

KNOWLEDGE TRANSLATION : QUALITY CIRCLE DALAM LINGKUNGAN KERJA KOLABORATIF

Anthony Hertantyo, Aluisius Hery Pratono

Universitas Surabaya

Email korespondensi: anthonyhertantyo@gmail.com

Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam mengenai bagaimana aliansi lintas departemen (*quality circle*) di sebuah perusahaan mampu menjalankan peran sebagai *knowledge translator* di lingkungan kerja yang kolaboratif. Paradigma penelitian yang digunakan adalah fenomenologi interpretatif dengan studi kasus pada sebuah perusahaan industri pertambangan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi selanjutnya dianalisis dengan menggunakan metode *grounded theory*. Temuan penelitian yang diperoleh antara lain : 1) *Quality Circle* mampu menjalankan peran sebagai ba (ruang pengetahuan) yang secara aktif dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. 2) Interaksi yang terjadi dalam sebuah *quality circle* seperti *brainstorming*, diskusi, sosialisasi hingga *sharing knowledge* mampu mendorong terjadinya proses *knowledge translation*. 3) Diperlukan adanya *enablers* yang dapat membantu keefektifan proses *knowledge translation* di dalam sebuah *quality circle*, seperti contohnya perlunya peran leader dalam tim, komitmen anggota, komunikasi dan koordinasi serta adanya *trust* yang terjalin di antara sesama anggota tim *QC*. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah departemen yang terlibat dalam tim *QC*, selain itu juga hanya berfokus pada satu tim *QC* saja. Penelitian selanjutnya bisa dilakukan pada perusahaan dengan industri yang berbeda serta pada departemen lain yang lebih beragam karena masing-masing departemen memiliki perspektif dan kepentingannya sendiri. Implikasi praktis bagi perusahaan adalah perusahaan perlu mendukung dan mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif serta memfasilitasi terbentuknya aliansi lintas departemen agar proses transfer *knowledge* di antara individu berjalan dengan lancar sehingga pada akhirnya *knowledge* tersebut dapat diaplikasikan sesuai konteks dan kepentingan masing-masing departemen serta mampu menjadi keunggulan kompetitif tersendiri bagi perusahaan.

Keywords: *Knowledge Management; Knowledge Translation; Quality Circle; Kolaborasi*

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang paling sulit direplikasi dan diimitasi. Perusahaan yang memberikan penekanan lebih pada sumber daya organisasinya, terutama yang bersifat *intangible*, dinilai akan mampu mendukung proses pengembangan keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan (Darcy dkk., 2014). Salah satu elemen aset *intangible* perusahaan adalah *learning & growth* dan indikator untuk mengukur elemen tersebut adalah melalui *knowledge* (Chareonsuk & Ngavej, 2010). Hasil riset dari *Delphi Group* yang dikutip dalam artikel Tenry Nur Amriani (2014) menjabarkan bahwa sebaran *knowledge* dalam organisasi sebanyak 42% masih tersimpan dan terstruktur di pikiran atau otak karyawannya, lalu 26% tersimpan dalam bentuk dokumen kertas dan 20% dalam bentuk dokumen elektronik sisanya 12% berupa *knowledge base electronic*. Hasil riset ini mengindikasikan bahwa masih banyak sekali ruang untuk mengeksplorasi *knowledge* utamanya yang masih berada di dalam

pikiran manusia/karyawan. Banyak penelitian yang mengasumsikan bahwa *knowledge* tersebut akan mengalir secara seragam dalam sebuah organisasi/perusahaan padahal tentu di dalam sebuah organisasi/perusahaan tidaklah hanya terdiri dari satu unit kerja fungsional /departemen saja dan agar *knowledge* itu menjadi bernilai dalam tingkat organisasi, maka *knowledge* perlu dibagikan melintasi berbagai individu bahkan melintasi unit kerja dalam perusahaan sehingga proses dimana *knowledge* ini berpindah dan berkembang ini menjadi sebuah kapabilitas yang penting bagi perusahaan (Nakauchi dkk., 2017). Ketika *knowledge* tersebut harus berpindah melintasi sebuah unit kerja yang berbeda, secara tidak langsung harus melintasi konteks yang berbeda pula, sehingga penting untuk memiliki alat penerjemah agar *knowledge* tersebut dapat diaplikasikan sesuai konteks yang ada (Graham dalam Simeone dkk., 2018)

1.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk dapat memahami dan mengeksplorasi secara mendalam bagaimana peran dari aliansi lintas departemen (*quality circle*) di sebuah perusahaan dalam menjalankan proses *knowledge translation* di lingkungan kerja yang kolaboratif.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan utama dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *quality circle* dalam melakukan *knowledge translation* di lingkungan kerja yang kolaboratif?”. Pertanyaan penelitian utama itu dapat dijabarkan menjadi beberapa pertanyaan penelitian minor antara lain:

1. Bagaimana peran *quality circle* dalam lingkungan kerja yang kolaboratif?
2. Mengapa *quality circle* dapat membantu terciptanya proses *knowledge translation*?
3. Bagaimanakah kondisi-kondisi yang dapat mempengaruhi proses berjalannya *knowledge translation* dalam *quality circle*?

Knowledge Translation

Knowledge translation didefinisikan sebagai sebuah proses sintesis, pertukaran dan pengaplikasian *knowledge* oleh para pemangku kepentingan yang relevan untuk menanggulangi setiap halangan yang timbul oleh karena adanya perbedaan konteks (Kontos dan Poland dalam Navarro dkk., 2014). Nonaka dalam Kahrens dan Fruauff (2018) mengembangkan sebuah model konversi pengetahuan yang melibatkan kedua tipe *knowledge* yaitu *tacit* dan *explicit*. Model konversi ini terdiri dari empat jenis konversi yaitu *socialisation*, *externalisation*, *combination*, dan *internalisation*. *Socialization* melibatkan konversi dari *tacit* ke *tacit knowledge* yang diperoleh melalui pengalaman yang dirasakan oleh masing-masing individu. *Externalisation* melibatkan konversi pengetahuan dari *tacit* ke *explicit* dimana proses ini dilakukan melalui dialog dan refleksi yang dilakukan oleh antar individu dalam sebuah kelompok tertentu. *Internalisation* merupakan konversi pengetahuan dari *explicit* ke *tacit*, proses ini bisa dilakukan melalui praktek simulasi atau percobaan yang melibatkan seorang individu dalam kelompok atau organisasi. Dan *combination* merupakan proses konversi yang melibatkan *explicit* ke *explicit knowledge*, hal ini biasanya dilakukan dengan mengaplikasikan sebuah pengetahuan tertentu atau mengintegrasikan dengan pengetahuan yang lainnya.

Quality Circle

Quality circle merupakan salah satu metode *total quality management* yang merupakan sekelompok kecil yang berisikan karyawan dalam sebuah organisasi, yang saling bekerja sama dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah kualitas yang muncul pada suatu waktu tertentu dan juga mengidentifikasi cara memperbaiki masalah tersebut (Majumdar dan Manohar, 2011). Ketika *quality circle* diimplementasikan dengan baik, maka dapat diperoleh beberapa manfaat seperti : perbaikan kualitas dari sebuah produk atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan, meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan karena meningkatnya kehandalan dari produk/layanan yang ditawarkan serta dapat meningkatkan produktifitas karena mereduksi biaya-biaya yang harus dikeluarkan untuk perbaikan dan pencegahan atas sebuah masalah.

