan memengaruhi proses komunikasi, kepercayaan dan timbal balik antara tim proyek.

4. *What we give, we get back: Investigating the dimensions that influence knowledge sharing on profit enterprise in Indonesia* (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh Saide et al di perusahaan di Indonesia. Penelitian ini bertujuan mengetahui bagaimana faktor-faktor internal individu seperti altruism, kemampuan berinteraksi, dan keinginan berbagi memengaruhi partisipasi individu di dalam proses *knowledge sharing*. Penelitian ini menemukan bahwa altruisme dan kemampuan berinteraksi individu berhubungan dengan partisipasi individu dalam proses *knowledge sharing*.

5. *Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research* (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh Ahmad dan Karim. Penelitian ini bertujuan untuk merangkum temuan penelitian-penelitian yang ada sebelumnya tentang dampak *knowledge sharing* di dalam organisasi dan memberikan saran untuk arahan penelitian selanjutnya. Penelitian ini menemukan hal yang paling sering dipelajari terkait dampak dari *knowledge sharing* adalah kreativitas, pembelajaran, dan performa. Selain itu juga ditemukan bahwa *knowledge sharing* tidak hanya memengaruhi hal konvensional terkait pekerjaan tapi memengaruhi *work-life balance* karyawan.

6. *Are You Ready for Gen Z in the Workplace?* (2019)

Penelitian ini dilakukan oleh Schroth. Dalam penelitian ini menjelaskan bagaimana perilaku dari generasi Z dan kebutuhan unik dari generasi ini. Beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan adalah minimnya pengalaman yang dimiliki generasi Z sehingga perlu menjaga ekspektasi yang dimiliki karyawan generasi Z.

7. *Z Generation in Corporate Environment. How to Address It?* (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh Yaneva dengan metode kuantitatif. Penelitian ini dilakukan pada 15 organisasi bisnis di Bulgaria yang merepresentasikan perusahaan nasional dan internasional. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk

menemukan garis besar personalitas dari generasi Z dibandingkan generasi sebelumnya X dan Y. Lebih spesifik lagi yaitu harapan apa yang dimiliki generasi Z, bagaimana generasi Z melihat lingkungan kerja dan apa hal yang dapat memotivasi generasi ini untuk dapat berkontribusi lebih banyak di dalam perusahaan. Dari penelitian ini ditemukan bahwa Generasi Z kurang percaya diri, tidak percaya pada kemampuannya sendiri, dan takut membuat kesalahan, dibandingkan dengan generasi X dan Y lebih tidak santai, mudah emosi ketika tertekan, sangat tidak sabar. Dalam berhubungan generasi ini cenderung introvert dan sangat sulit untuk berhubungan dengannya, untuk generasi ini intensitas dan kualitas dari komunikasi lebih penting dari jumlahnya. Generasi Z cenderung berorientasi internal dan menikmati kesendirian, beberapa karyawan lebih memilih untuk berkomunikasi melalui e-mail daripada mendatangi kantor walaupun jaraknya sangat dekat. Sehubungan dengan perilaku yang diharapkan, generasi Z cenderung kurang percaya, skeptis dan kritis terhadap orang lain, tidak suka bergantung pada orang lain dan mudah curiga.

8. *Network level knowledge sharing: Leveraging Riege's model of knowledge barriers* (2018)

Penelitian ini dilakukan oleh Vuori et al. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan penghalang utama pengetahuan dalam

hubungan di dalam organisasi. Penelitian ini berdasarkan model penghalang pengetahuan dari Riege. Penelitian ini menambahkan penghalang proses *knowledge sharing* yaitu jarak geografis, kedekatan kognitif, kekuatan hubungan dan kurangnya perantara. Penelitian ini menemukan beberapa hal spesifik yang menghalangi proses *knowledge sharing* seperti ambiguitas, kompleksitas, kekakuan, pengetahuan tidak berbentuk dan perlindungan pengetahuan.

9. *Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students* (2017)

Penelitian ini dilakukan oleh Desai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui persepsi generasi Z terhadap lingkungan kerja dengan mempertimbangkan kedekatan generasi Z terhadap internet dan keberadaan sosial.

10. *A Literature Review on Knowledge Sharing* (2017)

Penelitian ini dilakukan oleh Zheng. Penelitian ini melakukan peninjauan pada penelitian yang ada sebelumnya untuk menemukan faktor-faktor yang memengaruhi *knowledge sharing*. Penelitian ini menjelaskan tiga tingkatan yang memengaruhi proses *knowledge sharing* yaitu tingkat organisasi, tingkat tim, dan tingkat individu

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode yang dipilih penulis dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Metode kualitatif dipilih dengan tujuan agar penulis dapat mengeksplorasi secara langsung mengenai bagaimana pandangan serta harapan organisasi dan generasi Z tentang konsep *knowledge sharing*. Metode kualitatif juga memungkinkan penulis untuk menggali informasi secara mendalam dan spesifik mengenai faktor yang mendukung dan menghambat organisasi dan generasi Z terhadap *knowledge sharing*. Penggunaan metode kualitatif pada penelitian ini memungkinkan penulis untuk mendapatkan data yang lengkap sehingga dapat menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam berjalannya *knowledge sharing*.

Creswell & Creswell (2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode-metode yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian dengan metode kualitatif dapat diterapkan untuk menganalisis fenomena yang terjadi untuk mendapatkan makna dari suatu fenomena berdasarkan pandangan-pandangan dari para partisipan. Moleong, (2007) menjelaskan penelitian kualitatif adalah penelitian dengan tujuan untuk memahami fenomena mengenai apa yang dialami subyek penelitian secara menyeluruh dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata serta bahasa, pada konteks khusus yang dialami serta

dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah. Tujuan penelitian kualitatif menurut Sekaran dan Bougie (2013) fokus pada pengumpulan informasi tentang objek spesifik, acara atau kegiatan, seperti unit bisnis tertentu atau organisasi.

Pendekatan kualitatif yang dilakukan penulis adalah studi kasus. Menurut Sekaran dan Bougie (2013) studi kasus fokus pada pengumpulan informasi tentang objek spesifik, acara atau kegiatan, seperti unit bisnis tertentu atau organisasi. Stake (1995) dan Yin (2009,2012) dalam Creswell & Creswell (2018) menerangkan bahwa studi kasus merupakan rancangan penelitian yang ditemukan di banyak bidang, khususnya evaluasi, di mana peneliti mengembangkan analisis mendalam atas suatu kasus, program, peristiwa, aktivitas, proses yang dialami satu individu atau lebih. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan.

Pada penelitian ini penulis fokus pada Generasi Z sebagai objek dari studi kasus. Terdapat beberapa alasan penulis dalam memilih Generasi Z sebagai objek dalam penelitian. Alasan penulis memilih Generasi Z karena generasi ini adalah generasi yang paling baru memasuki angkatan kerja dan jumlahnya yang sangat banyak sehingga organisasi harus memahami gelombang baru yang akan datang.

3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi yang dipilih penulis untuk melakukan penelitian adalah provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian dilakukan di PT Global Sukses Solusi Tbk (RUN System). RUN System berdiri sejak 2013. RUN System merupakan perusahaan dalam menyediakan solusi perangkat lunak ERP untuk bisnis skala menengah hingga besar di industri manufaktur, distribusi, perdagangan dan jasa. RUN System menjadi salah satu perusahaan yang diminati oleh generasi Z untuk memulai karir melalui program OJT (*On the Job Training*) dan *Internship*. Tersedianya narasumber yang sesuai dengan fokus penelitian memungkinkan penulis untuk mencapai tujuan penelitian dengan efektif dan efisien.

3.3 Narasumber Penelitian

Menurut Sugiyono (2015) pada penelitian kualitatif, peneliti memasuki situasi sosial tertentu, melakukan observasi dan wawancara kepada orang-orang yang dipandang tahu tentang situasi sosial tersebut. Penentuan sumber data pada orang yang diwawancarai dilakukan secara *purposive*, yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu. Pada situasi sosial atau obyek penelitian ini peneliti dapat mengamati secara mendalam aktivitas (*activity*), orang-orang (*actors*) yang ada pada tempat (*place*) tertentu. Menurut Creswell & Creswell (2018), para peneliti kualitatif cenderung mengumpulkan data di lokasi di mana para partisipan mengalami isu atau masalah yang akan diteliti. Peneliti kualitatif tidak membawa partisipan ke dalam situasi yang telah diatur sebelumnya dan

tidak membagikan instrumen-instrumen penelitian kepada partisipan. Partisipan dibebaskan untuk bertingkah laku dalam konteks natural.

Penelitian ini melibatkan narasumber dari sisi organisasi dan sisi karyawan generasi Z. Pemilihan narasumber penelitian didasarkan pada beberapa pertimbangan sebagai berikut:

1. Narasumber penelitian dari sisi organisasi merupakan VP Operational & Partnership yang bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan kebijakan operasional perusahaan termasuk sumber daya manusia dan Academy Manager yang bertanggung jawab dalam proses *knowledge sharing*.
2. Narasumber penelitian merupakan karyawan generasi Z yang lahir antara tahun 1995-2010 dengan jabatan Application Consultant yang harus menguasai pengetahuan tentang produk perusahaan.

Untuk mencapai tujuan penelitian, penulis mengelompokkan narasumber penelitian yang telah dipilih ke dalam dua kelompok, kelompok pertama sebagai narasumber utama dan kelompok kedua sebagai narasumber pendukung yang datanya akan digunakan sebagai penguat data dari narasumber utama.

Narasumber dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Narasumber dari sisi organisasi
 - a. Andri Kushendarto

Andri Kushendarto merupakan VP Operational & Partnership di PT Global Sukses Solusi Tbk. (RUN System) sejak tahun 2020. VP Operational & Partnership bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan operasional termasuk di dalamnya adalah human resource yang menjalankan kegiatan operasional dan juga kegiatan partnership.

b. Iqbal Ragma Herdani

Iqbal Ragma Herdani, Department Head of Community & Academy di PT Global Sukses Solusi Tbk. (RUN System) sejak tahun 2021. Agha memulai karir di RUN System sejak tahun 2016 sebagai ERP Application Consultant. Sejak tahun 2019, Agha menjabat sebagai Department Head of Community & Academy yang bertanggung jawab dalam kegiatan akademi dan sertifikasi yang berkaitan dengan produk RUN System baik untuk pihak internal maupun eksternal.

2. Narasumber dari sisi karyawan generasi Z

a. Mohammad Ridho Al-Fariz

Mohammad Ridho Al-Fariz atau yang akrab disapa Ridho merupakan ERP Application Consultant, salah satu karyawan generasi Z (24 tahun) di PT Global Sukses Solusi

Tbk. (RUN System). Ridho memulai karirnya pada awal tahun 2020 melalui program *internship* selama satu bulan. Selama menjalani program tersebut, Ridho fokus mempelajari mengenai produk RUN System. Setelah menyelesaikan program tersebut, Ridho menjadi ERP Application Consultant pada implementasi RUN System di Perum Perhutani dan kemudian menjadi Project Manager implementasi RUN System di PT Magnesium Gosari Internasional.

b. Mohamad Fajri Romadhon

Mohamad Fajri Romadhon yang akrab disapa Fajri merupakan ERP Application Consultant yang mengawali karir di PT Global Sukses Solusi Tbk. (RUN System) melalui program Internship pada tahun 2020. Setelah menyelesaikan program tersebut, Ridho menjadi ERP Application Consultant pada implementasi RUN System di Perum Perhutani dan kemudian menjadi Project Manager implementasi RUN System di PT Amarta Karya.

c. R.Aj. Nandya Astri Gupitasari

R.Aj. Nandya Astri Gupitasari yang akrab disapa Nandya merupakan seorang Account Manager yang mengawali karir di PT Global Sukses Solusi Tbk. (RUN System)

melalui program Internship pada tahun 2020. Setelah menyelesaikan program tersebut, Nandya menjadi ERP Application Consultant pada implementasi RUN System di Perum Perhutani dan kemudian mutasi menjadi Account Manager.

3.4 Jenis Data Penelitian

Sebuah penelitian dilakukan bertujuan untuk mendapatkan data yang relevan dengan suatu fenomena yang menjadi topik dalam penelitian. Sekaran dan Bougie (2013) menyatakan bahwa data dapat diperoleh dari sumber-sumber primer atau sekunder. Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti pada variabel penelitian untuk tujuan khusus penelitian. Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada.

1. Data Primer

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti pada variabel minat untuk tujuan spesifik penelitian. Individu memberikan informasi ketika diwawancarai, diberikan kuesioner, atau diamati. Wawancara kelompok secara kelompok, atau kelompok fokus, adalah sumber data yang lain dari data primer.

Sumber data dalam penelitian ini adalah narasumber-narasumber yang terlibat dalam wawancara yang merupakan tiga

orang perwakilan dari generasi Z dan dua orang perwakilan dari organisasi di PT Global Sukses Solusi Tbk (RUN System).

2. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2013) data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada. Beberapa sumber data sekunder, termasuk buku dan majalah, publikasi pemerintah dari indikator ekonomi, data sensus, abstrak statistik, database, media, laporan tahunan perusahaan, dan lain-lain. Dalam penelitian ini penulis menggunakan data sekunder yang bersumber dari buku dan penelitian-penelitian terdahulu. Buku-buku dan penelitian yang menjadi data sekunder adalah :

1. Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research oleh Ahmad & Karim (2019)
2. Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study oleh Racolța-Paina & Irini (2021)
3. Managing Human Resources oleh Snell & Bohlander (2011)
4. Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective oleh Ren et al. (2020)

5. What we give, we get back: Investigating the dimensions that influence knowledge sharing on profit enterprise in Indonesia oleh Saide et al. (2019)

3.5 Sumber Data Penelitian

3.5.1 Instrumen Penelitian

Menurut Creswell & Creswell (2018), yang menjadi instrumen kunci dalam penelitian kualitatif adalah peneliti itu sendiri. Para peneliti mengumpulkan sendiri data melalui dokumentasi, observasi perilaku, atau wawancara dengan partisipan. Peneliti bisa saja menggunakan protokol yaitu sejenis instrumen untuk mengumpulkan data. Tetapi yang sebenarnya menjadi satu-satunya instrumen dalam mengumpulkan informasi adalah peneliti itu sendiri. Dalam penelitian ini peneliti akan bertugas sebagai pelaku wawancara. Peneliti juga berperan sebagai pengolah data, peneliti akan mereduksi, mengambil intisari dan mengodifikasi hasil wawancara yang dilakukan.

3.5.2 Metode Pengumpulan Data

Menurut Creswell & Creswell (2018) para peneliti atau penulis dari penelitian kualitatif mengumpulkan sendiri data penelitian melalui dokumentasi, observasi perilaku, wawancara, dan informasi audiovisual. Kemudian peneliti merangkum semua data yang didapatkan, memberikannya makna, dan mengolahnya ke dalam kategori atau tema yang melintasi semua sumber data. Metode wawancara dan dokumentasi digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini.

1. Wawancara

Menurut Creswell & Creswell (2018), peneliti dapat melakukan face-to-face interview (wawancara berhadap-hadapan) dengan partisipan, mewawancarai mereka dengan telepon, atau terlibat dalam focus group interview (interview dalam kelompok tertentu) yang terdiri dari enam sampai delapan partisipan per kelompok. Wawancara-wawancara seperti ini tentu memerlukan pertanyaan-pertanyaan yang secara umum tidak terstruktur (*unstructured*) dan bersifat terbuka (*open-ended*) yang dirancang untuk memunculkan pandangan dan opini dari pada partisipan.

Pengertian lainnya diungkapkan oleh Sekaran dan Bougie (2003) mengatakan wawancara adalah salah satu metode pengumpulan data untuk mewawancarai responden untuk mendapatkan informasi tentang isu-isu yang menarik. Menurut Sugiyono (2015) wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti.

Menurut Sugiyono (2015) wawancara terdiri dari wawancara terstruktur, wawancara semi terstruktur, dan wawancara tidak terstruktur.

a. Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh.

b. Wawancara Semi Terstruktur

Wawancara ini lebih bebas jika dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menentukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan ide-idenya.

c. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

Dalam pengumpulan data pada penelitian ini penulis menggunakan wawancara semi terstruktur. Penulis menggunakan sub rumusan masalah sebagai acuan pada pertanyaan inti yang akan berkembang sesuai dengan informasi atau data yang didapatkan dari masing-masing narasumber. Dengan melakukan wawancara semi terstruktur, penulis mendapatkan data dari rumusan masalah utama namun tetap terbuka terhadap berbagai fenomena baru yang dimiliki masing-masing narasumber. Penulis mewawancarai

narasumber secara daring melalui media komunikasi daring. Media tersebut penulis pilih karena penyesuaian terhadap kondisi pandemi covid-19 yang terjadi pada masa pengumpulan data penelitian.

Penelitian ini melibatkan tiga orang karyawan generasi Z dengan posisi Application Consultant dan Account Manager dan dua orang perwakilan organisasi dengan posisi VP Operational & Partnership dan Department Head of Community & Academy di RUN System. Wawancara dilakukan kepada karyawan generasi Z kemudian kepada perwakilan organisasi. Dalam proses mewawancarai narasumber, penulis mengalami kesulitan terkait ketersediaan waktu dari narasumber. Hal tersebut dikarenakan secara general, perusahaan sedang dalam proses penyesuaian mekanisme kerja akibat pandemi covid-19. Hal tersebut penulis sikapi dengan melakukan pendekatan secara personal dan informal agar narasumber dapat meluangkan waktu untuk melakukan wawancara bersama penulis. Selain itu, penulis mengalami kesulitan menggali informasi dari beberapa narasumber pada saat wawancara. Hal tersebut dikarenakan kondisi pada wawancara yang dilakukan secara daring yang tidak bisa untuk dikontrol secara langsung oleh penulis. Penulis menyikapi hal tersebut dengan cara menanyakan pertanyaan yang berbeda-beda namun memiliki makna yang sama. Penulis juga melakukan mengonfirmasi ulang

beberapa informasi yang belum jelas atau belum didapatkan pada sesi wawancara melalui telepon.

2. Dokumentasi

Creswell (2018) mengatakan bahwa dokumen ini bisa berupa dokumen publik (seperti koran, makalah, laporan kantor) ataupun dokumen privat (seperti buku harian, diary, surat, e-mail). Dalam penelitian ini, dokumentasi berupa foto-foto dari narasumber penelitian dan foto-foto dari proses wawancara.

3.6 Proses Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2015) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data reduction, data display, dan conclusion.

1. Data Reduction (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan elektronik seperti komputer mini, dengan memberikan kode pada aspek-aspek tertentu.

Dalam penelitian ini penulis mendapatkan data yang beragam dari narasumber utama dan pendukung sehingga perlu untuk melakukan reduksi agar data terkelompok sesuai dengan rumusan masalah.

Reduksi data dilakukan dengan cara memilah dan mengelompokkan hal-hal pokok berdasarkan rumusan masalah dari kutipan wawancara yang berkaitan dengan *knowledge sharing* generasi Z dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. Hal-hal pokok dan penting dalam penelitian ini meliputi makna *knowledge sharing* bagi generasi Z, faktor yang mendukung dan menghambat *proses knowledge sharing* menurut generasi Z, makna *knowledge sharing* bagi organisasi, dan perspektif organisasi terhadap generasi Z dalam proses *knowledge sharing*.

Setelah mengelompokkan kutipan wawancara berdasarkan rumusan masalah, penulis melakukan reduksi kutipan wawancara dengan berfokus pada poin atau inti sari dari satu kutipan wawancara. Dari data yang tereduksi, penulis melakukan analisis untuk mendapatkan pemahaman lebih detail terhadap data sehingga penulis bisa menginterpretasikan data yang tereduksi menjadi informasi yang dapat digunakan dalam proses penyajian data.

2. Data Display (Penyajian Data)

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart dan sejenisnya. Dengan menampilkan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut. Selain dengan teks yang naratif, display data juga dapat berupa grafik, matrik, network (jejaring kerja) dan chart.

Pada proses reduksi data, proses terakhir yang dilakukan oleh penulis adalah analisis kutipan wawancara yang sudah di reduksi. Pada proses data display (penyajian data), penulis melanjutkan prosesnya dengan menarik poin dari hasil analisis menjadi suatu kata kunci atau kode sebagai intisari hasil penelitian terhadap rumusan masalah beserta sub nya. Setelah itu penulis menyajikan data tersebut dalam bentuk grafik atau bagan yang berisi rumusan masalah, sub rumusan masalah, beserta kata kunci atau kode dari hasil penelitian.

3. Conclusion (Kesimpulan)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono

(2015) adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

Untuk dapat menarik kesimpulan, penulis membuat satu bab yang berisi hasil penemuan dari seluruh rumusan masalah pada penelitian ini. Diskusi hasil pada masing-masing rumusan masalah dikumpulkan dan dikompilasi pada bab ini. Setelah itu, penulis memahami dan menarik poin-poin utama pada bab ini untuk dijadikan kesimpulan hasil penelitian.

3.7 Keabsahan Data

3.7.1 Uji Kredibilitas

Menurut Moleong (2007) derajat kepercayaan (kredibilitas) pada dasarnya menggunakan konsep validitas internal dari non kualitatif.

Fungsi dari uji kredibilitas adalah:

1. Melakukan penjelasan sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai.

2. Mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

Menurut Sugiyono (2015) triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu.

- a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

- b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik digunakan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang sama, kepada sumber yang sama, namun dengan teknik yang berbeda.

- c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Dalam penelitian ini triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Penelitian ini melibatkan tiga orang karyawan generasi Z dan dua orang perwakilan organisasi. Masing-masing narasumber diberikan pertanyaan yang sama sesuai dengan kategori narasumber, yaitu kategori generasi Z dan kategori perwakilan organisasi. Wawancara dilakukan secara bergantian sehingga penulis dapat mengonfirmasi informasi yang didapatkan dari satu narasumber ke narasumber lainnya.

3.7.2 Uji Transferability

Menurut Moleong (2007) uji keteralihan (transferability) berbeda dengan validitas eksternal dari non kualitatif. Konsep validitas itu menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi itu.

Menurut Moleong (2007) keteralihan (transferability) sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika penulis ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha memverifikasi tersebut.

Untuk menerapkan uji transferabilitas di dalam penelitian ini, penulis membuat rumusan masalah beserta sub rumusan masalah sebagai acuan ruang lingkup penelitian. Penulis menyajikan inti sari hasil penelitian dengan grafik atau bagan secara detail dari masing-masing sub rumusan masalah. Setelah itu penulis menjabarkan detail dari masing-masing poin yang terdapat di grafik atau bagan. Kemudian penulis membuat ringkasan hasil terhadap penemuan penelitian per rumusan masalah. Diuraikannya rumusan masalah dan hasil penelitian secara rinci, jelas dan sistematis bertujuan supaya penelitian ini dapat mudah dipahami oleh orang lain dan hasil penelitiannya dapat diterapkan ke dalam kasus yang sejenis dengan penelitian ini.

BAB IV

KNOWLEDGE SHARING MENURUT PERSPEKTIF GENERASI Z

4.1 Pendahuluan

Menurut Institute of Emerging Issues dalam Dangmei et al. (2016) generasi Z adalah generasi yang paling beragam secara etnis dan generasi yang sangat ahli dalam teknologi. Generasi Z memiliki cara komunikasi yang informal, individual dan tanpa basa basi. Bagi generasi Z jaringan sosial adalah bagian yang penting dalam kehidupan generasi ini.

Karakteristik generasi Z yang dinyatakan oleh Deloitte (2017) berhubungan dengan penemuan dari Generational White Paper dalam Dangmei et al. (2016). Penemuan ini menunjukkan bahwa generasi Z cenderung tidak sabaran, instant-minded, memiliki ambisi yang lebih rendah dari generasi sebelumnya, dependensi yang berlebih pada teknologi, dan individualis.

Dalam penelitian yang dilakukan Schwabel (2014) generasi Z cenderung lebih memiliki sifat entrepreneur, dapat dipercaya, toleran, dan kurang termotivasi oleh uang dibandingkan generasi Y. Generasi ini lebih realistis dalam harapan pekerjaan yang dilakukan dan optimis terhadap masa depan.

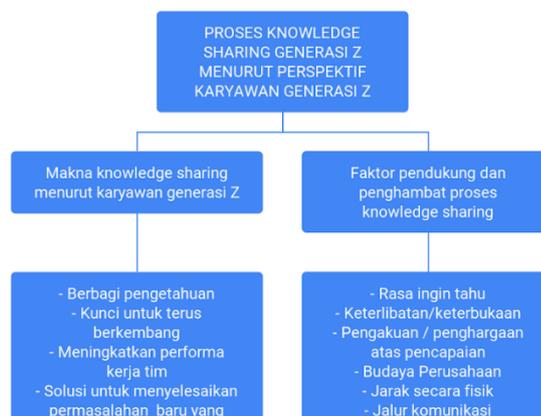
Karakteristik dari karyawan sendiri menjadi hal yang memengaruhi berjalannya proses *knowledge sharing*. Hal ini dikarenakan proses *knowledge sharing* sendiri dipengaruhi oleh kemauan dan kemampuan dari

masing masing individu yang ada di dalam organisasi. Ryu et al. (2003) berpendapat bahwa knowledge sharing adalah proses antar orang ke orang, Brockman dan Morgan (2003) menyatakan kerja sama antar karyawan dibutuhkan untuk pemberi dan penerima ilmu mengoordinasikan usahanya untuk memenuhi tugas berbagi dan belajar.

Pada bab ini peneliti akan mengemukakan bagaimana karyawan dari generasi Z memandang *knowledge sharing*, bagaimana *knowledge sharing* yang berjalan saat ini dan preferensi *knowledge sharing* sendiri. Tujuan dari bab ini untuk mengetahui bagaimana generasi Z memaknai proses *knowledge sharing*, bagaimana karakteristik generasi Z dalam menjalankan proses *knowledge sharing* serta preferensi generasi Z dalam kegiatan *knowledge sharing*.

4.2 Temuan Penelitian

Display Data *Knowledge Sharing* Menurut Perspektif Generasi Z



Gambar 4.1 Display Data *Knowledge Sharing* Menurut Generasi Z

Makna Knowledge Sharing Menurut Generasi Z: Bagaimana generasi Z memahami *knowledge sharing* dan dampaknya pada generasi Z dalam menjalani pekerjaan

Faktor yang Mendukung dan Menghambat Generasi Z dalam Knowledge Sharing: Hal-hal yang dapat mendukung dan menghambat proses *knowledge sharing* menurut generasi Z

4.3 Makna *Knowledge Sharing* Menurut Generasi Z

4.3.1 Berbagi Pengetahuan

Salah satu makna utama *knowledge sharing* bagi generasi Z adalah sebagai proses untuk berbagi pengetahuan. Menurut Fajri, *knowledge sharing* merupakan proses berbagi ilmu antar rekan kerja yang didapatkan dari pengalaman masing-masing rekan kerja.

Di mana kita antar sesama pekerja atau mungkin dengan atasan ya, itu saling *sharing* ilmu yang didapatkan dari pengalaman masing-masing (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)

Makna *knowledge sharing* secara dasar menurut Nandya merupakan proses berbagi pengetahuan. Mulai dari transfer konsep, ilmu, pengalaman yang dilakukan antar pekerja.

Berbagi pengetahuan, jadi transfer konsep, ilmu, pengalaman, transfer antar para pekerja... (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)

4.3.2 Kunci untuk Terus Berkembang

Knowledge sharing dianggap sebagai kunci bagi generasi z untuk terus berkembang dalam karir yang dijalani. Sebagai seseorang yang baru terjun ke dunia kerja, Ridho menganggap bahwa dengan adanya *knowledge sharing* memungkinkan dirinya untuk mendapat *insight* baru yang dapat membantu dirinya untuk berkembang.

Aku kan cukup baru di dunia kerja...*knowledge sharing* ini adalah kunci bagi aku kunci untuk tetap berkembang... (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)

Hal serupa juga diungkapkan oleh Fajri yang menganggap bahwa *knowledge sharing* terutama dari atasan dapat membantu dirinya dalam melakukan pekerjaan agar dapat terus berkembang.

Saya kan masih awal...butuh sekali *knowledge sharing* yang mungkin dari atasan gitu ya... supaya bisa berkembang juga ke depannya. (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)

4.3.3 Meningkatkan Performa Kerja Tim

Generasi Z memaknai juga *knowledge sharing* sebagai proses untuk meningkatkan performa kerja tim. Dengan adanya *knowledge sharing* dianggap sebagai investasi yang dilakukan kepada sesama anggota tim agar performa kerja bisa saling meningkat. Ridho menyatakan bahwa dengan *knowledge sharing* yang dilakukan dirinya kepada tim, akan membuat tim

lebih baik dari dirinya dan dapat membantu dirinya dalam melakukan pekerjaan.

“Orang yang kita sharing itu ketika dia lebih baik dari kita, dia yang akan membantu kita...kerja sama kita juga...” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)

Sejalan dengan pernyataan Ridho, narasumber generasi Z lainnya yaitu Nandya juga beranggapan bahwa *knowledge sharing* yang dilakukan kepada tim akan membantu anggota tim untuk memberikan performa kerja yang lebih baik dari dirinya.

Harapanku temanku yang baru ini bisa lebih baik dari aku karena aku awalnya gak pernah dan jarang diarahkan secara detail dan lain sebagainya. Kalau ini aku bisa bantu arahkan, bisa bantu dan liat aku kerja secara langsung. (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)

4.3.4 Solusi untuk Menyelesaikan Permasalahan Baru yang Muncul

Knowledge sharing bagi generasi Z ternyata juga berperan untuk membantu menemukan solusi dalam menyelesaikan permasalahan baru yang muncul dalam pekerjaan. Fajri mengatakan bahwa salah satu cara yang dilakukan dalam menyelesaikan masalah yang muncul dalam suatu *project* adalah dengan melakukan *knowledge sharing* dengan atasan dan anggota tim.

Nah nantikan, kita masih kebanyakan yang baru semua, yaitu masih beberapa tanya ke atasan gimana perlakuannya di system gitu. Kalau secara informal nya kita seringnya sih sama karyawan. (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)

4.4 Faktor yang Mendukung Generasi Z dalam *Knowledge Sharing*

4.4.1 Rasa Ingin Tahu

Salah satu faktor yang mendukung generasi Z dalam melakukan *knowledge sharing* adalah memiliki rasa ingin tahu terhadap suatu hal. Ridho mengatakan bahwa rasa ingin tahu yang dimilikinya mendorong dirinya untuk aktif dalam *knowledge sharing*.

Sebenarnya memang dasarnya aku orang yang ingin tau, nah yang mendorong aku untuk aktif. (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)

4.4.2 Keterlibatan/Keterbukaan

Keterlibatan atau keterbukaan dari atasan dan rekan kerja menjadi salah satu faktor yang dianggap oleh generasi Z sebagai pendukung dalam proses *knowledge sharing*. Ridho mengatakan bahwa di RUN System dirinya bisa dengan mudah bertanya dan mendapatkan jawaban mengenai hal yang belum diketahui oleh Ridho. Begitu pula sebaliknya, jika ada rekan kerja yang membutuhkan informasi dari dirinya, Ridho akan dengan sukarela berbagi informasi atau pengetahuan yang dimiliki.

“Yang paling aku highlights adalah ini sih keterbukaan Ketika aku butuh sesuatu yang harus aku dapatin, aku akan tanya ke orang-orang dan mereka akan sharing”. (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)

Hal serupa juga dialami oleh Fajri yang mengatakan bahwa dirinya dapat berkonsultasi mengenai solusi yang telah dibuat terhadap permasalahan yang ditemukan di pekerjaannya kepada atasannya. Fajri dapat berdiskusi tanpa batas kepada atasannya mengenai ketepatan solusi yang telah ditemukan.

Kulturnya di Runs System, kayaknya memang modelnya itu learning by doing gitu jadi jalanin dulu, temuin permasalahannya, solusi dari kamu apa gitu. Nah baru dikonsultasikan ke atasan itu sudah tepat atau belum. (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)

Keterbukaan dan kemudahan berkomunikasi dengan sesama rekan kerja dan atasan juga menjadi faktor pendukung bagi Nandya dalam proses *knowledge sharing*. Nandya mengatakan bahwa di RUN System tidak terdapat batasan dalam *knowledge sharing* sehingga dirinya bisa dengan mudah mendapatkan ilmu dan masukan dari rekan kerja dan atasan yang bisa membantunya untuk meningkatkan *skill* dan pengalaman.

“Menurutku sesimpel bisa sama-sama mudah buat diajak komunikasi... jadi gaada batasan aja sudah jadi faktor pendukung ya buat aku”. (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)

4.4.3 Pengakuan/Penghargaan atas Pencapaian

Mendapat pengakuan atau penghargaan atas pencapaian dalam bekerja menjadi salah satu faktor pendukung generasi Z untuk terus melakukan atau terlibat dalam *knowledge sharing*. Seperti pernyataan Ridho yang mengatakan bahwa dirinya aktif dalam *knowledge sharing* untuk meningkatkan *value* dari dirinya agar bisa mendapatkan tingkat benefit yang sesuai dengan values yang dimiliki.

Namanya kerja pasti kita mau dapat benefitnya, benefit yang aku dapat mungkin gak seberapa, gak sebesar yang aku bayangkan, tetapi aku berusaha bagaimana aku memperlihatkan diri valuable, kamu gak pantas hargaiku segini. Nah yang kaya gitu, ada dorongan itu gitu loh, aku bakal nunjukin bahwa aku berharga.

(Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)

4.4.4 Budaya Perusahaan

Proses *knowledge sharing* secara informal di RUN System dipandang sebagai salah satu proses *knowledge sharing* yang diminati oleh generasi Z. Proses *knowledge sharing* secara informal menjadi salah satu budaya yang dipertahankan di RUN System. Hal tersebut menjadi faktor pendukung bagi Nandya dalam menjalani *knowledge sharing*. Nandya menganggap bahwa pembicaraan secara informal menjadi sumber *knowledge sharing* yang tidak terbatas.

