



■ Handoko Wignjowargo

## STICKY DAN SMILE

**B**ELUM lama ini, saya bertemu seorang pemilik perusahaan yang punya sejumlah cabang di Indonesia. Dia mengeluh karena kesuksesan yang diraih di satu cabang tidak bisa begitu saja ditularkan ke cabang lain. Padahal, dia sudah memotivasi cabang-cabang lain dengan berbagai cara. Saya mendengarkan dengan saksama rincian masalah-masalah yang dihadapinya. Tapi, kemudian, saya menahan senyum ketika dia sampai pada kesimpulan akhir bahwa di beberapa cabang yang kurang maju, orang-orangnya tidak mau menerima pengetahuan baru.

Setelah merasa tidak sukses mendorong sendiri cabang-cabangnya, pemilik perusahaan ini mengundang motivator dari luar. Tujuannya agar orang-orangnya termotivasi dan bisa menerima pengetahuan baru sekaligus mau melakukan perubahan untuk perbaikan performa mereka. Ternyata, usaha ini pun tidak berhasil, meskipun sejumlah motivator lain didatangkan. Kembali saya tersenyum, tapi kali ini di dalam hati karena takut menyinggung perasaannya.

Setelah mendengarkan dengan saksama yang dikatakan pemilik perusahaan tersebut yang mencurahkan segala analisis dan perasaannya serta rinciannya tentang masalah yang dihadapi, saya dapat giliran bicara. Terus terang, yang langsung muncul di benak saya saat ini adalah Gabriel Szulanski, ilmuwan luar biasa yang dikenal dengan bukunya *Sticky Knowledge* (2003). Menurut Szulanski, ada sembilan *predictor* dari *stickiness* yang harus diperhatikan saat transfer pengetahuan. Dia memasukkan sembilan *predictor* tadi ke dalam empat elemen, yaitu yang terkait dengan pengetahuan itu sendiri, sumber pengetahuannya, konteks di mana pengetahuan ditransfer, selain penerima pengetahuan itu sendiri.

Bisa jadi, orang-orang di cabang lain tidak tahu persis kombinasi *input* dan proses macam apa yang bisa membuat cabang-cabang tertentu bisa berhasil. Atau, bisa juga, cabang-cabang tersebut tidak yakin betul bahwa apa yang dilakukan di cabang-cabang yang sukses bisa dilakukan di cabang-cabang mereka. Ada banyak alasan yang semua terkait dengan pengetahuan itu sendiri dan Szulanski menyatakannya sebagai *predictor* yang berhubungan dengan *causal ambiguity* dan *unproven knowledge*.

Atau, jangan-jangan, yang melakukan transfer pengetahuan tidak cukup termotivasi saat melakukannya, se-

hingga orang-orang di cabang yang menerima transfer menerimanya tidak dengan sepenuh hati pula. Jangan-jangan, yang melakukan transfer sendiri juga kurang kredibilitasnya, sehingga yang menerima transfer menjadi ragu-ragu akan pengetahuan yang ditransfernya. Bila ini yang terjadi, Szulanski menyebutnya sebagai hal yang berhubungan dengan elemen sumber dari transfer dan dianggap sebagai *predictor* yang terkait dengan *lack of motivation* dan *source credibility*.

Mungkin saja terjadi kondisi perusahaan kurang kondusif untuk terjadinya transfer. Kuantitas dan kualitas pertemuan antara penransfer dan penerima transfer bisa jadi tidak diperhatikan perusahaan atau tidak difasilitasi secukupnya. Karena kurang kondusif tadi, bisa jadi, untuk dapat melakukan upaya transfer pengetahuan dibutuhkan upaya-upaya ekstra, sedangkan kegiatan operasional lainnya pun tetap berjalan dengan beban yang sama. Hal-hal seperti ini masuk elemen konteks dalam perusahaan tempat transfer pengetahuan dilakukan dan Szulanski menyebutnya sebagai *barren organizational context* dan *arduous relationship*.

Kalau yang terkait dengan *recipient* atau penerima transfer, Szulanski memrediksi ada tiga kategori, yaitu motivasi dari penerima, *absorptive capacity*, dan *retentive capacity*. Menyimpulkan dari penjelasan pemilik perusahaan tadi, maka dia baru menyentuh salah satu dari hal di atas, yaitu memotivasi. Yang harus dilakukan pemilik perusahaan tersebut terkait dengan elemen ini adalah menganalisis apakah orang-orang di cabang yang belum maju memiliki kapasitas yang memadai untuk bisa menerima transfer dan apakah kapasitas retensi terhadap *knowledge* yang akan ditransfer cukup memadai pula.

Mendengar penjelasan saya tentang *sticky knowledge*, si pemilik perusahaan tersebut mengangguk-angguk menyadari bahwa selama ini yang dilakukan baru satu dari setidaknya sembilan *predictor* yang dinyatakan Szulanski. Pemilik perusahaan tadi tampaknya sadar bahwa pekerjaan rumahnya akan banyak, tapi di saat yang sama, dia juga sadar masih ada sinar di ujung lorong. Saya kembali tersenyum. Kali ini sebuah senyum lepas. ■

*Penulis adalah Managing Partner Maestro Consulting, Coaching & Sharing. e-mail: handoko@wignjowargo.com.*