Learning Organization & Collaboration

Kemampuan sebuah organisasi dapat meningkat ketika organisasi tersebut mau mengembangkan kemampuan untuk belajarnya dan untuk bisa mengembangkan kemampuan belajarnya diperlukan perbaikan pada proses-proses pembelajarannya (Rupcic dalam Pratono dkk., 2019). Perbaikan proses pembelajaran dalam sebuah organisasi ini tidaklah hanya melibatkan integrasi antar pengetahuan yang sudah ada namun juga diperlukan sebuah sistem kontrol manajemen untuk memastikan pengetahuan itu dapat terdistribusikan secara merata dalam sebuah organisasi (Schilke, 2014; Lu *et.al*, 2017 dalam Pratono dkk., 2019). Pengetahuan organisasi tidak hanya diperoleh dari dalam organisasi itu sendiri, namun juga dapat diperoleh dari luar melalui hubungan kolaborasi/aliansi antar organisasi (*inter-organisational*). Kapabilitas aliansi ini memainkan peranan yang penting dalam menjalin hubungan kolaborasi antar organisasi (*inter-organisational*) karena menggambarkan bagaimana kemampuan partner aliansi tersebut dalam menciptakan nilai/pengetahuan baru (Pratono & Ratih, 2019). Kolaborasi antar organisasi ini juga membawa pada munculnya pembelajaran antar organisasi (*inter-organisational learning*) yang bisa berdampak pada penciptaan inovasi dan pengetahuan yang baru (Van Winkelen, 2010 dalam Pratono dkk., 2019)

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini digolongkan sebagai *basic research* karena penelitian ini memiliki tujuan untuk membangun sebuah pemahaman bagaimana aliansi lintas departemen dalam sebuah perusahaan itu dapat menjadi *knowledge translator* bagi organisasi tersebut (Sekaran & Bougie, 2016). Paradigma fenomenologi interpretivisme digunakan karena peneliti memiliki keterlibatan secara langsung dan akan mencoba menggali serta kemudian menginterpretasikan secara mendalam pada fenomena/konteks sosial yang diteliti. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan studi kasus pada sebuah perusahaan yang bergerak di industri pertambangan.

Pengambilan Data

Metode pengambilan data yang digunakan adalah dengan wawancara dan observasi. Teknik wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada 5 (lima) orang partisipan dengan rincian 4 (empat) orang subyek/karyawan yang pernah terlibat dalam tim *quality circle* dengan latar

belakang departemen yang berbedadan 1 (satu) orang subyek/karyawan yang juga pernah menjadi ketua tim *quality circle*. Selain itu, metode observasi juga dilakukan pada 4 (empat) kali pertemuan/*meeting* tim *quality circle* untuk dapat memahami dan merasakansetiap aktifitas yang dilakukan di tim *quality circle*.

Analisis Data

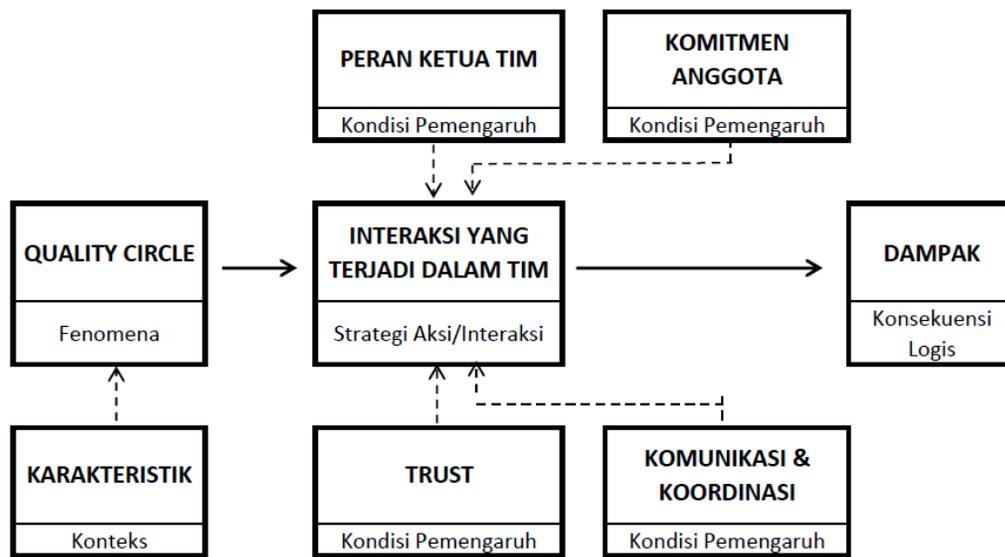
Metode analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *grounded theory* dimana teori akan dibangun secara induktif dari fenomena yang diteliti dengan menggunakan seperangkat prosedur yang sistematis. Prosedur tersebut dimulai dengan melakukan transkripsi data yang diperoleh. Setelah itu, transkrip tersebut dilakukan pengkodean atau *coding* dengan prosedur analisis yang terdiri dari 3 (tiga) tahapan utama (Strauss dan Corbin, 2003) yaitu : (a) *open coding* (pengelompokan data awal sesuai kategori tertentu); (b) *axial coding* (menemukan hubungan diantara kategori awal) dan (c) *selective coding* (menyederhanakan penjelasan dengan cara misalnya menggabungkan, memecah atau bahkan menghilangkan kategori-kategori awal tersebut). Setelah pengkodean selesai dilakukan, kemudian langkah berikutnya adalah membuat intepretasi atas hasil *coding* yang diperoleh untuk membangun sebuah pemahaman mengenai fenomena yang diteliti.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Data yang diperoleh kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan metode *coding* yang terdiri dari tiga tahapan yaitu *open coding*, *axial coding* dan *selective coding*. Tahap analisis dengan *open coding* menghasilkan 7 (tujuh) kategori yang akan menjadi dasar bagi analisis selanjutnya. Ketujuh kategori yang ditemukan tersebut adalah karakteristik tim *quality circle*, interaksi dalam tim *quality circle*, ketua tim *quality circle*, komitmen anggota, *trust*, komunikasi dan koordinasi serta dampak keberadaan tim *quality circle*.

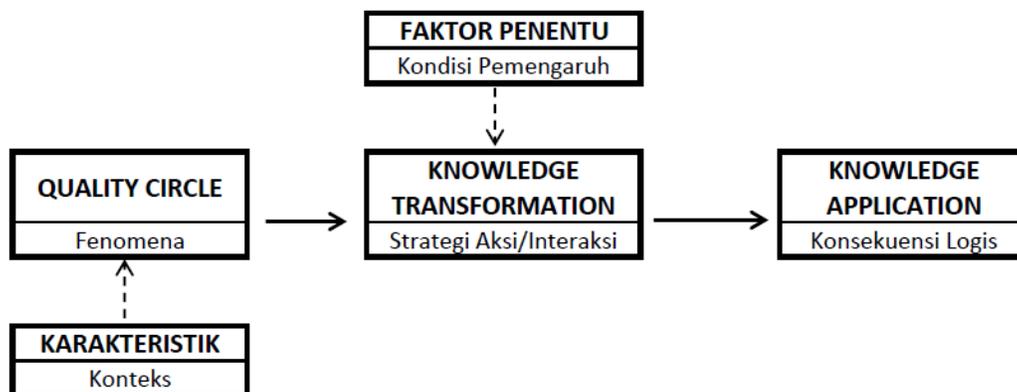
Axial coding sebagai seperangkat prosedur penempatan data kembali dengan menemukan kaitan atau hubungan antar kategori yang ada. Untuk menemukan hubungan antar kategori tersebut, terdapat beberapa model paradigma yang dapat digunakan, seperti contohnya hubungan kondisi kausal, fenomena, konteks, kondisi pemengaruh, strategi tindakan/interaksi hingga konsekuensi. Hasil analisis dengan *axial coding* dapat dilihat pada gambar 1 berikut.