Knowledge yang benar – benar kita butuhin itu adanya di pembicaraan informal. Cuman hal itu juga bisa menjadi sisi positif kalau dari sisi aku karena kita gak terbatas untuk mendapatkan ilmu, karena gak cuman referensinya untuk di kerja tapi secara soft skill seperti komunikasinya. (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)

4.5 Faktor yang Menghambat Generasi Z dalam *Knowledge Sharing*

4.5.1 Jalur Komunikasi

Tidak adanya batasan pihak yang dapat dilibatkan dalam *knowledge sharing* ternyata juga dapat menimbulkan faktor yang dapat menghambat pekerjaan generasi Z. Salah satu hambatan yang dirasakan oleh Ridho adalah kerancuan jalur komunikasi. Ketika proses *knowledge sharing* melibatkan manajemen puncak, menyebabkan terjadinya kerancuan dalam solusi yang telah dibentuk terhadap suatu permasalahan di pekerjaan.

Ketika pak Soni Sebagai CEO ku masuk ke teknis terlalu dalam akhirnya beberapa hal malah jadi rancu dan goyang. (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)

Hal serupa juga disampaikan oleh Fajri. Menurut Fajri ketika manajemen puncak sudah terlibat proses *knowledge sharing* untuk menyelesaikan suatu permasalahan, terdapat perbedaan pola pikir dan sudut pandang yang mengakibatkan ketidakcocokan pandangan antara generasi Z dan manajemen puncak.

Biasanya pola berpikirnya kalau atasan yang levelnya setingkat 2 level di atas itu kan pasti lebih luas ya, atasannya. Mungkin kadang ada ketidakcocokan. (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)

Nandya juga mengalami hal yang serupa. Menurut pernyataan yang disampaikan Nandya, terdapat perbedaan pandangan dalam pengambilan keputusan antara manajemen tingkat menengah dan manajemen puncak. Perbedaan keputusan tersebut menyebabkan kerancuan dan harus segera diluruskan agar terjadi kesepakatan.

“Diskusiku dengan dirut dengan diskusiku sama seniorku itu kadang gak sama keputusannya... disitu kadang terjadi miss nya jadi harus sama – sama ngelurusin.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)

4.5.2 Jarak Secara Fisik

Komunikasi secara tidak langsung ternyata berdampak pada proses *knowledge sharing* generasi Z. Terpisah secara fisik dengan atasan ternyata menjadi hambatan bagi Fajri dalam menjalani proses *knowledge sharing*.

Kalau hambatan mungkin, menemui atasannya agak susah kalau dulu. (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)

Hal serupa juga dirasakan oleh Nandya. Terpisah secara fisik dengan atasannya membuat Nandya merasa kesulitan untuk berkomunikasi dan meminta pertimbangan terkait pekerjaan kepada atasannya.

“Karena posisiku jauh... etika aku ditempatkan di Account Manager itu benar-benar komunikasi secara langsung nya sama sekali gak ada.... Itu yang membuat susah.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)

4.5.3 Knowledge Sharing Secara Formal dalam Waktu Singkat

RUN System menerapkan program *internship* sebagai program *knowledge sharing* secara formal. Namun berdasarkan pernyataan dari beberapa generasi Z yang mengikuti program tersebut, generasi Z merasa bahwa program *internship* dilakukan hanya dalam waktu yang cukup singkat. Fajri mengatakan bahwa dirinya hanya mengikuti program tersebut selama satu bulan dan langsung ditempatkan di *project*. Fajri merasa bahwa materi yang didapatkan selama satu bulan *internship* belum membuat dirinya benar-benar paham terkait *product* dari RUN System dan mekanisme *project* yang harus dikerjakan.

Baru di training 1 bulan terus sudah ditaruh di project... masih belum paham dengan product dan mekanisme project ya, kita harus ngapain di sana, karena memang training-nya itu sangat dikit.
(Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)

4.6 Ringkasan Penelitian

Penelitian ini menemukan bagaimana karyawan generasi Z memandang karyawan memaknai proses *knowledge sharing*, bagaimana preferensi karyawan generasi Z dalam menjalankan proses *knowledge sharing*, dan bagaimana karakteristik karyawan generasi Z dalam menjalankan proses *knowledge sharing*.

No.	Temuan Penelitian		Narasumber Penelitian		
			Ridho	Fajri	Nandya
1	Makna Knowledge Sharing	Berbagi pengetahuan		✓	✓
		Kunci untuk terus berkembang	✓	✓	
		Meningkatkan performa kerja tim	✓		✓
		Solusi untuk menyelesaikan permasalahan baru yang muncul		✓	
2	Faktor pendukung dan penghambat proses knowledge sharing	Rasa ingin tahu	✓		
		Keterlibatan/Keterbukaan		✓	✓
		Pengakuan/penghargaan atas pencapaian	✓		
		Budaya Perusahaan			✓
		Jalur Komunikasi	✓	✓	✓
		Jarak secara fisik		✓	✓

		Knowledge sharing secara formal dalam waktu yang singkat		✓	
--	--	--	--	---	--

Tabel 4.1 Temuan Penelitian *Knowledge Sharing* Menurut Generasi Z

Dari hasil tabel di atas diketahui bahwa *knowledge sharing* berpengaruh pada kinerja tim dan individu. Hasil penelitian ini juga menunjukkan preferensi karyawan generasi Z tentang proses *knowledge sharing* sesuai dengan karakteristik generasi Z. Masing-masing narasumber dari generasi Z menunjukkan memiliki banyak kesamaan terkait memandang proses *knowledge sharing* sendiri, pengaruhnya pada kinerja, dan preferensi terhadap proses *knowledge sharing*. Selain dampak secara individu *knowledge sharing*

Terkait makna *knowledge sharing* dan dampaknya pada kinerja. Dua dari tiga narasumber memaknai *knowledge sharing* proses berbagi pengetahuan di dalam organisasi. Semua narasumber dari generasi Z menyatakan hal yang sama bahwa *knowledge sharing* berpengaruh pada performa. Dua dari tiga narasumber mengatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh penting pada proses berkembang individu, beberapa alasannya adalah karena mayoritas karyawan generasi Z masih baru di dunia karir sehingga masih banyak ruang untuk berkembang, selain itu sebagai perusahaan *project based* selalu ada permasalahan yang baru dihadapi mungkin sudah pernah dihadapi oleh rekan atau atasan sehingga membantu penyelesaian masalah.

Terkait hal-hal yang memengaruhi proses *knowledge sharing* narasumber menyampaikan faktor faktor dari individu dan organisasi. Dari individu sendiri narasumber mengatakan rasa ingin tahu terhadap hal hal baru, keinginan untuk terus berkembang di dalam organisasi dan pengakuan/penghargaan atas pencapaian yang telah dilakukan berpengaruh pada proses *knowledge sharing*. Dari organisasi sendiri semua narasumber mengatakan hal yang sama bahwa rasa keterlibatan dan keterbukaan di dalam organisasi memengaruhi di dalam organisasi. Selain itu jalur komunikasi yang ada di perusahaan juga berpengaruh pada proses *knowledge sharing* semua narasumber mengatakan jalur komunikasi yang tidak jelas di perusahaan membuat kebingungan terkait informasi yang diterima oleh karyawan.

4.7 Diskusi Hasil

Pada bagian penelitian ini menunjukkan bagaimana perspektif generasi Z terhadap proses *knowledge sharing*, pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja karyawan, menanggapi sistem yang dijalankan perusahaan dan kesulitan yang dihadapi dalam proses *knowledge sharing*.

4.7.1 Makna Knowledge Sharing Menurut Generasi Z

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Z memaknai proses *knowledge sharing* sebagai proses berbagi pengetahuan, kunci untuk terus berkembang, proses untuk meningkatkan performa kerja tim, dan sebagai proses untuk menemukan solusi terhadap permasalahan baru yang muncul.

Generasi Z memaknai *knowledge sharing* sebagai proses berbagi pengetahuan antara rekan kerja yang berbentuk maupun tidak berbentuk seperti pengalaman dan konsep. Proses ini dianggap sebagai kunci untuk terus berkembang, terutama dikarenakan generasi Z adalah generasi yang paling muda atau baru di dunia kerja. Kunci untuk berkembang ini tentunya mengharapkan komunikasi dengan pihak yang lebih berpengalaman seperti atasan yang bertanggung jawab. Seperti penelitian sebelumnya (Yaneva 2018) menyatakan bahwa agar termotivasi untuk berkembang dikarenakan karakteristik ketidaksabaran, generasi Z membutuhkan banyak dukungan, masukan membangun yang berkelanjutan, pengakuan, dan apresiasi. *Knowledge sharing* menjadi salah satu proses di mana hal di atas dapat terjadi.

Selain tujuan individu generasi Z agar bisa berkembang dalam melakukan pekerjaan, narasumber karyawan generasi Z juga mengatakan bahwa proses *knowledge sharing* sangat penting terjadi dalam satu tim sehingga meningkatkan kinerja tim secara kolektif, sesama rekan tim menjadi lebih baik dan akhirnya berkembang bersama. Hasil ini sesuai dengan penelitian sebelumnya (Saide et al., 2019) bahwa salah satu faktor individu dalam *knowledge sharing* adalah rasa kepuasan seseorang untuk membantu rekan kerja guna mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hal tersebut sama dengan yang dilakukan oleh generasi Z pada penelitian ini, di mana generasi Z berbagi pengetahuan dengan anggota tim agar secara bersama-sama dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai.

Di dalam perusahaan tempat penelitian ini dilakukan, proses *knowledge sharing* memiliki dua bentuk yaitu formal dan informal. Proses formal berupa *internship* dan rapat periodik, sedangkan proses informal melalui diskusi santai di luar waktu rapat atau waktu formal pekerjaan. Dalam hal ini karyawan generasi Z merasa bahwa lebih banyak hal yang didapatkan ketika proses *knowledge sharing* terjadi dalam bentuk informal. Hal ini menurut Stahl (2021) generasi Z sangat menghargai hubungan personal dan komunikasi langsung perorangan di lingkungan kerja. Proses yang informal ini juga menciptakan proses komunikasi yang transparan dalam organisasi. Terkait komunikasi yang transparan ini dalam penelitian yang dilakukan Racolça-Paina dan Irini (2021) menemukan bahwa konsep komunikasi yang transparan ini membantu memotivasi karyawan generasi Z di dalam organisasi. Karyawan generasi Z beranggapan bahwa rapat-rapat formal lebih bertujuan untuk penyelesaian tugas dan pelaporan sehingga tidak banyak pertukaran pengetahuan yang terjadi.

Generasi Z mendapatkan banyak hal dari proses *knowledge sharing* secara informal. Penulis menemukan bahwa generasi Z juga memaknai proses *knowledge sharing* sebagai proses untuk menemukan solusi terhadap permasalahan baru yang muncul. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Racolça-Paina dan Irini (2021) juga ditemukan bahwa generasi Z yang memiliki ketertarikan pada teknologi dan inovasi, memberikan pandangan yang berbeda dari generasi lain saat memecahkan permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan. Dengan melakukan

knowledge sharing, generasi Z mendapatkan berbagai macam pandangan dari rekan kerja yang dapat dijadikan masukan dalam mencari solusi terhadap suatu permasalahan.

4.7.2 Faktor yang Mendukung dan Menghambat Generasi Z dalam Knowledge Sharing

Zheng (2017) dalam penelitiannya menyebutkan terdapat tiga faktor yang memengaruhi *knowledge sharing*. Tiga faktor itu adalah tingkat organisasi, tingkat tim, dan tingkat individu. Dalam tingkat individu, narasumber mengatakan alasan *knowledge sharing* menjadi sangat penting karena keinginan untuk terus berkembang, memiliki performa yang baik, dan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapi. Tujuan-tujuan tersebut sangat mencerminkan karakter dari generasi Z yang sadar bahwa mereka harus mendapatkan pekerjaan dan terus berkembang dan belajar sebanyak-banyaknya (Jayathilake et al., 2021). Teori tersebut juga sesuai dengan hasil dari narasumber yang mengatakan rasa keingintahuan yang tinggi menjadi faktor internal sehingga mendorong karyawan untuk aktif dalam proses *knowledge sharing*.

Faktor individu lain yang ditemukan dalam penelitian ini adalah keinginan untuk mendapatkan penghargaan atau pengakuan atas pencapaian yang dilakukan. Generasi Z menganggap bahwa faktor pendukung untuk melakukan proses *knowledge sharing* adalah untuk meningkatkan *value* atau nilai yang dimiliki generasi Z agar bisa memberikan kinerja yang lebih baik. Dengan memberikan kinerja yang

lebih baik, generasi Z dapat memosisikan diri untuk mendapatkan penghargaan atau pengakuan atas pencapaian kinerja.

Tingkat organisasi mengacu pada kepercayaan dan sistem perusahaan yang mendukung proses berjalannya *knowledge sharing*. Budaya perusahaan dipercaya menjadi faktor penting yang memengaruhi terciptanya organisasi yang terus belajar. Budaya organisasi dan kedekatan hubungan antar karyawan juga dipercaya dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat dalam proses *knowledge sharing*.

Generasi Z memiliki karakteristik sangat menghargai hubungan personal dan komunikasi langsung perorangan di lingkungan kerja, menginginkan keterbukaan di dalam organisasi (Stahl, 2021). Narasumber mengatakan proses *knowledge sharing sendiri* dirasa memberikan lebih banyak manfaat ketika bentuknya adalah komunikasi non-formal di luar rapat dan kegiatan pelatihan. Karena hal tersebut narasumber mengatakan bahwa faktor yang dapat mendukung aktifnya karyawan generasi Z dalam proses *knowledge sharing* adalah keterbukaan dan keterlibatan perusahaan di dalam organisasi dan budaya perusahaan yang mendukung. Yang dimaksud dengan keterbukaan oleh narasumber adalah kondisi di mana antara atasan dan bawahan tidak memiliki penghalang sehingga akan mudah untuk diajak berkomunikasi terkait ide-ide atau permasalahan yang dihadapi. Selain itu, keterbukaan ini juga dikarenakan harapan karyawan untuk bisa dibimbing dan diberikan pengetahuan lebih untuk berkembang di dalam pekerjaannya.

Menurut Zheng (2017) salah satu faktor yang memengaruhi berada pada tingkat tim. Ketika sebuah tim memiliki kemiripan atau kecocokan pengetahuan terkait dengan pekerjaan yang ada di dalam tim, hal ini dapat membantu anggota tim untuk berkoordinasi dan bekerja sama sehingga meningkatkan efektifitas tim. Selain keterlibatan atau keterbukaan yang didapatkan generasi Z dalam proses *knowledge sharing*, generasi Z juga memberikan keterlibatan/keterbukaan kepada rekan kerja atau anggota tim. Teori tersebut serupa dengan hasil penelitian ini, narasumber menyampaikan bahwa merasa senang jika bisa berbagi pengetahuan dengan rekan kerjanya, menurut narasumber dengan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja maka akan meningkatkan kinerja tim.

Disisi lain walaupun narasumber mengatakan keterbukaan dan keterlibatan sehingga bisa berkomunikasi langsung dengan atasan, keterbukaan ini harus memiliki sistem yang jelas untuk jalur komunikasi dan informasi karena menurut narasumber hal ini menghambat proses *knowledge sharing* sendiri. Sebagai organisasi dengan proses bisnis yang dijalankan berdasarkan proyek, masing-masing tim yang mengerjakan proyek bergerak secara independen untuk menyelesaikan tugas. Menurut Ren et al. (2020) hal tersebut mengurangi ruang untuk terjadinya proses *knowledge sharing* antar kelompok pekerja satu dengan kelompok kerja lainnya. Hal tersebut dikarenakan masing-masing kelompok kerja secara independen hanya berfokus menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang ada di dalam kelompok tersebut. Menurut Ren et al. (2020) hubungan sosial

dapat menjadi jembatan antara tim yang mengerjakan proyek yang berbeda, hubungan sosial antara tim ini memiliki 3 dimensi yaitu komunikasi, kepercayaan, dan timbal balik antara tim yang berbeda.

Hasil penelitian ini juga menemukan bahwa jalur komunikasi di dalam organisasi memengaruhi bagaimana karyawan generasi Z menjalankan proses *knowledge sharing*. Menurut Ren et al. (2020) komunikasi termasuk dalam dimensi untuk membangun hubungan sosial yang penting untuk terjadinya proses *knowledge sharing* di perusahaan project based. Hasil penelitian menunjukkan adanya kerancuan jalur komunikasi di dalam perusahaan sehingga informasi dan pengetahuan menyebabkan kebingungan bagi karyawan. Menurut narasumber, organisasi harus memiliki jalur komunikasi yang baik sehingga informasi yang banyak dari orang yang berbeda tepat sasaran.

Selain kerancuan jalur komunikasi, penelitian ini menemukan bahwa jarak secara fisik juga menjadi salah satu faktor penghambat generasi Z dalam melakukan *knowledge sharing*. Generasi Z menyatakan dengan komunikasi secara langsung yang jarang atau tidak ada sama sekali membuat proses *knowledge sharing* sulit dilakukan sehingga berdampak pada perkembangan generasi Z dalam dunia kerja. Generasi Z menyatakan bahwa dengan adanya jarak secara fisik dengan rekan kerja terutama rekan satu tim atau atasan menyulitkan generasi Z untuk mencari solusi untuk menyelesaikan permasalahan pekerjaan. Komunikasi secara tidak langsung, dikarenakan terdapat jarak secara fisik menyebabkan adanya

waktu tunggu untuk mendapatkan respons dari lawan bicara yang terlibat dalam proses *knowledge sharing*. Penemuan ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Stahl (2021). Penelitian tersebut menemukan bahwa generasi Z memiliki karakteristik sangat menghargai hubungan personal dan komunikasi langsung perorangan di lingkungan kerja, menginginkan keterbukaan di dalam organisasi. Generasi Z membutuhkan komunikasi secara langsung perorangan dengan rekan kerja atau atasan di lingkungan kerja untuk mendukung generasi Z dalam menemukan solusi terhadap permasalahan pekerjaan.

Karakteristik generasi Z yang sangat menghargai komunikasi langsung di lingkungan kerja salah satunya mencerminkan kebutuhan akan respons secara langsung sehingga generasi Z dapat menemukan solusi terhadap suatu persoalan dengan lebih cepat. Untuk menyelesaikan persoalan dengan lebih cepat, penelitian ini juga menemukan kebutuhan generasi Z akan proses *knowledge sharing* secara formal dengan metode *training* atau pelatihan untuk memahami produk dari perusahaan. Generasi Z menyatakan bahwa pelatihan yang dilakukan perusahaan melalui program *internship* hanya dilaksanakan dalam waktu yang singkat sehingga pemahaman yang didapatkan oleh generasi Z terhadap produk perusahaan tidak detail dan komprehensif. Generasi Z membutuhkan pelatihan dengan waktu yang lebih lama agar dapat memahami produk perusahaan dengan lebih detail dan komprehensif. Penemuan ini didukung oleh penelitian sebelumnya (Racolça-Paina & Irini 2021; Yaneva 2018)

yang menemukan bahwa generasi Z memiliki karakteristik yaitu kebutuhan konstan untuk dukungan, umpan balik dan pelatihan. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa generasi Z membutuhkan pelatihan secara berkala untuk dapat mendukung kinerja maksimal yang dapat dilakukan oleh generasi Z.



BAB V
PROSES KNOWLEDGE SHARING GENERASI Z MENURUT
PERSPEKTIF ORGANISASI

5.1 Pendahuluan

Menurut Snell dan Bohlander (2011) guna mencapai *High Performance Work System (HPWS)* berbagi informasi dan pengetahuan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi. Berbagi informasi sendiri atau *knowledge sharing* menurut Ipe (2003) mengatakan bahwa *knowledge sharing* adalah proses di mana pengetahuan individu diubah dalam bentuk yang dapat dipahami dan digunakan oleh individu lainnya. Menurut Cummings (2004) *knowledge sharing* mengacu pada tugas untuk membantu orang lain dengan pengetahuan dan bekerja sama dengan orang lain untuk menyelesaikan masalah, mengembangkan ide baru, atau mengimplementasikan proses.

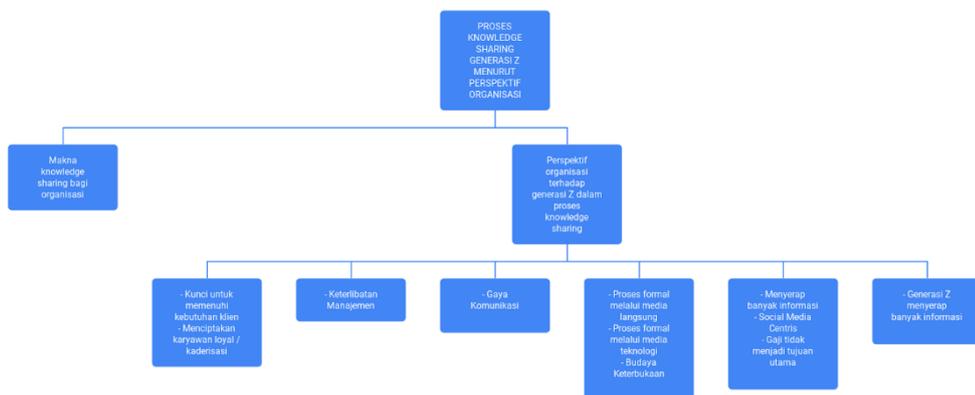
Agar proses *knowledge sharing* sendiri dapat berjalan dengan baik organisasi harus mampu menciptakan lingkungan yang mendukung proses bertukarnya informasi, fasilitas yang mendukung, serta memahami karakteristik komunikasi dari karyawan yang ada di dalam organisasi. Sebagai organisasi yang mayoritas karyawan adalah generasi Z yang memiliki karakteristik berbeda dengan generasi sebelumnya menjadi tantangan bagi organisasi untuk memahami karakteristik dan menyesuaikan dengan budaya dan kebijakan yang dimiliki perusahaan.

Narasumber dari manajemen perusahaan di mana dalam penelitian ini mewakili perspektif dari organisasi menyadari beberapa karakteristik yang berbeda dari generasi Z dan beradaptasi dengan perbedaan tersebut guna mencapai target dari organisasi sendiri, bahwa adaptasi harus berjalan dua arah, manajemen harus mampu dan mau berbagi pengetahuan dan menghadapi hambatan yang berkaitan dengan karakteristik generasi Z. Tujuan dari bab ini adalah untuk memberikan gambaran bagaimana organisasi memaknai dampak dari proses *knowledge sharing* sendiri, memberikan gambaran tentang bagaimana organisasi memandang karakteristik, kelemahan dan kekuatan dari generasi Z, dan beradaptasi dengan gelombang karyawan dari generasi baru ini.

5.2 Temuan Penelitian

Display Data Proses Knowledge Sharing Generasi Z Menurut Perspektif

Organisasi



Gambar 5.1 Display Data Proses Knowledge Sharing Generasi Z Menurut Perspektif Organisasi

Makna *knowledge sharing* bagi organisasi : Bagaimana organisasi memahami *knowledge sharing* dan pengaruh pada organisasi secara keseluruhan.

Hal yang mendukung *Knowledge Sharing* : Faktor-faktor yang mendukung berjalannya kebijakan *Knowledge Sharing* dalam organisasi.

Hal yang menghambat *Knowledge Sharing* : Faktor-faktor yang menghambat berjalannya kebijakan *Knowledge Sharing* dalam organisasi.

***Knowledge Sharing* dalam organisasi :** Bentuk *Knowledge Sharing* yang dijalankan oleh organisasi.

Generasi Z dalam proses *Knowledge Sharing* : Perspektif organisasi terhadap Generasi Z dalam proses *Knowledge Sharing* yang dijalankan perusahaan.

Tantangan organisasi dalam mengakomodir kebutuhan generasi Z dalam proses *Knowledge Sharing* : Hal-hal yang menjadi tantangan bagi organisasi agar *Knowledge Sharing* berjalan optimal bagi karyawan generasi Z.

Mengatasi permasalahan *Knowledge Sharing* di dalam organisasi : Cara dan solusi yang dilakukan organisasi dalam menghadapi permasalahan yang muncul dalam proses *Knowledge Sharing* dengan Generasi Z.

5.3 Makna knowledge sharing bagi organisasi

5.3.1 Kunci untuk memenuhi kebutuhan klien

Sebagai perusahaan dengan ERP (Enterprise Resource Planning) sebagai produk utama, permasalahan yang muncul dalam menjalani bisnis harian bersifat *case by case* di mana permasalahan yang muncul pada satu klien akan berbeda dengan klien lainnya. Karena itu *Knowledge Sharing* menjadi kunci untuk menyelesaikan permasalahan klien agar setiap karyawan dengan pengalaman dan pengetahuan tertentu bisa berbagi dengan karyawan yang sedang mengalami permasalahan yang sama. Menurut Andri, pimpinan Human Capital mengatakan walaupun produk yang ditawarkan kepada klien sama, proses implementasi yang dilakukan akan berbeda beda.

Pengalamannya beda-beda ya nanti PM atau team jadi berkumpul bisa saling sharing karna use case nya beda-beda... (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

Hal serupa juga dikatakan oleh Agha selaku pimpinan Academy. Menurut Agha kasus bisnis dari suatu klien dipelajari dan dibuat menjadi materi yang dapat digunakan oleh tim konsultan sebagai sumber pengetahuan dan informasi dalam menangani kasus di klien.

Kami misalnya mendapatkan bisnis case kemudian katakanlah kita temen temen tuh butuh pegangan materi untuk mentraining ke user,

... siapa yang butuh untuk jualan itu juga kita semua sudah siap dengan materinya. (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)

5.3.2 Menciptakan karyawan loyal/kaderisasi

Proses *knowledge sharing* sendiri di dalam RUN System juga merupakan sistem yang berfungsi untuk menciptakan karyawan yang loyal dengan menanamkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan dalam prosesnya. Andri mengatakan bahwa *knowledge sharing* perlu dilakukan secara sistematis untuk memastikan bahwa pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki *founder* dapat diturunkan ke seluruh jenjang karyawan.

Apa yang dimiliki atau yang diketahui para founder tentang produk kita dengan pengalaman mereka berorganisasi atau momen berhasil/berharga itu harus diturunkan sampai generasi yang paling muda di antara kami. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

5.4 Hal yang mendukung Knowledge Sharing

5.4.1 Keterlibatan Manajemen

Proses *Knowledge Sharing* yang bersifat dua arah di mana pihak-pihak di dalam perusahaan yang terlibat harus memiliki andil yang seimbang agar proses *Knowledge Sharing berjalan* dengan baik. RUN System pun menyadari hal ini dan menjadi salah satu *requirement* yang dibutuhkan dalam posisi pimpinan kerja di dalam organisasi.

Jadi para pimpinan kerja yang memimpin itu orang-orang yang kredibel dan *persisitence* dengan *goals* nya, jadi kalo kita gak ketemu pimpinan yang begini kita punya anak buah harus tunjukkan cara ngerjainnya. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

5.5 Hal yang menghambat *Knowledge Sharing*

5.5.1 Gaya Komunikasi

Generasi Z sebagai generasi yang tumbuh dengan teknologi memiliki gaya komunikasi yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Manajer di dalam RUN System yang mayoritas generasi sebelum generasi Z menyampaikan ada perbedaan gaya komunikasi signifikan yang bisa menghambat proses pertukaran informasi.

Generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu messenger dulu. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

5.6 Knowledge Sharing dalam organisasi

5.6.1 Proses formal melalui media langsung

Salah satu proses *Knowledge Sharing* di RUN System berlangsung secara formal dan langsung seperti rapat terjadwal. Di dalam rapat ini pihak-pihak terkait akan melaporkan dan membagikan pengalaman dan saling memberi masukan untuk menyelesaikan persoalan yang dihadapi dalam sebuah proyek.

Kalau offline tentu kita mengupayakan selalu ada namanya general meeting. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

RUN System juga menyelenggarakan kajian rutin yang dibagi menjadi beberapa level berdasarkan tingkat kompleksitas pengetahuan. Kajian juga dilanjutkan dengan kuis hingga sertifikasi sebagai validasi dari hasil kajian yang dilakukan.

Memang mau ga mau selalu ada kajian rutin... Jadi seimbang knowledge sharing, kuis, dan evaluasi. Kuncinya disitu sih mas. Dan tentu tetap terbuka dengan perkembangan isu terkini. (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)

5.6.2 Proses formal melalui media teknologi

RUN System juga menjalankan proses *Knowledge Sharing* memanfaatkan teknologi. ESS singkatan dari *Employee Self Service* adalah platform *online* yang berisi sekumpulan pengetahuan dan informasi yang dimiliki perusahaan, dengan sistem online ini makan karyawan bisa mengaksesnya dari mana saja.

Kalau online tentu kita punya ESS employee self service jadi semacam laman tapi untuk internal kita sendiri bisa diakses dari mana aja basisnya web... selain use case maupun tulisan-tulisan kawan-kawan juga ada, semua peraturan dan SOP dll kita tulis disitu. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

5.6.3 Budaya Keterbukaan

Agar proses *Knowledge Sharing* berjalan secara efektif dan efisien RUN System menciptakan budaya yang disebut *Speak Up Culture*. Hal ini bertujuan agar setiap permasalahan yang dihadapi dapat di atasi dengan tepat dan cepat dengan bantuan dari pihak yang memiliki pengetahuan atau pengalaman terkait masalah tersebut.

Kita tu punya data namanya speak up culture gitu mas... kita punya kesulitan itu harus kita bikin kemudian secara informal knowledge itu jadi kemana-mana dan akhirnya secara cepat ada solusinya.
(Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

Terkait hal ini Agha juga mengatakan bahwa *Speak Up Culture* sangat berfungsi di RUN System. Masalah dapat timbul karena komunikasi, namun sebagian besar masalah selesai karena komunikasi.

Jujur itu budaya speak up itu bener banget mas, berfungsi banget... banyak masalah itu timbul karena komunikasi, namun sebagian besar solusinya juga dari komunikasi itu mas. (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)

5.7 Generasi Z dalam proses *Knowledge Sharing*

5.7.1 Menyerap banyak informasi

Sebagai generasi yang sangat fasih dalam menggunakan teknologi, bahkan kehidupan sehari-hari yang tidak bisa lepas dari teknologi. Karena hal di atas maka Generasi Z menyerap banyak sekali informasi secara sadar

maupun tidak sadar. Informasi yang masuk dengan cepat dan jumlah yang banyak.

Kalau generasi sebelum-sebelumnya itu kalau mau ambil pengetahuan itu pasti nge-pull bukan nge-push... anak sekarang push kan? kita diem aja disodorin. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

Karakteristik di atas membuat generasi Z menjadi cenderung lebih kritis dan kreatif. Agha mengatakan bahwa keterbukaan informasi membuat generasi Z menjadi kritis dan kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan.

Maksudnya gini mas, generasi Z banyak yang pemikirannya kritis, mungkin karena keterbukaan informasi juga ya. Karena pemikiran yang kritis jadi generasi Z juga rata-rata bisa memberikan masukan ke tim. (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)

5.7.2 Social Media Centris

Kedekatan Generasi Z dengan teknologi dalam konteks ini media sosial, menurut organisasi membuat generasi ini lebih nyaman untuk menyampaikan pertanyaan dan keluhan melalui media sosial seperti Whatsapp. Di mana pertanyaan dan keluhan biasanya menjadi awal dari berjalannya proses *Knowledge Sharing* di dalam organisasi secara informal.

Generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu messenger dulu. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

5.7.3 Gaji tidak menjadi tujuan utama

Generasi Z hidup berdampingan dengan teknologi yang menyebabkan arus informasi menjadi cepat dan mudah di akses. Informasi tersebut menjadikan generasi kaya akan pengetahuan yang dapat digunakan untuk mendukung pekerjaannya. Dari proses tersebut, hal utama yang diharapkan oleh generasi Z adalah hasil berupa prestasi, bukan uang.

Uang iya tapi dapatnya bukan itu. at the end yang akan dicapai memang reward ya berupa prestasi. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

5.8 Tantangan organisasi dalam mengakomodir proses *Knowledge Sharing* untuk generasi Z

5.8.1 Generasi Z menyerap banyak informasi

Generasi Z hidup berdampingan dengan teknologi yang membuat arus informasi menjadi cepat dan mudah untuk diakses. Namun kemudahan akses terhadap informasi membuat generasi Z menjadi menyerap banyak informasi yang tidak terpilah sesuai dengan kebutuhan. Hal tersebut ternyata menjadi salah satu tantangan bagi organisasi dalam mengakomodir proses *knowledge sharing* untuk generasi Z.

Masuk semua informasi dan kita mesti punya sisi untuk manage mana yang kita butuhkan untuk upgrade ilmu kita atau tidak. (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)

Agha mengatakan hal serupa, keterbukaan informasi memang membuat generasi Z menjadi kritis namun tidak membuat generasi Z mampu untuk mengaplikasikan ide dari pemikiran kritis yang diberikan.

Walaupun tadi aku bilang generasi Z itu kritis dan mampu memberikan masukan tapi seringkali pada saat eksekusi itu rata-rata nggak semua mampu atau berani. (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)

5.9 Ringkasan hasil penelitian

Penelitian ini menemukan bagaimana organisasi melihat karyawan dari generasi Z dan menyesuaikan karakteristik yang dimiliki karyawan dengan kebijakan yang berkaitan dengan proses *knowledge sharing* sehingga dapat meningkatkan performa perusahaan.

No.	Temuan Penelitian		Narasumber Penelitian	
			Andri	Agha
1	Makna Knowledge Sharing	Kunci untuk memenuhi kebutuhan klien	✓	✓
		Menciptakan karyawan loyal/kaderisasi	✓	
2	Faktor pendukung Knowledge Sharing	Keterlibatan Manajemen	✓	
3	Faktor penghambat Knowledge Sharing	Gaya Komunikasi	✓	
4	Knowledge Sharing dalam organisasi	Proses formal melalui media langsung	✓	✓

		Proses formal melalui media teknologi	✓	✓
		Budaya Keterbukaan	✓	✓
5	Generasi Z dalam proses Knowledge Sharing	Menyerap banyak informasi	✓	✓
		Social Media Centris	✓	
		Gaji tidak menjadi tujuan utama	✓	
6	Tantangan organisasi dalam mengakomodir proses Knowledge Sharing untuk generasi Z	Generasi Z menyerap banyak informasi	✓	✓

Tabel 5.1 Temuan Penelitian Proses Knowledge Sharing Generasi Z Menurut Perspektif Organisasi

Dari hasil tabel di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi menyadari pentingnya proses *knowledge sharing* dan menyesuaikan karakteristik generasi Z dengan proses *knowledge sharing* yang dijalankan. Masing-masing narasumber dari manajemen organisasi menunjukkan memiliki banyak kesamaan tentang bagaimana memandang pentingnya proses *knowledge sharing* dan proses yang telah berjalan di perusahaan saat ini, tetapi memiliki perbedaan mengenai cara pandang terhadap karakteristik generasi Z dan pengaruhnya pada proses *knowledge sharing*.

