



# **AWARENESS STAKEHOLDER PROYEK TERHADAP TRANSFER PENGETAHUAN DALAM TIM PROYEK KONSTRUKSI**

**Catur Ayu Almaidia<sup>1</sup>, Christiono Utomo<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Teknik Sipil, Perencanaan, dan Kebumihan Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Email: [caturayu Almaidia@gmail.com](mailto:caturayu Almaidia@gmail.com)

SUBMITTED 22 JANUARI 2026 REVISED 14 FEBRUARI 2026 ACCEPTED 25 FEBRUARI 2026

## **ABSTRACT**

*Knowledge transfer is a critical factor in the success of construction projects, considering the temporary, complex nature of projects and the involvement of multiple stakeholders. Project Managers and project teams play strategic roles in facilitating knowledge sharing within project teams; however, in practice, knowledge transfer in construction projects remains suboptimal, indicating a low level of stakeholder awareness regarding the importance of this process. This study aims to analyze the level of stakeholder awareness concerning knowledge transfer within project teams. Employing a quantitative descriptive approach, the study utilizes purposive sampling to select 100 respondents comprising Project Managers and construction project team members in Surabaya. Data were analyzed using descriptive statistics to illustrate the level of awareness and tendencies in the application of knowledge transfer in the field. The results reveal differences in awareness levels between Project Managers and project teams, as well as a gap between the recognition of the importance of knowledge transfer and its practical implementation. These findings suggest that although project stakeholders understand the significance of knowledge transfer, its application remains inconsistent. This study offers practical implications for construction project management, particularly in enhancing the role of project stakeholders in fostering a knowledge-sharing culture to support project success.*

**Keywords:** *Awareness; Knowledge Transfer; Project Stakeholders; Construction Project.*

## **ABSTRAK**

Transfer pengetahuan merupakan faktor penting dalam keberhasilan proyek konstruksi mengingat karakteristik proyek yang bersifat sementara, kompleks, dan melibatkan berbagai stakeholder. *Project Manager* dan tim proyek memiliki peran strategis dalam mendorong proses berbagi pengetahuan di dalam tim proyek, namun pada praktiknya transfer pengetahuan di proyek konstruksi masih belum berjalan optimal, yang mengindikasikan rendahnya *awareness* stakeholder terhadap pentingnya proses tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat *awareness* stakeholder proyek terhadap transfer pengetahuan dalam tim proyek. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan pengambilan sampel purposive sampling terhadap 100 responden yang terdiri dari *Project Manager* dan anggota tim proyek konstruksi di Surabaya. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan tingkat *awareness* dan kecenderungan penerapan transfer pengetahuan di lapangan. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan tingkat *awareness* antara *Project Manager* dan tim proyek, serta adanya gap antara kesadaran terhadap pentingnya transfer pengetahuan dengan penerapannya dalam praktik proyek. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun stakeholder proyek telah memahami pentingnya transfer pengetahuan, implementasinya masih belum konsisten. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pengelolaan proyek konstruksi, khususnya dalam meningkatkan peran stakeholder proyek dalam membangun budaya berbagi pengetahuan guna mendukung keberhasilan proyek.

**Kata Kunci:** *Awareness; Transfer Pengetahuan; Stakeholder Proyek; Proyek Konstruksi.*

## 1. PENDAHULUAN

Proyek konstruksi merupakan organisasi sementara yang melibatkan berbagai disiplin dan kepentingan dalam kurun waktu tertentu (Project Management Institute, 2021). Karakteristik temporer ini menyebabkan proyek konstruksi rentan terhadap kehilangan pengetahuan yang dihasilkan selama proses perencanaan dan pelaksanaan proyek. Setiap proyek menghasilkan pengalaman teknis dan pembelajaran manajerial yang bernilai, namun tanpa pengelolaan yang memadai, pengetahuan tersebut berpotensi hilang ketika proyek berakhir atau terjadi pergantian personel (Moshood et al, 2022). Kondisi ini tidak hanya mengurangi efisiensi proyek berikutnya, tetapi juga menimbulkan risiko finansial, waktu, dan mutu yang signifikan.

Transfer pengetahuan menjadi elemen penting dalam mendukung keberhasilan proyek konstruksi karena memungkinkan tim proyek menghindari kesalahan berulang, meningkatkan efisiensi, dan memperbaiki pengambilan keputusan (Setiawan & Hidayat, 2021). Transfer pengetahuan tidak hanya mencakup dokumentasi formal, tetapi juga pertukaran pengetahuan tacit (*tacit knowledge*) melalui interaksi dan kolaborasi antaranggota tim. Proses ini melibatkan berbagai stakeholder proyek yang berperan sebagai aktor kunci dalam aliran pengetahuan selama siklus proyek berlangsung. Keberhasilan transfer pengetahuan sangat bergantung pada keterlibatan dan kesadaran (*awareness*) stakeholder proyek sebagai aktor kunci dalam aliran pengetahuan selama siklus proyek berlangsung.