Sumber : Data Diolah Penulis

Gambar 1. Hasil Axial Coding

Tahap analisis *selective coding* merupakan serangkaian kegiatan yang di dalamnya meliputi kegiatan melakukan pemilihan kategori inti, pengaitan kategori inti terhadap kategori lainnya secara sistematis serta bila diperlukan mengganti kategori yang perlu diperbaiki dan dikembangkan lebih lanjut. Analisis dengan *selective coding* menghasilkan beberapa kategori yang dapat dilebur menjadi satu karena memiliki kesamaan sifat dan karakteristik. Ketiga kategori tersebut yaitu kategori proses *knowledge transformation*, faktor penentu dan *knowledge application*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 2.



Sumber : Data Diolah Penulis

Gambar 2. Hasil Selective Coding

Bagian pembahasan berisi interpretasi dan pemodelan atas hasil analisis yang diperoleh sehingga dapat dirumuskan suatu pernyataan proporsional untuk menjawab apa yang menjadi pertanyaan penelitian. Tiga pernyataan proporsional sebagai berikut :

Proposisi I : *Quality circle* menjalankan peran sebagai *ba* (ruang pengetahuan) di dalam sebuah organisasi yang mampu mendorong terciptanya lingkungan kerja kolaboratif.

Proposisi yang pertama ini diharapkan mampu menjawab pertanyaan penelitian yang pertama yaitu : “Bagaimana peran *quality circle* dalam lingkungan kerja yang kolaboratif?”. Keberadaan *quality circle* yang diadopsi oleh perusahaan itu sendiri sudah dapat menggambarkan sebuah lingkungan kerja yang kolaboratif. Berdasarkan temuan di lapangan, ada beberapa karakteristik tim *quality circle* yang menjadi konteks dalam memahami fenomena ini.

Pertama, tim ini merupakan tim kecil yang umumnya beranggotakan sekitar 8-10 orang. Dalam perspektif perusahaan yang lebih luas, kehadiran kelompok-kelompok kecil seperti ini merupakan salah wujud nyata pengaplikasian filosofi *continuous improvement* untuk menjamin kualitas produk/layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Secara terus-menerus, perbaikan demi perbaikan dilakukan oleh perusahaan melalui kehadiran tim-tim kecil ini.

“Tim QC itu kan sebuah tim yang didalamnya terdiri dari beberapa orang, biasanya maksimal 10 orang sih, dan biasanya anggota-anggotanya itu merupakan perwakilan dari beberapa departemen yang berbeda, minimal biasanya dua departemen kadang tiga departemen gitu juga bisa sih.”

Kedua, tim ini merupakan tim kolaborasi yang berasal dari minimal dua departemen yang berbeda. Model kolaborasi dan aliansi antar departemen seperti ini dapat meminimalkan persaingan-persaingan tidak sehat yang berpotensi terjadi di dalam sebuah perusahaan. Antar departemen tidak lagi saling berlomba dan menjatuhkan satu sama lain, namun justru saling fokus pada peran masing-masing untuk bagaimana bisa berkolaborasi menciptakan terobosan-terobosan atau perbaikan-perbaikan yang sekiranya bermanfaat bagi perusahaan secara keseluruhan.

“Pernah sih, jadi itu biasanya kita bergabung karena masalah atau tema yang diangkat itu harus melibatkan departemen lain, artinya perbaikannya akan lebih optimal jika dikerjakan oleh beberapa departemen tersebut. Atau bisa juga karena akar masalah yang timbul itu disebabkan oleh dari departemen lain begitu.”

Ketiga, tim ini memiliki satu tujuan/sasaran yang ingin dicapai bersama (*shared goals*). Suasana seperti ini dapat membantu memupuk kerja sama di antara anggota sehingga bisa

menjadi wadah bagi anggota untuk menjalankan perannya sesuai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.

“Ya sejauh ini kalau yang aku rasakan sih pada akhirnya kita harus ingat kembali kenapa kok kita bergabung bersama-sama di tim ini yaitu karena kita punya tujuan atau sasaran yang sama kan buat kebaikan kita semua juga.”

Karakteristik yang keempat dari tim ini adalah multi-perspektif. Hal ini sebenarnya merupakan konsekuensi dari terbentuknya kolaborasi/aliansi dengan departemen yang berbeda. Perbedaan-perbedaan pendapat atau pandangan di antara satu sama lain tidak terhindarkan, namun selama perdebatan tersebut dilakukan secara baik dan penuh rasa menghormati satu sama lain, maka perbedaan-perbedaan itu sejatinya justru mampu memperkaya ide/gagasan serta sudut pandang/perspektif yang diperlukan bagi tim.

“ya nggak lah, kalau saya pribadi sih mungkin cuma merasa saya sudah pernah bekerja lebih dahulu aja dari mereka, tapi namanya ilmu juga belum tentu kan ya saling melengkapi lah ya, saya punya bekal pengalaman yang lebih banyak, mereka punya bekal ilmu yang lebih tinggi kan sekolahnya juga kadang mereka tinggi sampai sarjana, saya kan cuma STM saja.”

Berdasarkan keempat karakteristik yang teridentifikasi tersebut, maka keberadaan tim QC ini jika dikaitkan dalam konteks *knowledge management*, sejalan dengan konsep yang dikenalkan oleh Kitaro Nishida di tahun 1921 mengenai konsep *ba* atau dalam bahasa Indonesia dikenal dengan ruang pengetahuan. *Ba* didefinisikan sebagai sebuah gerakan berbagi konteks, khususnya dimana *knowledge* dibagikan, diciptakan dan diutilisasi (Nonaka dan Toyama, *pg.* 103, 2015). Dengan kata lain *ba* merupakan sebuah tempat yang eksistensial dimana partisipan di dalamnya saling berbagi pemahaman sesuai konteks mereka masing-masing dan bahkan mampu menciptakan pemahaman baru melalui interaksi satu dengan yang lainnya.

Proposisi II : Interaksi antar individu yang terjadi di dalam tim *quality circle* mampu mamacu berlangsungnya proses *knowledge translation*.

Proposisi yang kedua diharapkan menjawab pertanyaan penelitian yang kedua yaitu: “Mengapa *quality circle* dapat membantu terciptanya proses *knowledge translation*?”. Berdasarkan temuan di lapangan, pada setiap agenda pertemuan *quality circle* dijumpai interaksi-interaksi yang terjadi baik antar anggota tim maupun dengan ketua tim. Beberapa interaksi yang teridentifikasi antara lain seperti aktifitas *brainstorming* untuk mencari ide-ide/gagasan tertentu, diskusi serta tanya-jawab atas sebuah permasalahan yang terjadi, aktifitas sosialisasi hingga aktifitas berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) mengenai sebuah topik tertentu yang terkait dengan masing-masing departemen terlibat. Bagian berikutnya akan dijabarkan bagaimana setiap aktifitas tersebut berlangsung dan bisa berdampak dalam konteks *knowledge translation*.

Proses bertukar pikiran dalam *brainstorming* dapat menjadi titik awal terciptanya proses *knowledge translation*. Sebuah tim/grup perlu menyadari manfaat yang lebih besar dari hanya sekadar diperolehnya sebuah ide/gagasan melalui proses *brainstorming*. *Brainstorming* dinilai mampu meningkatkan koordinasi satu sama lain, memperoleh pemahaman yang lebih baik akan sebuah topik yang didiskusikan, dan bahkan lebih jauh lagi masing-masing individu akan mampu belajar memiliki pola pikir betapa pentingnya memiliki pemikiran/pemahaman yang beragam khususnya di sebuah kelompok kolaborasi karena hal tersebut justru dapat semakin memperkaya pemahaman mereka secara kolektif.