Terkait makna *knowledge sharing* dan dampaknya pada organisasi, semua narasumber menyatakan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh penting dalam memenuhi kebutuhan klien dikarenakan setiap klien yang dikerjakan oleh organisasi memiliki masalah, kondisi, dan budaya yang

berbeda-beda, sehingga proses *knowledge sharing* menciptakan solusi yang efektif dan efisien untuk klien. Selain itu Andri sebagai manajer yang mengurus SDM menyatakan bahwa *knowledge sharing* sendiri dapat menciptakan karyawan yang loyal terhadap perusahaan.

Masing-masing narasumber mengatakan hal yang sama terkait proses dan kegiatan *knowledge sharing* yang berjalan di perusahaan saat ini. Proses dan kegiatan yang disampaikan narasumber adalah proses yang berjalan secara formal melalui medium komunikasi langsung yaitu rapat berkala, berjalan secara formal melalui medium teknologi yaitu sistem laman web sebagai pusat informasi dan pengetahuan internal perusahaan, serta budaya yang dibangun perusahaan sendiri di mana lingkungan di dalam perusahaan dibuat terbuka untuk saling bertukar pikiran dan menyampaikan masalah yang dihadapi oleh sesama karyawan maupun atasan dan bawahan sehingga menciptakan proses *knowledge sharing* dengan bentuk informal.

Terkait faktor yang memengaruhi proses *knowledge sharing* di dalam organisasi, narasumber memiliki pendapat yang berbeda terkait hal ini. Andri mengatakan keterlibatan manajemen di dalam proses menjadi faktor yang mendukung berjalannya proses *knowledge sharing*, sedangkan gaya komunikasi terutama dengan generasi Z yang berbeda dengan generasi sebelumnya menjadi faktor yang menghambat berjalannya proses *knowledge sharing*.

Terdapat persamaan di antara Andri, Agha dalam melihat karakteristik yang dimiliki generasi Z dan pengaruhnya dalam proses *knowledge sharing*. Semua narasumber mengatakan bahwa generasi Z menyerap banyak sekali informasi setiap harinya sehingga memiliki banyak sekali ide dan gagasan baru serta cepat belajar hal baru sehingga membantu perusahaan dalam meningkatkan performa tetapi hal ini memiliki kekurangan dikarenakan banyaknya informasi yang dimiliki tidak diimbangi dengan kemampuan dan pengalaman yang dimiliki. Andri sendiri menyatakan generasi Z adalah generasi yang lebih nyaman untuk berkomunikasi melalui medium sosial media. Andri juga mengatakan bahwa gaji tidak menjadi faktor pendukung utama untuk meningkatkan performa karyawan generasi Z.

5.10 Diskusi Hasil

Hasil penelitian ini menunjukkan bagaimana perspektif organisasi terhadap proses *Knowledge Sharing* dan generasi Z di dalam proses tersebut serta langkah yang dilakukan perusahaan agar proses *knowledge sharing* dapat diikuti dengan baik oleh karyawan Generasi Z.

5.10.1 Makna *knowledge sharing* menurut perspektif organisasi

Snell dan Bohlander (2011) mengatakan guna mencapai *High Performance Work System (HPWS)* berbagi informasi dan pengetahuan menjadi salah satu faktor yang memengaruhi. Tanpa pengetahuan dan informasi yang tepat waktu dan akurat tentang bisnis yang dijalankan, karyawan hanya dapat menjalankan perintah dan cenderung acuh tak acuh

terhadap posisinya. Selain itu karyawan cenderung akan lebih berkomitmen terhadap perusahaan dan bahagia. Dua hal tersebut serupa dengan hasil penelitian ini, di mana bagi organisasi *knowledge sharing* menjadi sangat penting dikarenakan model bisnis yang bekerja berdasarkan proyek dengan klien dari industri yang berbeda-beda membuat karyawan harus memiliki pengetahuan untuk kasus klien yang berbeda tidak bisa hanya dengan pengetahuan seadanya. Organisasi juga beranggapan dengan adanya *knowledge sharing* yang sistematis berdampak pada proses kaderisasi di dalam organisasi yang tentunya membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan.

Perusahaan menciptakan budaya agar karyawan selalu *speak up*, di mana setiap karyawan yang mengalami masalah harus selalu dikomunikasikan dengan atasan terutama permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan. Budaya *speak up* yang diterapkan oleh RUN System sejalan dengan penelitian terdahulu (Racolța-Paina & Irini 2021) yang menemukan bahwa keterbukaan dapat memotivasi karyawan generasi Z di dalam perusahaan. Tujuan dari kebijakan ini membuat pengetahuan bergerak dengan cepat di antara karyawan dan jarak antara atasan dan bawahan menjadi dekat sehingga karyawan juga mampu mendapatkan pengetahuan dari atasan, tidak hanya melalui bertanya tetapi juga melalui observasi dan meniru bagaimana atasan menciptakan keputusan.

Perusahaan juga memiliki modul yang selalu dievaluasi di mana modul ini dibagi ke dalam beberapa kelas mengenai produk yang dimiliki

oleh organisasi sehingga karyawan yang membutuhkan bisa mengakses modul ini untuk memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Perusahaan juga melakukan kuis dan sertifikasi secara berkala terutama ketika karyawan menyelesaikan masa pelatihan. Perusahaan juga memiliki ESS (Employee Self Service) yang merupakan *database* dari pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang dapat diakses di mana saja untuk memenuhi kebutuhan karyawan terkait pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan klien. Terkait proses konversi pengetahuan yang berupa kurikulum selama pelatihan yang disebutkan sebelumnya perusahaan menempatkan karyawan baru di posisi ERP Application Consultant di mana posisi ini bertugas untuk melakukan dan mengawal proses implementasi produk dari perusahaan kepada klien. Tujuan dari penempatan ini agar karyawan dapat menerapkan langsung hasil pelatihan yang didapatkan di awal dengan dipaksa untuk berinteraksi langsung dengan klien.

Meskipun organisasi sadar bahwa proses *knowledge sharing* sangat berdampak pada performa organisasi dan membuat kebijakan untuk mendukung hal ini agar perusahaan dapat memiliki performa yang maksimal, dalam prosesnya ditemukan bahwa organisasi mengalami hambatan-hambatan dalam proses implementasinya. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vuori et al. (2018) menemukan potensi penghalang dalam proses *knowledge sharing* yang dibagi menjadi tiga jenis yaitu potensi individu, potensi organisasi, dan potensi teknologi. Potensi penghalang dari individu sendiri berasal dari perilaku individu atau

persepsi orang yang dapat berpengaruh antara orang di dalam organisasi atau antara fungsi bisnis.

Penelitian yang dilakukan Vuori et al. (2018) tersebut menemukan bahwa kemampuan karyawan dalam melakukan *knowledge sharing* bergantung besar pada kemampuan komunikasi karyawan baik secara verbal maupun tertulis. Kemampuan komunikasi verbal membantu karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* mengenai *tacit knowledge* dan komunikasi secara tertulis membantu karyawan untuk melakukan *knowledge sharing* mengenai *explicit knowledge*. Dalam penelitian yang dilakukan di RUN System ditemukan bahwa salah satu yang menjadi hambatan proses *knowledge sharing* adalah gaya komunikasi. Narasumber mengatakan perbedaan gaya komunikasi ini dikarenakan karyawan generasi Z lebih nyaman memulai obrolan melalui media sosial terlebih dahulu daripada berkomunikasi secara langsung. Gaya ini berlawanan dengan manajer di dalam organisasi yang mayoritas bukan dari generasi Z. Hal tersebut menyebabkan manajer di dalam organisasi mengalami hambatan dalam melakukan proses *knowledge sharing* dengan generasi Z. Vuori et al. (2018) juga menemukan potensi penghambat proses *knowledge sharing* lainnya yang berasal dari individu yaitu individu lebih sering menjalankan *knowledge sharing* untuk pengetahuan yang bersifat eksplisit daripada yang bersifat tidak terlihat (*tacit knowledge*) seperti intuisi, pengalaman, dan *hands-on learning*. Dalam penelitian yang dilakukan di RUN System ditemukan bahwa organisasi menyadari bahwa proses

knowledge sharing untuk ilmu yang bersifat tidak terlihat (*tacit knowledge*) sangatlah penting. Kemampuan manajer untuk mengarahkan dan memberikan ilmu secara langsung dan turun tangan membimbing karyawan sangat dibutuhkan. Karena kesadaran itu maka kemampuan untuk membagikan pengetahuan yang bersifat tidak terlihat (*tacit knowledge*) ini menjadi salah satu syarat kemampuan yang harus dimiliki manajer di perusahaan ini.

5.10.2 Perspektif perusahaan terhadap generasi Z dalam proses knowledge sharing

Organisasi mengakui bahwa generasi Z memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan dari karakteristik yang dimiliki terutama dalam hal komunikasi dalam bentuk langsung maupun tidak langsung. Guna mencapai hasil yang diharapkan dari proses *knowledge sharing*, komunikasi dan keikutsertaan karyawan menjadi poin penting dalam prosesnya.

Hasil penelitian menurut organisasi mengatakan bahwa generasi Z lebih nyaman untuk menyampaikan keluhan dan pertanyaan melalui media sosial seperti Whatsapp, memilih untuk menahan keluhan dan pertanyaan yang dimiliki untuk kemudian melalui media sosial daripada menyampaikan langsung. Hal berikut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Racolça-Paina dan Irimi (2021) bahwa gaya kerja generasi Z sangat dipengaruhi oleh teknologi dan internet termasuk media sosial.

Menurut Desai dan Lele (2017) generasi Z terbiasa untuk memiliki informasi di ujung jarinya dan terus menerus berada dalam kondisi berkomunikasi melalui media digital dikarenakan generasi ini dibesarkan di masa internet selalu ada. Sebagai generasi yang sehari harinya dipengaruhi oleh teknologi yaitu media sosial dan internet, generasi ini dengan cepat menerima informasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa karyawan generasi Z di perusahaan terpapar dengan sangat banyak informasi, di mana yang sebelumnya informasi harus dicari dengan pendidikan formal, mengunjungi perpustakaan, tetapi sekarang informasi masuk dengan sendirinya dengan sadar atau tanpa disadari. Karakteristik ini sendiri dianggap membuat karyawan generasi Z menjadi kritis dan banyak memberikan ide kreatif di dalam perusahaan sehingga menjadi nilai lebih bagi karyawan dan perusahaan sendiri seperti yang disampaikan Racolta-Paina dan Irimi (2021). Tetapi banyaknya informasi ini juga memiliki kekurangan, banyaknya informasi yang masuk membuat sulit untuk memilih informasi mana yang sesuai untuk dijalankan, mana yang berguna dan mana yang secara nyata dapat direalisasikan. Beberapa kali terjadi di dalam perusahaan di mana ide yang disampaikan sangat baik tetapi tidak dapat dieksekusi karena tidak mampu atau tidak berani. Hasil penelitian sebelumnya (Schroth 2019) yang menyatakan bahwa teknologi adalah bagian dari identitas dari generasi Z, namun generasi Z cenderung kurang memiliki keterampilan *problem solving* dan belum menunjukkan

kemampuan untuk melihat situasi, menentukan konteks, menganalisis dan membuat keputusan.



BAB VI

GENERASI Z DALAM PROSES KNOWLEDGE SHARING

Generasi Z adalah generasi yang lahir antara 1995-2010 menurut Tulgan (2013). Generasi ini juga dikenal dengan *Digital Native*, karena generasi ini adalah generasi yang dalam masa tumbuh kembangnya sangat dekat dengan internet. Menurut Dimock (2019) waktu dari kelahiran suatu generasi sangat dipengaruhi oleh kondisi sosial, ekonomi, politik dan teknologi yang terjadi pada masa hidup suatu generasi sehingga memengaruhi karakteristiknya.

Saat ini generasi Z berumur 12-27 tahun, yang berarti individu dari generasi ini baru saja memulai karirnya di dunia kerja dalam 5 tahun belakangan. Sebagai angkatan baru dalam dunia kerja sangat penting untuk perusahaan mengenali karakteristik dari generasi ini agar strategi yang dibuat untuk mencapai tujuan dari perusahaan dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan.

Knowledge Sharing adalah salah satu cara penting untuk organisasi mendapatkan pengetahuan dan mempertahankan keuntungan kompetitif mendapatkan perhatian penting di berbagai perusahaan, terutama dalam penelitian ini RUN System yang merupakan *Project Based Organization*. Agar *knowledge sharing* ini dapat berjalan dengan baik, dalam penelitian ini perusahaan mengatakan bahwa organisasi harus mau mengenali karakter dari generasi Z dan beradaptasi dengan karakteristik dari generasi Z.

Dalam memandang *knowledge sharing* generasi Z tentu saja memiliki perspektif tersendiri. Perspektif itu seperti bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja individu, kinerja tim, preferensi terhadap *knowledge sharing* sendiri serta

faktor-faktor yang memengaruhi individu dari dalam individu sendiri maupun dari organisasi. Penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana generasi Z melihat pengaruh *knowledge sharing* terhadap individu, bagaimana proses *knowledge sharing* bisa meningkatkan performa menurut generasi Z, bagaimana tanggapan generasi Z terhadap proses *knowledge sharing* yang telah berjalan, serta apakah terdapat perbedaan perspektif antara karyawan generasi Z dengan organisasi.

6.1 Knowledge Sharing Menurut Perspektif Generasi Z

6.1.1 Makna Knowledge Sharing bagi Generasi Z

Penelitian ini menemukan apa makna dan pengaruh *knowledge sharing* bagi generasi Z. Generasi Z memaknai *knowledge sharing* sebagai proses berbagi pengetahuan yang berbentuk maupun tidak berbentuk. Terdapat dua arah Bergeraknya pengetahuan ini. Pertama antara rekan kerja atau rekan tim di mana karyawan generasi Z membagikan pengalaman yang dihadapi antar tim atau di dalam tim, terutama di dalam *project based organization* di mana setiap klien selalu memiliki permasalahan baru. Arah Bergeraknya informasi yang kedua adalah dari organisasi, manajemen, atau atasan senior kepada karyawan generasi Z. Karyawan generasi Z mengakui dengan pengalaman yang masih minim, generasi ini masih sangat membutuhkan banyak informasi dan pengetahuan dari organisasi dan atasan yang memiliki banyak pengalaman.

Terkait pengetahuan yang Bergerak antara rekan kerja atau rekan tim, narasumber generasi Z juga mengatakan bahwa berbagi pengalaman kepada sesama karyawan terutama di dalam satu tim sangat penting karena

tidak hanya membantu karyawan yang menerima pengetahuan untuk berkembang tetapi juga akan meningkatkan performa karyawan yang memberikan pengetahuan karena karyawan yang menerima akan secara bersama-sama memberikan kontribusi dengan karyawan yang memberikan pengetahuan dalam satu tim. Proses tersebut merupakan proses timbal balik yang saling menguntungkan karena pada akhirnya seluruh anggota tim memiliki kapabilitas untuk melakukan pekerjaan dalam tim.

Saling berbagi pengetahuan antar rekan kerja, tim, maupun atasan merupakan kunci bagi generasi Z untuk berkembang. Generasi Z menganggap bahwa *knowledge sharing* berpengaruh pada proses belajar dan berkembang. Hal ini dikarenakan karyawan generasi Z yang lahir di tahun 1995-2010 saat ini masih dalam masa awal karir sehingga membutuhkan *knowledge sharing* sebagai bekal dan pendukung generasi Z dalam melakukan pekerjaan hingga meningkatkan performansi. Secara organisasi, sebagai *Project Based Organization* hal ini berpengaruh penting terhadap efektivitas penyelesaian proyek yang sedang dijalankan.

Permasalahan yang dihadapi oleh generasi Z dalam melakukan pekerjaan berbasis proyek membuat generasi Z membutuhkan pengetahuan dari sudut pandang anggota dalam satu tim, antar tim, maupun atasan. Karena latar belakang proyek yang dinamis, RUN System menyikapinya dengan memberikan fasilitas kepada karyawannya untuk berdiskusi secara informal terutama dengan atasan atau orang yang lebih berpengalaman dalam suatu proyek. Dengan melakukan *knowledge sharing* melalui diskusi

informal, generasi Z mendapatkan berbagai macam pandangan dari rekan kerja yang dapat dijadikan masukan dalam mencari solusi terhadap suatu permasalahan dengan lebih efisien.

6.1.2 Faktor yang Mendukung dan Menghambat Generasi Z dalam *Knowledge Sharing*

Salah satu karakteristik generasi Z adalah keterbukaan di dalam organisasi. Narasumber mengatakan bahwa keterbukaan menjadi salah satu faktor penting dalam proses *knowledge sharing* di mana karyawan dapat bertanya kapan saja kepada individu yang memiliki pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan permasalahan kapan saja. Selain itu, keterbukaan ini juga dikarenakan harapan karyawan untuk bisa dibimbing dan diberikan pengetahuan lebih untuk berkembang di dalam pekerjaannya. Adanya keterbukaan akses pertukaran informasi dalam lingkungan kerja menjadi motivasi bagi generasi Z untuk terus melakukan *knowledge sharing*. Di RUN System, karyawan diperbolehkan secara langsung berkomunikasi dan berdiskusi dengan atasan atau sesama karyawan. Hal tersebut sudah menjadi bagian dari budaya di RUN System. Bagi generasi Z budaya perusahaan merupakan faktor penting yang memengaruhi terciptanya organisasi yang terus belajar. Budaya organisasi dan keterbukaan pada lingkungan kerja menjadi faktor yang meningkatkan motivasi karyawan generasi Z untuk terlibat dalam proses *knowledge sharing*.

Hal yang menjadi fokus penting dalam keterbukaan ini adalah komunikasi. Generasi Z dalam penelitian ini lebih nyaman ketika komunikasi dapat dilakukan langsung dengan pihak-pihak yang diinginkan. Ketika jarak secara fisik dengan pihak yang dibutuhkan terlalu jauh, narasumber mengatakan hal tersebut menjadi hambatan dalam proses *knowledge sharing*. Selain itu generasi Z juga menemui hambatan ketika tidak ada jalur komunikasi yang jelas, jalur komunikasi yang dimaksud adalah kejelasan pihak-pihak yang berhubungan dengan sebuah pekerjaan sehingga informasi tidak menjadi rancu.

Generasi Z lebih nyaman dan merasa bahwa proses *knowledge sharing* paling dirasakan dampaknya ketika proses *knowledge sharing* berjalan secara informal. Informal yang dimaksud adalah melalui media diskusi di luar waktu-waktu yang telah dijadwalkan secara langsung sehingga dapat lebih nyaman ketika menyampaikan pertanyaan atau memberikan masukan. Walaupun generasi Z memiliki preferensi proses *knowledge sharing* secara informal, tetapi generasi Z juga menyadari bahwa keseimbangan antara proses informal dan formal. Keseimbangan yang dimaksud adalah perusahaan memberikan fasilitas agar proses informal ini bisa terus berjalan dengan baik, tetapi di saat yang bersamaan proses formal seperti rapat periodik, pelatihan, sosialisasi. Lebih spesifik lagi terkait kegiatan *knowledge sharing* berbentuk formal adalah proses pelatihan dalam masa *onboarding*. Proses formal dalam masa *onboarding*

dirasa terlalu singkat sehingga belum memahami budaya dan produk organisasi.

Hasil penelitian juga menemukan bahwa pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan yang telah dilakukan generasi Z menjadi faktor pendukung dalam proses *knowledge sharing*. Generasi Z menganggap bahwa faktor pendukung untuk melakukan proses *knowledge sharing* adalah untuk meningkatkan *value* atau nilai yang dimiliki generasi Z agar bisa memberikan kinerja yang lebih baik. Dengan memberikan kinerja yang lebih baik, generasi Z dapat memosisikan diri untuk mendapatkan penghargaan atau pengakuan atas pencapaian kinerja.

6.2 Proses *knowledge sharing* Generasi Z Menurut Perspektif Organisasi

6.2.1 Makna *Knowledge Sharing* Menurut Perspektif Organisasi

Penelitian ini menemukan makna dan pengaruh *knowledge sharing* menurut organisasi. Bagi organisasi *knowledge sharing* menjadi sangat penting dikarenakan model bisnis yang bekerja berdasarkan proyek dengan klien dari industri yang berbeda beda membuat karyawan harus memiliki pengetahuan untuk kasus klien yang berbeda tidak bisa hanya dengan pengetahuan seadanya. Organisasi juga beranggapan dengan adanya *knowledge sharing* yang sistematis berdampak pada proses kaderisasi di dalam organisasi yang tentunya membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan.

Perusahaan menciptakan budaya agar karyawan selalu speak up, di mana setiap karyawan yang mengalami masalah harus selalu dikomunikasikan dengan atasan terutama permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan. Tujuan dari kebijakan ini membuat pengetahuan bergerak dengan cepat di antara karyawan dan jarak antara atasan dan bawahan menjadi dekat sehingga karyawan juga mampu mendapatkan pengetahuan dari atasan, tidak hanya melalui bertanya tetapi juga melalui observasi dan meniru bagaimana atasan menciptakan keputusan.

Perusahaan juga memiliki modul yang selalu dievaluasi di mana modul ini dibagi ke dalam beberapa kelas mengenai produk yang dimiliki oleh organisasi sehingga karyawan yang membutuhkan bisa mengakses modul ini untuk memenuhi kebutuhan pekerjaannya. Perusahaan juga melakukan kuis dan sertifikasi secara berkala terutama ketika karyawan menyelesaikan masa pelatihan. Perusahaan juga memiliki ESS (Employee Self Service) yang merupakan database dari pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang dapat diakses di mana saja untuk memenuhi kebutuhan karyawan terkait pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan klien. Terkait proses konversi pengetahuan yang berupa kurikulum selama pelatihan yang disebutkan sebelumnya perusahaan menempatkan karyawan baru di posisi ERP Application Consultant di mana posisi ini bertugas untuk melakukan dan mengawal proses implementasi produk dari perusahaan kepada klien. Tujuan dari penempatan ini agar karyawan dapat menerapkan langsung

hasil pelatihan yang didapatkan di awal dengan dipaksa untuk berinteraksi langsung dengan klien.

Narasumber dari organisasi juga menghadapi beberapa hambatan dalam menjalankan proses *knowledge sharing*. Perbedaan gaya komunikasi menjadi hambatan dikarenakan karyawan generasi Z lebih nyaman memulai obrolan melalui media sosial terlebih dahulu daripada berkomunikasi secara langsung. Gaya ini berkebalikan dengan manajer di dalam organisasi yang mayoritas bukan dari generasi Z. Hal tersebut menyebabkan manajer di dalam organisasi mengalami hambatan dalam melakukan proses *knowledge sharing* dengan generasi Z.

Hambatan lain adalah organisasi lebih sering melakukan melakukan *knowledge sharing* untuk pengetahuan yang bersifat terlihat daripada tidak terlihat. Kemampuan manajer untuk mengarahkan dan memberikan ilmu secara langsung dan turun tangan membimbing karyawan sangat dibutuhkan. Karena kesadaran itu maka kemampuan untuk membagikan pengetahuan yang bersifat tidak terlihat (*tacit knowledge*) ini menjadi salah satu syarat kemampuan yang harus dimiliki manajer di perusahaan ini.

6.2.2 Generasi Z dalam Proses *Knowledge Sharing*

Organisasi mengakui bahwa generasi Z memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan dari karakteristik yang dimiliki terutama dalam hal komunikasi dalam bentuk langsung maupun tidak langsung. Guna mencapai hasil yang diharapkan dari proses *knowledge sharing*,

komunikasi dan keikutsertaan karyawan menjadi poin penting dalam prosesnya.

Organisasi menyampaikan bahwa generasi Z lebih nyaman untuk menyampaikan keluhan dan pertanyaan melalui media sosial seperti Whatsapp, memilih untuk menahan keluhan dan pertanyaan yang dimiliki untuk kemudian melalui media sosial daripada menyampaikan langsung.

karyawan generasi Z di perusahaan terpapar dengan sangat banyak informasi, di mana yang sebelumnya informasi harus dicari dengan pendidikan formal, mengunjungi perpustakaan, tetapi sekarang informasi masuk dengan sendirinya dengan sadar atau tanpa disadari. Karakteristik ini sendiri dianggap membuat karyawan generasi Z menjadi kritis dan banyak memberikan ide kreatif di dalam perusahaan sehingga menjadi nilai lebih bagi karyawan dan perusahaan.

Tetapi banyaknya informasi ini juga memiliki kekurangan, banyaknya informasi yang masuk membuat sulit untuk memilih informasi mana yang sesuai untuk dijalankan, mana yang berguna dan mana yang secara nyata dapat direalisasikan. Beberapa kali terjadi di dalam perusahaan di mana ide yang disampaikan sangat baik tetapi tidak dapat dieksekusi karena tidak mampu atau tidak berani karena generasi Z cenderung kurang memiliki keterampilan problem solving dan belum menunjukkan kemampuan untuk melihat situasi, menentukan konteks, menganalisis dan membuat keputusan.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

1. Penelitian ini menemukan bagaimana makna dan pengaruh *knowledge sharing* bagi generasi Z. Generasi Z melihat *knowledge sharing* sebagai proses berbagi pengetahuan antara atasan dengan karyawan dan antara rekan tim untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Selain itu generasi Z juga memandang *knowledge sharing* sebagai proses yang berpengaruh penting untuk berkembang dikarenakan proses evaluasi dan memberikan masukan yang berkelanjutan dan minimnya pengalaman yang dimiliki generasi Z pada saat ini. Generasi Z dalam proses *knowledge sharing* menginginkan keterbukaan dan transparansi di mana karyawan dapat bertanya dan mendapatkan masukan dari pihak manapun yang diinginkan untuk mencapai tujuan yang dimiliki. Dalam berkomunikasi generasi Z dalam proses *knowledge sharing* generasi Z lebih memilih untuk berkomunikasi secara langsung, Batasan jarak geografis dianggap menjadi penghalang dalam proses berjalannya *knowledge sharing*. Dikarenakan minimnya pengalaman yang dimiliki generasi Z membutuhkan *knowledge sharing* secara formal yang cukup selama proses *onboarding* di perusahaan untuk mengurangi kebingungan dan ketidakpercayaan diri di lingkungan kerja.

2. Organisasi melihat generasi Z dalam proses *knowledge sharing* lebih nyaman berkomunikasi melalui media sosial di mana hal ini berkebalikan dengan perspektif yang dimiliki generasi Z. Organisasi juga melihat bahwa generasi Z memiliki banyak sekali informasi dan pengetahuan sebagai *digital native* hal ini membawa ide-ide kreatif untuk perusahaan tetapi dikarenakan jumlah yang sangat banyak dan minim pengalaman generasi Z tidak dapat melakukan eksekusi yang baik terhadap ide yang dimiliki dan membutuhkan bimbingan. Organisasi juga menggunakan sistem teknologi untuk membantu berjalannya proses *knowledge sharing* tetapi karyawan generasi Z tidak menyebutkan pengaruh sistem tersebut dalam proses *knowledge sharing*.

7.2 Implikasi bagi Manajer

Dari hasil penelitian ini maka sangat penting untuk manajer dan karyawan senior di dalam organisasi mau terbuka dan memberikan masukan berkelanjutan kepada karyawan. Selain kemauan manajer juga harus mampu untuk berbagi pengetahuan dengan karyawan, kemampuan ini melingkupi dan tidak terbatas pada kemampuan berkomunikasi dan kemampuan waktu. Kemauan dan kemampuan ini berdampak langsung pada proses *knowledge sharing* yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, meningkatkan kualitas karyawan, inovasi dan keuntungan kompetitif perusahaan. Sangat penting juga untuk organisasi membuat sistem *onboarding* untuk mengakomodir ekspektasi generasi Z di

lingkungan kerja sehingga dapat meningkatkan kepercayaan diri dan produktifitas di dalam perusahaan.

7.3 Keterbatasan Penelitian

1. Wawancara penelitian ini dilakukan pada tahun 2021 – 2022 di mana narumber generasi Z masih sangat baru di lingkungan kerja dan pada masa terjadinya pandemi COVID-19 sehingga dalam beberapa tahun ke depan dapat menghasilkan temuan yang berbeda.
2. Pada saat penelitian ini dilakukan perusahaan masih berbentuk *startup* dan menuju perusahaa Tbk sehingga jumlah narasumber terbatas dan terjadi perubahan manajerial yang baru terjadi.

7.4 Rekomendasi untuk Penelitian Lanjutan

1. Salah satu hal penting yang memengaruhi generasi Z di dalam penlitian ini adalah kurangnya pengalaman yang dimiliki dikarenakan generasi Z baru memasuki dunia kerja dalam lima tahun terakhir dan terpengaruh juga penurunan angkatan kerja pada masa pandemi COVID-19. Peneliti menyarankan untuk penelitian selanjutnya melakukan pengklasifikasikan karyawan juga berdasarkan lama waktu dan pengalaman keja yang telah dimiliki.
2. Penelitian ini dilakukan terbatas pada *Project Based Organization* yang masih berbetuk *startup*. Sehingga, studi lanjutan untuk perusahaan dengan latar belakang yang berbeda seperti perusahaan manufaktur, *hospitality*, organisasi publik dengan skala yang lebih besar diperlukan

untuk memverifikasi implikasi umum dari kesimpulan yang diusulkan dalam penelitian ini.

7.5 Saran

Generasi Z sebagai *digital native* di mana generasi ini adalah generasi yang sangat dekat dengan teknologi memiliki pengaruh signifikan di masa depan dengan semakin cepatnya globalisasi dan perubahan teknologi. Sebagai generasi yang memiliki informasi di ujung jarinya generasi ini memiliki banyak sekali potensi untuk menghasilkan inovasi dan keuntungan kompetitif bagi perusahaan.

Untuk memanfaatkan potensi tersebut maka sangat penting bagi organisasi untuk memahami dan mengakomodir karakteristik generasi Z di dalam proses *knowledge sharing*. Organisasi harus mampu memfasilitasi proses *knowledge sharing* bagi generasi Z. Dari awal masuknya karyawan generasi Z organisasi harus mampu menciptakan program *onboarding* yang baik agar karyawan dapat beradaptasi dengan baik di perusahaan meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi bagi karyawan generasi Z.

Organisasi juga harus memastikan semua pihak yang ada di organisasi terutama manajer dan senior berpengalaman mau dan mampu untuk berbagi pengetahuan bagi generasi Z sehingga karyawan termotivasi, menjadi loyal, terus berkembang, dan terus dapat memunculkan inovasi untuk keuntungan kompetitif perusahaan.

BAB VIII
DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. In *Journal of Workplace Learning* (Vol. 31, Issue 3, pp. 207–230). Emerald Group Holdings Ltd. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096>
- Archiantia, P. (2017). MEMREDIKSI KREATIVITAS GENERASI MILLENNIAL DI TEMPAT KERJA. *Jurnal Ilmiah Penelitian Psikologi: Kajian Empiris & Non-Empiris* 3, 61–68.
- Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia Polling Indonesia. (2018). *PENETRASI & PROFIL PERILAKU PENGGUNA INTERNET INDONESIA*.
- Assudani, R. H. (2005). Catching the chameleon: understanding the elusive term “knowledge.” *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 31–44. <https://doi.org/10.1108/13673270510590209>
- Berkup, S. B. (2014). Working with generations X and Y In generation Z period: Management of different generations in business life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218–229. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n19p218>
- Brčić, Ž. J., & Mihelic, K. (2015). *Knowledge sharing between different generations of employees: An example from Slovenia*. 28, 853–867. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.109230>
- Brockman, B. K., & Morgan, R. M. (2003). The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance. *Decision Sciences*, 34(2), 385–419. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02326>
- Cambridge. (2022). *KNOWLEDGE MANAGEMENT | meaning, definition in Cambridge English Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/knowledge-management>
- Chavez, R. J. (2004). *The effects of interdependence structure and trust on outcomes in work groups*.
- Choo, C. W. (1996). The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions. *International Journal of Information Management*, 16(5), 329–340. [https://doi.org/10.1016/0268-4012\(96\)00020-5](https://doi.org/10.1016/0268-4012(96)00020-5)

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* - John W. Creswell, J. David Creswell - Google Books. In *SAGE Publications, Inc.*
- Cummings, J. N. (2004). Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <http://www.jstor.org/stable/30046072>
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. https://books.google.com/books/about/Knowledge_Management_in_Theory_and_Pract.html?hl=id&id=xclDDwAAQBAJ
- Dangmei, J., Singh, A., & Professor, A. (2016). UNDERSTANDING THE GENERATION Z: THE FUTURE WORKFORCE. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies (SAJMS)*, 3, 2349–7858. <https://www.researchgate.net/publication/305280948>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *How Organizations Manage What They Know*.
- de Vries, R., Hooff, B., & Ridder, J. (2006). Explaining Knowledge Sharing The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction, and Performance Beliefs. *Communication Research*, 33. <https://doi.org/10.1177/0093650205285366>
- Deloitte University Press. (2017). *2017 Deloitte Global Human Capital Trends*.
- Desai, S., & Lele, V. (2017). Correlating Internet, Social Networks and Workplace – a Case of Generation Z Students. *Journal of Commerce and Management Thought*, 8, 802. <https://doi.org/10.5958/0976-478X.2017.00050.7>
- Dimock, M. (2019). *millennials-end-and-generation-z-begins/ Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. <http://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where>
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Gray, P. H. (2001). The impact of knowledge repositories on power and control in the workplace. *Information Technology & People*, 14(4), 368–384. <https://doi.org/10.1108/09593840110411167>
- Hall, H. (2001). Input-friendliness: motivating knowledge sharing across intranets. *Journal of Information Science*, 27(3), 139–146. <https://doi.org/10.1177/016555150102700303>
- Hodder, N. N., & Stoughton, &. (1995). *BEING DIGITAL*.