Di antara stakeholder proyek, *Project Manager* dan tim proyek memiliki peran strategis dalam mendorong transfer pengetahuan (Tshuma et al., 2024). *Project Manager* berperan dalam mengoordinasikan tim, mengatur komunikasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, sementara tim proyek menjadi sumber utama pengetahuan teknis yang diperoleh dari pengalaman lapangan (Ahmed et al., 2021). Kolaborasi keduanya berpotensi meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan apabila didukung oleh tingkat *awareness* yang memadai.

Berbagai temuan empiris menunjukkan bahwa transfer pengetahuan dalam proyek konstruksi belum berjalan optimal (Duryan et al., 2020). Praktik berbagi pengetahuan masih bersifat informal, tidak terstruktur, dan bergantung pada inisiatif individu, sehingga pembelajaran dari satu proyek sering tidak dimanfaatkan secara maksimal pada proyek berikutnya. Kondisi ini mengindikasikan rendahnya *awareness* stakeholder proyek terhadap pentingnya transfer pengetahuan sebagai bagian dari praktik manajemen proyek (Zhou et al., 2023).

Meskipun peran Project Manager (PM) dalam proyek konstruksi seharusnya mencakup fasilitasi transfer pengetahuan, kenyataannya di Indonesia masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara praktik aktual dan peran ideal. Banyak PM masih lebih berfokus pada pencapaian deliverables teknis, seperti mutu, waktu, dan biaya, tanpa menyadari tanggung jawab mereka dalam memastikan pengetahuan yang dihasilkan selama proyek dapat terdokumentasi dan ditransfer ke anggota tim atau proyek berikutnya (Setiawan & Hidayat, 2021; Rabbany et al., 2023). Selain itu, mekanisme formal untuk mendokumentasikan lessons learned dari setiap proyek masih jarang diterapkan, sementara dukungan budaya organisasi dan kepemimpinan yang mendorong berbagi pengetahuan juga terbatas. Kondisi ini mengakibatkan pengetahuan tacit dan pengalaman berharga dari proyek konstruksi berpotensi hilang, sehingga organisasi kehilangan kesempatan untuk belajar dan meningkatkan kinerja proyek berikutnya.

Aspek awareness Project Manager terkait pentingnya transfer pengetahuan juga belum banyak diteliti. Penelitian sebelumnya cenderung lebih menekankan pada sistem, teknologi, atau capaian kinerja proyek, tanpa mengeksplorasi kesadaran PM sebagai fasilitator transfer pengetahuan. Belum banyak studi yang menilai bagaimana tingkat awareness PM memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan di dalam tim proyek, maupun faktor-faktor yang dapat mendukung keterlibatan mereka dalam proses transfer pengetahuan di proyek konstruksi Indonesia. Padahal, pemahaman yang memadai dan kesadaran akan pentingnya transfer pengetahuan sangat menentukan efektivitas pembelajaran organisasi dan keberlanjutan kapabilitas tim proyek.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini memfokuskan pada tingkat *awareness* stakeholder proyek terhadap transfer pengetahuan dalam tim proyek konstruksi di Surabaya. Rumusan masalah penelitian ini adalah bagaimana tingkat *awareness* stakeholder proyek terhadap pentingnya transfer pengetahuan dalam tim proyek konstruksi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat *awareness* tersebut melalui pendekatan analisis deskriptif, sehingga diharapkan dapat memberikan gambaran empiris yang bermanfaat bagi pengembangan praktik pengelolaan pengetahuan dalam proyek konstruksi.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Konsep dan Definisi Transfer Pengetahuan

Transfer pengetahuan merupakan proses pemindahan pengetahuan dari individu atau kelompok kepada pihak lain agar dapat dipahami dan diterapkan dalam konteks kerja (Duryan et al., 2020). Pada proyek konstruksi, transfer pengetahuan menjadi krusial karena setiap proyek menghasilkan pengetahuan unik yang berpotensi meningkatkan kinerja proyek selanjutnya. Proses ini tidak hanya mencakup pengetahuan eksplisit, tetapi juga pengetahuan tacit yang melekat pada pengalaman individu, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada interaksi sosial dan peran aktor proyek.