“Banyak ya, termasuk misal pada waktu tahap kita harus mencari ide-ide perbaikan, nah itu kan setiap anggota diminta untuk ikut rembug ya saling bertukar pikiran memberikan masukan sehingga tujuan bersama tim itu bisa tercapai.”

Aktifitas berikutnya yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah berupa diskusi. Aktifitas diskusi yang dilakukan pada umumnya ketika awal mula mencari akar-akar permasalahan atau ketika akan menanggapi sebuah ide atau gagasan yang diperoleh dari aktifitas *brainstorming*, walaupun tidak menutup kemungkinan juga dapat bermula dari adanya ketidakpahaman dari seseorang dalam tim atas sebuah kejadian tertentu.

“biasanya sih yang paling sering itu ya tentu proses diskusi ya satu sama lain, biasanya dimulai dulu dari kondisi yang sekarang kita hadapi itu seperti apa kan, nah contohnya kalau di departemen engineering ini kan mereka yang bertanggung jawab bagaimana kondisi ideal yang seharusnya terjadi, tapi tentu kondisi ideal itu tidak semudah itu dieksekusi di lapangan, nah disini peran teman-teman operation yang menceritakan kondisi atau hambatan di lapangan itu seperti apa bahkan kadang mereka juga memberikan masukan ke kami sebaiknya seperti ini istilahnya untuk mengakalnya seperti ini lho tidak bisa dipaksakan selalu harus sesuai teori-teori yang berlaku misalnya.”

Proses diskusi dan tanya-jawab seperti ini dapat membantu menyatukan pemahaman di antara setiap anggota agar satu pemikiran dan tidak berjalan sesuai kehendak sendiri-sendiri. Selain itu, proses ini juga bisa sekaligus mengevaluasi ide-ide yang diperoleh pada saat aktifitas *brainstorming* dilakukan terutama apabila dijumpai kendala-kendala di saat implementasinya bahkan juga dapat diperoleh penyelesaiannya dengan perspektif yang lebih utuh. Hamann dkk. (2009) menggambarkan proses diskusi sebagai sebuah pembelajaran yang aktif (*active learner*) dan Garside dalam Hamann dkk. (2009) berpendapat bahwa pembelajaran yang aktif seperti diskusi ini merupakan komponen utama dalam mengembangkan kemampuan berpikir kritis karena dalam setiap diskusi akan selalu dijumpai proses mengelaborasi, mempertahankan dan memperluas pemahaman, pendapat atau keyakinan seseorang. Sejalan dengan pendapat ini, temuan yang diperoleh dari penelitian ini menggambarkan bagaimana melalui adanya tim QC

beserta setiap aktifitas di dalamnya dapat membekali karyawan dengan sebuah kerangka berpikir yang lebih sistematis sehingga dapat diaplikasikan di konteks serupa di masa mendatang.

“Sebenarnya kalau bicara manfaat, pertama yang paling jelas begini, adanya QC itu bisa membantu membuat metode atau cara berpikir kita terhadap sebuah masalah menjadi sistematis dan itu akan menjadi bekal mereka pribadi dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan sehari-harinya. Nah otomatis hal ini juga bisa berdampak pada performa mereka juga karena istilahnya ya tidak akan mengulangi kesalahan yang sama.”

Aktifitas yang ketiga adalah sosialisasi. Sosialisasi yang dimaksudkan disini bisa ditujukan kepada sesama anggota tim maupun kepada pihak lain di luar tim. Sosialisasi yang ditujukan kepada anggota tim lebih untuk kepentingan tim itu sendiri seperti misalnya untuk menyatukan pemahaman dan pemikiran seluruh anggota tim dalam bergerak bersama sehingga tidak berjalan sendiri-sendiri menurut kemauan masing-masing. Dalam konteks tim yang kolaboratif terkadang juga dijumpai kejadian dimana tidak semua pihak dalam perusahaan paham secara betul apa yang paling diinginkan oleh *customer* sehingga melalui adanya sosialisasi ini juga bisa membantu mendistribusikan secara merata kepada seluruh pihak terkait seperti apa hal yang paling diinginkan oleh *customer*. Sosialisasi juga teridentifikasi mampu membantu mengoreksi perilaku atau pemikiran yang tidak tepat yang dapat merugikan perusahaan yang selama ini dilakukan oleh oknum dalam perusahaan. Koreksi diri ini menjadi hal yang penting terutama agar setiap individu tersebut memiliki pemahaman untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama di kemudian hari.

“Ya tentu, diharapkan melalui adanya sosialisasi seperti ini, kejadian-kejadian yang selama ini mungkin keliru, atau misal ada perilaku-perilaku yang selama ini bisa merugikan bagi proyek dapat dikoreksi sehingga ibaratnya mereka jadi paham oh ternyata yang benar itu seharusnya begini gitu. Jadi poin penting yang ingin dicapai dalam sosialisasi itu menurutku adalah adanya partisipasi anggota dalam dalam rangka bekerja bersama tim. Tapi perlu dicatat juga ya, sosialisasi itu hanya salah satu metode saja ya, bisa nanti wujudnya macem-macem juga kok pada prakteknya seperti ada yang pakai buku panduan, selebaran juga tapi yang penting poinnya tadi tercapai.”

Aktifitas yang keempat yang teridentifikasi dalam tim *quality circle* adalah aktifitas *sharing knowledge*. Manfaat yang diperoleh dari adanya sesi *sharing knowledge* ini adalah pertama, masing-masing anggota dapat memperoleh pengetahuan yang baru yang mungkin selama ini belum pernah diperolehnya di pekerjaan sehari-hari dan ilmu tersebut juga diharapkan menjadi bekal tersendiri bagi setiap anggota tim sehingga ke depannya kesalahan-kesalahan yang sama tidak terulang kembali. Selain itu, dengan adanya *sharing knowledge* ini, setiap anggota khususnya yang berasal dari departemen lain dapat memperoleh sebuah sudut pandang yang lebih luas terhadap sebuah permasalahan, hal ini juga berdampak pada meningkatkan koordinasi antar departemen, dengan kata lain ketika dihadapkan pada sebuah permasalahan, potensi konflik

karena mencari kesalahan-kesalahan dari pihak lain dapat diminimalkan karena masing-masing sudah diberikan bekal perspektif yang lebih luas terhadap departemen lain.

“Oh iya betul, proses transfer knowledge itu sangat dimungkinkan terjadi ya di dalam setiap interaksi yang ada di tim tersebut, tapi memang kalau dari sepengamatan saya pribadi, terkadang transfer knowledge itu utamanya akan terjadi kepada anggota dengan latar belakang departemen yang berbeda, mungkin asumsinya karena kalau departemen yang sama ya sudah sama-sama paham lah ya, jadi kalau orangnya beda-beda gini bervariasi jadi nanti kayak muncul oh ini lho ada info/ide baru nih bagi aku ternyata selama ini itu gini loh gitu.”

“Betul sekali, setelah dari tim QC itu kita semua akan kembali bekerja di departemen masing-masing seperti pada mulanya dan tentu dengan bekal pengetahuan maupun pengalaman baru yang telah didapat selama di tim jadi harapannya kesalahan-kesalahan yang sama tidak terulang lagi di masa depan.”