- Iorgulescu, M.-C. (2016). GENERATION Z AND ITS PERCEPTION OF WORK Case Study. *Cross-Cultural Management Journal*, XVIII(1). <http://statistici.insse.ro/shop/>
- Ipe, M. (2003). Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359. <https://doi.org/10.1177/1534484303257985>
- Janz, B. D., & Prasarnphanich, P. (2003). Understanding the Antecedents of Effective Knowledge Management: The Importance of a Knowledge-Centered Culture*. *Decision Sciences*, 34(2), 351–384. <https://doi.org/10.1111/1540-5915.02328>
- Jayathilake, H. D., Daud, D., Eaw, H. C., & Annuar, N. (2021). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2343–2364. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2020-0311>
- Kalling, T. (2003). Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: A qualitative case study: Transfer of knowledge and the role of motivation. *Knowledge and Process Management*, 10(2), 115–126. <https://doi.org/10.1002/kpm.170>
- Khumalo, F., & Hoehn, L. P. (2012). *THE TACIT KNOWLEDGE TRANSFER PROCESS: HOW MIDDLE MANAGERS FACILITATE KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS*.
- King, W. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning. In *Annals of Information Systems* (Vol. 4, pp. 3–13). https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1_1
- McCrinkle, M. (2014). *The ABC of XYZ : understanding the global generations*.
- McElroy, M. (2003). The new knowledge management: Complexity, learning, and sustainable innovation. *Inf. Res.*, 8.
- Minbaeva, D. B. (2008). HRM practices affecting extrinsic and intrinsic motivation of knowledge receivers and their effect on intra-MNC knowledge transfer. *International Business Review*, 17(6), 703–713. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2008.08.001>
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). Knowledge-Creating Company. *Knowledge-Creating Company, December 1991*, 3–19. [https://doi.org/10.1016/S0969-4765\(04\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0969-4765(04)00066-9)
- O'Dell, C., & Grayson, C. J. (1998). If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154–174. <https://doi.org/10.2307/41165948>
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538–550. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Özkan, M., & Yılmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)
- Park, C. C. (2007). *A dictionary of environment and conservation*. 522.
- Polanyi, Michael. (1996). *The tacit dimension*. Routledge & Kegan Paul.
- Racolța-Paina, N., & Irini, R. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, 22, 78–85.
- Ren, X., Yan, Z., Wang, Z., & He, J. (2020). Inter-project knowledge transfer in project-based organizations: an organizational context perspective. *Management Decision*, 58(5), 844–863. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2018-1211>
- Ryu, S., Ho, S. H., & Han, I. (2003). Knowledge sharing behavior of physicians in hospitals. *Expert Systems with Applications*, 25(1), 113–122. [https://doi.org/10.1016/S0957-4174\(03\)00011-3](https://doi.org/10.1016/S0957-4174(03)00011-3)
- Saide, S., Astuti, E. S., Indrajit, R. E., Trialih, R., Diniaty, A., Dewi, F., & Herzavina, H. (2019). What we give, we get back: Investigating the dimensions that influence knowledge sharing on profit enterprise in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(5), 1047–1062. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-06-2018-0056>
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>

- Schwabel, D. (2014). *Gen Y and Gen Z Global Workplace Expectations Study – Workplace Intelligence*. <http://workplaceintelligence.com/geny-genz-global-workplace-expectations-study/>
- Sebastian, Y., Amran, D., & Lab, Y. (2016). *Generasi Langgas: Millennials Indonesia*. GagasMedia.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Method for Business: A skill Building Approach*, 7th edition. Wiley&Son Ltd. In *United States: John Wiley & Sons Inc.*
- Serrat, O. (2009). *Harnessing Creativity and Innovation in the Workplace*.
- Snell, S., & Bohlander, G. (2011). *Managing Human Resources* (16e ed.). South-Western, Cengage Learning.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(SUPPL. WINTER), 45–62. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171106>
- Stahl, A. (2021, May 4). *How Gen-Z Is Bringing A Fresh Perspective To The World Of Work*. <https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/05/04/how-gen-z-is-bringing-a-fresh-perspective-to-the-world-of-work/?sh=52e9298110c2>
- Strauss, William., & Howe, Neil. (1991). *Generations : the history of America’s future, 1584 to 2069 / William Strauss and Neil Howe*. 538. <https://books.google.com/books/about/Generations.html?hl=id&id=oOztAA AAMAAJ>
- Sugiyono. (2015). Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D. In *Metode Penelitian dan Pengembangan Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*.
- Szulanski, G. (2003). Sticky knowledge: Barriers to knowing in the firm. In *Sticky Knowledge: Barriers to Knowing in the Firm*. SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446218761>
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The second generation within the giant “Millennial” cohort. *RainmakerThinking*, 1–13.
- Tulgan, Bruce. (2009). *Not everyone gets a trophy : how to manage Generation Y*. Jossey-Bass.
- van den Hooff, B., & Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC

use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 117–130. <https://doi.org/10.1108/13673270410567675>

Vuori, V., Helander, N., & Mäenpää, S. (2018). Network level knowledge sharing: Leveraging Riege's model of knowledge barriers. *Knowledge Management Research & Practice*, 17, 1–11. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1557999>

Wickramasinghe, N. (2003). Do we practise what we preach? : Are knowledge management systems in practice truly reflective of knowledge management systems in theory? *Business Process Management Journal*, 9, 295–316. <https://doi.org/10.1108/14637150310477902>

Yaneva, M. (2018). *Z GENERATION IN CORPORATE ENVIRONMENT. HOW TO ADDRESS IT?*

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6, 76–92. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.76>

Zheng, T. (2017). A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 05(03), 51–58. <https://doi.org/10.4236/JSS.2017.53006>

LAMPIRAN



LAMPIRAN i : TRANSKRIP WAWANCARA

Narasumber Pertama

- Nama : Iqbal Ragha Herdani (Agha)
Pekerjaan : Department Head of Community & Academy
Tanggal : 27 Desember 2021
Jam : 16:27 WIB
Lokasi : Online meeting
- Agha : Assalamualaikum bro.
Penulis : Waalaikumsalam mas maaf ganggu.
Agha : Gapapa nyantai aku malah lupa bawa headset kayak bakal repot nih
Penulis : Oiya gapapa mas
Agha : Bukan repot bakal ga nyaman aja di kamu takutnya
Penulis : Gapapa mas ini kan direkam juga
Agha : Suaraku jelas ya
Penulis : Jelas kok mas
Agha : Jelas ya oke, mungkin agak delay mungkin
Penulis : Iya cuma agak delay aja mas gapapa, nanti semisal ada yang kurang saya tanyakan by wa
Agha : Iya iya, soalnya disini berisik juga, makanya kalau pakai headset enak, oke lanjut aja
Penulis : sebelum nya perkenalkan saya fakhrul, saya sedang mengumpulkan data untuk tugas akhir, jadi ini tugas akhirnya temanya tentang proses knowledge sharing terhadap generasi z di dalam organisasi. Kalau ga salah mas agha yang handle akademi ya.
Agha : Iya benar, seperti itu kurang lebih
Penulis : Jadi akademi pastinya isinya banyak karyawan baru, yang muda muda yang masuk generasi z. Untuk pertanyaan pertama, saya pengen tau kalau mendengar istilah knowledge sharing sendiri, apa yang mas agha ketahui?
Agha : Ya oke, langsung aku jawab ya. Sekali lagi maaf ya kalau berisik karena ga bawa headset, nanti interupsi aja kalau ada kata kata yang kurang jelas. Oke , aku lanjut ya. Kalau knowledge sharing sendiri dari kami sebenarnya luas maknanya, maksudnya adalah dari sisi knowledge sendiri tidak dibatasi yang mau disharing apa kecuali terkait dengan pekerjaan ya, jadi tidak dibatasi yang mau di sharing apa aja, dan siapapun tidak dibatasi dengan siapa. Kalau boleh cerita sedikit di kantor itu memang ada kasus. Sebenarnya ini masukan dari manajemen tapi udah kita jalankan juga, yaitu masukannya jadi siapapun itu pokoknya semua karyawan GSS wajib mengetahui produk Run system sendiri, jadi mau tidak mau kami penyedia materi untuk mengemas materinya

supaya semua orang usia berapapun itu disiplin ilmu dari mana saja kemudian mungkin juga dari departemen apa saja. Itu bagaimana mengemas semua konten knowledge, dari situ sendiri kurang lebih seperti itu kalau knowledge sharing di kantor. Sisanya by request sesuai kurikulum masing masing. Namun ada satu hal untuk semua employe wajib tahu.

Penulis : Jadi tadi kan mas agha ngomong soal semua harus tau tentang produk, dan knowledge sharin ini harus disebar ke semua karyawan. Tapi dari yang saya tahu karena ini produk yang bukan langsung dari ke end user yang bentuknya seperti shampo yang bertahun tahun tidak ada perubahan, produk run system ini akan terus ada pembaharuan, kustomisasi. Berarti kan ini bisa dikonfirmasi atau nggak, tapi berarti prosesnya terus berjalan di mana prosesnya tidak bisa sekali dengan seminar misalnya tapi terus sambil berjalannya produksi. Nah kalau prosesnya di kantor bagaimana, bentuknya seperti apa?

Agha : Iya iya, betul banget ms emang produknya pasti mengalami perkembangan karena ranah bisnis yang kita jalani adalah ranah bisnis yang baru, atau regulasi pemerintah sendiri. Kadang kan mereka tiap periode atau tahun atau mungkin ada fenomena luar biasa seperti pandemi ada perubahan kebijakan, memang mau gamau memengaruhi sistem yang kita bangun, padahal produk sudah ada cuma karena itu tadi satu dua hal produk harus dikedangkan. Nah dari situ gimana caranya kawan kawan atau yang diwajibkan itu. Memang mau ga mau selalu ada kajian rutin, dan ini kebetulan kami itu supaya mudah terserap memang kami membagi levelingnya (knowledge) sendiri ke beberapa level. Misalnya level dasar atau fundamental, intermediate, sampai advance untuk expertise. Jadi kami juga ada pegangan materi level seperti kurikulum. Dan kami juga ada istilahnya kuis berkala, kalau untuk tujuan ke pekerjaan, itu kami sampai ke titik sertifikasi, tapi kalau untuk refreshment, update knowledge itu kita menjalankan kuis rutin. Jadi seimbang knowledge sharing, kuis, dan evaluasi. Kuncinya disitu sih mas. Dan tentu tetap terbuka dengan perkembangan isu terkini.

Penulis : Lalu, berarti kembali lagi karena produk yang mudah berubah, dampaknya ke organisasi. Kalau dari organisasi sendiri besar tidak dampak proses knowledge sharing sendiri terhadap jalannya organisasi, tujuan organisasi. Bagaimana dampaknya terhadap organisasi?

Agha : Sebenarnya kami kolaborasi untuk menghasilkan suatu dampak. Namun demikian untuk ilmu dasar, terkait knowledge sharing tentang produk yang dimulai dari ilmu dasar yang kemudian naik level. Itu jujur dampaknya di organisasi, kalau seperti saya dan teman teman garda depannya ke klien pengguna run system, maksudnya temen temen konsultan. Itu dampaknya lumayan

bagus, jadi seperti istilahnya kami misalnya mendapatkan bisnis case kemudian katakanlah kita temen temen tuh butuh pegangan materi untuk mentraining ke user, kayak kita semua materi yang kita bahas rutin, produk knowledge yang kita bahas rutin yang sampai ke kuis rutin, itu jadi seperti lebih rapi lebih tertata jadi siapa yang butuh bisa ambil materinya, siapa yang butuh untuk jualan itu juga kita semua sudah siap dengan materinya. Karena kita ada program knowledge sharing yang rutin. Kalau untuk organisasi sendiri kita kolaborasi bareng dengan departemen lain. Misalnya melihat kondisi bisnis, tantangan run system hingga hari ini, perlu adanya restrukturisasi organisasi mau ga mau dilakukan. Kayak salah satunya mengembangkan akademi ini sendiri dan ada satu organisasi lagi untuk bantu implementasi erp jad disitu jadi lebih berdampak.

Penulis : Kita mulai masuk ke generasi Z nya sendiri. Mas pasti kan banyak bersinggungan dengan orang dari berbagai umur. Aku pengen ngulik khusus generasi Z nya, kira kira kan KS sendiri bentuknya bisa informal dan formal. KS ini sangat lekat hubungannya dengan budaya dari perusahaan sendiri, maksudnya misal kita formal, okelah semua orang bisa membuat kurikulum. Tapi untuk aktif mengetahui dan memahami kurikulumnya kembali ke karakteristik orang. Hal yang dampaknya lebih kuat lagi ketika informal, tidak semua orang apa apa bisa nanya dengan cepat. Di akademi sendiri ketika orang di hire dan mulai masa pelatihannya, bagaimana dalam proses itu membentuk budaya untuk KS di dalam perusahaan, apakah ada treatment khusus terutama untuk generasi Z?

Agha : Kalau untuk itu sebenarnya nanti ke depan atas masukan manajemen juga, evaluasi selama setahun kita memang bakal ada untuk temen temen yang mau daftar itu kita ada pelatihan untuk asah mental. Mungkin seperti pendidikan militer, maksudnya adalah untuk generasi Z ini yang mau ga mau kita kirim ke lapangan tentunya akan berhadapan dengan sekelas direksi, Kadiv, itu perlu banget untuk pendidikan militer itu. Karena kitaantisipasi misalnya si generasi Z ini stres dalam kerjaan, tekanan. Nah ini akan kita mulaiantisipasi dengan pembentukan mental di tahun depan.

Penulis : Karena ini evaluasi berarti dasarnya perlu ada yang dikembangkan dari proses sebelumnya. Kalau hasil dari proses sebelumnya yang sudah berjalan apakah ada catatan penting terkait generasi ini?

Agha : Kalau kayak notes catatan penting sebenarnya kayak kejadian yang wajar dalam pekerjaan sehari hari katakanlah kehilangan semangat, sempet down. Memang kayak sebelumnya pernah ada kejadian sampai hal di pekerjaan jadi bikin underpressure banget, sampai mengeluh, komplain. Mungkin karena tekanan pekerjaan,

tekanan dari klien, ditembak dari klien iya, ditembak dari internal iya. Catatannya hal hal wajar seperti itu, cuma tetapi bagaimanapun kita tidak ingin ini jadi kejadian rutin, sama saja kami tidak ada tindakan. Makanya untuk tahun depan kita harus inovasi. Ya melalui pendidikan militer itu tadi.

Penulis : Menurut mas sendiri kecenderungan itu, kecenderungan secara mental, kinerja menurun karena tekanan pekerjaan. Kecenderungan itu muncul karena karakteristik perseorangan atau ada ketidakcocokan dengan budaya perusahaan.

Agha : Sebenarnya kalau sampai ke analisis kecocokan atau ketidakcocokan dengan budaya perusahaannya itu lebih ke ranah *human capital* ya. Kalau dari tim academy mayoritas fokus utamanya membentuk konsultan, hubungannya dengan pihak eksternal, dengan client, dengan komunitas ERP, dan partner akademis juga. Kalau menurut saya karena beberapa kasus rutin seperti yang sebelumnya dibahas itu masih dalam batas wajar juga, karena dalam kerjaan pasti ada titik jenuhnya atau penatnya. Kembali kesitu tadi, maka hal tersebut menjadi salah satu landasan kami untuk melakukan inovasi untuk melaksanakan program wajib pendidikan militer.

Penulis : Oke berarti kalo kita tarik ke academy lagi mas, kalo ngga salah kan kaya yang mas agha bilang academy itu juga mengurus hubungan ke eksternal kalo ngga salah ada kerja sama dengan beberapa kampus, ada magang dan lain lain, itu kan mayoritas semuanya generasi Z. Kalo dari perspektif mas agha sendiri, bagaimana mas agha melihat generasi Z? Potensi apa yang dimiliki oleh generasi Z yang bisa menjadi keunggulan dari generasi Z? Kalo dari mas agha sendiri gimana?

Agha : Itu sebenarnya enak banget ya mas kalo sama generasi Z, senang sama generasi Z baik yang satu departemen maupun lintas departemen ya. Maksudnya gini mas, generasi Z banyak yang pemikirannya kritis, mungkin karena keterbukaan informasi juga ya. Karena pemikiran yang kritis jadi generasi Z juga rata rata bisa memberikan masukan ke tim, walaupun beberapa juga masih ada yang belum sesuai kriteria yang diburuhkan RUN System dan menurut kami itu hal yang wajar. Tapi penekanannya memang di pemikiran yang kritis itu. Generasi Z juga bisa didorong ke arah kreatif ya, dalam artian melakukan improvement dalam cara bekerja, tools pendukung kerja, metode dalam bekerja dan lain lain.

Penulis : Kalau yang mas agha sebutin tadi kan nilai plus nya, kalau nilai minus atau kekurangan dari generasi Z nya mas? Karena kalau nilai plus itu kan cenderung mudah untuk dikembangkan, tapi kalo minus nya kan itu yang harus diantisipasi dan di atasi ya mas. Menurut mas agha gimana?

- Agha : Oke kalau minus nya itu lebih ke dalam tanda kutip banyak maunya sih, dalam artian banyak hal yang mereka mau dari perusahaan untuk diberikan ke mereka. Selain itu walaupun tadi aku bilang generasi Z itu kritis dan mampu memberikan masukan, tapi seringkali pada saat eksekusi itu rata rata ngga semua mampu atau berani untuk eksekusi juga. Mereka kadang masih harus didampingi gitu lah, atau mungkin masih minta dibukakan jalan dulu baru nanti mereka bisa eksekusi sendiri. Tapi sekali lagi mas, menurut kami itu adalah hal yang sebenarnya juga banyak dijumpai juga ya.
- Penulis : Tadi mas agha sempet nyinggung kalau generasi Z banyak maunya. Banyak maunya bukan berarti terus konotasinya jelek gitu ya. Maksudnya kan kritis itu kan masih dalam koridor banyak maunya. Kalau di wawancara sebelumnya tu mas andri pernah bilang bhawa generasi Z informasi nya banyak yang masuk, tapi karena terlalu banyak yang masuk kadang jadi tidak tepat sasaran. Itu salah satu alasan kenapa generasi Z jadi banyak masunya. Maksudnya mereka jadi banyak membandingkan dan jadi punya asumsi mengenai sesuatu hal yang ideal itu seperti ini. Tapi kalo mas agha liat sendiri, konteks banyak maunya itu apakah ada dalam koridor yang tepat atau kadang terlalu absurd gitu?
- Agha : Sebenarnya tergantung orangnya juga yaa, ngga bisa dipukul rata. Yang saya maksud dengan banyak maunya itu, ini mas, dalam kearah non teknis, hal hal diluar kerjaan, cuma memang jadi berpengaruh ke kerjaan ya. Sbenernya sekaali lagi ini menurut sasya masih termasuk hal yang umum, sering dijumpai di manapun. Katakanlah saat penugasan gitu, penerjunan ke lapangan, beberapa hal tu kaya dalam tanda kutip mereka rewel lah. Ingin daiberi fasilitas yang lebih baik, atau mungkin diberi penunjang yaang lebih baik lah istilahnya mas.
- Penulis : Oke mas. Kemudian mas agha sempat menyebutkan kalo generasi Z itu cenderung kreatif ya. Maksudnya proses berpikir dalam memahami pekerjaan yang diterima itu cenderung kreatif, mereka bisa mengembangkan pekerjaannya itu. Aku mau menghubungkan ini dengan kurikulum di masa training karyawannya itu sendiri. Kurikulum itu kan cenderung sifatnya set on stone, maksudnya semuanya udah ada koridornya semuaanya tetata lah. Hal yang sama sebenarnya terkait rencana pendidikan militer tadi yang mau dilaksanakan di tahun depan. Berarti itu kan harus ada pencampuran kan antara dua hal itu. Kalo dari mas agha sendiri, bagaimana kurikulum tersebut akan di set di RUN System?
- Agha : Intinya sih yang aku maksud kreatif dulu yaa, lebih ke pengemasan sih sebenarnya. Kalo dibandingin sama aku kerja dulu ya, maksudnya awal awal kerja dulu itu jujur kalo aku yang

penting rapi yaa gaperlu ynaag estetik atau menarik gitu gapapadan kaya hal yang harus disampaikan bisa tersampaikan dengan baik. Nah tapi dengan temen temen generasi Z sekarang ini ketika mengemas pekerjaan yang dilakukan itu dengan kesadaran dan kemampuan yang dimiliki itu mereka mengemas pekerjaan dengan estetik, eye catching, sehingga kalo kita share ke client atau calon client dengan pengemasan yang seperti itu bisa lebih enak dilihat gitu, jadi lebih pede juga lah. Nah terus cuma kaitannya dengan kurikulum sebenarnya belum bisaa kasih jawabannya aku. Karena tahun ini cenderung belum ada perubahan, tapi yang kaami ubaah adalah cara penyampaaian kurikulumnya. Nanti memang kaya metode nya ini atau pengemasan materinya itu butuh kreatifitas-kreatifitas itu lah. Cuma kalo dari sisi kurikulum sendiri itu masih bisa disesuaikan dengan perkembangan karakteristik generasi Z itu juga.

Penulis : Dalam proses knowledge sharing sendiri terhadap generasi Z itu pasti ada hambatannya ya mas, bagaimana cara yang dilakukan untuk mengatasi hambatan hamabtan yang terjadi biasanya?

Agha : Itu memang kalo sesuai dengan pengalamanku sendiri, sesuai dengan yang akhir akhir ini terjadi, itu memang bakal sering lah terjadi skenario skenario diluar dugaan yang terjadi di lapangan ya. Jadi kami sering haarus mengubah haluan atau mengubah strategi. Misalnya di perjanjian awal itu kita diminta mengisi materi mengenai salah satu modul di RUN System. Tapi setelah sampai di lapangan, mereka request materi diluar kesepakatan awal. Makanya mau ngga mau kita harus ubah strategi atau skenario. Nah dari kejadian itu sebenarnya yang sangat menolong kami di lapangan itu adalah dari sisi kesiapan mental. Kalo mentalnya ngga siap pasti akan cenderung panik daan menghindari untuk melakukan hal diluar skenario awal. Kemudian yang kami tekankan adalah kesiapan dari sisi knowledge yang dimiliki oleh tim juga. Jadi memang yang kami tekankan selama ini di knowledge sharing nya juga sih, harus rutin, harus ada evaluasi, harus ada kuis dan ujiannya, sampai ke sertifikasinya. Karena kalau kita ditanya terkait hal hal yaang diluar kesepakatan gitu mau ngga mau kita juga harus berusaha menjawab gitu. Balik lagi ke mental tadi ya, semisaal kita belum tau atau belum pernah mempelajari mengenai hal hal yang ditanyakan pasti kan kaya ketauan banget kalo kita kaya ngga tau apa apa. Cuma kalo mental kita siap itu bisa lebih tenang menghadapinya, bisa merespon dengan akan kami catta dulu, akan kami tampung dulu, dan sebagainya. Akan lebih beda lah pandangan customer terhadap kita. Nah terakhir mas tiu dari sisi kesiapan materi kita dalam banyak hal. Kita bisa mengeluarkan materi, bisa milih materi lagi kalau tiba tiba terjadi hal diluar skenario.

Penulis : Oke mas ini pertanyaan terakhir. Mas ian dan mas andri itu sempat menyebutkan hal yang sama bahwa di runsystem sendiri ini ada budaya untuk speak up lah. Intinya ketika ada permasalahan apapun itu harus didiskusikan bersama dan jangan ditutupin. Kalo ngga salah kan budaya itu kan memang dibentuk dari CEO sendiri ya, pak sony. Itu kalo menurut mas agha sendiri terkait budaya itu bagaimana mas?

Agha : Jujur itu budaya speak up itu bener banget mas, berfungsi banget. Mungkin mas ian juga nyebutin gini ya, banyak masalah itu timbul karena komunikasi, namun sebagian besar solusinya juga dari komunikasi itu mas. Karena kalau kita berkomunikasi yang bisa menyamakan frekuensi, mengarahkan customer, komunikasi yang kita bisa mnyampaikan materi sesuai dengan solusi yang dibutuhkan, itu semua dari komunikasi. Maka dari itu kami menekankan pada tim itu adalah jangan minder dan jangan sungkan untuk bertanya lebih detail. Karena biar bagaimanapun nanti pas kami mau mensolusikan masalah terssebut itu balik lagi dari komunikasi itu. Mungkin kesaannya gabisa kaya asal gitu juga, tapi itu sangat bermanfaat dalam penyelesaian masalah.

Penulis : Oke mas kalau kaya gitu cukup dari saya mas, gitu dulu semisaal nanti ada hal yang sekiranya perlu tambahan informasi dari mas agha saya ijin menghubungi lagi. Sekali lagi terima kasih mas agha dan mohon maaf juka ada salah salah kata dan maaf mengganggu.

Agha : Oke aku juga sorry ya kalo ada yang kurang.

Penulis : Oke siap gapapa mas, saya tutup ya mas, wassalamualaikum wr wb.

Agha : Waailaikumsalam wr wb, sukses ya mas ya.

Penulis : Iya terimakasih mas agha.

Narasumber Kedua

Nama : Andri Kushendarto (Andri)
 Pekerjaan : VP of Human Capital
 Tanggal : 28 Mei 2021
 Jam : 10:21 WIB
 Lokasi : Online meeting

Penulis : Perkenalan sedikit ya mas nama saya fahrul saya itu lagi melakukan penelitian buat tugas akhir saya mengenai knowledge sharing generasi z di perusahaan run system

Andri : Oke, ini s1 ya?

Penulis : Iya s1 benar mas

Andri : Knowledge sharing?

- Penulis : Knowledge sharing generasi z jadi bagaimana generasi z , generasi z itu sendiri menghadapi proses knowledge sharing dalam suatu perusahaan bagaimana hambatannya prosesnya apa-apa hal yang mendukung mereka untuk lebih terlibat dalam proses knowledge sharing tersebut
- Andri : Kalau ini dari awal-awal penelitian mas fahrul sendiri bedanya dengan generasi sebelum-sebelumnya apa ini?
- Penulis : Biasanya dari penelitian-penelitian sebelumnya itu yang paling vital itu adalah karena karakteristik nya beda ya tiap generasi ya kalau generasi z ini biasanya cenderung poin yang mensupport mereka yang mendukung mereka itu beda dengan generasi sebelumnya biasanya disitu salah satu yang paling menarik adalah untuk generasi z ini sendiri biasanya mereka itu belum terlalu termotivasi oleh uang tapi lebih termotivasi sama kompetisi atau diapresiasi dan semacamnya kayak gitu sih, mungkin ini ada dari mas andri bias perkenalan dulu Namanya terus role nya apa di run system sendiri
- Andri : Ya saya andri dari human capitals role saya leading human capitals di pt global sukses komisi atau run system
- Penulis : Kalau dari mas andri sendiri kalau mendengar knowledge sharing itu apa bayangan pertamanya apa yang kira-kira mas andri mengerti tentang knowledge sharing sendiri
- Andri : Saya sih lebih sering lebih akrab dengernya soal knowledge management mas ya
- Penulis : Oh iya sek umumnya
- Andri : Di tipe poin nya adalah knowledge management kemudian ada beberapa skema atau inisiatif salah satunya knowledge sharing , knowledge sharing ini bisa bentuknya offline ataupun online kalau offline tentu kita mengupayakan selalu ada Namanya general meeting itu sifatnya sebenarnya dua arah di management kalau kawan-kawan non management jadi kumpul jadi satu kemudian ada juga sesi untuk regular meeting jadi masing departemen itu memiliki agenda sendiri-sendiri ini juga salah satu media juga untuk knowledge sharing tidak selalu soal kerjaan tapi juga new case new case di lingkup pekerjaannya juga biasanya saling bertukar pengalaman ya karena kalau kita kan projektis gitu jadi satu jualannya satu sih ya arti tapi kemudian kalau diimplementasikan ke perusahaan jasa manufacturing hospital atau retail gitu kan pengalamannya beda-beda ya nanti PM atau team jadi berkumpul bisa saling sharing karna use case nya beda-beda itu yang konteks nya offline ya. kalau online tentu kita punya ESS employee self service jadi semacam laman tapi untuk internal kita sendiri bisa diakses dari mana aja basisnya web ya jadi bisa dari mana aja asal login disitu username kita disitu sebenarnya ada banyak, selain use case maupun tulisan-tulisan kawan-kawan juga ada semua peraturan dan SOP dll kita tulis

disitu mas jadi orang secara mandiri bisa baca atau kalau nanti ada peraturan baru kita tidak lagi via email ya email kan kita tidak bisa monitor mana yang terbaca mana yang belum terus apakah cuman di open aja apa ada activity berapa lama disitu nanti kalau lewat lama ESS tadi employee self service bisa ketahuan tu ini user udah view belum berapa lama jadi dah tau. terus untuk online kita juga ada grup messenger ya saat ini ada platform wa sama telegram ada dua disitu juga ada aktivitas knowledge sharing juga antar departemen maupun intern departemen juga untuk total perusahaan jadi kita punya Namanya runners group apapun nanti bisa di sharing disitu ya tidak selalu konteks nya kerjaan tapi related dengan ecosystem kita apakah itu termasuk pekerjaan maupun non pekerjaan. misal kalau pekerjaan clear ya konteksnya pasti pekerjaan kalau yang non pekerjaan itu kadang missal ada prokes terbaru atau kemaren kita itu kan gab oleh mudik nah itu bias kita taruh pengumumannya disini provinsi apa aturannya apa harus pakai ini pak pakai itu dll. Kadang informasi saking cepatnya ya tapi temen-teman generasi z y itu kan mereka proses nya itu disitu sebenarnya, uang iya tapi dapatnya bukan itu. at the end yang akan dicapai memang reward ya berupa prestasi. tapi karna mereka itu just happy ngejalaninnya beda dengan generasi sebelumnya baby boomers apalagi ya kaya x y dan lain-lainnya udah mulai sejak dulu itu knowledge yang mestinya bisa kalau generasi sebelum-sebelumnya itu kalau mau ngambil pengetahuan itu pasti dia nge-pull bukan nge-push kalau istilah saya dia harus narik dia harus masuk perpustakaan harus pinjam buku anak sekarang push kan? Kita diem aja disodorin

Penulis
Andri

: Informasi masuk semua?

: Masuk semua dan kita mesti punya sisi untuk manage mana yang kita butuhkan untuk upgrade kita ilmu kita atau enggak memang ini jadi challenge tersendiri sih bagi perusahaan itu sih ya mas yang beberapa hal soal manajemen kita

Penulis

: Saya coba Tarik mundur sedikit ya mas jadi kan nnti kan proses analisis data saya akan membandingkan bagaimana membanding juga bagaiman prespektif perusahaan dan generasi z sendiri tentang knowledge sharing apakah munbgkin nanti ada gap di tengahnya yang akan menjadi permasalahan dari mas sendiri sebagai pimpinan human capitals yang mewakili perusahaan bagi organisasi sendiri itu apa makna knowledge sharing itu sendiri maksudnya how important it is? Bagi business model yang dimiliki atau gmna?