Transfer pengetahuan dalam proyek konstruksi berlangsung melalui mekanisme formal dan informal. Mekanisme formal meliputi pelatihan, dokumentasi, dan evaluasi pascaprojek, sedangkan mekanisme informal terjadi melalui interaksi lapangan, diskusi teknis, dan kolaborasi tim (Moshood et al., 2022). Meskipun mekanisme informal sering lebih dominan karena sifat proyek yang dinamis, ketergantungan berlebihan tanpa dukungan dokumentasi berisiko menyebabkan hilangnya pengetahuan setelah proyek berakhir.

### 2.2 Konsep *Awareness* dalam Konteks Perilaku Organisasi dan Manajerial

*Awareness* merujuk pada tingkat kesadaran individu dalam memahami pentingnya suatu aktivitas dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. *Awareness* stakeholder terhadap transfer pengetahuan memengaruhi sejauh mana aktivitas berbagi pengetahuan dipandang sebagai prioritas, bukan sekadar aktivitas tambahan di luar pekerjaan teknis (Singh & Dhir, 2023).

*Awareness* memiliki keterkaitan langsung dengan perilaku kerja individu. Tingkat *awareness* yang tinggi mendorong perilaku berbagi pengetahuan, dokumentasi pengalaman, dan pembelajaran kolektif (Najam Ul Zia, 2020).

Sebaliknya, rendahnya *awareness* menyebabkan transfer pengetahuan berjalan tidak sistematis dan meningkatkan risiko terulangnya kesalahan dalam proyek konstruksi.

### **2.3 Peran *Project Manager* dalam Transfer Pengetahuan**

*Project Manager* berperan strategis dalam mendorong transfer pengetahuan melalui pengelolaan komunikasi, koordinasi, dan pembelajaran tim. *Project Manager* yang memiliki *awareness* tinggi cenderung memfasilitasi diskusi pembelajaran, mendorong dokumentasi pengalaman proyek, serta membangun budaya berbagi pengetahuan dalam tim proyek (Tshuma et al., 2024). PM yang memiliki *awareness* tinggi terhadap pentingnya transfer pengetahuan cenderung memfasilitasi diskusi pembelajaran, mendorong dokumentasi pengalaman proyek, dan memastikan lessons learned dari proyek terdokumentasi untuk digunakan di masa mendatang.

Selain itu, PM juga berperan sebagai penggerak budaya berbagi pengetahuan dalam tim proyek. Peran ini mencakup pengaturan mekanisme formal seperti post-project review, mentoring, dan pelatihan internal, serta mendorong mekanisme informal berupa komunikasi interpersonal dan kolaborasi lapangan (Ahmed et al., 2021). Dengan keterlibatan aktif PM, pengetahuan yang dihasilkan dapat tersimpan, didistribusikan, dan dimanfaatkan secara efektif, sehingga mendukung keberhasilan proyek dan pengembangan kapabilitas tim secara berkelanjutan (Tshuma et al., 2024).

### **2.4 Peran Tim Proyek dalam Transfer Pengetahuan**

Tim proyek berperan penting dalam transfer pengetahuan karena keterlibatannya langsung dalam aktivitas teknis di lapangan (Bello et al., 2025). Pengetahuan teknis yang dimiliki tim proyek umumnya bersifat tacit dan berbasis pengalaman, sehingga perlu didukung oleh lingkungan kerja dan kesadaran stakeholder agar dapat dibagikan dan dimanfaatkan secara optimal dalam proyek konstruksi. Karena sifat tacit yang melekat pada individu, pengetahuan ini sulit terdokumentasi secara formal sehingga membutuhkan interaksi dan komunikasi aktif agar dapat dibagikan dan dimanfaatkan secara optimal (Moshood et al., 2022).

Efektivitas transfer pengetahuan dari tim proyek sangat bergantung pada dukungan lingkungan kerja dan kesadaran stakeholder, termasuk Project Manager dan organisasi secara keseluruhan (Tshuma et al., 2024). Dukungan ini dapat berupa penyediaan fasilitas dokumentasi, mentoring, sesi pembelajaran, dan kolaborasi antaranggota tim. Dengan dukungan tersebut, pengetahuan teknis tim proyek tidak hanya digunakan untuk proyek berjalan, tetapi juga menjadi sumber pembelajaran bagi proyek berikutnya, sehingga meningkatkan efisiensi, kualitas, dan keberhasilan proyek konstruksi secara berkelanjutan (Ahmed et al., 2021).

## **3. METODOLOGI PENELITIAN**

### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur tingkat *awareness* stakeholder proyek terhadap transfer pengetahuan dalam tim proyek konstruksi. Data diperoleh dalam bentuk numerik sehingga memungkinkan analisis objektif terhadap persepsi responden.

### **3.2 Metode Pengumpulan Data**



Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada responden, yang dipilih berdasarkan teknik purposive sampling, yaitu manajer proyek dan tim proyek yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek konstruksi di Surabaya dan sekitarnya, untuk memperoleh data yang relevan .