Keempat aktifitas di atas (diskusi, *brainstorming*, sosialisasi dan *sharing knowledge*) merupakan wujud interaksi-interaksi yang terjadi di dalam sebuah tim *quality circle*. Interaksi-interaksi yang terjadi tersebut mampu memacu terjadinya proses *knowledge transformation*. Tim QC yang dinilai mampu menjadi *ba* (ruang pengetahuan) bagi sebuah organisasi mampu menjalankan fungsinya menjadi wadah berlangsungnya *knowledge transformation* termasuk di dalamnya proses *knowledge translation*. Ada empat model konversi pengetahuan yang diungkapkan oleh Nonaka dan Takeuchi dalam Budihardjo (pg. 258, 2017) yang dikenal dengan sebutan SECI (*Socialization, Externalization, Combination, dan Internalization*). Berkaitan dengan ruang pengetahuan atau *ba* yang menjadi bahasan, maka Nonaka dan Konno dalam Budihardjo (pg. 258, 2017) juga memperkenalkan empat jenis *ba* yang sesuai dengan konteks empat tahapan konversi pengetahuan tersebut. Keempat jenis *ba* tersebut antara lain : *originating ba, interacting ba, cyber ba* dan *exercising ba*. Jika dikaitkan dengan keberadaan *quality circle* yang sedang diteliti ini beserta setiap interaksi yang telah dijabarkan di bagian sebelumnya, maka secara alamiah keberadaan *quality circle* tersebut dapat dikategorikan sebagai *originating* dan *interacting ba*.

Budihardjo (2017) menjelaskan *originating ba* merupakan suatu wadah dimana individunya saling berbagi perasaan, emosi, pengalaman dan *mental model* sehingga prinsip *ba* jenis ini adalah menekankan pada interaksi dari pertemuan tatap muka (*face-to-face*). Dalam *originating ba*, antar individu akan melakukan interaksi berupa tindakan tukar menukar pengetahuan yang melampaui batas dirinya masing-masing, sehingga jika dikaitkan dengan model konversi pengetahuan, *originating ba* ini dapat dijumpai pada model *socialization* dimana secara natural proses perpindahan *knowledge* yang terlibat adalah *tacit to tacit knowledge*.

Selain sebagai *originating ba*, *quality circle* juga dapat dikategorikan sebagai *interacting ba*. Menurut Budihardjo (pg. 258, 2017) *interacting ba* merupakan suatu wadah dimana *mental*

model dibagikan dan diterjemahkan dalam bahasa untuk kemudian diartikulasikan serta ditransfer melalui dialog antar individu. Aktifitas dialog dan diskusi yang terjadi akan membuat suatu pola pikir seseorang dieksplisitkan menjadi sebuah analogi. Oleh karena itu, *interacting ba* melibatkan proses konversi pengetahuan dari *tacit* menjadi *eksplisit*. Dengan demikian, interaksi-interaksi yang terbangun oleh antar individu di dalam *quality circle* ini mampu men-*transfer* pengetahuan yang dimiliki oleh individu tersebut baik secara *tacit* maupun *explicit* serta kemudian mampu menerjemahkan dan bahkan dapat mengaplikasikan pengetahuan tersebut sesuai konteks departemen anggota masing-masing.

Proposisi III : Kondisi - Kondisi yang terbangun di dalam sebuah tim *quality circle* dapat menjadi *enablers* bagi berlangsungnya proses *knowledge translation*.

Proposisi yang ketiga diharapkan mampu menjawab pertanyaan penelitian yang ketiga yaitu: “Bagaimanakah kondisi yang dapat mempengaruhi proses berjalannya *knowledge translation* dalam *quality circle*?” Dalam konteks *knowledge management* pemampu ini dikenal dengan istilah dalam bahasa Inggris adalah *enablers*. Jika merujuk pada kamus *Oxford Advance Learner Dictionary* yang disebutkan pada Budihardjo (pg. 266, 2017), kata *enablers* berasal dari kata dasar *to enable* yang berarti “*to make possible for something to happen or exist by creating the necessary condition*” dengan kata lain mengandung makna sesuatu yang memungkinkan terjadinya sebuah kejadian dengan terpenuhinya kondisi tertentu. Secara sederhana, *enablers* dalam konteks *knowledge management* dapat dipahami sebagai sebuah prasyarat agar proses *knowledge transformation* tersebut dapat berjalan dengan efektif.

Kevill dan Analoui (pg. 471, 2018) dalam temuan empirisnya menjabarkan ada empat *enablers* yang diperlukan dalam *knowledge sharing*. Keempat *enablers* tersebut antara lain:

- a. Kemauan pimpinan perusahaan dalam mengembangkan pendekatan *knowledge sharing*.
- b. Pengakuan (*Recognition*) para pihak terlibat atas pentingnya *knowledge sharing*.
- c. Motivasi dari pihak terlibat untuk menerapkan dan berpartisipasi dalam *knowledge sharing*.
- d. Kedekatan dan hubungan sosial yang terjalin antar pihak terlibat.

Sejalan dengan pendapat para ahli yang telah disebutkan di atas, temuan hasil analisis terhadap data-data yang diperoleh selama penelitian ini dilakukan juga mengindikasikan adanya faktor-faktor atau kondisi-kondisi yang perlu dipenuhi (*enablers*) agar memungkinkan *quality circle* dalam menjalankan proses *knowledge transformation*. Kondisi-kondisi yang teridentifikasi tersebut antara lain:

a. Peran Ketua Tim *Quality Circle*

Pemimpin dalam sebuah *quality circle* dinilai memiliki peranan yang cukup sentral khususnya sebagai pemampu (*enablers*) agar proses *knowledge translation* dapat terlaksana. Pada tahap awal pertemuan tim, ketua juga memiliki peran dalam merekatkan hubungan antar anggota, karena asal anggota berasal dari departemen yang berbeda-beda, maka potensi kesalahpahaman antara satu dengan yang lain bisa terjadi. Salah satu catatan penting yang

ditemukan dari peran ketua ini adalah ketua harus mampu menjadi “mesin penggerak” yang secara aktif mendorong tim untuk bekerja bersama dan menekankan pada semua anggota akan nilai-nilai yang perlu dipegang bersama dalam tim ini.

“Faktor-faktor yang berpengaruh ya, mungkin pertama menurutku harus ada ketua tim yang aktif ya, artinya dia harus secara konsisten kasih pengarahannya ke anggotanya dan harus bisa membangkitkan motivasi anggota-anggotanya untuk mau bergerak bersama saling memberikan kontribusi sesuai peran masing-masing, ibaratnya dia jadi kayak mesin penggeraknya lah, karena kalau mesinnya saja mandek ya, wah sudah bayangin anggota yang lainnya juga mau bergerak ya.”

Suasana yang kolaboratif yang melibatkan beberapa departemen yang berbeda ini juga berpotensi menimbulkan adanya konflik kepentingan. Masing-masing pihak dari departemen tersebut tidak dipungkiri akan memiliki kepentingannya masing-masing. Disinilah peran ketua tim yang harus dapat menyeimbangkan serta mampu membuat prioritas kepentingan-kepentingan mana yang harus didahulukan yang paling berdampak bagi kepentingan perusahaan yang lebih besar lagi.

“Kalau seperti itu menurutku kembali lagi ke peran leadernya ya, dia harus bisa menyeimbangkan ya, membuat keputusan mengenai kepentingan mana yang harus diprioritaskan terlebih dahulu, proporsinya berapa dan urutan-urutannya bagaimana, karena menurutku itu wajar sih kalau masing-masing anggota memiliki keinginan agar kepentingannya didahulukan dalam sebuah grup QC.”