Andri

: Bagi kami itu knowledge sharing ini sangat erat sama keberlangsungan business mas ya karna ini case nya ke bawah jadi apa yang di bawah 4 tahun itu di tambahi hingga ada layer 2 makin kaya model bisnisnya ditambahi di layer 3 begitu diturunkan terus jadi kita mesti memaksa harus ada usaha yang

sistematis tentu apa yang dimiliki atau yang diketahui para founder tentang produk kita dengan pengalaman mereka berorganisasi atau momen berhasil berharga itu harus diturunkan sampai generasi yang paling muda di antara kami terus kedua kita harus memastikan kalau yang dapat ilmu itu juga punya semangat yang sama untuk mengajari generasi berikutnya ini kaitannya sama kaderisasi. Kaderisasi itu maksudnya erat sekali sama keberlangsungan bisnis nanti kalau ada kadernya kan dan si bos si kita pun juga sejak ini itu paling tidak suka kalau loyal sama dia tapi loyal ke company this is your business this is not your support my business but you support as a organization meaning gitu jadi gitu mas korelasinya sama kaderisasi konteksnya bisnis yakni sama-sama penting karena keberlangsungan bisnis ya kita gak bisa nolak jadi kita dapat order berapa biaya operasional kita udah lead belum kita udah efisien kita bagus atau enggak ini model knowledge sharing atau approve juga dalam manajemen sendiri part of kelangsungan perusahaan sebenarnya boleh dibilang ini kuncinya kita bias bertahan lama atau enggak

- Penulis : Iya bener
Andri : Atau cuman di awal doang
Penulis : Atau cuma semangat di depan gembos di akhir
Andri : Iya emang ngumpulin uang lah ya 3-5 tahun kaya ya selesai setelah kaya kita gak mau kita itu ini out of konteks ya tapi buat mas fahrul tau kenapa itu jadi penting kita ini main di enterprise business planning sedikit banyak mudah-mudahan dekom sudah info-info lah ya artinya kit aitu di Indonesia itu satu-satunya yang punya n to n ya action solution ya ekspansi ab which is konsiderasi itu Cuma ada 3 SAP oracle dan sama import dibikin di india
- Penulis : Oracle sama sgl itu?
Andri : Oracle itu di... tapi yang bikin amerika sebenarnya Microsoft juga punya titanic tapi gak begitu muncul kalah terus sap itu dibikin dari dulu insinyur dari jerman tapi sudah di india tapi problemnya kita ke depan kan gitu penyusup data karena kan data once kita pakai software dari luar itu datanya ya mereka ambil kita tidak pernah tau data itu diolah jadi apa sih disana kalau itu data industry berate kan rencana industry kita kan tau semua mereka ya jadi kita bohong juga kana-kiri” sama mereka mereka sudah tau
- Penulis : Lebih tau dari yang ngasih tau malah
Andri : Iya kan kita mau gerak kemana mereka udah tau kan konyol itu kenapa kemudian kita bikin ini meskipun sangat complicated missal untuk start-up kita itu gak populer start-up kok bikinnya bikin a bikin b iso mimisen kui tapi ya pie meneh gitu kan gak boleh enggak lah terus siapa pasti kan cuman kita doang selama

- kita pakai sofwarenya ya data mereka sniff kita mau gerak kemana mereka dah tau
- Penulis : Iya dan dependen juga kan kita jadinya sama system mereka kalau kita cabut hancur perusahaan
- Andri : Pasti kalau di cabut yaitu namanya sulit masuk sulit keluar mau dokumentasi biaya gede complicated tapi kalau kita pake susah nanti kan gmna coba atau mau berkembang atau gak? Bisa habis bisnis cost nya terlalu besar gtu di depan cost untuk exitnya juga ya huge off
- Penulis : Sulitnya gitu pak gimana future nya
- Andri : Ya mas fahrul tau kenapa itu jadi semangat kita dalam menjalani pt ini, very-very important gitu jerih payahnya
- Andri : Balik lagi mas kita ke knowledge sharing jadi nah ini menariknya lagi kan mas yang human capital ni mkasudnya kan yang cocern nya emang manusia gtu kan kalau dari perusahaan sendiri itu kebijakannya apa sih kebijakan untuk men ini kan tadi kan poin utamanya adalah ini sangat penting buat keberlangsungan perusahaan jngka Panjang perusahaan sendiri kebijakan nya apa sih knowledge itu kan bentuknya ada yang informal dan formal iyta kan ada yang harus di record dll ini kebijakan nya apa sih untuk yang informal dan formal itu dari perusahaan sendiri
- Andri : Ya kalo formal sih yang pasti harus bener-bener well data ya mas ya semua ada catatannya ada recordnya karna kita kan mau going ipo going tbk apalagi tbk ya jadi kita dikomplain sama iso 2001 buanyak lah yang lain jadi sekarang dokumentasi dll ya harus tercatat itu justru nanti soft copy kemudian sebenarnya tidak kalah penting. secara informal kita tu punya juga namanya speak up culture gitu mas gak boleh di perusahaan ini orang punya kesulitan detik ini punya kesulitan detik berikutnya harus ngomong wajib ngomong sama supervisor nya SPV nya gak boleh ke teman sejawatnya lah apalagi team nya atau apalagi orang luar gtu gak boleh kita punya kesulitan itu harus kita itu bikin kemudian secara informal knowledge itu jadi kemana-mana dan akhirnya secara cepat ada solusinya akhirnya bias trial apa solusinya yang terbaik oke lah kalau missal itu bukan opsi yang paling bagus tapi atleast kalau komunikasi apa-apa bias dikomunikasikan kita punya alternative solusi kita lakukan aja kalau kemudian keliru gpp nanti dicari lagi itu solusi yang ini ada di latar belakang secara informal kita punya company culture yang suruh kita untuk speak-up itu masih informal tapi memang dari awal orang itu apa ya dibiasakan di pressure di tekan untuk bias
- Penulis : Nah itu karna kan membangun culture tu susah-susah sulit gitu kan kaya misalkan saya kan punya coffe shop untuk hal simple kebersihan gtu kan kita bias menulis di SOP nya harus

- dibersihkan tapi kan tapi bersihnya seperti ap aitu kan budaya itu yang gmna itu kan di pressure untuk ngomong terus kan tadi poinnya
- Andri : Iya mas jadi para pimpinan kerja yang memimpin itu orang-orang yang kredibel dan *persistence* dengan *goals* nya, jadi kalo kita gak ketemu pimpinan yang begini kita punya anak buah harus tunjukkan cara ngerjainnya, gabisa hanya kita minta tolong untuk melakukan sesuatu tapi juga harus ditunjukkan cara ngerjainnya. itu CEO kita kadang sampai turun membersihkan kaya gini tapi besoknya di ajari lagi kamu udah bersih ini belum di kantor tak cek ya sampai kemudian habit itu kebetuk tu kita lepasin kecil-kecil, lepasinnya seminggu terus seminggu di cek lagi sampai bener-bener itu ya karna kan what do we expect orang lahir kerja di kita usia udah 21 mas berarti kan 20 tahun dia punya habit di keluarganya dari 1-20 kan ya mustahil kalau kita bicara dua minggu kan di bentuk sama orang tua tetangga sekolah 20 tahun kan jadi kta harus bicara terus menerus habit change itu kalau kita konsisten cara teorinya ya ini kalau 40 hari kalau kita konsisten ngikutin prosesnya maupun result nya itu habitnya change itu teorinya kaya gitu jadi kita tunjukkan gtu nanti kita cek lagi berapa bulan dari sekarang
- Penulis : Itu menarik ini mungkin langsung tak sambungin sekalian aja ya di generasi z nya membangun habit itu tadi karyawannya pasti ada yang generasi z ada yang generasi x atau y gtu dlam proses membangun culture habit itu kan tujuannya untuk knowledge sharing itu tadi kan ada kesulitan khusus gak sih ketika berhadapan dengan generasi z
- Andri : Ya rules speak-up saya itu milenial eh x jadi satu tahun sebelum ada muncul generasi milenial itu saya lahir saya itu terbiasa kalau ngomong ya sama temen-temen yang lain generasi yang lain itu generasi x dan milenial awal-awal saya jadi tahun lahirnya antara 79-80-85 gitu kita itu terbiasa kalau ngomong itu langsung ketok langsung pak ngobrol gitu langsung, tapi ada hal yang sangat different anak-anak itu generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu masenger dulu jadi kadang-kadang malah disimpn gtu kadang malah curcol gitu
- Penulis : Malah kemana-mana
- Andri : Bukannya bikin apa kalau wa nya gtu update status gtu kan ini apaan gtu kan nah salah satu cara kita ngadepinnya begini bukan monitoring ya tapi kemudian kalau ada kita sering-sering sniping juga profile kerja teman-teman disini misal kalau ada profile apa atau musim panen hari ini misalnya gtu kemudian tak japri tak mesegge kenapa kalau butuh bantuanku gak kabar kalau duit gak ya itu urusanmu iya kit ani kalau soal pekerjaan boleh sharing problem apa ya jadi kaya kepo—kepo gtu lah sebenarnya generasi kaya saya sih gak suka kaya gtu cuman gmna kita kan saya saja

bilang sama-sama kawan-kawan kalian termasuk senior harus blended harus bikin akun ig lah harus bikin linkedin ya bikin lah dulu ceo gak suka suka gak suka mereka kawan-kawan kita makanya sebenarnya bukan meminta karna gengsi kemudian dia beradaptasi dengan kami ya kebalik itu malahan kami harus adaptasi dengan gayanya mereka karna ini dunia mereka hari ini dan masa depan milik mereka kita harus memastikan bisnis itu di pegang dengan proper ya oleh mereka mereka itu masa depan kita ya kita harus adaptasi lah dengan mereka ya control dikit lah

Penulis
Andri

: Iya paham-paham
: Karna dulu kami juga gak suka yang Namanya wfh eh wfc work from coffeshop ada malah b work from bali pada awalnya gak suka kita Sukanya di kantor ketemu dan networking itu hal yang something yang terus ceo bilang aku itu gak percaya orang itu itu bias bekerja produktif tapi lama-lama ya karna kami memustuskan untuk beradaptasi dengan generasi z

Penulis
Andri

: Perubahan zaman ya mas.
: Yes betul maka kemudian mereka bias jadi the next heroes gtu ya the next runner kita gtu ya harapan kita bias micro bias sustain gtu ya udah udah kita daripada bikin mereka pusing adaptasi kakak-kakak nya gtu udah kakak-kakak aja lah yang adaptasi pada akhirnya ketemunya di situ pada akhirnya tapi ada di system-sistem yang temen-temen generasi z ini harus paham system itu pakai history bagaimana perusahaan ini di buat dengan keteguhan dan konsistennya kawan-kawan generasi x ini x itu kalau punya apa ini satu di pegangin sampai berhasil kalau temen-temen z itu kadang satu seribu poin prespektif nanti yah stahun rongtaub bali padahal tahun ketiga sudah mau berhasil ya tapi sudah di malasin kerjakan juga gtu kan gak kerasan dikit selesai gtu kan

Penulis
Andri

: Turn over nya tinggi lah ya
: Misi kita adalah bisnis sidtem yang kami miliki itu harus mereka pahami kenapa ini banyak menciptakan banyak perusahaan raksasa banyak perusahaan raksasa itu yang build siapa? Baby boomer kan iya coba aja lihat gojek itu miletnial pak gak juga sebenarnya gojek itu colonial semua investornya ya

Penulis
Andri
Penulis
Andri

: Nah itu yang gak kelihatan itu
: Iya jadi sok-sok an milenials aja
: Biar relevan aja di market kan
: Yang danain uangnya siapa uangnya kakek lho tapi yang kita ambil bisnis-bisnis nya aja kalau how to nya ngak kalau how to nya ya harus kalau mau dengan z ya harus kami yang harus adaptasi kalau kami gak adap nanti fail kan nanti we wil be finish kita nanti akan hilang digantikan oleh y y akan hilang digantikan oleh z nanti hilang digantikan oleh alpha nanti beta hilang udah tapi kalau system mudah-mudahan gak hilang ya kalau hobinya memang harus adaptasi ya mas kami akan begitu

Penulis : Okey ini mas andri waktunya cuman sampai jam 11 ya kalau gak salah ya

Andri : Iya-iya

Penulis : Oke kalau mungkin untuk hari ini tak dua pertanyaan lagi terus nanti kalau ada next lagi kita lanjut lagi ya sma mas ian akhirnya kan sampai 2 jam sendiri karna ngulik nya asyik kan

Andri : Iya nanti kintak-kontak aja

Penulis : Iya oke

Andri : Make appointment

Penulis : Yang pertama yang pingin saya ulik itu kemaren mas ian sempat menyebut masalah akademi semacam departemen yang salah satu focus utamanya adalah masalah knowledge di organisasi. Bisa ngomong sedikit nggak tentang kebijakan akademi itu bagaimana goal nya bagaimana prosesnya dan dasar pembuatannya

Andri : Oke akademi itu jadi erp kita bikin erp kita enterprise resource planning which is itu software bisnis yang very complicated karna satu sisi dengan yang lain pasti beda jadi kalau ada implementasi di perusahaan a nanti akan di implementasi ke perusahaan b yang beda cdefg sampai berapapun perusahaannya itu akan customisasi dalam hal apa? Bisnis proses jadi misal kaya mulai dari starting ada link masuk sampai ke biadul jadi kontrak itu satu perusahaan dengan yang lain beda meskipun sama satu divisinya nah software kita tu mesti harus bias mengakomodir customisasi tadi mengakomodir banyak variasi bisnis proses nah itu jadi membikin ya erp kita itu jadi khas mas jadi itu tidak diajarin di sekolah tidak pernah ada kampus mana yang bias ngajarin Namanya run system gak ad aitu kenapa kita harus kemudian create knowledge sendiri karna kalau pakai dari luar kita gak ada yang ready gak ada kan? Nah satu-satunya cara itu kita create akademi kompleksitas yang tadi itu diajarkan lewat akademi jadi kita ngambil resource dari kampus-kampus itu nol bener-bener nol ya kadang requairmen nya ada yang pernah ini belum sertifikat sap dah didata belum atau dari akuntansi ready gtu karna dari akuntansi kan layer kreatif itu kasusnya adaptifnya software bisnis itu kan bermuara ke keuangan makanya lulusan-lulusan financial ap aitu keuangan ataupun accounting itu akan jauh lebih mudah untuk memahami karna starting dari awal mesti endingnya keuangan gak mungkin enggak kan kalau bisnis kan biasanya selalu gtu ya lewat properti ya lewat human capital lewat inventory jadi system dll tapi endingnya pasti ke laporan keuangan tu jadi ke depannya akan lebih banyak temen-temen di jurusan-jurusan finansial tapi kita tidak menutup kemungkinan ke yang lain untuk kepentingan akademi ya ada iq tertentu yabg di banggakan biar kemudian bias belajar lebih cepat ya kemudian ada sedikit pengetahuan mengenai bisnis fungsion planning organizing gitu-gitu sih itu kalau orang-orang kuliah pasti diajari lah ya kecuali di sastra ya

gak diajarin Pendidikan keagamaan tapi di luar jurusan-jurusan itu pasti punya lah pengantaran manajemen pengantaran bisnis nah nanti di akademi temen-temen yang benar-bener fresh graduate itu diajari tadi 3000-4000 lebih bisnis function yang ada di run system dalam 3 bulan intensif dan setiap bulan itu di evaluasi jadi kalau ga ngerjakan task atau mengerjakan statistic road berarti memang complain ya kemudian jadi gak lulus tu biasanya jadi berkurang biasanya masuk 20 nanti yang lulus paling separuhnya nah dari situ kita punya pasukan nih pasukan yang 50% ready kenapa 50% ready karna yang 50% itu harus berknowledge meskipun di akademi nanti diajarin ya uses casenya tapi ya kalau informalnya itu tetap butuh sulit makanya kalau gak ngadepin atau ngalamin ya itu susah banget tantangannya ya setelah itu rampung serahkan hasil hasil exam kemudian dia di hire yang benar-bener proper di hire jadi employe kita lihat satu tahun aja karna biasanya satu tahun itu mereka akan menyelesaikan berapa project dengan capital small project lah atau jadi bukan bm tapi kaya bm tapi itu junior teamnya tapi dah ngurusin project udah didinasin kesana-kemari lah udah ikut rapat dengan klien nah nanti kita liat tuh disitu kita tau biasanya akan muncul kader-kader baru lah dari pada kita kemudian tidak ada akademi mas fahrul bias bayangkan kalau tidak ada akademi masuk dia jadi karyawan langsung project uda pasti wassalamualaikum udah pasti gagal nah itu nanti si akademi itu sebenarnya kalau kita sendirikan gak bias itu nanti kita kepinginnya di inject kampus-kampus gitu jadi nanti kampus itu punya run system partner gitu kaya sebenarnya sap sih ya kita meniru-niru skemanya sap tapi ya

Penulis : Iya keren karna saya menanyakan mas ian ada goal menggantikan sap di uii gak ini?

Andri : Harus ada kampus partner gitu ya nanti yang ngajari bukan kita kita tapi bapak ibu dosen tapi kita juga harus bikin ini lah nasional pride gitu ya nasional pride terus biar kemudian kampus-kampus juga pd ya sakjane iki software local kok tenanan iki arep ganti sap iya kan makanya kita juga agresif di final-final uff kita ini saham sekian persen suda dimiliki oleh Telkom group mas ya kita ini start up yang udah di invest lah ya oleh Telkom gitu sebenarnya ada banyak yang ingin invest dari luar cuman foundernya gak mau kalau dari luar pokoknya gak mau gitu aja

Penulis : Saya tanyakan lagi 5 tahun lagi mas

Andri : Kalau gak mau terus di over uang banyak gitu kan aku da ngomong gitu kan mas sama foundernya kamu gak mau po kalau kamu di bawain uang 1 trek gitu terus piye gak mau ah gak mau masih bilang gitu udahlah tapi kan siapa yang tau kalau tetep gak beneran yo wis berarti orang gila itu untuk akademi mas ya knowledge generator ya kalau saya kasih ini ya inisial

Penulis : Iya bener karna itu kan maksudnya
Andri : Tapi itu buat erp nya ya mas artinya knowledge untuk erp nya ya jadi dia tidak terjadi missal pengetahuan mengenai manajemen sdm itu gak manajemen finansial missal yak an ada tuh atau manajemen engineering itu gak itu gak jadi akademi itu khusus untuk bisnis fungsion di arti kita yang mana itu khas nanti diajari nanti di webinar khas banget

Penulis : Itu kenapa saya menanyakan itu karna menarik juga karna dari penelitian sebelumnya yang saya temukan itu kan knowledge sharing itu ada berapa masalahnya salah satunya itu tidak ada system yang merecord system yang udah beredar di perusahaan sedang kan kalau dari perusahaan sendiri pasti generate nya karna ketemu klien dari perusahaan ini oh rencananya gini gini gini

Andri : Betul, nambah.
Penulis : Itu yang saya menarik disitu terus ini terakhir ya mas kembali ke generasi z ini kan sudah banyak kebijakannya macem-macam tapi tetap pasti ada sesuatu yang bakal membuat mereka perform maximal lebih loyal kepada perusahaan maksud saya loyal disini adalah ketika kamu diberikan target untuk selesai ab tapi kamu bias menyelesaikannya abcd jadi bener-bener dia menyelesaikan bukan hanya karna dia dibayar terus dia menyelesaikan tapi dia memberikan yang terbaik kalau menurut mas andri sendiri untuk generasi z ini sendiri apasih yang bias mendukung mereka sehingga sampai seperti itu

Andri : hmm sampai achievement gitu ya?
Penulis : He em sampai bener-bener hasil yang maximal gitu
Andri : Sampai ke abcdefg sebenarnya mereka hanya butuh sosok untuk panutan dan panutan itu harus bener-bener yang expert di bidangnya dan tidak boleh ada layering layering maksud saya kalo structural pasti ada cuman kami tidak boleh terpisah kaya orang lain gitu ya missal mau ketemu ceo ya kalau di kantor ya wes ceo ya kudune thanks god ceo adalah orang yang sangat blending eh lagi apa kurang apa dll ini pak ada kesulitan gini-gini eh sebentar aku pernah ini jadi diskusi gitu karna direktur utama sama anak baru anak baru yang kemaren ya karna akademi itu bias terjadi dan sangat intens gitu eh kalian tau gak sekalian dekat sini tu au spot itu pas ada kesulitan di mereka kemaren ada yang itu lah ada yang kecelakaan di jalan gitu ada gitu ini anak baru gitu z terus kemudian udah diurus udah diurus dll terus aku minta nomernya dong kemudian tak wa gitu gimana kondisine piye gapapa pak eh bentar-bentar e tadi di rumah sakit diurus pakai bpjs bias gak gitu masalahnya rumah sakitnya gak kerja sama nah berarti kan kamu perlu uang itu iya pak ya nanti gini lah biayanya berapa screenshotkan aja nanti kasih ke aku udah kami urus udah di balikin itu sama perusahaan gitu at simple as that gitu gak usah

pegajian lah itu lah pake gak usah ke bagian finance lah apa lah jadi jangan dulu nanti yah prosedurnya finance sdm jangan iya itu gpp formalitas iya cuman akum au bantu dulu biar kamu di cover secara financial ya di cover karna kan dia udah keluar duit dulu itu karna kalau bpjs kan gak di tanggung nah debirokratisasi scema yang sangat tidak birokratis ini sangat disukai sama temen-temen disini disukailah pokoknya seneng lah raikut tau rampung dan pimpinane iki pimpinan paling lucu bukan staf hr nya lho managernya itu baru setelah itu oke mana data ke bagian benefits pay roll nanti di bantu oleh cahya ya nah baru ngomong begitu bukan tak order ke staff tak minta order ke ybs ya tapi saya langsung tu teng-teng nah itu something yang mereka very-very happy dan jangan lupa harus di cek saya langsung cek ken ini udah cair belum kapan cair ya saya harus pastikan itu cair cepet karna kalau generasi z kalau bias y ani ngajuin hari ini cairnya kemaren

Penulis : Bener-bener nek kesusu mangkate wingi haha tapi maksudnya kalau terlalu lama itu mungkin saya dekat dengan karyawan mas juga gitu kan jadi beberapa teman yang kerja gitu kalau birokrasinya terlalu itu ini tu gini gini gini ini gimana sih karna kan kadang karna birokrasi itu kadang dari atasan itu juga susah menjellaskan ini tu mandek disini gitu loh

Andri : Betul saya agak ini di perusahaan kita ini bukannya tidak ada masalah ya mas ya masalahnya ini ada di soal kecepatan adaptasi dengan itu tadi pola debirokrasi kawan-kawan generasi z itu lho kadang saya marah-marahnya bukan ke kawan-kawan yang baru ngak emang pernah saya marah-marah kalau sama mereka malah ke kami di internal gitu kenapa gak cair kenapa lama banget gitu coba misalnya belum sama pak siapa pak siapa wah tak parani kui ngopo ngurusi sui banget harus kesini harus kesini dari audit mintanya sekian pembanding buat apaan ini pembanding ya kadang kami bertempur sendiri di lini managemen gitu ya akum ah belum sih mas tapi ya kalo sdm kan elasi langsung bener-bener kamu yang ngerekrut kok kamu kan paham tapi kalo finance kan enggak mereka kan gak paham sama sekali gak ngerti ada di kotak sendiri nah ini pertarungan kami ada di para perasa ini jadi saya harus memastikan temen-temen generasi z ini tidak ketinggalan momentum karna momentum is spirit spirit untuk mereka untuk bias dapet momentum seperti itu tapi di internal temen-temen sendiri mostly aja harus hidup kaya temen-temen yang lain gitu kaya audit lah tagihan macet e finance jangan lama-lama kalau perlu di tagging di tagging gitu kalau soal prosedur soalnya yang penting kejadiannya memang betul identitasnya nyalah butuh urgent mau nombok dulu

Penulis : Ini satu sorry nambah satu lagi ini ketertarikan ku aja sih as a run system growth saat ini kan hirarkinya masih belum terlalu

Panjang mas masih pendek knowledge sharing nya masih bias bagus banget direktur utama aja bias langsung knowledge sharing jadi turunannya masih bias bagus dalam 5 tahun nih ketika run system grow bigger maksudnya cabangnya semakin banyak singkat aja apa yang kira-kira bakal dilakukan untuk culture ini tetap hidup sampai

- Andri : Dipecah mas di pecah ke satu layer disentralisasi dan tetap satu layerjangan dikit-dikit jangan di bikin centralize maksudnya jangan terlalu sentralisasi nanti symbol-simbolnya yang kami ajar dulu deliver culture harus ada symbol kalau perlu simbolnya di puter biar semuanya jadi leader gitu dulu mas fahrul
- Penulis : Oke gitu dulu ini sebenarnya masih banyak banget yang ingin ku ulik tapi next aja kita lanjut.

Narasumber Ketiga

- Nama : Mohammad Fajri Romadhon (Fajri)
Pekerjaan : ERP Application Consultant
Tanggal : 2 Juni 2021
Jam : 17:03 WIB
Lokasi : Online meeting

- Penulis : Kenapa WFO mas?.
- Fajri : WFO ya mas.
- Penulis : Oh iya WFO. Langsung aja ya mas, oke, kenalin saya Fakhru jadi saya mau wawancara dikit mas untuk tugas akhr saya, mengenai *knowledge sharing*. Oke mungkin dimulai dari ini belum mas monggo perkenalkan dulu mas nya siapa jabatannya apa di perusahaan, tanggung jawabnya apa?
- Fajri : Nama Muhammad Fajri, terus saya di Runs System itu sebagai *staff delivery*.
- Penulis : Oke, interview saya ini kan menegnai generasi Z di dalam perusahaan. Masnya kelahiran tahun berapa?
- Fajri : 97.
- Penulis : Nah, 97, jadi 97 itu sudah masuk generasi Z, generasi Z awalah. Awalnya generasi Z itu di 97 96. Kalau dari mas sendiri nih soal *knowledge sharing* atau transfer *knowledge* itu sudah ada bayangan nggak itu tentang apa gitu?
- Fajri : Kalau bayangannya sih, tentang *sharing – sharing* pengalaman mungkin ya. Di mana kita antar sesama pekerja atau mungkin dengan atasan ya, itu saling *sharing* ilmu yang didapatin dari pengalaman masing-masing. Dulu juga pertama di RUN System saya ikut program *internship*, disitu dapet ilmu dasar soal RUN Syatem nya dari tim akademi, dan juga dapet ilmu dari *sharing* pengalaman antar peserta *internship* dan juga dari mentornya

- Penulis : Oh oke, jadi biar nanti gak, jadi penjelasan sedikit *knowledge sharing* sendiri itu sebenarnya, *knowledge sharing* itu sebenarnya proses berpindahnya ilmu-ilmu, berbaginya ilmu di dalam sebuah organisasi dalam konteks formal maupun informal. Jadi semisal, kalau gak salah di Runs System kan ada namanya akademi ya, mas?
- Fajri : Iya.
- Penulis : Akademi itu kan pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki perusahaan yang direkam, didokumentasikan kemudian dibagikan kepada karyawan-karyawannya. Nah itu salah satu bentuk transfer knowledge, mungkin bentuk lainnya informal dari atasannya mas, ngasi tau secara kasus misalnya ada kejadian kayak gini penanganannya gimana dan segala macam.
- Fajri : Ya, udah kebayang.
- Penulis : Udah kebayang ya, mas. Jadi gini, mas itu di Runs System kan staff, staff apa tadi, mas?
- Fajri : *Delivery*.
- Penulis : *Staff delivery*, *staff delivery* itu kerjanya ngapain, mas, gambarannya, maksudnya cakup pekerjaannya gitu?
- Fajri : Kalau *jobdesk* nya sendiri dari *delivery* itu biasanya itu yang implementasi ke menjaga *client*, cuman kalau penjabarannya bisa banyak tugas-tugasnya.
- Penulis : Berarti secara umum, mas yang bakal sering berhadapan dengan *client*, mengenai pelayanan dari Runs system sendiri. Kalo menurut mas sebagai seorang generasi Z, itu kan itungannya masi muda, masi awal karir lah, menurut mas itu sendiri dalam pengalaman mas udah berapa tahun?
- Fajri : baru mungkin 9 bulan.
- Penulis : Oh 9 bulan, kalau ibu – ibu udah mau melahirkan itu, mas.
- Fajri : Iya.
- Penulis : Jadi tadi kita udah diskusi dikit *knowledge sharing* itu apa. Nah, selama proses mas kerja apa makna *knowledge sharing* itu sendiri, bagi proses kerjanya mas dalam *day to day* nya mas, atau dalam performanya mas dalam perusahaan?
- Fajri : Kayak yang disampaikan tadi ya kalau di Runs System itu kan ada yang namanya akademi dan mungkin dari atasan itu juga ada *knowledge sharing*. Sepanjang saya implementasi, diimplementasi sendiri juga ada *knowledge sharing*-nya, yaitu tentang menjelaskan sistem ini seperti apa ya itu lain itu kan juga ke *client*, itu kan juga *knowledge sharing*, itukan kita *training* mereka juga.
- Penulis : Jadi kan, ini dibayangkan saya ya, jadi mas kan mengiringin dalam proses implementasi. Selama proses implementasi. itu kan biasanya kalau kayak gini kan setiap perusahaan itu kan beda-beda kejadiannya. Secara informal nya ada nggak, ada satu kejadian nggak yang misalnya waktu itu ada problem atau ada

- masalah, tapi dari atasan dengan *knowledge* yang dibagikan dari atasan itu bisa membantu mencari solusi atau atau semacamnya, gitu?
- Fajri : Ya, kalau diprakteknya itu, untuk diawalkan *gathering* informasi kan ya, *gathering* informasi dari client, mereka menceritakan perusahaan mereka seperti apa, kita tangkap dan kita juga menjelaskan masuk ke system gitu. Nah nantikan, kita masih kebanyakan yang baru semua, yaitu masih beberapa tanya ke atasan gimana perlakuannya di *system* gitu. Kalau secara informal nya kita seringnya sih sama karyawan kalau saya di project perhutani sama Dewi itu, sering nya malah ngobrolnya terkait permasalahan itu waktu merokok di belakang. Jadi itu malah sering menceritakan banyak di situ, malah ketemunya solusi malah di situ sebenarnya.
- Penulis : Sama senior-senior di kantor gitu ya?
- Fajri : Sama *client*. Sama kalau di kantor juga sih, kalau sama atasan, ngerokok di pantry.
- Penulis : Sekarang kita fokusnya ke informal dulu ya, mas? Jadi Ketika proses *knowledge sharing* ini berjalan formal itu kan berarti harus dua arah ya maksudnya dari karyawan generasi Z-nya sendiri juga harus aktif nanya dan dari atasannya sendiri harus terbuka, jadi nggak merasa malu atau gimana buat nanya kira-kira gitu nggak, mas?
- Fajri : Iya, kaya gitu.
- Penulis : Kalau apa dari mas sendiri tentang kultur itu, tentang knowledge sharing itu saat ini, dari organisasi menurut mas supportif enggak sih terhadap hal itu maksudnya support, supportif untuk membantu biar diskusi berjalan atau nggak gitu?
- Fajri : Menurut saya supportif sih, lebih nyaman dengan yang informal kayak gitu dari pada yang ketika yang sharingnya itu lebih ke formal ya. jadi lebih enak yang informal.
- Penulis : Yang formal pernah, apa kegiatannya gitu di Runs sendiri?
- Fajri : Kalau formal di Runs System itu kan kita dua mingguan gitu ya, itu yang ngomong terkait progress, terkait laporan mingguan aja kita udah ngapain aja, kalau ada permasalahan-permasalahan di *client* itu gimana.
- Penulis : Berarti modelnya *meeting* gitu, yang kumpul semuanya. Berarti menurut mas sendiri malah lebih efektif informal gitu ya, ngobrol langsung gitu ya?
- Fajri : Iya, kalau secara pribadi, lebih enak ngobrol langsung. Di *meeting*-kan kadang kita rebutan dapat solusi dari atasan itukan, kalau meeting kan kompli semua gitu. Nah, kadang waktunya kurang juga, tapi kalau lebih ke informal, kita nyamperin dateng itu malahan lebih, lebih enak.
- Penulis : Oh oke. Dari mas sendiri nih, kalo menurut mas dalam proses *knowledge sharing* di perusahaan selama bekerja, pernah ada ini

- nggak mas, hambatan atau ada permasalahan yang muncul apa, gitu?
- Fajri : Kalau hambatan mungkin, menemui atasnya agak susah kalau dulu ya tapi sekarang karna dari kantor semua, untuk sekarang hambatannya kayaknya nggak ada kayaknya.
- Penulis : Pernah muncul masalah gitu nggak mas, maksudnya masukannya dari atasan membingungkan atau kurang tepat atau malah, malah bikin problem gitu, pernah ada nggak?
- Fajri : Ke atasan satu level di atas saya yang diwawancara juga kan mas Ian itu?
- Penulis : iya
- Fajri : lebih seringnya itu menemukan solusi dan ngobrolnya enak kan gitu gak formal, kaya ngobrol biasa, tapi dapat solusi gitu, cuman ya kalau ke level atas ya lagi juga pernah nanyain gitu. Nah, itukan biasanya pola berpikirnya kalau atasan yang levelnya setingkat 2 level di atas itu kan pasti lebih luas ya, atasanya. Mungkin kadang ada ketidakcocokan.
- Penulis : oh, jadi, gimana ya, kita berharap masukan yang teknikalnya dapat, tepat sasaran, tapi karna berpikirnya lebih luas, jadi kemana-mana gitu, jadi malah bingung sendiri gitu kan.
- Fajri : Iya, jadi solusinya gak, solusinya kadang berbeda juga dari apa yang kita pikirkan.
- Penulis : nah gimana tu, mas? Bisa ceritakan gak mas contoh kasusnya gimana tu, mas?
- Fajri : Kalau ke atas satu level, kalau ke mas Ian, kita dapat solusi teknisnya gitu. Cuman, kalau ke lebih atas lagi itu kan pola berpikirnya atasan itu lebih luas, jadi kadang kita gak dapet teknikalnya, jadi kadang juga pertimbangan mereka lebih luas lagi, jadi kadang ada politiknya juga.
- Penulis : Oh oke. Terus, Kembali lagi ke *knowledge sharing*, *knowledge sharing* inikan berarti dalam kasusnya mas sendiri itu penting banget kan untuk performa kerjanya karna kasusnya itu tadikan beda – beda kan untuk tiap *client*. Jadi, harus banyak *sharing* lah biar tim itu, perusahaan tidak terus-menerus mengalami permasalahan yang sama, solusinya udah macem -macem. kalau dari mas sendiri, biar mengikuti proses *knowledge sharing* itu lebih, lebih semangat kira-kira apa sih yang mendukung, mas untuk lebih terlibat dalam proses *knowledge sharing* ini sendiri?
- Fajri : Sebenarnya untuk ke *sharing*nya, gimana mas diulangi.
- Penulis : Jadi, apa yang memotivasi mas, membuat mas menjadi mengikuti proses *knowledge sharing* itu lebih nyaman, lebih semangat gitu, mas?
- Fajri : Kalau gitu kalau yang nyaman tadi ya kalau saya lebih nyaman yang informal, cuman kalau di saya kan masih awal ya jadi masih sangat butuh sekali *knowledge sharing* yang mungkin dari atasan gitu ya, untuk bantu saya dalam melakukan pekerjaan supaya bisa

berkembang juga ke depannya. cuman kalau kulturnya di Runs System, kayaknya memang modelnya itu *learning by doing* gitu jadi jalanin dulu, temuin permasalahannya, solusi dari kamu apa gitu. Nah baru dikonsultasikan ke atasan itu sudah tepat atau belum.

Penuli : Oh, oke. Masnya dulu ini gak, berarti masuk dulu akademi udah ada atau belum?

Fajri : Masuk itu akademi udah ada, cuman baru di training 1 bulan terus sudah ditaruh di project, jadi belum semua materi itu dapat dan baru kulitnya aja.

Penulis : Oke. Waktu itukan, berarti OJT kan? *On Job Training* kan, maksudnya langsung dilempar ke proyek gitu kan?

Fajri : Iya

Penulis : Tuntutannya waktu itu apa mas, menghadapi proyek?

Fajri : Tuntutannya kalau dulu masih belum paham dengan *product* dan mekanisme *project* ya, kita harus ngapain di sana, karena memang *training*-nya itu sangat dikit, jadi kita ngikutin alur aja gitu karena kan juga ada *project manager* nya juga, jadi kita masih ngikutin itu.

Penulis : Sementara itu dulu pertanyaanya, gak banyak. Paling nanti, ketika saya udah lanjut *interview* yang lainnya, baru ada info – info baru lagi, baru mungkin nanti, kalau boleh minta tolong, saya hubungi lagi misalnya butuh informasi tambahanlah. oke kira-kira gitu dulu ya mas. makasih banyak buat waktunya.

Fajri : Sama – sama.

Narasumber Keempat

Nama : Mohd. Ridho Alfari (Ridho)

Pekerjaan : ERP Application Consultant

Tanggal : 7 Juni 2021

Jam : 20:06 WIB

Lokasi : Online meeting

Penulis : Makasi ya mas, udah ngeluangin waktu, maaf ganggu malam – malam.

Ridho : Iya, gak papa. Aku sambil ngerokok gak papa ya, mas?

Penulis : Gak papa, mas. Baru pulang kerja apa WFH?

Ridho : Baru pulang.

Penulis : Langsung aja ya, mas. Jadi, inikan kita akan membahas masalah *knowledge sharing* terutama buat generasi z, dan masnya sendiri kalau enggak salah 97 ya, mas?

Ridho : Aku 95.

Penulis : Oh 95, masih masuk generasi z.

Ridho : Masih masuk ya.