### **3.3 Populasi dan Sample Penelitian**

Menurut Sugiyono (2020:127), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Prosedur pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non-probability sampling dengan teknik purposive sampling, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2021:133). Populasi penelitian ini terdiri dari seluruh individu yang terlibat dalam tim proyek di Surabaya dan sekitarnya, khususnya Project Manager dan anggota tim proyek yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek konstruksi, karena kedua peran tersebut memiliki keterlibatan penting dalam pengelolaan proyek serta proses pertukaran pengetahuan teknis dan manajerial.

Dalam menentukan ukuran sampel, Sugiyono (2020:143) menyarankan bahwa jumlah sampel yang layak dalam penelitian berkisar antara 30 hingga 500 responden. Berdasarkan kriteria tersebut, sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan purposive sampling dari berbagai perusahaan kontraktor, konsultan, dan developer di Surabaya, dengan memilih responden yang memenuhi kriteria fungsional sebagai Project Manager dan tim proyek. Dari proses pengumpulan data, jumlah responden yang berhasil dihimpun dan memenuhi kriteria untuk dianalisis adalah 100 responden, yang dianggap memadai untuk analisis deskriptif sesuai pedoman literatur metodologi penelitian kuantitatif.

### **3.4 Teknik Analisis Data**

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta tingkat *awareness* stakeholder proyek terhadap transfer pengetahuan. Analisis ini mencakup distribusi jabatan, pengalaman kerja, tingkat pemahaman terhadap konsep transfer pengetahuan, keterlibatan dalam kegiatan berbagi pengetahuan, serta dukungan organisasi terhadap transfer pengetahuan.

Selain itu, dilakukan analisis komparatif deskriptif antar kelompok responden berdasarkan pengalaman kerja dan tingkat keterlibatan, untuk mengidentifikasi pola perbedaan dalam pemahaman dan praktik transfer pengetahuan. Analisis ini bertujuan untuk memahami sejauh mana stakeholder proyek, khususnya manajer proyek, menyadari pentingnya transfer pengetahuan, bentuk keterlibatan mereka dalam proses tersebut, serta faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan dan penerapan transfer pengetahuan di proyek konstruksi. Hasil analisis disajikan dalam bentuk grafik, sehingga perbandingan antar kelompok dapat terlihat secara jelas dan mendukung interpretasi terhadap kesenjangan antara *awareness* konseptual dan praktik nyata dalam proyek.

## **4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan dan Pengalaman Kerja**

Karakteristik responden disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai latar belakang praktisi yang terlibat dalam penelitian ini serta memastikan relevansi responden terhadap isu transfer pengetahuan dalam proyek konstruksi

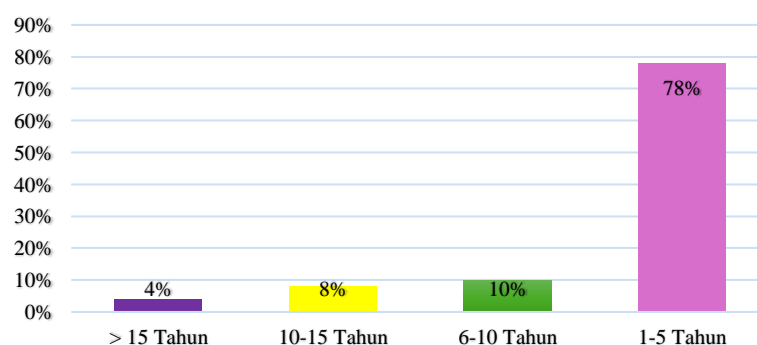
(Moshood et al., 2022). Penelitian ini melibatkan 100 responden yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek konstruksi di wilayah Surabaya, dengan latar belakang jabatan dan pengalaman kerja yang bervariasi.

Berdasarkan jenis perusahaan, mayoritas responden berasal dari perusahaan kontraktor (70%), diikuti oleh konsultan (24%) dan developer (6%), yang menunjukkan dominasi praktisi yang terlibat langsung dalam pelaksanaan proyek konstruksi. Dari sisi jabatan, responden terdiri atas *Engineer* (39%), staf proyek non-*Engineer* (19%), serta posisi manajerial setara *Project Manager* meliputi *Project Manager*, *Project Officer*, *Project Supervisor*, *Site Manager*, Manajer Konstruksi, dan Manajer *Engineer* sebesar 42%. Distribusi responden berdasarkan posisi jabatan ditampilkan pada Gambar 4.1.