Kahrens dan Fruauff (2018) memiliki pandangan tersendiri terkait kepemimpinan dalam konteks manajemen pengetahuan. Mereka mendefinisikan kepemimpinan sebagai sebuah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui apa yang harus dikerjakan dan bagaimana cara menyelesaikannya. Nonaka *et.al.* yang dikutip dalam Kahrens dan Fruauff (pg. 69, 2018) menekankan pentingnya pemimpin menyediakan *knowledge vision (managerial mindset)* bagi timnya. *Knowledge vision* ini merupakan sebuah keyakinan bersama tentang bagaimana seharusnya anggota tim berinteraksi khususnya berfokus pada proses penciptaan pengetahuan agar kondisi di masa depan yang ingin dicapai dapat terpenuhi. Kemudian Nonaka *et.al.* juga menekankan pentingnya *role modelling* dan *empowerment* dalam sebuah kelompok. Hal-hal seperti ini mengindikasikan kondisi dimana ketua *quality circle* telah menjalankan fungsinya dalam rangka memfasilitasi terciptanya interaksi-interaksi sosial dalam sebuah tim bisa memicu terciptanya *knowledge transformation*.

b. Komitmen Anggota

Komitmen yang dimiliki oleh setiap anggota tim QC menjadi kondisi yang dapat mempengaruhi berlangsungnya proses *knowledge translation*. Ada dua wujud komitmen yang ditemukan dalam penelitian ini yaitu pertama, komitmen untuk menyediakan waktu bagi tim QC. Artinya dalam hal ini, setiap anggota diharapkan mau menyediakan waktunya di luar pekerjaan

sehari-harinya untuk hadir dalam setiap pertemuan/aktifitas yang dilakukan oleh tim sesuai waktu-waktu yang disepakati. Kedua, bentuk komitmen yang dimaksudkan adalah komitmen untuk mau terlibat secara aktif dalam setiap kegiatan yang dilakukan. Setelah bersedia menyediakan waktu, selanjutnya diperlukan sebuah kesadaran diri dari masing-masing anggota untuk menjalankan tugas, fungsi atau peran masing-masing.

“Ya kalau aku nih yang pertama harus ada komitmen dari anggota ya. Komitmen di sini khususnya yang menyangkut waktu ya, jadi anggota harus berkomitmen untuk menyediakan waktu untuk tim QC ini. Soalnya ada tuh kadang dia bilang lho aku kan sudah kerjakan juga nih di pekerjaan sehari-hari, menurutku ngga bisa itu kayak gitu harus terpisah harus menyediakan waktu tersendiri utk berkumpul berdiskui membahas proyek ini.”

Wujud komitmen juga bisa berupa adanya konsistensi dalam menjalankan perbaikan yang telah disepakati. Konsisten dalam arti tetap melakukan/mengimplementasikan ide perbaikan tersebut meski walaupun tim sudah berakhir. Semua perbaikan akan menjadi sia-sia jika hanya dilakukan pada masa-masa tim ini berlangsung, namun akan menjadi bermanfaat ketika masing-masing anggota mau konsisten dalam menjalankan komitmennya untuk memperbaiki apa yang harus diperbaiki sesuai peran dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga kesalahan yang sama tidak terulang kembali di masa mendatang.

“Pertama pasti tentang knowledge individu tersebut ya, terus yang kedua adalah soal kesadaran masing-masing dan yang terakhir itu ya konsistensi sih. Jadi maksudnya yang pertama itu masing-masing anggota tim nih harus punya pandangan yang sama dulu terhadap suatu persoalan, baru kemudian kesadaran itu akan timbul dengan sendiri apakah dia selama ini benar atau salah, tapi tidak cukup hanya melakukan hal yang benar ya, tapi juga diperlukan konsistensi ke depannya untuk memperbaiki hal tersebut sehingga masalah itu tidak terulang terjadi lagi.”

Temuan-temuan di atas mendukung apa yang ditemukan oleh Altaf dan Naqvi (2013) dalam penelitiannya terkait komitmen pegawai. Altaf dan Naqvi berargumen bahwa komitmen yang dimiliki oleh pegawai memainkan peran yang signifikan khususnya terhadap kinerja dari sebuah tim yang pada akhirnya juga berdampak pada kinerja organisasi. Namun begitu, faktor-faktor psikologis dari sebuah tim juga patut dipertimbangkan untuk dapat mendorong terciptanya komitmen pegawai ini seperti mengenai latar belakang etnis/suku anggota, usia dan jumlah/ukuran anggota tim (Ogungbamila dkk., 2010).

Berkaitan dengan *knowledge management*, peran komitmen yang tertanam dalam diri anggota juga bisa memengaruhi proses *knowledge translation* di dalam sebuah tim. Kahrens dan Fruauff (2018) menjelaskan bahwa *knowledge*, khususnya *tacit knowledge*, itu memiliki tingkat personalitas yang tinggi, dalam arti sangat berakar pada emosi, intuisi, perasaan, serta mental model yang ada pada masing-masing individu. Untuk itu dalam konteks *knowledge transfer*, agar *tacit knowledge* itu bisa dibagikan diperlukan sebuah komitmen dalam diri individu tersebut

yang terwujud melalui kontribusi nyata berupa tindakan maupun interaksi yang dilakukan yang dapat memicu terciptanya *knowledge transfer* (Nonaka et.al, 2000 dalam Kahrens dan Fruauff, 2018). Proses *knowledge transfer* dalam sebuah organisasi juga akan berjalan dengan baik apabila organisasi tersebut juga menunjukkan komitmennya secara positif kepada seluruh karyawannya sehingga dapat mempengaruhi perilaku karyawan dan kebiasaan untuk berbagi pengetahuan (Hislop,2003;MacNeil,2003 dalam Yi, 2015).

c. Komunikasi dan Koordinasi

Kondisi berikutnya yang dapat memengaruhi berlangsungnya proses *knowledge translation* adalah adanya komunikasi dan koordinasi yang baik di antara sesama anggota. Salah satu karakteristik tim *quality circle* adalah beragamnya anggota yang terlibat di dalamnya. Keberagaman seperti ini di satu sisi dapat memperkaya sudut pandang tim secara keseluruhan, namun juga di satu sisi bisa menghambat terciptanya proses *knowledge translation* mengingat adanya perbedaan-perbedaan tersebut. Diharapkan melalui adanya komunikasi dan koordinasi yang baik, kesalahpahaman yang bisa juga membawa pada perselisihan satu sama lain bisa diminimalisir.

“Ya pertama itu tadi komunikasi ya harus baik, terus juga menurut saya yang terpenting kita di sini harus sama-sama paham tujuan kita disini untuk apa, kan ya untuk tujuan perusahaan yang lebih besar.”

“Ya mungkin juga harus ada koordinasi yang baik ya, yang dimaksud baik ini dalam arti jangan sampai kita hanya berkoordinasi ketika segalanya berjalan lancar, tapi setiap ketemu masalah atau kendala ya menurutku tidak perlu malu untuk menyampaikan ke forum ya, justru dari situlah nanti kita bisa temukan solusinya bersama, tapi anggota yang lain juga harus membekali diri dengan sikap respek satu sama lain juga sih, jangan ada yang merasa paling lebih dibanding lain karena kita disini untuk tujuan bersama gitu.”

Sejalan dengan temuan-temuan di atas, Vorakulpipat dan Rezgui dalam Ragab dan Arisha (Pg. 216, 2018) menemukan dalam penelitiannya tentang pentingnya peran komunikasi dalam rangka menjalankan *knowledge sharing* di antara anggota dalam organisasi. Komunikasi yang dimaksud bisa berupa komunikasi langsung secara tatap muka maupun melalui media komunikasi lainnya. Luring dan Zhang (Pg.383, 2018) juga mendukung bahwa adanya komunikasi yang baik dalam lingkungan pekerjaan dapat meningkatkan keefektifan proses *knowledge sharing* dalam sebuah organisasi.

d. Trust

Kondisiberikutnya yang dinilai mampu menjadi faktor pemampu terciptanya *knowledge translation* dalam sebuah *quality circle* adalah *trust* yang terbangun di antara sesama anggota. Jika proses *knowledge translation* diharapkan dapat berjalan dengan lancar khususnya di dalam lingkungan yang kolaboratif dan beragam seperti ini, diperlukan rasa percaya (*trust*) antar sesama anggota. Tidak boleh ada lagi perasaan saling curiga, saling menutup-tutupi demi

kepentingan pribadi/departemennya masing-masing, namun justru semua harus percaya dan saling terbuka satu dengan yang lain agar proses *knowledge translation* dapat terlaksana dengan efektif walaupun tentu tetap harus ada batasan-batasan yang telah disepakati bersama.