- Penulis : Awal – awal gen Z. kalau dari mas, Ridho sendiri ada gambaran nggak sih *knowladge sharing* itu apa? Kalau masnya sendiri disiplin ilmunya apa, maksudnya jurusannya apa?
- Ridho : Jurusannya teknik lingkungan dulu.
- Penulis : Kalau dari mas Ridho sendiri ada gambaran nggak sih, *knowladdge sharing* itu sendiri apa?
- Ridho : *Knowledge caring* atau *sharing*?
- Penulis : *Sharing*.
- Ridho : Oh *sharing*, kalau menurut gambaranku sendiri kalau *knowledge sharing* ya ini ya apa, *sharing* mengenai apa yang kita punya, tapi tidak terbatas pada pengetahuan seperti pengetahuan ilmu atau apa gitu ya, pengetahuan apapun itu bisa kita dapatkan melalui *knowladge sharing*. Bahkan, ketika duduk ngopi juga ada proses *knowladge sharing* gitu loh, sesederhana itu sih.
- Penulis : Kurang lebih kalau secara landasan ilmunya gitu ya, jadi *knowladge sharing* kan salah satu sub bab dari *knowledge management*, manajemen pengetahuan. Jadi kan, kalau di manajemen itu kan penegtauan katanya harus direkam, dan di transfer antara karyawan, sehingga pengetahuan – pengetahuan itu kan biasanya spesifik hanya milik perusahaan itu kan, itu jadi nilai kompetitif sendiri bagi perusahaan itu sendiri. sebelumnya aku sempat ngobrol nih sama mas Ian, mas Andri, perusahaannya mas ini kan Runs System pekerjaannya project per project ya? Iya. Bukan yang *running* pekerjaannya yang sama terus menerus setiap bulannya, berartikan setiap *client* pasti ada permasalahan baru, *case case* baru, model – model permasalahan yang baru. Kalau menurut mas itu sendiri dalam bekerja sehari-hari apa sih makna *knowladge sharing* itu bagi pekerjaan mas Ridho, yang maksudnya bagaimana perspektif mas Ridho *knowladge sharing* terhadap implementasinya terhadap pekerjaan sehari-hari yang dilakukan?
- Ridho : Kalau untuk itu terhadap ini terhadap pekerjaanku sehari-hari, sebenarnya kalau dari yang mas Fahrul bilang tadi terkait dengan *knowladge sharing* secara manajemen. Nah, ini memang ada beberapa apa namanya *knowladge sharing* yang memang dipegang oleh perusahaan kita, tetapi pada dasarnya sebenarnya kan setiap implementasi, setiap proyek itu sebenarnya kurang lebih lah setiap perusahaan baik itu di kompetitor kita, ataupun induk perusahaan kita, kita tetap sama sebenarnya. Jadi menurutku enggak ada yang baku si selama di Runs System aku kerja udah hampir 1 tahun di Agustus ini, tetapi bagi aku sendiri nggak ada yang apa ya bahasanya baku gitu kalau aku nggak salah tangkap secara manajemen pengertiannya. itu sih mas, jadi memang menyesuaikan sih jadi *case by case* terus kegiatan-kegiatan yang kita temukan kita itu biasanya tidak akan sama *treatment*-nya jadi memang baku gitu seperti kita menyusun apa

namanya *template project* terus menyusun *stage stage* apa namanya dalam implementasi di project sebenarnya kan sama aja, secara bakukan itu ada standar deviasi untuk mengukur cakupannya *project* ini sudah sampai mana sudah berapa persen. Tapi kan dalam implementasi nya sendiri ketika sehari-hari kita dalam project tidak sebak itu juga sih.

Penulis : Ini sebenarnya kalau *knowledge sharing* sendiri di manajemen itu sifatnya informal dan formal sih.

Ridho : Jadi dua jenis gitu.

Penulis : Ya, ada dua jenis, aturan modelnya nanti ada bisa jadi bisa jadi sebuah SOP bisa jadi sebuah buku panduan atau lain-lain. Kalau informal ini ya biasanya bakal berkaitan erat sama kalau kalau dari penelitian yang ada sebelumnya dan dari penjelasan yang ada itu bakal berkaitan erat dengan sama kultur dan budaya organisasi karena sifatnya informal itu kan jadi, kadangkala, kaya yang mas bilang tadi, kita sambil ngopi, sambil ini aja itu udah *knowledge sharing*.

Ridho : Iya.

Penulis : Kalau yang modelnya informal gini gimana, mas? Tadikan, *case by case* dan lain- lain.

Ridho : Kalau yang informal sendiri kalau dari penjelasan mas Fakhru gitu ya, aku nangeknya berarti bahwa, lengkapnya berarti bahwa uniknya perusahaanku itu adalah budaya gitu jadi kalau di tempat kita merokok ngopi gitu ya atau di lesehan di rumput itu ya itu sebenarnya lebih banyak media komunikasi kita itu adanya di situ gitu loh bukan lewat sebuah *meeting* yang formil atau memang kita harus ada *meeting* kayak gini kayak gini, tetap ada sebenarnya meeting 2 mingguan, terus meeting mingguan tetap ada beberapa SOP yang tetap dijalankan oleh perusahaan gitu, tetapi dalam kesehariannya lebih banyak yang informil kayak gitu gitu loh, semisal aku ngajak mas Iyan ini ada beberapa *case* untuk kita sharing, ya kita pada akhirnya di pantry kayak gitu. Termasuk juga CEO ku semisalnya ada beberapa hal yang perlu kita diskusikan terkait *high level decision* atau seperti apa ya kita mutusannya sambil ngerokok gitu. Bahkan di project pun terkadang seperti itu, lebih efektif ketika aku ngobrol dengan kadiv keuangan atau kadiv apa gitu ya dengan direktur yang sama-sama inilah, sama-sama perokok atau sama-sama suka ngopi gitu, aku akan lebih cair untuk berdiskusi ketika duduk di tempat nongkrong di kantor perhutani, saat aku di *project* perhutani. Nah, disitu biasanya akan lebih cair terus lebih keluar di beberapa kesempatan jika sesuatu harus dibawa formal bawahannya tegang bawaannya naik-naik, emosinya naik semua, siapa sih yang mau di di ranah formal untuk mungkin ada beberapa hal yang tidak bisa mereka keluarkan atau seperti apa, tetapi ketika aku bawa ke ranah ke nonformal itu malah lebih

- terbuka, dan jujur tau informasi-informasi yang tidak aku dapatkan ketika rapat formal itu di ranah nonformal itu juga dikantor
- Penulis : Juga kalau dari 1-10 buat kesuksesan performa goal pekerjaan sehari-harinya mas Ridho itu berapa kira-kira?
- Ridho : Kalau dari skala 1-10, mungkin aku bilang 9 ya, karna kenapa aku pasanganya tipis, kenapa 9, gatau yang lainnya pasanganya berapa, karna bagiku, aku kan cukup baru di dunia kerja itungan baru mau masuk 1 tahun, sehingga menurutku *knowledge sharing* ini adalah kunci bagi aku kunci untuk tetap berkembang gitu loh, kalau engga ya aku akan diam doang, tidak ada *inside*, tidak ada hal yang masuk ke aku, ya bakalan gak ada yang aku tahu gitu kayak gitu sih
- Penulis : Ini ada satu yang menarik yang sempat aku tanyain sebelumnya ke mas Iyan, jadikan sekarang itu ada namanya akademikan?
- Ridho : Iya.
- Penulis : Mas Ridho itu masuk ketika akademi itu belum ada berarti pendidikan dasar, basic nya bekerja di Runs System secara formil berarti kan belum ada, berartikan semuanya *on the job* lah, *on the job training* lah, bener-bener meraba-raba semua gitu, waktu itu gimana proses *knowledge sharing* pas awal-awal apakah ada hal-hal yang menarik gitu?
- Ridho : Sebenarnya memang kalau aku itu adalah angkatan pertama kita ada program magang di Runs System, jadi memang magang yang benar-benar di apa namanya, di ajarkanlah terus dikasih masuk *knowledge*-lah gitu , tetapi proses itu yang harusnya 3 bulan aku menjalani hanya satu setengah bulan kurang gitu loh.
- Penulis : Oh, oke.
- Ridho : Jadi satu setengah bulan kurang, terus ini butuh tenaga lebih untuk di perhutani akhirnya aku salah satu yang dikirim, ada orang 3 yang dikirim sebenarnya, nah aku salah satunya yang dikirim ke Jakarta. Sehingga aku putuslah proses *knowledge sharing* ku ketika magang berlanjut ke OJT bisa dibilang begitulah proses kedua temanku, tetapi yang lainnya kita kan ada berdelapan ya, tetapi yang lainnya itu tetap lanjut magangnya, tetapi itu hanya sebatas *product knowledge*, jadi hanya pengetahuan tentang produk kita Runs System, tidak yang pengetahuan tentang di lapangan seperti apa sih ketika implementasi seperti apa sih, case-case apa yang akan ditemukan, bagaimana cara kita untuk menyerap apa keinginan *client* itu nggak akan kita dapat di magang, itu pasti dapatnya ketika OJT atau pun langsung terjun ke lapangan sejujurnya aku lebih banyak terbantu di dalam *project*, karena kita kerjanya *project base*, sejujurnya aku banyak terbantu ketika OJT karena ketika magang aku dapat beberapa *product knowledge* yang sangat membantu juga, tetapi ketika berjalannya projek aku sangat terbantu di

pengetahuanku ketika awal-awal aku terjun ke dalam proyek perhutani, itu proyek pertama aku kan. Ketika aku terjun di proyek perhutani, bahkan saat pertama kali aku duduk *meeting* dengan orang perhutani, aku tahu satu hal gitu ya terus rekanku itu lupa mungkin ya itu akan satu hal yang ditanyakan oleh client, nah aku kan nggak, belum ada keberanian untuk ngomong langsung ini bisa kayak gini gitu, akhirnya ngomong sama rekanku yang satu tim sama aku waktu itu, si client langsung melihat gitu loh langsung melihat langsung ngomong, mas kalau seandainya mas tau sesuatu langsung ngomong aja. Itu kan salah satu pembelajaran gitu loh ya kita harus ini maksudnya ketika kita tahu sesuatu ya kita ngomong itu loh daripada nanti akan buat celaka project ke depannya gitu loh, ketika sesuatu yang salah kita sampaikan, nah itu salah satu mungkin *knowledge sharing* yang aku dapatkan, yang kaya gitu gak akan dapat di magang.

- Penulis : Hal yang tahu tapi nggak tahu itu berkaitan dengan project-nya?
Ridho : Berkaitan dengan product knowledge sebenarnya.
Penulis : Ohh, product knowledge.
Ridho : Sebenarnya bukan ga tau sih, mungkin lupa, mungkin kelewatan gitu ya.
Penulis : Berarti gini, kalau knowledge sharing sendiri buat mas Ridho itu lebih nyaman ketika bentuknya informal daripada bentuknya formal ?
Ridho : Iya, sebenarnya kalau kita bicara nyaman nggak nyaman bagi aku lebih nyaman ketika ada diskusi yang informal. Namun tidak menegakkan juga kedua hal ini harus berjalan beriringan, aku lebih menghargai proses disitu sih, jadi ada proses yang informal dan formal. Dua-duanya harus beriringan dijalani, kalau nggak 1 ketinggalan ya kita cuman ibarat kata nih aku cuman, kaya yang formal ini nggak penting, yang penting aku dapat pengalaman di lapangan yang informal, akhirnya aku cuma jago bacot gitu, tetapi tanpa isi, gitu sih,, jadi keduanya harus jalan inline sih.
Penulis : Kalau menurut mas Ridho, proses knowledge sharing, gimana secara sistem, atau secara budaya knowledge sharing sendiri di Runs System saat ini ?
Ridho : Mungkin untuk saat ini ya, sejujurnya gini ada ada perubahan yang kurasa dari 1 tahun ini kita ketika dulu awal-awal itu, aku merasakan bahwa knowledge sharing ini kenceng banget karena memang kita masih sedikit lebih sehingga ke posisi yang lebih kompleks, lebih padat sehingga interaksinya lebih sering, tetapi seiring berjalannya waktu sampai dengan saat ini gitu ya sampai saat ini kan dulu waktu aku masuk itu paling karyawan 40-50 gitu, sekarang udah 150 lebih. Dengan perkembangan ini dan dengan perubahan struktur organisasi juga, ada GCG juga yang diterapkan jadi berasa ada apa namanya, sekarang ada gap gitu, jadi ketika mau apa-apa ini nggak bisa kita langsung nih ada

alurnya ada caranya jadi memang ada apa namanya tata cara yang akhirnya diperbaiki dirapikan oleh perusahaan dan kita harus taat dengan itu nggak segampang dulu gini gini gini gini gini kalau dulu, tapi kalau sekarang mas Ian boleh ini nggak ada ini kira-kira ada waktunya kapan akan bertanya kapan ada waktunya dulu atau juga sama bahkan yang paling terasa adalah sama di Ogo itu ketika aku duduk dengan CEO aku di pantry, nggak ada sama sekali CEO ku nge-touche kita langsung pasti lewat mas Ian, sekali waktu aku pernah ditegur bahwa karena mungkin dulu kebiasaan gitu, apa-apa itu bisa langsung ke CEO ku ke pak Soni, seterusnya Pak Soni bilang gitu nanti kalau misalnya ada apa-apa lagi tolong langsung kita mainnya bertahap lah berjenjang gitu loh jadi memang ketika ada sesuatu hal yang tidak dapat diselesaikan sendiri aku akan coba reached ke mas Ian dulu, tapi ketika mas Ian gak dapet juga, mas Ian akan reached ke pak Soni ke CEO gitu. Nah di situ kan berarti ada perubahan apa ya ada pelatihan organisasi kita jalankan dengan fungsinya semestinya. Itu terjadi perubahan itu sekarang, dibanding dulu sama yang sekarang mungkin untuk mengontrol masalah yang banyak juga.

Penulis

: Kalau semuanya ke CEO, CEO nya gak ngurusin perusahaannya, ngurusin orang-orangnya, tapi menarik mas Rido mengangkat masalah itu. Kalau menurut mas Ridho sendiri apakah itu menjadi hambatan dalam proses knowledge sharing atau gimana atau mungkin ada kebijakan sebagai solusi untuk meningkatkan apakah karena itu karena itu juga sempat ada miss atau kegagalan ?

Ridho

: Mungkin dulu ketika awal-awal itu ada beberapa hal lah karena aku hanya sampai saat ini yang aktif ya aku terlibat di 2 project yang satunya juga di hold ya. memang 2 project ini waktu awal-awal ketika masa transisi tersebut mungkin ada beberapa hal yang masih belum klop lah. Karena sejujurnya juga mungkin CEO ku juga masih belajar gitu loh menjalankan fungsinya sebagai CEO dengan semestinya, mungkin kadang masih kelepasan ngechat aku langsung, telpon aku, maki maki aku, mungkin dia masih kelepasan disitu, tetapi seiring berjalannya waktu aku merasakan bahwa oke mas Ian udah take responsibility sebagai lead aku sekarang, dia sudah mewakili pak Soni gitu. Jadi pak Soni nggak perlu ke teknis terlalu dalam. Karena beberapa efek ketika pak Soni Sebagai CEO ku masuk ke teknis terlalu dalam akhirnya beberapa hal malah jadi rancu dan goyang.

Penulis

: Dari dua arah masalahnya.

Ridho

: Karena ini ketika kita diproject itu ya orang paling tinggi nya pak Soni, anggaplah orang nomor duanya mas Ian, dan orang nomor 3 nya adalah Dekom. Di antara 3 layer ini, ketika aku langsung narik pak Soni, udah habis kita. waktu dulu pas masa transisi mungkin ada beberapa hal yang buat goyang, tetapi makin

kesini aku rasa semakin yakin makin mantap proses transisi itu dan kurasa sekarang mas Ian sangat dominan, gimana pun mas Ian take responsibility secara langsung di mana pun itu sih.

Penulis : Terus dari mas Ridho sendiri, apakah ada treatment khusus atau adakah pendekatan khusus yang diharapkan dari perusahaan, atau begini saja, kan dari awal kan mas ridho kan sangat sangat aktif dalam kegiatan, terutama ketika masa on the job training. Pada masa itu apa sih yang membuat mas Ridho semangat untuk menjalankan proses knowladge sharing, ntah itu untuk sering diskusi sama atasan atau lainnya lainnya. Karena ada orang yang ditempatkan disatu pekerjaan yaudah aku kerjain urusanku aja, ntar kalau aku gak bisa yaudah gabisa, karena beda ketika orang yang emang aktif knowladge sharing ketika tanya-tanya sama timnya sering diskusi gitu, inisiatif nya macem-macem, ketika ada problem bisa menawarkan solving yang menarik, ngak diem-diem aja, kalau mas Ridho sendiri waktu itu apa yang bikin semangat?

Ridho : Sebenarnya memang dasarnya aku orang yang ingin tau, aku sedikit cerita dulu biar bisa kebayang kenapa aku bisa jadi kaya gini. Jadi dulu kan waktu aku ngelamar kerja kan pandemi ya, pandemi awal dan aku bingung banget, aku fresh graduate yang lulusnya telat gitu, bingung mau kerja di mana gitu. Yaudahlah kulempar aja semua lamaran, eh ternyata di Runs System lolos. Dan aku baru tau IRT sejam sebelum ini sebelum interview. Aku baru ngerti, oh IRT ini. Nah yang mendorong aku untuk aktif, karena memang rasa ingin tau tinggi di aku mungkin ya, jadi selain rasa ingin tahu ya lebih dan kurangnya dipengaruhi oleh ambis juga kayak gitu nah itu mungkin yang membuat aku bisa terlibat aktif itu karena aku ingin tahu dan ingin terlibat dalam apapun itu rasa ingin terlibat aku itu ada juga yang pertama yang kedua disatu sisi aku juga ingin aku kan dari jurusan yang berbeda dengan disiplin ilmu yang harusnya aku bawa di sini, tetapi setiap aku ditempatkan di satukan aku tuh pengen ada pembuktian, bahwa bukan berarti aku nggak bisa memang aku ketinggalan dulu aku debit kredit aja nggak tahu kenapa debit si kenapa ini di kredit si.

Penulis : Aku sampai sekarang juga masi bingung kok itu mas.

Ridho : Maksudnya yang kaya gitu, terus temanku ngomong, yaudah itu udah aturan PSAK ikut aja kaya gitu pokoknya. Sedangkan aku yang diteknik selalu diajarkan bahwa setiap hal pasti ada dasarnya datangnya dari mana tuh harus tahu. Nah perbedaannya mungkin seperti pada akhirnya seiring berjalannya waktu aku coba cari tahu terus gimana polanya, ya aku sekarang punya gambaran gitu loh kenapa ini harus di kredit kenapa ini harus di debet aturan PSAK nya gitu. Nah itu salah satu dorongan aku juga dan yang ketiga yang namanya aku baru pertama kali kerja mungkin kalau dulu pas magang yang aku dapatkan yang namanya kerja pasti

kita mau dapat benefitnya, benefit yang aku dapat mungkin gak seberapa, gak sebesar yang aku bayangkan, tetapi aku berusaha bagaimana aku memperlihatkan diri valuable, kamu gak pantas hargai aku segini. Nah yang kaya gitu, ada dorongan itu gitu loh, aku bakal nunjukin bahwa aku berharga, jadi sewaktu-waktu ketika aku keluar dari perusahaan atau mungkin sudah saatnya untuk pindah aku tidak meninggalkan cerita yang jelek gitu. Runs System pernah punya Ridho nih yang berharga, yang bisa dihargai segini gitu, walaupun setiap orang ga punya harga sebenarnya, tapi aku worth it loh gitu. Lebih ke dorongana itu si. Tiga hal itu si sebenarnya yang aku lakuin.

Penulis : Menarik-menarik. Sebenarnya secara gak langsung apa yangmas Ridho sampaikan itu beberapa itu karakteristik umum dari generasi Z, generasi kita sendiri. Ambisi-ambisi kaya gitu ya kan. Kita ketemu sama orang yang berambisi tapi cara sampai ke ambisi nya itu salah gitu, sibuk cari muka dan lain-lain. Ya kaya yang mas bilang tadi, ketika informal dan formalnya tidak balance jadinya ngomong doang, keliatannya bla bla segala macam, tapi apaansi. Ni orang ngelawak. Nah, itukan tadi dari internal nya mas Ridho sendiri, kalau menurut mas Ridho dari Runs System sendiri apakah ada sebuah kebijakan atau apapunlah, bentuknya budaya atau apa yang mendukung untuk semangat dalam proses knowladge sharing

Ridho : Yang paling aku highlights adalah ini sih keterbukaan, sejujurnya ketika aku membaca gitu ya atau mendengar dunia kerja persaingannya seperti ini, persaingan-persaingan seperti itu, sejujurnya aku tidak merasakan persaingan yang kurang sehat gitu ya di Runs System karna semuanya keterbukaan aja. Ketika aku butuh sesuatu yang harus aku dapatin, aku akan tanya ke orang-orang dan mereka akan sharing, begitupun juga aku gitu loh, gak akan pelit-pelit sama apa yang aku punya untuk aku sharing sama orang-orang gitu, jadi keterbukaan itu sih budaya yang ini, nah budaya ini muncul sebenarnya agak jelek sih, karena, ibarat kata gini, aku diminta untuk beberapa kali oleh orang akademi untuk mengisi jadwal mereka gitu lah, magang ataupun anak kuliah aku diminta mengisi gitu lah. Nah ketika aku ngomong “gak ah, aku malu bla bla” nah kata-kata yang dikeluarkan cuma satu, “kau ingatkan yang dibilang pak Soni apa” ada yang ga mau ngisi ini kan bilang sama aku, akhirnya semuanya ga ada yang berani untuk menutup-nutupi apapun, sehingga ada yang keterbukaan itu tumbuh untuk sharing apa aja di-sharing. Ujung-ujungnya orang yang kita sharing itu ketika dia lebih baik dari kita, dia yang akan membantu kita. Dilain sisi kerja sama kita juga, kalau dia budeg kan kita yang repot. ya, kalau dia bodoh, repot juga kan awak.

Penulis : Memang dari CEO pengen membentuk seperti itu. Walaupun birokrasi nya ada tapi bagaimana caranya bisa seketat mungkin

gitu lah. Trus ini terakhir sih mas, penyampaiannya. Kembali lagi ke tadi, mas Ridho ini orangnya semangat sekali mengikuti proses knowledge sharing gitu kan, ada gak sih satu dua kejadian yang bikin mau nanya tuh males, trus mau diskusiin males gitu, jadi menghambat prosesnya, ada gak sih mas?

Ridho

: Kalau hal-hal seperti itu ada sih, maksudnya ketika kau merasa bahwa, terkadang kan beban kerja ini kadang rendah kadang lagi peak banget. Nah biasa kalau lagi peak itu aku kaya ngebayang “aduh bangsatlah, kok aku dapatnya segini tapi”, pikiran-pikiran begitulah, biasalah semua karyawan di semua perusahaan berpikir seperti itu, tapi aku balik lagi ketika aku berpikir seperti itu, aku mikir adalah, aku masih beruntung di Runs system, di tempat lain mungkin bahkan lebih parah, dan setiap pekerjaan pasti ada sisi negatifnya, yaudah aku coba healing dengan pemikiran-pemikiran seperti itu, beberapa hal yang membuat aku males ya ketika lagi peak-peak nya ataupun ketika hal harus diputuskan tidak ada yang berani ambil decision itu tuntutan client, itu atasanku entah siapapun itu, dan akhirnya, akhirnya kan males jadinya untuk nanya-nanya lagi, karena ujung-ujungnya aku yang ngomong aku yang mutusin. Nah suatu ketika, pas aku di Gresik, salah satu atasanku ga berani ambil keputusan untuk kita pulang dan membolehkan sistem gitu, tetapi aku keras hati, ini harus dibolehkan karena perusahaan ini gak mampu bayar harus di berita acara in, kalau enggak gak akan datang penagihan, dan dia akan berlarut-larut terus, dan aku udah gak produktif lagi disitu, disitukan berdebat tetep maksa, dan akhirnya bete dan malas lagi untuk nanya, akhirnya kau bgst-in aja udah.

Penulis

: Ketika ketidak sepemahaman itu apakah diskusinya cenderung satu arah atau yang sana ga mau dengerin atau gimana ?

Ridho

: Diskusinya tetap dua arah si, tetapi secara gak langsung juga dia atasan ku, gak mungkin aku langsung “woi, gak bisa mas” gak mungkin aku gitu juga, dan aku juga anak baru kemaren sore. Tapi yang aku pertimbangkan adalah pendapat-pendapat dari rekan-rekan yang lain, dari teman-teman yang lain gitu, beberapa orang aku coba sharing dengan posisi seperti ini. Sebagai lead di satu project bagaimana sih aku harus memutuskan, karena menurutku ini sudah gak efektif dan tidak produktif lagi kalau dilanjutin, ngelanjutin hal yang percuma menurutku seperti itu. Kaya gitu sih, mungkin aku lebih ngeliat secara fleksibel, tetapi atasanku melihat secara garis lurus, maksudnya garis lurus ini masih ada planing kita belum ngelatih mereka, belum nge-training mereka, kita belum opening balance loh, tetapi menurutku mau di opening balance mau di training juga ini udah gak jalan gitu, ini usah gak jalan, mending di bast terus kita surat penagihan toh sampai sekarang ternyata dikasih surat penagihan keberapa juga gak ada

jalan. Ya maksudnya perdebatan seperti itu cuma sesaat doang, tapi abis itu ya udah.

Penulis : Yah oke, mungkin segitu dulu mas, mungkin kalau nanti ada tambahansaya kontak lagi.

Ridho : Siap.

Penulis : Makasih banget buat waktunya, sorry banget udah ngerepotin.

Narasumber Kelima

Nama : R.Aj. Nandya Astri Gupitasari (Nandya)

Pekerjaan : Account Manager

Tanggal : 17 Juni 2021

Jam : 20:40 WIB

Lokasi : Online meeting

Penulis : Mungkin bisa perkenalan diri dulu, nama trus posisinya di Runs System sebagai apa ?

Nandya : Oke, nama aku Nandya Astri, saat ini aku di department Account Manager, masi sebagai staff

Penulis : Kalau manajer di Runs System itu kegiatannya apa? Day to day nya?

Nandya : Khusus AM ya? Kalau di tempatku AM perannya jadi sales gitu. Kegiatannya setiap hari sih approaching client terus maintain relationship sama existing client, karna basic nya kitakan jualannya gak langsung ya, gak ke customer langsung gitu, kita banyak B to B gitu, justru kita lebih sering dibawa partner gitu, explore kebutuhan lainnya mereka. Rata – rata gitu sih day to day nya.

Penulis : Day to day nya malah ketika dinas ya, bukan hariannya gitu ga kira – kira?

Nandya : Iya bener, cumin kalau hari – harinya. Sibuk Nya sih sebelum project deal ya, soalnya prosesnya banyak banget sampai project deal itu, mulai dari requirement dan planning kebutuhan awal trus dibikin penawaran terus sampai akhirnya nanti ditunjuk jadi vendor nya.

Penulis : Proses tender lah ya. Jadi kan ini aku wawancara untuk skripsi tentang Knowledge sharing di generasi Z. generasi Z itu y akita, aku kamu kelahiran 97 sampai 2010. Kalau menurut kamu yang dimaksud knowledge sharing itu apa sih?

Nandya : Oke, knowledge sharing yaa? Bayanganku ya sesimple artinya sih. Berbagi pengetahuan, jadi transfer konsep, ilmu, pengalaman, transfer antar para pekerja, kaya gitu sih.

Penulis : Sebenarnya ya benar sih, maksudnya secara dari SDM pun artinya gak beda jauh sama kalimatnya yaitu Knowledge sharing, jadi kalau knowledge sharing itukan proses ilmu itu dibagikan atau bergerak dalam sebuah perusahaan, entah bentuknya informal yang diskusi sasma senior atau sesame karyawan atau

yang modelnya formal, kan aku udah sempet ngobrol juga sama mas Andri, jadi yang formal tentang perusahaan pernah mengalami apa aja atau basic – basic ilmunya di report terus dijadikan buku panduan gitu, itu yang konteksnya formal gitu. Aku mau nanya nih Nan, kalau dalam pekerjaanmu nih bagaimana proses knowledge sharing itu sendiri, gimana impact nya pada performa mu di kantor, penting atau enggaknya bagi dirimu sendiri ?

Nandya : Pasti kamu menemukan jawabannya beda – beda. Iya unik banget. Jujur kalau di AM sendiri itu casenya cukup unik. Karena posisiku jauh, jauh itu posisinya gak di Jogja. Kebetulan penempatannya di Jakarta gitu di Bekasi. Dari awal Ketika aku ditempatkan di Account Manager itu bener – bener komunikasi secara langsung nya sama sekali gak ada. Knowledge Sharing Nya base on diskusi online via zoom atau via WA gitu, dan malah seringnya langsung dengan Dirut nya dengan pak Sony banyak belajarnya, terus karna aku keterbatasan buat belajar langsung sama atasanku, aku dituntut buat proaktif untuk cari tau tentang SOP atau harus gimana langsung ke departemen terkait yang sering aku butuhin gitu, jadi karena keterbatasan untuk knowledge sharing menurutku di awal – awal cukup kurang aku lebih ke cari tau sendiri dan lebih banyak diceritakan secara langsung ke prakteknya, karena kalau udah sama CEO atau direktornya itu dia gak terlalu bahas secara operasional, sedangkan di awal – awal itu yang perlu di kenalkan aturan – aturan SOP dan operasional nya dulu, baru belajar secara seninya gimana caranya komunikasi terus jadi AM gitu terus cara kerja sama client kaya gitu. Malah aku dapat ilmu – ilmu yang kaya gitu dulu dibandingkan operasionalnya.

Penulis : Berarti ini ada dua hal yang menarik, Ketika kamu masuk itu system belum ada. Secara gak langsung kamu ikut membantu perusahaan untuk membuat system itu?

Nandya : Iyaa.

Penulis : Agar karyawan baru lebih enak. Dari cerita kamu itu,ada dua hal yang mau aku tanyakan. Kan kamu prosesnya mencoba untuk mencari tau sendiri proaktif sendiri, berartikan kamu nanya – nanya ke atasan ke Dirut langsung. Itu gimana, apakah awal agak sulit untuk komunikasinya atau malah mungkin secara culture nya enak buat kamu menjalankan itu apa gimana?

Nandya : Awalnya masih canggung ya, kayak kok langsung ke Dirut nya gitu, sebenarnya aku ada senior, cuman day to day nya gak banyak waktu untuk aku bisa focus sharing sama dia gitu, karna jauh. Awalnya kaya gitu, cuman untungnya dirut ku disini gak banyak kasi gap gitu, walaupun aku masih junior banget karena kebetulan di AM sendiri alias di sales kami itu cuman satu orang ya senior aku itu, sebelum ada aku. Ketika ada aku jadi nambah, jadi cuman

- dua, justru itu jadi itungan kalau ditanya top sellernya di kami itu ya dirut langsung, karna B to B kan. Kalau project deal itu biasanya antar direksi sih komunikasinya, keputusannya mostly kaya gitu. Makanya beliau secara langsung mau mengarahkan aku, karena secara gak langsung ikut jualan.
- Penulis : Karena mungkin hitungannya startup ya. Masih ada pekerjaan yang multitasking, satu posisi handle yang lain. Karena jauh ni, berartikan secara knowledge sharing nya kamu terhambat karena jauh, sempet gak berada di titik bahwa wah kok sulit banget atau gimana?
- Nandya : Pernah, kayak hal – hal kecil yang aku gak perlu konfirmasi ke seorang dirut, itu karena standar komunikasinya tinggi dan gimana caranya aku dituntut untuk cepat paham, tapi banyak hal – hal kecil yang perlu aku konfirmasi bahkan secara teknis kaya gitu mau gak mau aku harus cari sendiri atau aku harus tanya seniorku, walaupun kendalanya kita hanya via WA, dan masing – masing punya agenda dan juga hak sendiri- sendiri jadi gak bisa cepet gitu responnya. Kendalanya hal – hal teknis yang gak harus aku tanyakan ke pak dirut. Itu yang membuat susah.
- Penulis : Ada kejadian yang bisa diceritakan mengenai terhambatnya proses knowledge sharing tersebut ada miskom, ada kesalahan atau apa gitu ?
- Nandya : Pernah sih kalau miskom gitu, karena misal lebih ke gini sih diskusiku dengan dirut dengan diskusiku sama seniorku itu kadang gak sama keputusannya, jadi hal – hal yang karena aku di jogja dan lebih dekat kalau konfirmasi ke dirut jadi aku yang pertama kali akan konfirmasi ke dia karena lebih responsif dan bisa ditemui langsung tapi ada juga hal yang perlu aku follow up juga ke seniorku/manajer ku. Tapi kadang beda, disitu kadang terjadi miss nya jadi harus sama – sama ngelurusin.
- Penulis : Inikan udah jalan selama beberapa bulan, udah berapa bulan berarti kaya gitu ?
- Nandya : Kalau kaya gitu sih awal – awal ya, karena masih istilahnya mereka masih meraba – raba juga. Pembagiannya antar aku dan manajer ku juga masih bingung gitu. Tapi kita sama – sama bertanggung jawab pada dirut nya itu.
- Penulis : Lalu bagaimana akhirnya? Tadi kan kamu sempat bilang itu awal – awal. Lalu apa solusinya? Apakah dibuat sebuah sistem atau gimana ?
- Nandya : Solusinya, dilakukan evaluasi bagaimana caranya kita kaya kerja sendiri gitu, menurutku, kaya kerja sendiri terus sekarang sudah punya tim bahkan saat ini pun kita udah bertiga, sudah ada anggota baru lagi. Gimana caranya dia juga harus bisa handle satu tim gitu, jadi komunikasinya lebih terstruktur lagi, maksudnya ketika emang kita perlu ada konfirmasi atau approval ke atasan atau ke direktur, perlu diskusi dengan direktur kita matangkan

- dulu secara internal di tim kalau kemarin tu kesannya kaya karena masih jauh jadi kaya sendiri – sendiri gitu antara aku sama seniorku, jadi aku benar- benar kaya lepas gitu. Nah kalau sekarang kaya benar – benar kerasa as a department kalau kemaren lebih ke sendiri – sendiri.
- Penulis : Kadang mau laporan juga bingung kan jadinya ini ke siapa.
- Nandya : Nah kaya gitu, bahkan dulu awal – awal waktu ditempatkan, wejangan – wejangan awal tuh, aku sempat diarahkan “kamu masuk di posisi ini harapannya dari atasan menjadi bawahan atau supportnya si seniorku” tapi harapannya ke depannya jadi kaya dia, jadi benar- benar dilepas sendiri gitu.
- Penulis : Itu kaya didikan nya sama kaya modelannya ngedidik dekom di project awal.
- Nandya : Kayanya rata – rata gitu kalau awal – awal.
- Penulis : Karna ini hampir sama seperti Ridho ngomong. Awalnya memang begitu, di mana jalur komunikasinya tidak jelas, karena kadang dia harus ke headnya. Karena dia ngobrol sama dua duanya, dan dua – duanya perspektifnya beda jadi hasilnya gak sesuai yang diharapkan. Tapi katanya sempet ada perubahan, perbaikan. Nah itukan kamu ada tim baru, itu umur berapa? Apa seangkatan sama kita?
- Nandya : Iya seangkatan kita.
- Penulis : Ketika dia masuk, kamu senior tuh. As a company kan punya harapan di kamu untuk melanjutkan proses knowledge sharing ini ke yang baru. Gimana waktu itu prosesnya?
- Nandya : Ini lebih ke kaya apa yang aku lakuin, yang aku inginkan dulu di awal. Jadi aku lebih senang dan harapanku temenku yang baru ini bisa lebih baik dari aku karena aku awalnya gak pernah dan jarang diarahkan secara detail dan lain sebagainya. Kalau ini aku bisa bantu arahkan, bisa bantu liat aku kerja secara langsung, karena sama – sama di jogja, kaya gitu sih. Jadi benar – benar involve banget si, jadi kaya OJT gitu dia bisa melihat secara langsung gitu proses kerja department itu seperti apa.
- Penulis : Tapi kamu merasa gak, ketika kamu baru di support banget dengan knowledge sharing secara informal, kamu ngerasa kalau itu sebuah culture di perusahaan mu atau enggak ? apakah ada di satu titik kamu berpikir bahwa dulu seniorku juga gini, aku harus bisa entreat yang baru lebih baik.
- Nandya : Iya, mesti di temen – temen yang lain juga kebanyakan tuh ilmu pengetahuan kita dapatnya dari pembicaraan pembicaraan informal, pembicaraan diluar yang benar – benar seperti apa yang dijadwalkan di meeting atau planning, itu cuman penyelesaian tugas – tugas aja, sedangkan knowledge yang benar – benar kita butuhin itu adanya di pembicaraan informal. Cuman hal itu juga bisa menjadi sisi positif kalau dari sisi aku karena kita gak terbatas untuk mendapatkan ilmu, karena gak cuman referensinya untuk

di kerja tapi secara soft skill seperti komunikasinya. Cuman kalo yang aku lakuin tetap dapat kesempatan untuk ngobrol atau pembicaraan-pembicaraan informal sama senior-senior, dengan tambahan pengetahuan, di mana kendala ku di awal, jadi aku sampaikan ke dia.