**Gambar 4.1** Latar Belakang Responden Berdasarkan Posisi Jabatan dalam Struktur Organisasi Perusahaan.

Berdasarkan pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja 1–5 tahun sebesar 78%. Responden pengalaman kerja 6–10 tahun berjumlah 10%, pengalaman 10–15 tahun sebesar 8%, dan lebih dari 15 tahun sebesar 4%. Distribusi pengalaman kerja responden disajikan pada Gambar 4.2.



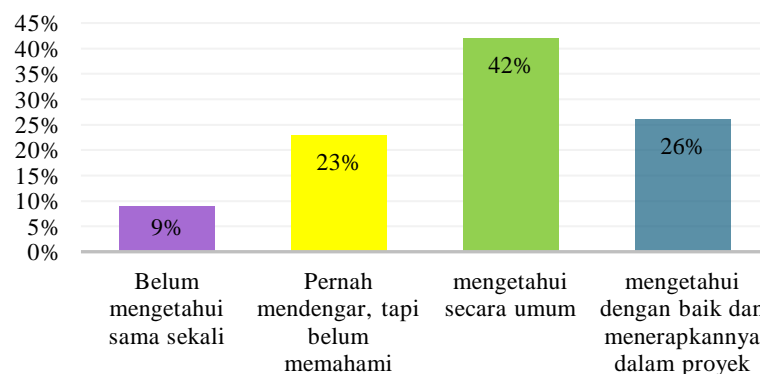
**Gambar 4.2** Latar Belakang Responden Berdasarkan Lama Pengalaman Kerja.

Secara keseluruhan, karakteristik responden menunjukkan bahwa penelitian ini didominasi oleh praktisi proyek konstruksi dengan latar belakang teknis, pengalaman kerja relatif singkat. Kondisi ini menjadi konteks penting dalam menganalisis tingkat *awareness* stakeholder proyek terhadap transfer pengetahuan dalam tim proyek konstruksi (Tshuma et al., 2024).

#### 4.2 Pemahaman Stakeholder Proyek terhadap Konsep Transfer Pengetahuan

Pemahaman stakeholder proyek terhadap konsep transfer pengetahuan dianalisis untuk menilai tingkat *awareness* responden dalam konteks proyek konstruksi (Mubarak et al., 2024). Pemahaman ini merupakan tahap awal pembentukan sikap dan perilaku dalam mendukung praktik berbagi pengetahuan di dalam tim proyek (Singh & Dhir, 2023). Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat pemahaman responden masih bervariasi dan belum merata. Sebanyak 42% responden menyatakan mengetahui konsep transfer pengetahuan, sementara 26% menyatakan telah menerapkannya dalam praktik proyek, dan sisanya memiliki tingkat pemahaman yang lebih rendah. Distribusi tingkat pemahaman responden disajikan pada Gambar 4.3.

Temuan ini menunjukkan bahwa konsep transfer pengetahuan belum dipahami secara merata oleh seluruh stakeholder proyek, sehingga menciptakan kesenjangan *awareness* pada level konseptual. Stakeholder dengan pemahaman yang lebih baik cenderung menyadari pentingnya berbagi pengalaman dan pembelajaran, sementara stakeholder dengan pemahaman rendah memandang aktivitas tersebut sebagai kurang prioritas. Rendahnya *awareness* konseptual ini berpotensi menghambat penerapan transfer pengetahuan secara sistematis dalam praktik proyek konstruksi (Duryan et al., 2020).