“yah tentunya untuk bisa saling percaya satu sama lain itu menurutku tidak bisa dipaksakan dan langsung terbangun secara tiba-tiba ya, itu sesuatu yang seharusnya dibangun semenjak kita melakukan pekerjaan sehari-hari jauh sebelum tim ini dibentuk, dimulai dari situ dulu deh kalau dari situ mereka istilahnya sudah klik gitu sama lain pasti nanti waktu ketemu lagi di tim QC semuanya jadi lebih enak lebih bisa memperlancar jalannya tim QC.”

Dalam lingkungan kerja tim yang saling memberdayakan ini diperlukan juga fungsi kontrol oleh satu sama lain khususnya oleh ketua dalam rangka membangun *trust* dalam tim. Fungsi kontrol ini juga merupakan bentuk tindakan pencegahan atas terjadinya kesalahan-kesalahan dalam setiap implementasi yang dilakukan oleh tim. Temuan di lapangan mengindikasikan bahwa rasa *trust* di antara anggota ini juga perlu diiringi oleh fungsi kontrol sebagai bentuk upaya mencegah hal-hal yang bisa menimbulkan konflik yang juga berujung pada menimbulkan ketidakpercayaan satu sama lain.

“Sebenarnya kalau menurutku ya bukan berarti serta merta kita seperti memasrahkan tugas ke mereka ya, tapi lebih ke memberikan kesempatan ke mereka untuk mengerjakan bagian mereka tapi disini tugas kita untuk saling mengontrol terutama engineering ya, dia wajib melakukan fungsi kontrol kepada mereka supaya apa yang menjadi kesepakatan bersama tadi bisa dijalankan dengan baik, jadi bentuk kepercayaannya lebih seperti itu bukan berarti terus kita tinggal bodo amat tapi juga harus diiringi dengan kontrol yang baik karena ya namanya manusia ya bisa saja sewaktu-waktu dia melakukan kesalahan makanya disini fungsi kontrol itu ya.”

Dalam kaitan dengan *knowledge management*, agar sebuah kultur organisasi yang berorientasi pada *knowledge* berhasil dijalankan, maka diperlukan adanya keseimbangan antara *power*, *control* dan *trust* (Allee dalam Baskerville dan Dulipovici, pg. 62, 2015). Amidon & Macnamara yang dikutip dari Baskerville dan Dulipovici (2015) juga menambahkan bahwa kurangnya *trust* dapat menghambat proses *knowledge leadership*, *creation* dan *transfer*. Sejalan dengan pendapat para ahli di atas, peneliti menemukan bahwa dalam *quality circle*, faktor *trust* juga memiliki peranan penting tersendiri khususnya dalam rangka proses *knowledge translation*. Oleh karena itu, faktor *trust* dalam sebuah *quality circle* dinilai mampu memiliki peranan tersendiri agar *knowledge translation* dapat berjalan dalam lingkungan yang kolaboratif.

4. KESIMPULAN

Hasil analisis dan interpretasi yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya menghasilkan beberapa kesimpulan berikut. Pertama, aliansi lintas departemen dalam sebuah organisasi, yang

dalam kasus ini dikenal dengan sebutan *quality circle* mampu berperan sebagai *ba* (ruang pengetahuan) di perusahaan dalam konteks lingkungan kerja yang kolaboratif. Ketika perusahaan bersedia memfasilitasi terbentuknya aliansi antar departemen, dengan demikian perusahaan berhasil menghadirkan sebuah “ruang” atau “wadah” yang memungkinkan terjadinya interaksi-interaksi di antara karyawan yang terlibat untuk saling berbagi pemahaman dan saling memaknai pemahaman tersebut sehingga pada akhirnya dapat diperoleh sebuah pengetahuan baru atau juga berupa pengetahuan lama yang telah ada namun dapat diaplikasikan secara kontekstual sesuai kepentingan departemen masing-masing.

Kedua, interaksi-interaksi yang terjalin di dalam sebuah tim *quality circle* mampu memicu terciptanya proses *knowledge translation*. *Knowledge* dalam sebuah perusahaan terkadang perlu diterjemahkan terutama pada kondisi pekerjaan-pekerjaan yang perlu melibatkan beberapa pihak yang berbeda yang tentu juga memiliki kepentingannya masing-masing. Di dalam sebuah tim *quality circle*, walaupun secara *mental model* mereka memiliki tujuan/*goals* yang sama, namun tak dapat dipungkiri anggota tim tersebut memiliki kepentingannya masing-masing selepas dari keberadaan aliansi tersebut. Pada saat kembali ke departemen masing-masing inilah, *knowledge* yang diperoleh selama mengikuti *quality circle* akan diaplikasikan untuk mengejar apa yang menjadi kepentingan departemen masing-masing. Interaksi yang terjalin selama proses pelaksanaan *quality circle* mendorong setiap anggotanya untuk terlibat secara langsung pada setiap tahapan atau proses *knowledge management*, mulai dari *knowledge* itu dibagikan (*transfer*) kemudian *knowledge* tersebut diproses dan diterjemahkan (*translate*) ke dalam program-program yang telah disusun bersama hingga pada akhirnya *knowledge* tersebut akan diaplikasikan ke dalam konteks yang lebih besar yaitu untuk kepentingan perusahaan melalui masing-masing departemen yang ada.

Ketiga, agar proses *knowledge translation* yang berlangsung di dalam *quality circle* dapat berjalan dengan efektif maka ada beberapa keadaan/kondisi yang harus dipenuhi untuk memungkinkan terjadinya proses tersebut. Keadaan atau kondisi pemampu ini dikenal dengan sebutan *enablers*. Beberapa *enablers* yang teridentifikasi dalam penelitian ini adalah adanya peran ketua tim, komitmen anggota, komunikasi dan koordinasi serta adanya *trust* di antara anggota tim. *Enablers* ini dapat mereduksi adanya “tembok-tembok” pemisah antar departemen yang berpotensi menghambat mengalirnya sebuah *knowledge* dari suatu pihak ke pihak yang lain sehingga hal ini juga bisa berimplikasi pada terhambatnya proses-proses penciptaan *knowledge*

REFERENSI

- Altaf, A. & Imran H. Naqvi. 2013. Employee Commitment Enhance Team Efficacy : Empirical Evidence on Telecom Sector of Pakistan (Lahore). *World Applied Sciences Journal*. 22 (8): 1044-1049.
- Baskerville, R. & Alina Dulipovici. 2015. *The Theoretical Foundations of Knowledge Management*. The Essentials of Knowledge Management. Hal : 47. Palgrave Macmillan. New York. USA.