Penulis : Apalagi, as a company kalian project base gitu, jadi pasti setiap project ada masalah baru lagi. Knowledge sharing nya gak jalan bisa mengurangi kesalahan yang sama.

Nandya : Bahkan bertambah terus gitu.

Penulis : Ya semakin banyak client nya semakin complicated pastikan permasalahannya. Ini kan kamu sudah merasakan sharing ke senior, juga sharing ke orang baru di tim. Terus ada harapan tersendiri gak sama knowledge sharing yang sudah berjalan di perusahaan atau menurutmu yang sekarang sudah bagus atau ada harapan lagi misalnya secara hirarki atau secara penempatan yang lebih jelas lagi ?pengennya apa gitu?

Nandya : Ada sih harapan, secara budaya atau secara pengennya kita yang anak muda, pembicaraan-pembicaraan informal itu lebih santai dan lebih seru lebih bebas. Cuman alangkah lebih baiknya juga perlu ada kesempatan-kesempatan atau wadah yang memang itu dikhususkan untuk sosialisasi. SOP kemudian hal-hal teknis yang konteksnya formal dan rutin, karena itu sekarang perusahaanku ini baru dirapihin banget, karena mau IPO karena kalau start up itu terlalu santai terlalu bebas, mau gak mau ketika emang sudah mau IPO harus dirapiin.

Penulis : Karna terlalu beass itu juga kadang informasi terlalu banyak yang masuk.

Nandya : Iya, benar.

Penulis : Kadang bingung mana yang benar mana yang salah.

Nandya : Iya, apalagi masih 'piyik' begini.

Penulis : Mengutip kata-katanya mas Andri, “ generasi kita itu informasinya terlalu banyak yang masuk sampai kadang kita ga tau kapan harus menggunakan informasinya”

Nandya : Iya, karena ada batasan tadi itu.

Penulis : Jadi perlu dinamis lah. Kalau buat kamu nih sebagai generasi Z faktor apa yang mendukung atau membuat kamu dalam proses knowledge sharing, entah kamu yang berbagi atau kamu yang mencari? Ada gak faktor reward atau apapun?

Nandya : Kalau menurutku sesimpel bisa sama-sama mudah buat diajak komunikasi, kadang kan ada yang terlalu sibuk terus juga gak temenan gitu, yang ngajarin atau yang sharing-sharing gitu, nah untungnya kalau ditempatku tu gak memandang dia senior atau lebih berpengalaman hal-hal yang memang perlu mereka sampaikan untuk kita bisa nambah skill atau menambah pengalaman jadi gaada batasan aja sudah jadi faktor pendukung ya buat aku, bahkan sampai ke direksi ga ada batasan.

- Penulis : As a culture semuanya sadar bahwa semuanya sama belajar. Ini sih salah satu yang menariknya generasi Z mungkin kalau kita ngobrol sama generasi-generasi sebelumnya yang kerja tuh kerja aja, makanya generasi kita sedikit menuntut masalah itu, masalah hubungan informal, ya kalau kerja tu kalo bisa kaya temenan bisa ngobrol dan bisa apa aja. Terus kalau dari 1-10 seberapa besar knowledge sharing ini mendukung performa kamu dalam pekerjaan sehari-hari?
- Nandya : 10.
- Penulis : Kenapa 10?
- Nandya : Karena, di AM, khususnya di departemen dengan product yang banyak banget turunan dan sistem jualannya juga beda, gak kayak jualan makanan dan minuman, knowledge sharing itu penting banget, apalagi banyak istilah-istilah kerja, yang dulu kuliah gak pernah dipelajari, mau gak mau tiap ada meeting sama client harus paham kebutuhan sampai hal-hal teknik.
- Penulis : Kaya gimana tuh masalah istilah-istilah gitu ?
- Nandya : Istilahnya server dulu gatau kaya pelayanan server, pelayanan plot, maintenance, support, kaya gitu mana tau dulu jaman kuliah kan, terus istilah-istilah data base gitu.
- Penulis : Ini diluar konteks wawancara ya, akukan kerja di tempatnya Ali itu kan IT, jadi aku progresnya macem-macem gitu. Dulu kan aku ga pernah ngomongin kerjaanku sama dekom ya ini bahasa teknis orang programing, jadi gak bakal ngerti juga. Setelah dia kerja disini ya bersinggungan langsung sam engineer kok jadi ngerti. Nah kalau kamu sering bersinggungan langsung? Itu Kan cuma beda departemen nya kan ?
- Nandya : Iya cross departemen juga, karena yang pertama dia dekom usah sistemnya sudah ada dan ketika ada masalah teknis akan lari ke engineer. Kalau aku komunikasinya ketika ada kebutuhan A intinya sanggup apa enggak develope ini. Terus kalau dari kita ada server dari client, requirement nya aku yang nyiapin, karna aku yang komunikasi sama client, tapi aku butuh datanya dari engineer.
- Penulis : Ketika sebuah project ada dari kamu ke manajer nge-deal-in lalu dilempar ke implementer ya?
- Nandya : Ya tempatnya dekom itu delivery
- Penulis : Delivery saling komunikasi, nah dalam proses itu kan knowledge sharing nya harus berjalan. Pernah gak ada gontok-gontokan atau saling bersikeras pada opini masing-masing.
- Nandya : Pernah, secara prosedural screening awal memang dari departemen terkait dengan kebutuhan nya seperti apa. Cuma secara teknis keteika diskusi dengan client kebutuhannya aku akan bawa dokumen dari delivery dan juga analisi untuk nantinya sama-sama memastikan bisa apa enggak, karena sebenarnya

- untuk knowledge nya sampai ke detail banget terbatas dari AM. Cuman ada beberapa hal bisa aku penuhin untuk requirement awal.
- Penulis : Tadikan diawal sempet ngobrol kamu sama seniormu terjadi hambatan dalam proses knowledge sharing karen jarang, ada hal lain gak yang menjadi hambatan dalam proses knowledge sharing di dirimu sendiri?
- Nandya : Hambatannya selain dari atasan karena jarak, dari sisi product nya sendiri. Productnya itu banyak banget turunannya, terkadang gak cukup sharing sharing sama satu orang saja.
- Penulis : Mungkin karena ga ada pengenalan tentang product-product itu jadi kadang bingung. Maksudnya secara formal lah knowledgenya secara formal tentang itu masih belum pasti jadi kadang bingung.
- Nandya : Sebenarnya yang dibutuhkan paling utama itu ya use case, karena di AM sendiri, selain belajar product yang banyak banget dan masing-masing product itu kita butuh use case, dan di mana use case itu ditemukan oleh teman-teman delivery yang implementasi langsung disana. Jadi aku merasa kesusahan karena tidak merasakan implementasi langsungnya disana seperti apa. Pernah merasakan tapi hanya sebentar saat awal-awal disana ikut tim nya dekom itu juga salah bentuk knowledge sharing dari pak Sony nya awal-awal sebelum tau akan ditempatkan di sale, diterjunks langsung biar tau gambaran nya gimana. Jadi pas jualan kebayang gimana proses implementasinya gimana. Kenapa makan waktu sampai berbulan-bulan gitu ya paling susah tu di mana, di bagian mana, itu juga perlu diyakinkan pada client supaya mereka merasa sesuai dan merasa yakin agar implementasinya bisa cepet.
- Penulis : Kemungkinan akan saya cross ke departemen lain, karena sudah mulai terlihat permasalahan di dalam. Kemaren juga mas Iyan dan mas Andre minta hasilnya agar bisa dijadikan pembelajaran. Nanti mungkin akan saya kasi ringkasannya aja.
- Nandya : Yang S2 yang magang di tempat kita juga dimintai hasil penelitiannya.
- Penulis : Paling gitu dulu lah, nanti kalau ada apa-apa akan saya tanya langsung by WA atau apa.

LAMPIRAN ii : TABEL REDUKSI DATA

a. Karyawan Generasi Z

1. Nama : Mohammad Fajri Romadhon (Fajri)
 Pekerjaan : ERP Application Consultant
 Tanggal : 2 Juni 2021
 Jam : 17:03 WIB
 Lokasi : Online meeting

Masalah yang diteliti	Kutipan Wawancara	Reduksi	Analisis	Code
Makna knowledge sharing bagi karyawan generasi Z	<p>“Kalau bayangannya sih, tentang <i>sharing – sharing</i> pengalaman mungkin ya. Di mana kita antar sesama pekerja atau mungkin dengan atasan ya, itu saling <i>sharing</i> ilmu yang didapat dari pengalaman masing-masing. Dulu juga pertama di RUN System saya ikut program <i>internship</i>, disitu dapet ilmu dasar soal RUN System nya dari tim akademi, dan juga dapet ilmu dari <i>sharing</i> pengalaman antar peserta <i>internship</i> dan juga dari mentornya.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>“Di mana kita antar sesama pekerja atau mungkin dengan atasan ya, itu saling <i>sharing</i> ilmu yang didapatkan dari pengalaman masing-masing” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>Karyawan generasi Z menganggap knowledge sharing merupakan proses berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dilakukan antara karyawan satu level maupun dengan atasan dan bawahan.</p>	<p>Berbagi pengetahuan</p>
	<p>“...kalau di saya kan masih awal ya jadi masih sangat butuh sekali knowledge</p>	<p>“... saya kan masih awal...butuh sekali knowledge sharing yang mungkin dari</p>	<p>Karyawan generasi Z beranggapan bahwa <i>knowledge sharing</i> adalah</p>	<p>Kunci untuk terus berkembang</p>

	<p>sharing yang mungkin dari atasan gitu ya, untuk bantu saya dalam melakukan pekerjaan supaya bisa berkembang juga ke depannya.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>atasan gitu ya... supaya bisa berkembang juga ke depannya.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>faktor penting agar bisa terus berkembang di dalam perusahaan, terutama karena mayoritas karyawan generasi Z saat ini masih di awal masa karirnya.</p>	
	<p>“Kayak yang disampaikan tadi ya kalau di Runs System itu kan ada yang namanya akademi dan mungkin dari atasan itu juga ada knowledge sharing. Sepanjang saya implementasi, diimplementasi sendiri juga ada knowledge sharing-nya. Ya, kalau diprakteknya itu, untuk diawalkan gathering informasi kan ya, gathering informasi dari client, mereka menceritakan perusahaan mereka seperti apa, kita tangkap dan kita juga menjelaskan masuk ke system gitu. Nah nantikan, kita masih kebanyakan yang baru semua, ya itu masih beberapa tanya ke atasan gimana perlakuannya di system gitu. Kalau secara informal nya kita seringnya sih sama karyawan kalau saya di project perhutani sama Dewi itu,</p>	<p>“Nah nantikan, kita masih kebanyakan yang baru semua, ya itu masih beberapa tanya ke atasan gimana perlakuannya di system gitu. Kalau secara informal nya kita seringnya sih sama karyawan.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>Karyawan generasi Z beranggapan bahwa <i>knowledge sharing</i> membantu menciptakan solusi permasalahan saat menghadapi klien, terutama berbagi informasi dengan atasan atau karyawan.</p>	<p>Solusi untuk menyelesaikan permasalahan baru yang muncul</p>

	<p>sering nya malah ngobrolnya terkait permasalahan itu waktu merokok di belakang. Jadi itu malah sering menceritakan banyak di situ, malah ketemunya solusi malah di situ sebenarnya.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>			
<p>Faktor pendukung dan penghambat proses <i>knowledge sharing</i></p>	<p>“Kalau gitu kalau yang nyaman tadi ya kalau saya lebih nyaman yang informal, cuman kalau di saya kan masih awal ya jadi masih sangat butuh sekali <i>knowledge sharing</i> yang mungkin dari atasan gitu ya. cuman kalau kulturnya di Runs System, kayaknya memang modelnya itu <i>learning by doing</i> gitu jadi jalanin dulu, temuin permasalahannya , solusi dari kamu apa gitu. Nah baru dikonsultasikan ke atasan itu sudah tepat atau belum.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>“...kulturnya di Runs System, kayaknya memang modelnya itu <i>learning by doing</i> gitu jadi jalanin dulu, temuin permasalahannya , solusi dari kamu apa gitu. Nah baru dikonsultasikan ke atasan itu sudah tepat atau belum.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>Keterbukaan dan keterlibatan dari anggota organisasi untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dapat mendukung terjadinya proses <i>knowledge sharing</i> pada generasi Z</p>	<p>Keterlibatan/keterbukaan</p>
	<p>“Lebih seringnya itu menemukan solusi dan ngobrolnya enak kan gitu gak formal, kaya ngobrol biasa, tapi dapat solusi gitu, cuman ya kalau ke level atas ya lagi juga pernah nanyain gitu. Nah,</p>	<p>“...biasanya pola berpikirnya kalau atasan yang levelnya setingkat 2 level di atas itu kan pasti lebih luas ya, atasanya. Mungkin kadang ada ketidakcocokan.” (Fajri, 02/06/2021,</p>	<p>Proses <i>knowledge sharing</i> tidak dapat mencapai hasil maksimal karena terdapat kerancuan jalur komunikasi yang dapat menyebabkan generasi Z berkomunikasi dengan pihak yang</p>	<p>Jalur Komunikasi</p>

	<p>itukan biasanya pola berpikirnya kalau atasan yang levelnya setingkat 2 level di atas itu kan pasti lebih luas ya, atasanya. Mungkin kadang ada ketidakcocokan.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	17:03 WIB)	kurang/tidak tepat	
	<p>“Kalau hambatan mungkin, menemui atasannya agak susah kalau dulu.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>“Kalau hambatan mungkin, menemui atasannya agak susah kalau dulu.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>Jarak secara fisik dengan tim maupun atasan menyebabkan proses knowledge sharing menjadi terhambat karena generasi Z harus berkomunikasi melalui media perantara sehingga sulit untuk mendapat repon yang real time.</p>	Jarak secara fisik
	<p>“Masuk itu akademi udah ada, cuman baru di training 1 bulan terus sudah ditaruh di project, jadi belum semua materi itu dapat dan baru kulitnya aja. Tuntutannya kalau dulu masih belum paham dengan product dan mekanisme project ya, kita harus ngapain di sana, karena memang training-nya itu sangat dikit, jadi kita ngikutin alur aja gitu karena kan juga ada project manager nya juga, jadi kita masih ngikutin itu.” (Fajri,</p>	<p>“...baru di training 1 bulan terus sudah ditaruh di project...masih belum paham dengan product dan mekanisme project ya, kita harus ngapain di sana, karena memang training-nya itu sangat dikit...” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p><i>Knowledge</i> sharing yang dilakukan secara formal seperti <i>training</i> hanya dilakukan dalam waktu yang singkat sehingga membuat generasi Z belum memiliki pengetahuan dan ilmu yang cukup mengenai produk dan mekanisme project</p>	Knowledge sharing secara formal dalam waktu yang singkat

	02/06/2021, 17:03 WIB)			
--	---------------------------	--	--	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2021)

2. Nama : Mohd. Ridho Alfaris (Ridho)
Pekerjaan : ERP Application Consultant
Tanggal : 7 Juni 2021
Jam : 20:06 WIB
Lokasi : Online meeting

Masalah yang diteliti	Kutipan Wawancara	Reduksi	Analisis	Code
Makna knowledge sharing bagi karyawan generasi Z	“Aku kan cukup baru di dunia kerja itungan baru mau masuk 1 tahun, sehingga menurutku knowledge sharing ini adalah kunci bagi aku kunci untuk tetap berkembang gitu loh, kalau engga ya aku akan diam doang, tidak ada insight, tidak ada hal yang masuk ke aku, ya bakalan gak ada yang aku tahu gitu kayak gitu sih.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)	“Aku kan cukup baru di dunia kerja...knowledge sharing ini adalah kunci bagi aku kunci untuk tetap berkembang...” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)	Karyawan generasi Z beranggapan bahwa <i>knowledge sharing</i> adalah faktor penting agar bisa terus berkembang di dalam perusahaan, terutama karena mayoritas karyawan generasi Z saat ini masih di awal masa karirnya.	Kunci untuk terus berkembang
	“ Ujung-ujungnya orang yang kita sharing itu ketika dia lebih baik dari kita, dia yang akan membantu kita. Dilain sisi kerja sama kita juga, kalau dia budeg kan kita yang repot.” (Ridho, 07/06/2021,	“...orang yang kita sharing itu ketika dia lebih baik dari kita, dia yang akan membantu kita...kerja sama kita juga...” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)	Karyawan generasi Z memandang knowledge sharing berpengaruh pada performa kerja tim karena menjadi ruang untuk berbagi pengalaman.	Meningkatkan performa kerja tim

	20:06 WIB)			
Faktor pendukung dan penghambat proses knowledge sharing	<p>“Sebenarnya memang dasarnya aku orang yang ingin tau Nah yang mendorong aku untuk aktif, karena memang rasa ingin tau tinggi di aku mungkin ya, jadi selain rasa ingin tahu ya lebih dan kurangnya dipengaruhi oleh ambis juga.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>	<p>“Sebenarnya memang dasarnya aku orang yang ingin tau, nah yang mendorong aku untuk aktif.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>	Rasa ingin tahu yang dimiliki oleh generasi Z mendorong terjadinya proses <i>knowledge sharing</i>	Rasa ingin tahu
	<p>“Nah itu salah satu dorongan aku juga dan yang ketiga yang namanya aku baru pertama kali kerja mungkin kalau dulu pas magang yang aku dapatkan yang namanya kerja pasti kita mau dapat benefitnya, benefit yang aku dapat mungkin gak seberapa, gak sebesar yang aku bayangkan, tetapi aku berusaha bagaimana aku memperlihatkan diri valuable, kamu gak pantas hargai aku segini. Nah yang kaya gitu, ada dorongan itu gitu loh, aku bakal nunjukin bahwa aku berharga, jadi sewaktu-waktu ketika aku keluar dari perusahaan atau mungkin sudah saatnya untuk pindah aku tidak</p>	<p>“Namanya kerja pasti kita mau dapat benefitnya, benefit yang aku dapat mungkin gak seberapa... tetapi aku berusaha bagaimana aku memperlihatkan diri valuable, kamu gak pantas hargai aku segini...” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>	Keinginan untuk dapat diakui dan dihargai atas pencapaian kerja mungkin mendukung terjadinya <i>knowledge sharing</i> sebagai upaya generasi Z untuk mendapat bekal yang cukup untuk dapat <i>perform</i> dalam pekerjaan	Pengakuan/Penghargaan atas Pencapaian

	<p>meninggalkan cerita yang jelek gitu.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>			
	<p>“Yang paling aku highlights adalah ini sih keterbukaan, sejujurnya ketika aku membaca gitu ya atau mendengar dunia kerja persaingannya seperti ini, persaingan-persaingan seperti itu, sejujurnya aku tidak merasakan persaingan yang kurang sehat gitu ya di Runs System karna semuanya keterbukaan aja. Ketika aku butuh sesuatu yang harus aku dapatin, aku akan tanya ke orang-orang dan mereka akan sharing, begitupun juga aku gitu loh, gak akan pelit-pelit sama apa yang aku punya untuk aku sharing sama orang-orang gitu, jadi keterbukaan itu sih budaya yang ini, nah budaya ini muncul sebenarnya agak jelek sih, karena, ibarat kata gini, aku diminta untuk beberapa kali oleh orang akademi untuk mengisi jadwal mereka gitu lah, magang ataupun anak kuliah aku diminta mengisi gitu lah.” (Ridho,</p>	<p>“Yang paling aku highlights adalah ini sih keterbukaan Ketika aku butuh sesuatu yang harus aku dapatin, aku akan tanya ke orang-orang dan mereka akan sharing.”(Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>	<p>Keterbukaan dan keterlibatan dari anggota organisasi untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dan dapat mendukung terjadinya proses <i>knowledge sharing</i> pada generasi Z</p>	<p>Keterlibatan/Keterbukaan</p>

	07/06/2021, 20:06 WIB)			
	<p>“Mungkin dulu ketika awal-awal itu ada beberapa hal lah karena aku hanya sampai saat ini yang aktif ya aku terlibat di 2 project yang satunya juga di hold ya. memang 2 project ini waktu awal-awal ketika masa transisi tersebut mungkin ada beberapa hal yang masih belum klop lah. Karena sejujurnya juga mungkin CEO ku juga masih belajar gitu loh menjalankan fungsinya sebagai CEO dengan semestinya, mungkin kadang masih kelepasan ngechat aku langsung, telpon aku, maki maki aku, mungkin dia masih kelepasan disitu, tetapi seiring berjalannya waktu aku merasakan bahwa oke mas Ian udah take responsibility sebagai lead aku sekarang, dia sudah mewakili pak Soni gitu. Jadi pak Soni nggak perlu ke teknis terlalu dalam. Karena beberapa efek ketika pak Soni Sebagai CEO ku masuk ke teknis terlalu dalam akhirnya beberapa hal malah jadi rancu</p>	<p>“...ketika pak Soni Sebagai CEO ku masuk ke teknis terlalu dalam akhirnya beberapa hal malah jadi rancu dan goyang.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>	<p>Proses knowledge sharing tidak dapat mencapai hasil maksimal karena terdapat kerancuan jalur komunikasi yang dapat menyebabkan generasi Z berkomunikasi dengan pihak yang kurang/tidak tepat</p>	<p>Jalur Komunikasi</p>

	dan goyang.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)			
--	---	--	--	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2021)

3. Nama : R.Aj. Nandya Astri Gupitasari (Nandya)
Pekerjaan : Account Manager
Tanggal : 17 Juni 2021
Jam : 20:40 WIB
Lokasi : Online meeting

Masalah yang diteliti	Kutipan Wawancara	Reduksi	Analisis	Code
Makna knowledge sharing bagi karyawan generasi Z	“Bayanganku ya sesimple artinya sih. Berbagi pengetahuan, jadi transfer konsep, ilmu, pengalaman, transfer antar para pekerja, kaya gitu sih.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)	“Berbagi pengetahuan, jadi transfer konsep, ilmu, pengalaman, transfer antar para pekerja...”(Nandya , 17/06/2021, 20:40 WIB)	Karyawan generasi Z menganggap <i>knowledge sharing</i> merupakan proses berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dilakukan antara karyawan satu level maupun dengan atasan dan bawahan	Berbagi pengetahuan
	“...ini lebih ke kaya apa yang aku lakuin, yang aku inginkan dulu di awal. Jadi aku lebih senang dan harapkanu temenku yang baru ini bisa lebih baik dari aku karena aku awalnya gak pernah dan jarang diarahkan secara detail dan lain sebagainya. Kalau ini aku bisa bantu arahkan, bisa bantu liat aku kerja secara langsung, karena sama – sama di jogja, kaya gitu	“...harapanu temenku yang baru ini bisa lebih baik dari aku karena aku awalnya gak pernah dan jarang diarahkan secara detail ...” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)	Karyawan generasi Z memandang <i>knowledge sharing</i> berpengaruh pada performa kerja tim karena menjadi ruang untuk berbagi pengalaman.	Meningkatkan performa kerja tim

	<p>sih. Jadi bener – bener involve banget si, jadi kaya OJT gitu dia bisa melihat secara langsung gitu proses kerja department itu seperti apa..... ” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>			
<p>Faktor pendukung dan penghambat proses knowledge sharing</p>	<p>“Kalau menurutku sesimpel bisa sama-sama mudah buat diajak komunikasi, kadang kan ada yang terlalu sibuk terus juga gak temenan gitu, yang ngajarin atau yang sharing-sharing gitu, nah untungnya kalau ditempatku tu gak memandang dia senior atau lebih berpengalaman hal-hal yang memang perlu mereka sampaikan untuk kita bisa nambah skill atau menambah pengalaman jadi gaada batasan aja sudah jadi faktor pendukung ya buat aku, bahkan sampai ke direksi ga ada batasan.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>“...menurutku sesimpel bisa sama-sama mudah buat diajak komunikasi... jadi gaada batasan aja sudah jadi faktor pendukung ya buat aku...” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>Keterbukaan dan keterlibatan dari anggota organisasi untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dapat mendukung terjadinya proses <i>knowledge sharing</i> pada generasi Z</p>	<p>Keterlibatan/Keterbukaan</p>

	<p>“Iya, mesti di temen – temen yang lain juga kebanyakan tuh ilmu pengetahuan kita dapatnya dari pembicaraan pembicaraan informal, pembicaraan diluar yang bener – bener seperti apa yang dijadwalkan di meeting atau planning, itu cuman penyelesaian tugas – tugas aja, sedangkan knowledge yang bener – bener kita butuhin itu adanya di pembicaraan informal. Cuman hal itu juga bisa menjadi sisi positif kalau dari sisi aku karena kita gak terbatas untuk mendapatkan ilmu, karena gak cuman referensinya untuk di kerja tapi secara soft skill seperti komunikasinya. Cuman kalo yang aku lakuin tetap dapat kesempatan untuk ngobrol atau pembicaraan-pembicaraan informal sama senior-senior, dengan tambahan pengetahuan, di mana kendala ku diawal, jadi aku sampaikan ke dia.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>“... Knowledge yang bener – bener kita butuhin itu adanya di pembicaraan informal. Cuman hal itu juga bisa menjadi sisi positif kalau dari sisi aku karena kita gak terbatas untuk mendapatkan ilmu...” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>Budaya diskusi secara terbuka dan informal dalam perusahaan mendukung generasi Z dalam melakukan proses <i>knowledge sharing</i></p>	<p>Budaya Perusahaan</p>
	<p>“Pernah sih kalau miskom gitu,</p>	<p>“...diskusiku dengan dirut</p>	<p>Proses knowledge sharing tidak dapat</p>	<p>Jalur Komunikasi</p>

	<p>karena misal lebih ke gini sih diskusiku dengan dirut dengan diskusiku sama seniorku itu kadang gak sama keputusannya, jadi hal – hal yang karena aku di jogja dan lebih dekat kalau konfirmasi ke dirut jadi aku yang pertama kali akan konfirmasi ke dia karena lebih responsif dan bisa ditemui langsung tapi ada juga hal yang perlu aku follow up juga ke seniorku/manajerku. Tapi kadang beda, disitu kadang terjadi miss nya jadi harus sama – sama ngelurusin.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>dengan diskusiku sama seniorku itu kadang gak sama keputusannya,...disitu kadang terjadi miss nya jadi harus sama – sama ngelurusin.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>mencapai hasil maksimal karena terdapat kerancuan jalur komunikasi yang dapat menyebabkan generasi Z berkomunikasi dengan pihak yang kurang/tidak tepat</p>	
	<p>“Jujur kalau di AM sendiri itu casenya cukup unik. Karena posisiku jauh, jauh itu posisinya gak di Jogja. Kebetulan penempatannya di Jakarta gitu di Bekasi. Dari awal Ketika aku ditempatkan di Account Manager itu benar – benar komunikasi secara langsung nya sama sekali gak ada. tapi banyak hal – hal kecil yang perlu aku konfirmasi bahkan secara teknis kaya gitu mau gak mau aku</p>	<p>“Karena posisiku jauh...Ketika aku ditempatkan di Account Manager itu benar – benar komunikasi secara langsung nya sama sekali gak ada.... Itu yang membuat susah” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>Jarak secara fisik dengan tim maupun atasan menyebabkan proses knowledge sharing menjadi terhambat karena generasi Z harus berkomunikasi melalui media perantara sehingga sulit untuk mendapat respon yang real time.</p>	<p>Jarak secara fisik</p>

	<p>harus cari sendiri atau aku harus tanya seniorku, walaupun kendalanya kita hanya via WA, dan masing – masing punya agenda dan juga hak sendiri-sendiri jadi gak bisa cepet gitu responnya. Kendalanya hal – hal teknis yang gak harus aku tanyakan ke pak dirut. Itu yang membuat susah.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>			
--	--	--	--	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2021)

b. Sudut Pandang Organisasi

4. Nama : Andri Kushendarto (Andri)
Pekerjaan : VP of Human Capital
Tanggal : 28 Mei 2021
Jam : 10:21 WIB
Lokasi : Online meeting

Masalah yang diteliti	Kutipan Wawancara	Reduksi Data	Analisis	Code
Makna <i>knowledge sharing</i> bagi organisasi	“Knowledge sharing tidak selalu soal kerjaan tapi juga new case new case di lingkup pekerjaannya juga biasanya saling bertukar pengalaman ya karena kalau kita kan projektis gtu jadi satu jualan nya satu sih ya arti tapi kemudian kalau diimplementasikan	“...kan pengalamannya beda-beda ya nanti PM atau team jadi berkumpul bisa saling sharing karna use case nya beda-beda... ” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	Organisasi menganggap <i>knowledge sharing</i> merupakan proses berbagi pengalaman dan <i>use case</i> yang didapatkan oleh tim dari berbagai proyek untuk memenuhi kebutuhan <i>client</i> di proyek	Kunci untuk memenuhi kebutuhan client

	ke perusahaan jasa manufacturing hospital atau retail gitu kan pengalamannya beda-beda ya nanti PM atau team jadi berkumpul bisa saling sharing karna use case nya beda-beda.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)			
	“apa yang dimiliki atau yang diketahui para founder tentang produk kita dengan pengalaman mereka berorganisasi atau momen berhasil berharga itu harus diturunkan sampai generasi yang paling muda di antara kami terus kedua kita harus memastikan kalau yang dapat ilmu itu juga punya semangat yang sama untuk mengajari generasi berikutnya ini kaitannya sama kaderisasi.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	“apa yang dimiliki atau yang diketahui para founder tentang produk kita dengan pengalaman mereka berorganisasi... harus diturunkan sampai generasi yang paling muda.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	Organisasi menganggap bahwa knowledge sharing merupakan proses berbagi pengetahuan dan pengalaman dari founder ke karyawan sebagai upaya kaderisasi	Menciptakan karyawan loyal/kaderisasi
Perspektif organisasi terhadap generasi Z dalam proses <i>knowledge sharing</i>	“Ya mas jadi para pimpinan kerja yang memimpin itu orang-orang yang kredibel dan <i>persistence</i> dengan <i>goals</i> nya, jadi kalo kita gak ketemu pimpinan yang begini kita punya anak buah harus tunjukkan cara ngerjainnya, gabisa	“Jadi para pimpinan kerja yang memimpin itu orang-orang yang kredibel dan <i>persistence</i> dengan <i>goals</i> nya.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	Pimpinan kerja atau manajemen level yang memiliki kredibilitas dan tujuan yang jelas merupakan faktor pendukung bagi organisasi untuk proses <i>knowledge sharing</i> .	Keterlibatan manajemen dalam mendukung <i>knowledge sharing</i>

	<p>hanya kita minta tolong untuk melakukan sesuatu tapi juga harus ditunjukkan cara ngerjainnya.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>			
	<p>“Saya itu terbiasa kalau ngomong ya sama temen-temen yang lain generasi yang lain itu generasi x dan milenial awal-awal saya jadi tahun lahirnya antara 79-80-85 gitu kita itu terbiasa kalau ngomong itu langsung ketok langsung pak ngobrol gitu langsung, tapi ada hal yang sangat different anak-anak itu generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu messenger dulu.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>“...generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu messenger dulu.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>Perbedaan gaya komunikasi generasi Z dengan manajemen level/atasan menjadi faktor penghambat dalam proses <i>knowledge sharing</i></p>	<p>Gaya Komunikasi</p>
	<p>“knowledge sharing ini bisa bentuknya offline ataupun online kalau offline tentu kita mengupayakan selalu ada Namanya general meeting itu sifatnya sebenarnya dua arah di management kalau kawan-kawan non</p>	<p>“ ...kalau offline tentu kita mengupayakan selalu ada namanya general meeting.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>Kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang berjalan ada yang berbentuk formal luring seperti general meeting</p>	<p>Proses formal media langsung</p>