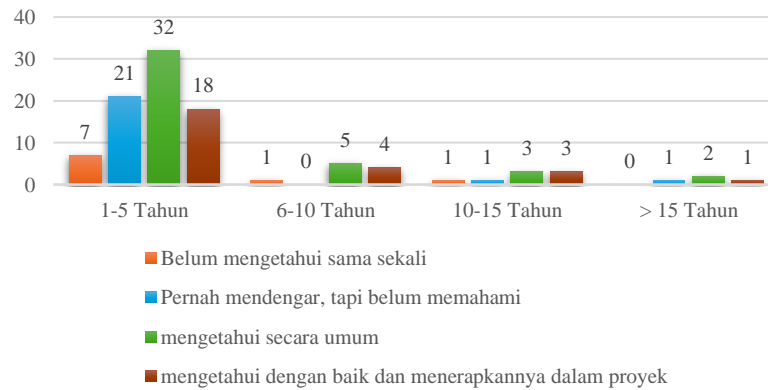


**Gambar 4.3** Tingkat Pemahaman Responden terhadap Transfer Pengetahuan.

#### 4.3 Tingkat Pemahaman Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Tingkat pemahaman responden terhadap konsep transfer pengetahuan dianalisis berdasarkan pengalaman kerja untuk melihat pengaruh lamanya keterlibatan dalam proyek konstruksi terhadap *awareness* (Al-Nimer et al., 2024). Hasil penelitian menunjukkan bahwa responden dengan pengalaman kerja 1–5 tahun mendominasi sampel, dengan tingkat pemahaman yang masih bersifat konseptual. Pada kelompok ini, sebanyak 32 responden mengetahui konsep secara umum, 21 responden pernah mendengar tetapi belum memahami, 18 responden mengetahui dengan baik dan menerapkannya dalam proyek, serta 7 responden belum mengetahui konsep transfer pengetahuan. Pola ini menunjukkan bahwa pada tahap awal pengalaman kerja, *awareness* terhadap transfer pengetahuan belum sepenuhnya terinternalisasi dalam

praktik proyek. Distribusi pemahaman berdasarkan pengalaman kerja ditampilkan pada Gambar 4.4.



**Gambar 4.4** Tingkat Pemahaman Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

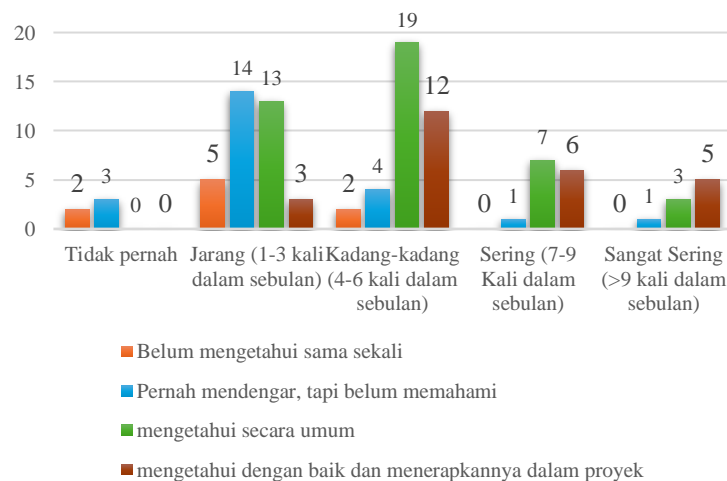
Pada kelompok pengalaman kerja 6–10 tahun, tingkat pemahaman responden menunjukkan peningkatan, dengan 5 responden mengetahui konsep secara umum dan 4 responden mengetahui dengan baik serta menerapkannya dalam proyek, serta hanya 1 responden yang belum mengetahui konsep transfer pengetahuan. Tidak ditemukan responden pada kategori pernah mendengar tetapi belum memahami. Pada kelompok pengalaman kerja 10–15 tahun, tingkat pemahaman relatif seimbang, dengan masing-masing 3 responden berada pada kategori mengetahui secara umum dan mengetahui serta menerapkannya, serta masing-masing 1 responden pada kategori belum mengetahui dan pernah mendengar tetapi belum memahami. Sementara itu, responden dengan pengalaman kerja lebih dari 15 tahun seluruhnya menunjukkan tingkat pemahaman yang lebih baik, tanpa ditemukannya responden yang sama sekali belum mengetahui konsep transfer pengetahuan.

#### 4.4 Dukungan Organisasi terhadap Transfer Pengetahuan

Dukungan organisasi merupakan faktor penting dalam mendorong keberlangsungan dan efektivitas transfer pengetahuan di dalam tim proyek konstruksi (Dai & Ren, 2021). Dukungan ini dapat berupa penyediaan fasilitas, kebijakan, maupun sistem yang memungkinkan stakeholder proyek untuk berbagi, menyimpan, dan mengakses pengetahuan secara lebih terstruktur (Bello et al., 2023). Hasil survei menunjukkan bahwa 32% responden menyatakan perusahaan telah menyediakan fasilitas transfer pengetahuan dan digunakan secara aktif, sementara 23% menyebutkan fasilitas tersedia namun pemanfaatannya terbatas, 26% menyatakan fasilitas jarang digunakan, dan 19% menyatakan perusahaan belum menyediakan fasilitas khusus. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun dukungan organisasi telah tersedia, pemanfaatannya belum optimal dan belum terintegrasi secara konsisten dalam praktik proyek. Keterbatasan kebijakan, budaya, dan dorongan manajerial menyebabkan aktivitas berbagi pengetahuan belum menjadi bagian sistematis dari proses kerja, sehingga berdampak pada rendahnya keterlibatan stakeholder dalam kegiatan transfer pengetahuan (Dai & Ren, 2021).

#### 4.5 Tingkat Pemahaman Responden Berdasarkan Keterlibatan dalam Kegiatan Transfer Pengetahuan

Keterlibatan stakeholder proyek dalam kegiatan berbagi pengetahuan menjadi indikator penting untuk menilai efektivitas proses transfer pengetahuan dalam tim proyek konstruksi (Najam Ul Zia, 2020). Stakeholder dalam penelitian ini mencakup *Project Manager* dan tim proyek. Hasil survei menunjukkan bahwa keterlibatan responden selama satu bulan terakhir masih didominasi oleh frekuensi rendah hingga sedang, dengan 37% responden terlibat kadang-kadang (4–6 kali per bulan) dan 35% jarang terlibat (1–3 kali per bulan). Sementara itu, 14% responden terlibat sering (7–9 kali per bulan), 9% sangat sering (>9 kali per bulan), dan 5% tidak pernah terlibat. Temuan ini mengindikasikan bahwa keterlibatan stakeholder dalam berbagi pengetahuan masih belum optimal dan cenderung bersifat situasional serta informal, belum terintegrasi dalam mekanisme kerja yang terstruktur (Moshood et al., 2022). Hasil ini diperkuat oleh temuan mengenai hubungan antara tingkat keterlibatan dan pemahaman terhadap konsep transfer pengetahuan, disajikan pada Gambar 4.5.



**Gambar 4.5** Tingkat Pemahaman Responden Berdasarkan Keterlibatan dalam Kegiatan Transfer Pengetahuan.

Berdasarkan Gambar 4.5, responden dengan frekuensi keterlibatan yang lebih tinggi cenderung memiliki tingkat pemahaman dan kemampuan penerapan transfer pengetahuan yang lebih baik, sementara responden dengan keterlibatan rendah didominasi oleh kategori pernah mendengar tetapi belum memahami, bahkan belum mengetahui konsep transfer pengetahuan. Keterlibatan stakeholder juga dipengaruhi oleh dukungan fasilitas dari perusahaan (Setiawan & Hidayat, 2021). Meskipun sebagian organisasi telah menyediakan fasilitas pendukung, pemanfaatannya belum optimal dan cenderung terbatas, sehingga berdampak pada rendahnya intensitas keterlibatan stakeholder dalam kegiatan berbagi pengetahuan yang bersifat formal dan berkelanjutan (Zhou et al., 2023).

#### 4.6 Analisis Kesenjangan antara *Awareness* dan Praktik Transfer Pengetahuan

Analisis kesenjangan antara *awareness* dan praktik transfer pengetahuan dilakukan untuk mengidentifikasi perbedaan antara tingkat pemahaman stakeholder proyek terhadap konsep transfer pengetahuan dengan penerapannya dalam aktivitas

proyek konstruksi (Moshood et al., 2022). Kesenjangan ini menjadi aspek penting dalam pembahasan karena menunjukkan sejauh mana *awareness* yang dimiliki stakeholder telah terinternalisasi ke dalam perilaku kerja nyata di lingkungan proyek (Al-Nimer et al., 2024).

Hasil penelitian menunjukkan adanya kesenjangan yang jelas antara *awareness* dan praktik transfer pengetahuan. Sebagaimana telah dibahas pada subbab sebelumnya, sebagian responden telah memahami konsep transfer pengetahuan, namun proporsi responden yang benar-benar menerapkannya dalam praktik proyek masih relatif terbatas. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pemahaman konseptual yang dimiliki stakeholder belum sepenuhnya diikuti oleh tindakan nyata dalam aktivitas proyek sehari-hari (Hair et al., 2019). Kesenjangan tersebut tercermin dari perbedaan antara persentase responden yang menyatakan mengetahui konsep transfer pengetahuan dengan persentase responden yang menyatakan telah menerapkannya dalam proyek. Perbedaan ini menunjukkan bahwa *awareness* stakeholder proyek masih berada pada tahap kognitif dan belum sepenuhnya berkembang menjadi kesadaran operasional yang mampu mendorong perilaku berbagi pengetahuan secara konsisten (Tshuma et al., 2024).

Selain itu, keterlibatan stakeholder dalam kegiatan berbagi pengetahuan masih didominasi oleh aktivitas yang bersifat informal dan situasional. Temuan ini sejalan dengan hasil analisis mengenai dukungan organisasi, di mana meskipun sebagian perusahaan telah menyediakan fasilitas pendukung transfer pengetahuan, tingkat pemanfaatannya masih belum optimal dan belum terintegrasi secara konsisten ke dalam proses kerja proyek. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan antara tingkat *awareness* stakeholder terhadap pentingnya transfer pengetahuan dengan praktik aktual yang terjadi di lapangan (Ahmed et al., 2021). Dengan kata lain, meskipun stakeholder proyek telah memiliki pemahaman dan kesadaran yang cukup, keterbatasan sistem pendukung, budaya kerja proyek, serta rendahnya dorongan dari organisasi menyebabkan transfer pengetahuan belum dapat diterapkan secara optimal (Duryan et al., 2020).