	<p>management jadi kumpul jadi satu kemudian ada juga sesi untuk regular meeting jadi masing departemen itu memiliki agenda sendiri-sendiri.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>			
	<p>“Kalau online tentu kita punya ESS employee self service jadi semacam laman tapi untuk internal kita sendiri bisa diakses dari mana aja basisnya web ya jadi bisa dari mana aja asal login disitu username kita disitu sebenarnya ada banyak, selain use case maupun tulisan-tulisan kawan-kawan juga ada, semua peraturan dan SOP dll kita tulis disitu ” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>“Kalau online tentu kita punya ESS employee self service... selain use case maupun tulisan-tulisan kawan-kawan juga ada, semua peraturan dan SOP dll kita tulis disitu ” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>Kegiatan knowledge sharing yang berjalan ada yang berbentuk formal daring seperti melalui Employee Self Service yang dapat diakses karyawan</p>	<p>Proses formal media teknologi</p>
	<p>“secara informal kita tu punya juga namanya speak up culture gitu mas gak boleh di perusahaan ini orang punya kesulitan detik ini punya kesulitan detik berikutnya harus ngomong wajib ngomong sama supervisor nya SPV nya gak boleh ke teman sejawatnya lah apalagi team nya atau apalagi orang luar gitu gak boleh kita punya kesulitan</p>	<p>“kita tu punya juga namanya speak up culture... kita bikin kemudian secara informal knowledge itu jadi kemana-mana dan akhirnya secara cepat ada solusinya” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>Kegiatan knowledge sharing yang berjalan didukung oleh budaya perusahaan yaitu <i>speak up culture</i></p>	<p>Budaya keterbukaan</p>

	itu harus kita itu bikin kemudian secara informal knowledge itu jadi kemana-mana dan akhirnya secara cepat ada solusinya.”			
	“beda dengan generasi sebelumnya baby boomers apalagi ya kaya x y dan lain-lainnya udah mulai sejak dulu itu knowledge yang mestinya bisa kalau generasi sebelum-sebelumnya itu kalau mau ngambil pengetahuan itu pasti dia nge-pull bukan nge-push kalau istilah saya dia harus narik dia harus masuk perpustakaan harus pinjam buku anak sekarang push kan? Kita diem aja disodirin.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	“Kalau generasi sebelum-sebelumnya itu kalau mau ambil pengetahuan itu pasti nge-pull bukan nge-push... anak sekarang push kan? kita diem aja disodirin.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	Generasi Z dalam proses <i>knowledge sharing</i> aktif mengejar informasi dan menyerap informasi tersebut	Menyerap banyak informasi
	“Saya itu terbiasa kalau ngomong ya sama temen-temen yang lain generasi yang lain itu generasi x dan milenial awal-awal saya jadi tahun lahirnya antara 79-80-85 gitu kita itu terbiasa kalau ngomong itu langsung ketok langsung pak ngobrol gitu langsung, tapi ada hal yang sangat different anak-anak	“...generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu messenger dulu.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	Generasi Z menggunakan media sosial untuk memulai atau melakukan proses <i>knowledge sharing</i>	Social media centris

	<p>itu generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu masenger dulu jadi kadang-kadang malah disimpen gitu kadang malah curcol gitu.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>			
	<p>“Kadang informasi saking cepatnya ya tapi temen-teman generasi z y itu kan mereka proses nya itu disitu sebenarnya, uang iya tapi dapatnya bukan itu. at the end yang akan dicapai memang reward ya berupa prestasi.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>“...uang iya tapi dapatnya bukan itu. at the end yang akan dicapai memang reward ya berupa prestasi.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p><i>Reward</i> berupa prestasi merupakan tujuan utama generasi Z dalam melakukan proses <i>knowledge sharing</i></p>	<p>Gaji tidak menjadi tujuan utama</p>
	<p>“Masuk semua dan kita mesti punya sisi untuk manage mana yang kita butuhkan untuk upgrade kita ilmu kita atau enggak memang ini jadi challenge tersendiri sih bagi perusahaan itu sih ya mas yang beberapa hal soal manajemen kita.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>“Masuk semua informasi dan kita mesti punya sisi untuk manage mana yang kita butuhkan untuk upgrade ilmu kita atau tidak” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>Dengan generasi Z menyerap banyak informasi dari proses <i>knowledge sharing</i>, tidak semua informasi yang diserap adalah informasi yang dibutuhkan</p>	<p>Generasi Z menyerap banyak informasi</p>

Sumber: Data Primer Penelitian (2021)

5. Nama : Iqbal Ragma Herdani (Agha)
 Pekerjaan : Department Head of Community & Academy
 Tanggal : 27 Desember 2021
 Jam : 16:27 WIB
 Lokasi : Online meeting

Masalah yang diteliti	Kutipan Wawancara	Reduksi Data	Analisis	Code
Makna <i>knowledge sharing</i> bagi organisasi	“Itu dampaknya lumayan bagus, jadi seperti istilahnya kami misalnya mendapatkan bisnis case kemudian katakanlah kita temen temen tuh butuh pegangan materi untuk mentraining ke user, kayak kita semua materi yang kita bahas rutin, produk <i>knowledge</i> yang kita bahas rutin yang sampai ke kuis rutin, itu jadi seperti lebih rapi lebih tertata jadi siapa yang butuh bisa ambil materinya, siapa yang butuh untuk jualan itu juga kita semua sudah siap dengan materinya.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)	“... kami misalnya mendapatkan bisnis case kemudian katakanlah kita temen temen tuh butuh pegangan materi untuk mentraining ke user, ... siapa yang butuh untuk jualan itu juga kita semua sudah siap dengan materinya” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)	Organisasi menganggap <i>knowledge sharing</i> merupakan proses berbagi <i>use case</i> yang didapatkan oleh tim dari berbagai proyek untuk memenuhi kebutuhan <i>client</i> di proyek	Kunci untuk memenuhi kebutuhan client
Perspektif organisasi terhadap generasi Z dalam proses <i>knowledge sharing</i>	“Memang mau ga mau selalu ada kajian rutin, dan ini kebetulan kami itu supaya mudah terserap memang kami membagi levelingnya (<i>knowledge</i>) sendiri ke beberapa level.	“Memang mau ga mau selalu ada kajian rutin... Jadi seimbang <i>knowledge sharing</i> , kuis, dan evaluasi. Kuncinya disitu sih mas. Dan tentu tetap terbuka dengan	Kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang berjalan ada yang berbentuk formal luring seperti training dan kuis.	Proses formal melalui media langsung

	<p>Misalnya level dasar atau fundamental, intermediate, sampai advance untuk expertise. Jadi kami juga ada pegangan materi level seperti kurikulum. Dan kami juga ada istilahnya kuis berkala, kalau untuk tujuan ke pekerjaan, itu kami sampai ke titik sertifikasi, tapi kalau untuk refreshment, update knowledge itu kita menjalankan kuis rutin. Jadi seimbang knowledge sharing, kuis, dan evaluasi. Kuncinya disitu sih mas. Dan tentu tetap terbuka dengan perkembangan isu terkini.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>perkembangan isu terkini.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>		
	<p>“Jujur itu budaya speak up itu benar banget mas, berfungsi banget. Mungkin mas ian juga nyebutin gini ya, banyak masalah itu timbul karena komunikasi, namun sebagian besar solusinya juga dari komunikasi itu mas.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>“Jujur itu budaya speak up itu benar banget mas, berfungsi banget... sebagian besar solusinya juga dari komunikasi itu mas.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>Kegiatan knowledge sharing yang berjalan didukung oleh budaya perusahaan yaitu <i>speak up culture</i></p>	<p>Budaya keterbukaan</p>
	<p>“Maksudnya gini mas, generasi Z banyak yang</p>	<p>“... generasi Z banyak yang pemikirannya kritis,</p>	<p>Dengan banyak informasi yang didapatkan,</p>	<p>Menyerap banyak informasi</p>

	<p>pemikirannya kritis, mungkin karena keterbukaan informasi juga ya. Karena pemikiran yang kritis jadi generasi Z juga rata rata bisa memberikan masukan ke tim, walaupun beberapa juga masih ada yang belum sesuai kriteria yaang diburuhkan RUN System dan menurut kaami itu hal yang wajar.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>mungkin karena keterbukaan informasi juga ya. Karena pemikiran yang kritis jadi generasi Z juga rata rata bisa memberikan masukan ke tim.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>generasi Z mampu berpikir kritis hingga memberi saran/masukan</p>	
	<p>“Selain itu walaupun tadi aku bilang generassi Z itu kritis dan mampu memberikan masukan, tapi seringkali pada saat eksekusi itu rata rata ngga semua mampu atau berani untuk eksekusi juga. Mereka kadang masih harus didampingi gitu lah, atau mungkin masih minta dibukakan jalan dulu baru nanti mereka bisa eksekusi sendiri.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>“...walaupun tadi aku bilang generassi Z itu kritis dan mampu memberikan masukan tapi seringkali pada saat eksekusi itu rata rata ngga semua mampu atau berani.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>Keterbukaan informasi membuat pemikiran generassi Z menjadi kritis dan memberi banyak masukan namun tidak semua generasi Z mampu dan berani untuk mengeksekusi masukan yang diberikan</p>	<p>Generasi Z menyerap banyak informasi</p>

Sumber: Data Primer Penelitian (2021)

LAMPIRAN iii : DATA DISPLAY

Masalah yang diteliti	Narasumber			Code
	Ridho	Fajri	Nandya	
Makna knowledge sharing bagi karyawan generasi Z		“Di mana kita antar sesama pekerja atau mungkin dengan atasan ya, itu saling <i>sharing</i> ilmu yang didapatkan dari pengalaman masing-masing” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)	“Berbagi pengetahuan, jadi transfer konsep, ilmu, pengalaman, transfer antar para pekerja...”(Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)	Berbagi pengetahuan
	“Aku kan cukup baru di dunia kerja...knowledge sharing ini adalah kunci bagi aku kunci untuk tetap berkembang...” (Ridho, 07/06/2021,	“... saya kan masih awal...butuh sekali knowledge sharing yang mungkin dari atasan gitu ya... supaya bisa berkembang juga ke depannya.” (Fajri,	“...harapanku temenku yang baru ini bisa lebih baik dari aku karena aku awalnya gak pernah dan jarang diarahkan secara detail ...”	Kunci untuk terus berkembang

	20:06 WIB)	02/06/2021, 17:03 WIB)	(Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)	
		“Nah nantikan, kita masih kebanyakan yang baru semua, ya itu masih beberapa tanya ke atasan gimana perlakuannya di system gitu. Kalau secara informal nya kita seringnya sih sama karyawan.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)		Solusi untuk menyelesaikan permasalahan baru yang muncul
	“...orang yang kita sharing itu ketika dia lebih baik dari kita, dia yang akan membantu kita...kerja sama kita juga...” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)			Meningkatkan performa kerja tim

Faktor pendukung dan penghambat proses <i>knowledge sharing</i>	“Sebenarnya memang dasarnya aku orang yang ingin tau, nah yang mendorong aku untuk aktif.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)			Rasa ingin tahu
	“Yang paling aku highlights adalah ini sih keterbukaan Ketika aku butuh sesuatu yang harus aku dapatin, aku akan tanya ke orang-orang dan mereka akan sharing.”(Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)	“...kulturnya di Runs System, kayaknya memang modelnya itu learning by doing gitu jadi jalanin dulu, temuin permasalahannya , solusi dari kamu apa gitu. Nah baru dikonsultasikan ke atasan itu sudah tepat atau belum.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)	“...menurutku sesimpel bisa sama-sama mudah buat diajak komunikasi... jadi gaada batasan aja sudah jadi faktor pendukung ya buat aku...” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)	Keterlibatan/Keterbukaan
			“... Knowledge yang bener – bener kita butuhin itu adanya di	Budaya Perusahaan

			<p>pembicaraan informal. Cuman hal itu juga bisa menjadi sisi positif kalau dari sisi aku karena kita gak terbatas untuk mendapatkan ilmu...“ (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	
	<p>“Namanya kerja pasti kita mau dapat benefitnya, benefit yang aku dapat mungkin gak seberapa... tetapi aku berusaha bagaimana aku memperlihatkan diri valuable, kamu gak pantas hargai aku segini ...” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>			<p>Pengakuan/Penghargaan atas Pencapaian</p>

	<p>“...ketika pak Soni Sebagai CEO ku masuk ke teknis terlalu dalam akhirnya beberapa hal malah jadi rancu dan goyang.” (Ridho, 07/06/2021, 20:06 WIB)</p>	<p>“...biasanya pola berpikinya kalau atasan yang levelnya setingkat 2 level di atas itu kan pasti lebih luas ya, atasanya. Mungkin kadang ada ketidakcocokan.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>“...diskusiku dengan dirut dengan diskusiku sama seniorku itu kadang gak sama keputusannya,...disitu kadang terjadi miss nya jadi harus sama – sama ngelurusin.” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>	<p>Jalur Komunikasi</p>
	<p>“Kalau hambatan mungkin, menemui atasannya agak susah kalau dulu.” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>	<p>“Karena posisiku jauh...Ketika aku ditempatkan di Account Manager itu bener – bener komunikasi secara langsung nya sama sekali gak ada.... Itu yang membuat susah” (Nandya, 17/06/2021, 20:40 WIB)</p>		<p>Jarak secara fisik</p>

		<p>“...baru di training 1 bulan terus sudah ditaruh di project...masih belum paham dengan product dan mekanisme project ya, kita harus ngapain di sana, karena memang training-nya itu sangat dikit...” (Fajri, 02/06/2021, 17:03 WIB)</p>		<p>Knowledge sharing secara formal dalam waktu yang singkat</p>
--	--	--	--	---

Masalah yang diteliti	Narasumber		Code
	Andri	Agha	
Makna <i>knowledge sharing</i> bagi organisasi	“...kan pengalamannya beda-beda ya nanti PM atau team jadi berkumpul bisa saling sharing karna use case nya beda-beda... ” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	“... kami misalnya mendapatkan bisnis case kemudian katakanlah kita temen temen tuh butuh pegangan materi untuk mentraining ke user, ... siapa yang butuh untuk jualan itu juga kita semua sudah siap dengan materinya” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)	Kunci untuk memenuhi kebutuhan client
	“apa yang dimiliki atau yang diketahui para founder tentang produk kita dengan pengalaman mereka berorganisasi atau momen berhasil/berharga itu harus diturunkan sampai generasi yang paling muda di antara kami.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)		Menciptakan karyawan loyal/kaderisasi

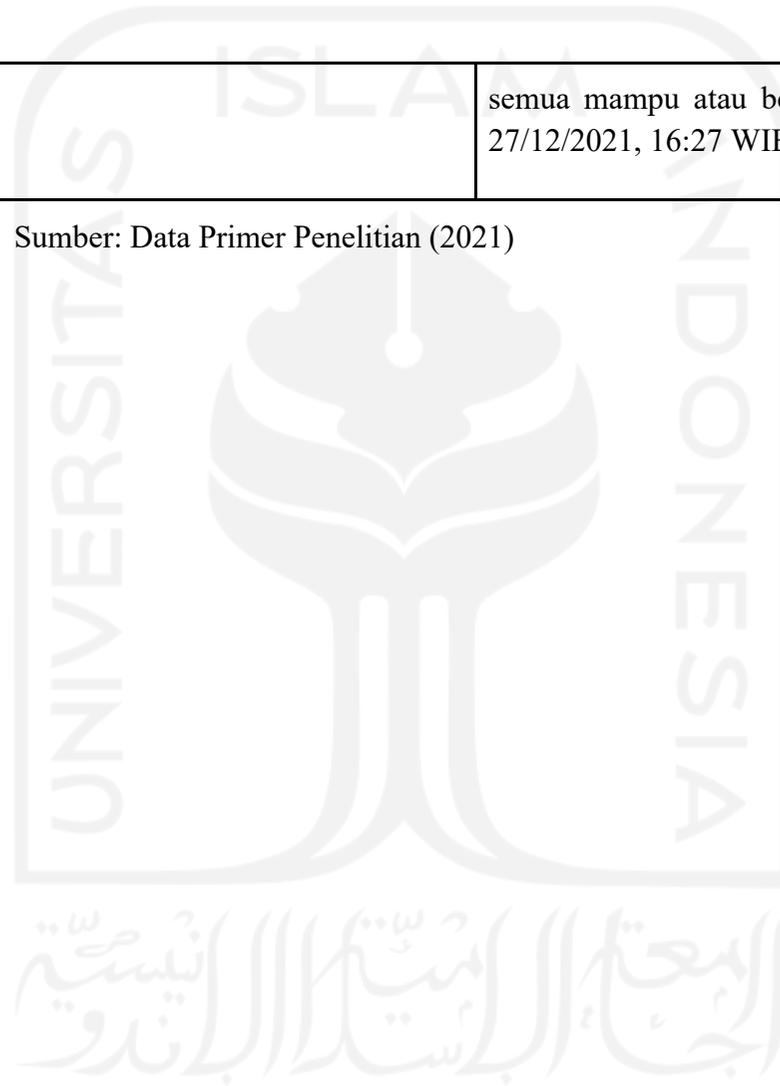
<p>Perspektif organisasi terhadap generasi Z dalam proses <i>knowledge sharing</i></p>	<p>“Jadi para pimpinan kerja yang memimpin itu orang-orang yang kredibel dan <i>persisitence</i> dengan <i>goals</i> nya, jadi kalo kita gak ketemu pimpinan yang begini kita punya anak buah harus tunjukkan cara ngerjainnya.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>Keterlibatan manajemen dalam mendukung <i>knowledge sharing</i></p>
	<p>“...generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu messenger dulu.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>Gaya Komunikasi</p>
	<p>“ ...kalau offline tentu kita mengupayakan selalu ada namanya general meeting” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>“Memang mau ga mau selalu ada kajian rutin... Jadi seimbang <i>knowledge sharing</i>, kuis, dan evaluasi. Kuncinya disitu sih mas. Dan tentu tetap terbuka dengan perkembangan isu terkini.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>

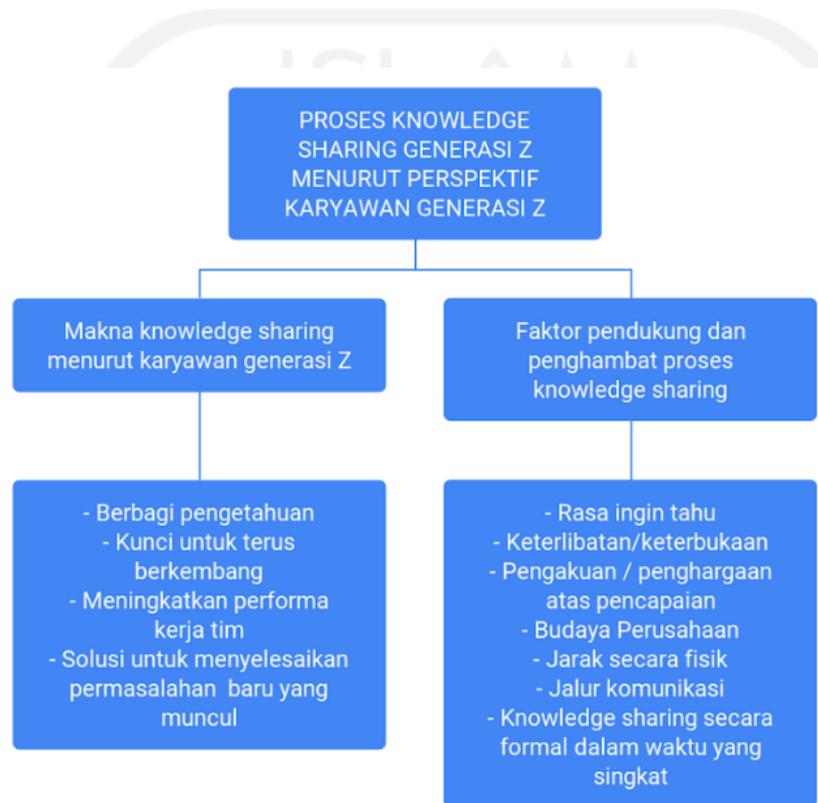
	<p>“kalau online tentu kita punya ESS employee self service jadi semacam laman tapi untuk internal kita sendiri bisa diakses dari mana aja basisnya web... selain use case maupun tulisan-tulisan kawan-kawan juga ada, semua peraturan dan SOP dll kita tulis disitu ” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>		<p>Proses formal melalui media teknologi</p>
	<p>“kita tu punya data namanya speak up culture gitu mas... kita punya kesulitan itu harus kita bikin kemudian secara informal knowledge itu jadi kemana-mana dan akhirnya secara cepat ada solusinya” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)</p>	<p>“Jujur itu budaya speak up itu bener banget mas, berfungsi banget... banyak masalah itu timbul karena komunikasi, namun sebagian besar solusinya juga dari komunikasi itu mas.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)</p>	<p>Budaya keterbukaan</p>
	<p>“Kalau generasi sebelum-sebelumnya itu kalau mau ambil pengetahuan itu pasti nge-pull bukan nge-push... anak sekarang push kan? kita diem aja</p>	<p>“... generasi Z banyak yang pemikirannya kritis, mungkin karena keterbukaan informasi juga ya. Karena pemikiran yang kritis jadi generasi Z juga rata rata bisa</p>	<p>Menyerap banyak informasi</p>

	disodorin.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	memberikan masukan ke tim.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)	
	“...generasi early z atau z bahkan millennial gitu kan itu wa dulu atau email dulu messenger dulu.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)		Social media centris
	“Kadang informasi saking cepatnya ya tapi temen-teman generasi z ya itu kan mereka proses nya itu disitu sebenarnya, uang iya tapi dapatnya bukan itu. at the end yang akan dicapai memang reward ya berupa prestasi.” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)		Gaji tidak menjadi tujuan utama
	“Masuk semua informasi dan kita mesti punya sisi untuk manage mana yang kita butuhkan untuk upgrade ilmu kita atau tidak” (Andri, 28/05/2021, 10:21 WIB)	“...walaupun tadi aku bilang generassi Z itu kritis dan mampu memberikan masukan tapi seringkali pada saat eksekusi itu rata rata ngga	Generasi Z menyerap banyak informasi

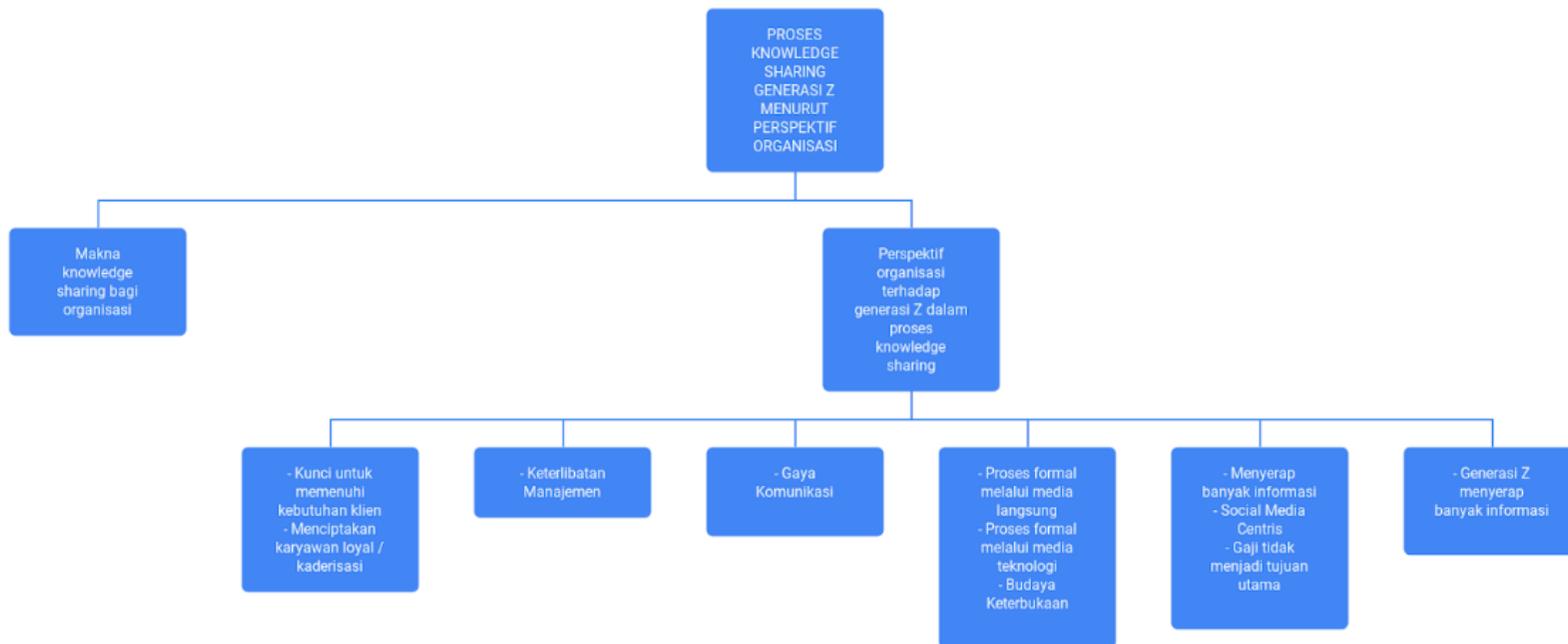
		semua mampu atau berani.” (Agha, 27/12/2021, 16:27 WIB)	
--	--	---	--

Sumber: Data Primer Penelitian (2021)





Gambar 3.1
 Bagan Tampilan Data Proses *Knowledge Sharing* Generasi Z Menurut Perspektif Generasi Z



Gambar 3.2
 Bagan Tampilan Data Proses *Knowledge Sharing* Generasi Z Menurut Perspektif Organisasi

LAMPIRAN iv : KODIFIKASI

Code	Definition
Berbagi pengetahuan	Karyawan generasi Z menganggap knowledge sharing merupakan proses berbagi pengetahuan dan pengalaman yang dilakukan antara karyawan satu level maupun dengan atasan dan bawahan.
Kunci untuk terus berkembang	Karyawan generasi Z beranggapan bahwa <i>knowledge sharing</i> adalah faktor penting agar bisa terus berkembang di dalam perusahaan, terutama karena mayoritas karyawan generasi Z saat ini masih di awal masa karirnya.
Solusi untuk menyelesaikan permasalahan baru yang muncul	Karyawan generasi Z beranggapan bahwa <i>knowledge sharing</i> membantu menciptakan solusi permasalahan saat menghadapi klien, terutama berbagi informasi dengan atasan atau karyawan.
Meningkatkan performa kerja tim	Karyawan generasi Z memandang knowledge sharing berpengaruh pada performa kerja tim karena menjadi ruang untuk berbagi pengalaman.
Rasa ingin tahu	Rasa ingin tahu yang dimiliki oleh generasi Z mendorong terjadinya proses <i>knowledge sharing</i>
Keterlibatan/Keterbukaan	Keterbukaan dan keterlibatan dari anggota organisasi untuk saling berbagi informasi dan pengalaman dapat mendukung terjadinya proses knowledge sharing pada generasi Z

Budaya Perusahaan	Budaya diskusi secara terbuka dan informal dalam perusahaan mendukung generasi Z dalam melakukan proses <i>knowledge sharing</i>
Pengakuan/Penghargaan atas Pencapaian	Keinginan untuk dapat diakui dan dihargai atas pencapaian kerja mendukung terjadinya <i>knowledge sharing</i> sebagai upaya generasi Z untuk mendapat bekal yang cukup untuk dapat <i>perform</i> dalam pekerjaan
Jalur Komunikasi	Proses <i>knowledge sharing</i> tidak dapat mencapai hasil maksimal karena terdapat kerancuan jalur komunikasi yang dapat menyebabkan generasi Z berkomunikasi dengan pihak yang kurang/tidak tepat
Jarak secara fisik	Jarak secara fisik dengan tim maupun atasan menyebabkan proses <i>knowledge sharing</i> menjadi terhambat karena generasi Z harus berkomunikasi melalui media perantara sehingga sulit untuk mendapat repon yang real time.
Knowledge sharing secara formal dalam waktu yang singkat	<i>Knowledge sharing</i> yang dilakukan secara formal seperti <i>training</i> hanya dilakukan dalam waktu yang singkat sehingga membuat generasi Z belum memiliki pengetahuan dan ilmu yang cukup mengenai produk dan mekanisme project
Kunci untuk memenuhi kebutuhan client	Organisasi menganggap <i>knowledge sharing</i> merupakan proses berbagi pengalaman dan <i>use case</i> yang didapatkan oleh tim dari berbagai proyek untuk memenuhi kebutuhan <i>client</i> di proyek
Menciptakan karyawan loyal / kaderisasi	Organisasi menganggap bahwa <i>knowledge sharing</i> merupakan proses berbagi pengetahuan dan pengalaman dari founder ke karyawan sebagai upaya kaderisasi
Keterlibatan manajemen dalam mendukung <i>knowledge sharing</i>	Pimpinan kerja atau manajemen level yang memiliki kredibilitas dan tujuan yang

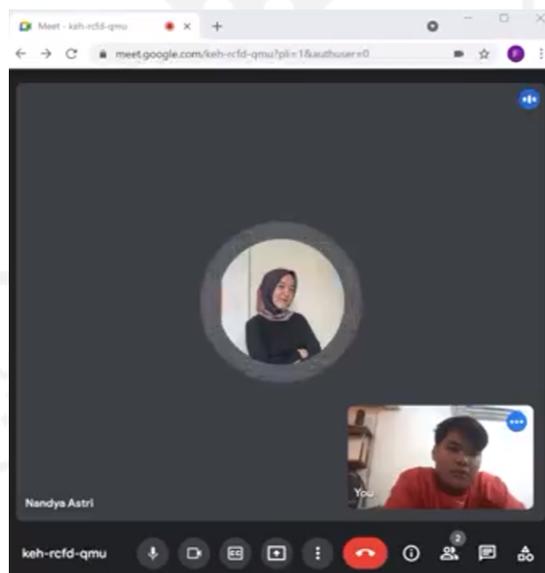
	jelas merupakan faktor pendukung bagi organisasi untuk proses <i>knowledge sharing</i> .
Gaya Komunikasi	Perbedaan gaya komunikasi generasi Z dengan manajemen level / atasan menjadi faktor penghambat dalam proses <i>knowledge sharing</i>
Proses formal melalui media langsung	Kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang berjalan ada yang berbentuk formal luring seperti general meeting
Proses formal melalui media teknologi	Kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang berjalan ada yang berbentuk formal daring seperti melalui Employee Self Service yang dapat diakses karyawan
Budaya keterbukaan	Kegiatan <i>knowledge sharing</i> yang berjalan didukung oleh budaya perusahaan yaitu <i>speak up culture</i>
Menyerap banyak informasi	Generasi Z dalam proses <i>knowledge sharing</i> aktif mengejar informasi dan menyerap informasi tersebut
Social media centris	Generasi Z menggunakan media sosial untuk memulai atau melakukan proses <i>knowledge sharing</i>
Gaji tidak menjadi tujuan utama	<i>Reward</i> berupa prestasi merupakan tujuan utama generasi Z dalam melakukan proses <i>knowledge sharing</i>
Generasi Z menyerap banyak informasi	Dengan generasi Z menyerap banyak informasi dari proses <i>knowledge sharing</i> , tidak semua informasi yang diserap adalah informasi yang dibutuhkan

Sumber: Data Primer Penelitian (2021)

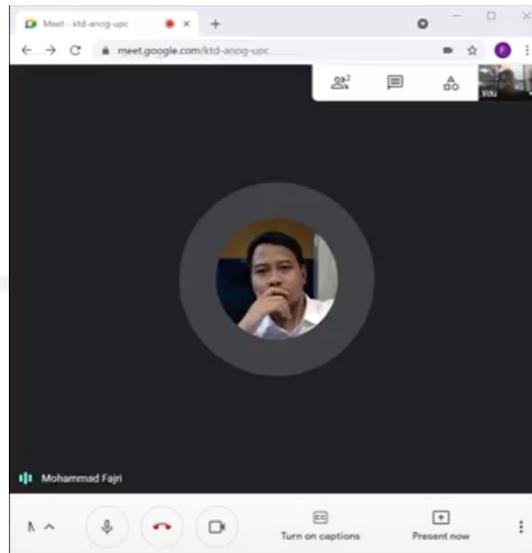
LAMPIRAN v : DOKUMENTASI



Gambar 5.1
Wawancara dengan Mohd. Ridho Alfaris (Ridho)
Sumber: Dokumentasi Peneliti (2021)



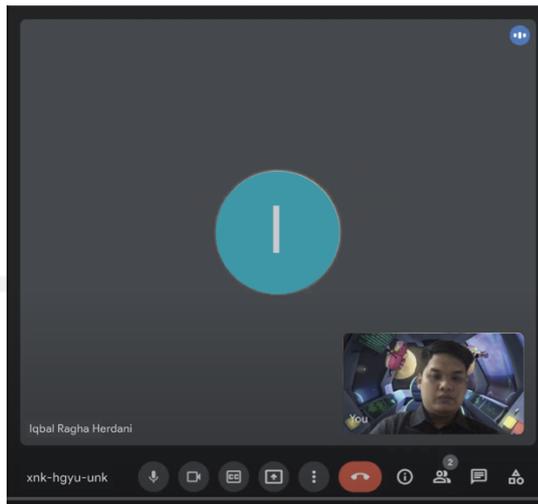
Gambar 5.2
Wawancara dengan R.Aj. Nandya Astri Gupitasari (Nandya)
Sumber: Dokumentasi Peneliti (2021)



Gambar 5.3
Wawancara dengan Mohammad Fajri Romadhon (Fajri)
Sumber: Dokumentasi Peneliti (2021)



Gambar 4.4
Wawancara dengan Andri Kushendarto (Andri)
Sumber: Dokumentasi Peneliti (2021)



Gambar 5.5
Wawancara dengan Iqbal Ragha Herdani (Agha)
Sumber: Dokumentasi Peneliti (2021)