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan *awareness* semata tidak cukup untuk mendorong efektivitas transfer pengetahuan dalam proyek konstruksi. Diperlukan keterlibatan stakeholder yang lebih aktif, disertai dengan dukungan organisasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan, agar kesadaran tersebut dapat terinternalisasi ke dalam praktik kerja proyek (Setiawan & Hidayat, 2021). Temuan ini menjadi dasar penting dalam perumusan implikasi praktis bagi pengelolaan proyek konstruksi ke depan, khususnya dalam upaya meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan sebagai bagian dari kinerja proyek.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis deskriptif-komparatif terhadap 100 responden praktisi proyek konstruksi di wilayah Surabaya, dapat disimpulkan bahwa *awareness* stakeholder proyek terhadap transfer pengetahuan telah terbentuk pada tingkat konseptual, namun belum sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik kerja proyek. Sebagian besar responden telah memahami pentingnya transfer pengetahuan, tetapi penerapannya masih terbatas, bersifat informal, dan sangat bergantung pada inisiatif individu. Keterlibatan stakeholder dalam kegiatan berbagi pengetahuan cenderung



bersifat situasional dengan frekuensi rendah hingga sedang, sementara dukungan organisasi terhadap transfer pengetahuan belum dimanfaatkan secara optimal dan belum terintegrasi secara konsisten ke dalam sistem kerja proyek. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tingkat pemahaman dan praktik transfer pengetahuan dalam proyek konstruksi. Oleh karena itu, organisasi proyek disarankan untuk tidak hanya meningkatkan *awareness*, tetapi juga mendorong internalisasi transfer pengetahuan melalui integrasi ke dalam prosedur kerja, mekanisme koordinasi proyek, serta penyediaan dan pemanfaatan fasilitas pendukung secara lebih terstruktur. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan stakeholder dan mendukung proses pembelajaran yang lebih konsisten dan berkelanjutan dalam proyek konstruksi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, R., Philbin, S. P., & Cheema, F. E. (2021). Systematic literature review of Project Manager's leadership competencies. *Heliyon*, 7(3), e06237. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06237>
- Al-Nimer, M., Anwar, M., Bani Hani, I., & Hujran, O. (2024). Project management team and project success: An overview. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336480. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336480>
- Bello, A., Chen, Q., & Kumar, B. (2025). Knowledge sharing behavior in construction project teams: Exploring motivation and trust factors. *Journal of Construction Engineering and Management*, 151(2), 04023011. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002567](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002567)
- Bello, I., Ahmad, M., & Nadzir, M. M. (2023). Determinants of knowledge transfer for information technology Project Managers: A systematic literature review. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 18, 871–891.
- Dai, K., & Ren, J. (2021). The relationship between transformational leadership and knowledge sharing in project teams. *Journal of Management Development*, 40(2), 101–117. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0011>
- Duryan, M., Smyth, H., Roberts, A., Rowlinson, S., & Sherratt, F. (2020). Knowledge transfer for innovation in construction: A systematic literature review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(9), 2135–2161. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2019-0322>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Mubarak, N., Khan, J., Riaz, A., & Jaafar, M. (2024). Role of a knowledge leader to strengthen economy through project success. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(3), 10129–10150. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01499-x>
- Moshood, T. D., Rotimi, F. E., & Rotimi, J. O. B. (2022). Knowledge transfer and management in the construction industry: Trends and future challenges. *Buildings*, 12(2), 124. <https://doi.org/10.3390/buildings12020124>
- Najam Ul Zia. (2020). Knowledge sharing practices and project success: The mediating role of motivation. *Journal of Knowledge Management*, 24(5),



- 1035–1052. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2019-0634>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Setiawan, R., & Hidayat, B. (2021). The effectiveness of lessons learned practices in Indonesian infrastructure projects. *Jurnal Teknik Sipil*, 28(2), 102–110.
- Singh, S., & Dhir, S. (2023). Knowledge transfer and innovation in multinationals: A review of the literature using SCM-TBFO framework. *Journal of Knowledge Management*, 27(3), 751–773. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2022-0175>
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tshuma, R., Chileshe, N., & Jefferies, M. (2024). The evolving role of Project Managers as knowledge orchestrators in construction projects. *International Journal of Project Management*, 42(1), 12–25. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.102507>
- Zhou, Q., Deng, X., Hwang, B.-G., Mahmoudi, A., & Liu, Y. (2023). Integrating the factors affecting knowledge transfer within international construction projects: Individual and team perspectives. *Journal of Construction Engineering and Management*, 149(11), 04023117. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0002457](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002457)