- Budiardjo, Andreas. 2017. *Knowledge Management : Efektif Berinovasi Meraih Sukses*. Prasetiya Mulya Publishing. Jakarta. Indonesia.
- Chareonsuk, C. & Chuvej Chansa-ngavej. 2010. Intangible asset management framework: an empirical evidence. *Industrial Management & Data Systems*. 110 (7): 1094-1112.
- Darcy, C. *Et.al.* 2014. A consideration of organisational sustainability in the SME context: A resource-based view and composite model. *European Journal of Training and Development*. 38 (5): 398-414.
- Hamann et.al. 2011. Comparing The Benefits of Small-Group and Large-Class Discussions. *Journal of Political Science Education*. 7 (1): 48-64.
- Kahrens,M. & Dieter H. Fruauff. 2018. *Critical Evaluation of Nonaka's SECI Model*. The Palgrave Handbook of Knowledge Management. Hal : 69. Springer Nature. Switzerland.
- Kevill, A. & Bejan David Analoui. 2018. *An Exploration of Knowledge Sharing Practice, Barriers and Enablers in Small and Micro-Organisations*. The Palgrave Handbook of Knowledge Management. Hal : 471. Springer Nature. Switzerland.
- Lauring J. & Ling Eleanor Zhang. 2018. *Knowledge Sharing Across National Cultural Boundaries and Multinational Corporations*. The Palgrave Handbook of Knowledge Management. Hal : 383. Springer Nature. Switzerland.
- Majumdar,J.P. & B.M. Manohar. 2011. How to make Quality Circle a success in manufacturing Industries.*Asian Journal on Quality*.12 (3): 244 – 253.
- Nakauchi, M., Mark Washburn, Kenji Klein. 2017. Differences between inter- and intra-group dynamics in knowledge transfer processes. *Management Decision*. 55 (4) : 766-782.
- Nonaka, I & Ryoko Toyama. 2015. *The Knowledge-Creating Theory Revisited : Knowledge Creation as A Synthesizing Process*. The Essentials of Knowledge Management. Hal : 103. Palgrave Macmillan. New York. USA.
- O.Brien, J.A dan. J.M. Marakas. 2011. *Management Information Systems*. Edisi ke 10.McGraw-Hill. New York. USA.
- Ogunbamila, *et.al.* 2010. Effects of Team Size and Work Team Perception on Workplace Commitment: Evidence From 23 Production Teams. *Small Group Research*. 41 (6): 725-745.
- Prakas Majumdar, J.danMurali Manohar, B. 2011.How to make Quality Circle a success in manufacturing industries.*Asian Journal on Quality*.12 (3) :244-253.
- Pratono, A.H., Darmasetiawan, N.K., Yudianto, A., Jeong, B.G. 2019. Achieving sustainable competitive advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning.*The Bottom Line*. 32 (1): 2-15.

- Pratono, A.H. &Ratih, RVS. 2019. International Alliance Strategies: A Case Study of the Indonesian Medical Device Industry, in Faqih, N. (ed). *Globalization and Development, Switzerland*: Springer. Pp: 381-400.
- Ragab, M. A.F. & Amr Arisha. 2018. *Knowledge Measurement : From Intellectual Capital Valuation to Individual Knowledge Assessment*. The Palgrave Handbook of Knowledge Management. Hal : 216. Springer Nature. Switzerland.
- Sekaran, Uma & Roger Bougie. 2016. *Research Methods for Business: a skill-building approach*. John Wiley and Son Ltd. UK.
- Simeone, L., Giustina Secundo, Giovanni Schiuma. 2017. Knowledge translation mechanisms in open innovation: the role of design in R&D projects. *Journal of Knowledge Management*. 21 (6):1406-1429.
- Strauss, Anselm & Juliet Corbin. 2003. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Pustaka Pelajar. Yogyakarta. Indonesia.
- Tenry Nur Amriani. 2014.*Knowledge Management Dalam Organisasi Publik*. <https://bppk.kemenkeu.go.id/id/berita-makassar/19407-knowledge-management-km-dalam-organisasi-publik> . diakses tanggal 23 Maret 2019.
- Yi, Jialin. 2015.*A Measure of Knowledge Sharing Behavior: Scale Development and Validation*. The Essentials of Knowledge Management.Hal :103. Palgrave Macmillan. New York. USA.

Nomor: 47968/UN38.7.3/KS.03.03/2019

Surabaya, 30 Agustus 2019

Hal: Pengumuman Penerimaan *Full Paper* (*Letter of Acceptance*)

LETTER OF ACCEPTANCE

Dengan hormat,

Kami berterima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu atas pengiriman paper pada Seminar Nasional Manajemen dan Call Paper (SENIMA 4) dengan judul,

“KNOWLEDGE TRANSLATION : QUALITY CIRCLE DALAM LINGKUNGAN KERJA KOLABORATIF”

Berdasarkan hasil blind review dari tim reviewer SENIMA 4, paper Bapak/Ibu dinyatakan **diterima**.

Dengan diterimanya paper tersebut, pihak panitia mengharapkan Bapak/Ibu untuk hadir dan mempresentasikan paper yang telah dikirim pada acara SENIMA 4 yang akan diselenggarakan pada:

Hari/Tanggal : Sabtu, 5 Oktober 2019
Waktu : 07.30 – 17.00 WIB
Tempat : Hotel Ibis Styles
Jln. Jemursari, Surabaya

Para pemakalah dimohon untuk membawa soft file presentasi Power Point (versi 2010 atau di bawahnya).

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan. Atas perhatian dan partisipasinya kami mengucapkan banyak terimakasih. Sampai jumpa pada acara SENIMA 4.

Hormat kami,
Ketua Panitia SENIMA 4



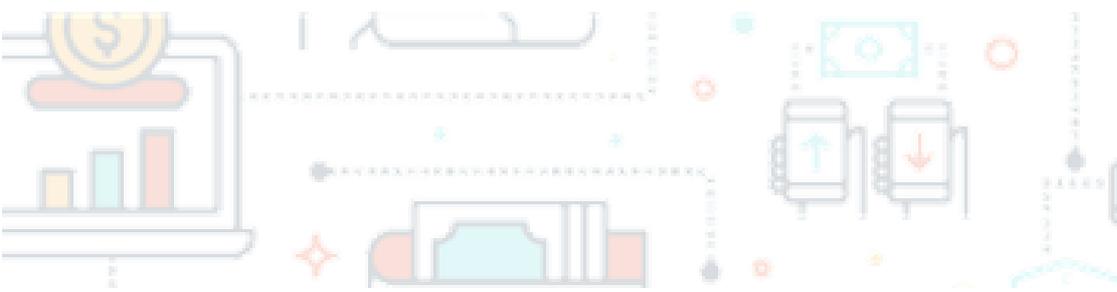
SENIMA

Yuyun Isbanah, S.E., M.S.M.
NIP. 198612282014042001



**RUNDOWN KEGIATAN
SEMINAR DAN CALL FOR PAPER
(SENIMA 4)**

07.30-08.15	<i>Registration & Coffee Morning</i>
08.15-08.30	<i>Opening Ceremony (Tari Pembuka dan menyanyikan lagu Indonesia Raya dan Mars UNESA)</i>
08.30-08.40	<i>Report from Committee Chairman</i>
08.40-08.50	<i>Opening Speech (Dekan FE dan Rektor UNESA sekaligus membuka acara)</i>
08.50-09.45	<i>Keynote Speech</i>
09.45-11.30	<i>Plenary Session</i>
11.30-13.00	<i>ISHOMA</i>
13.00-15.00	<i>Parallel Session I</i>
15.00-15.30	<i>Coffee Break</i>
15.30-16.30	<i>Parallel Session II</i>
16.30-17.00	<i>Closing Ceremony</i>





UNESA

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA
FAKULTAS EKONOMI

Sertifikat

Nomor : 57947/UN38.7/KP.18.37/2019

DIBERIKAN KEPADA

Anthony Hertantyo

SEBAGAI

Best Paper 3

SEMINAR NASIONAL MANAJEMEN 4 DAN CALL FOR PAPERS

“Optimalisasi Peran *Financial Technology* di Era Industri 4.0”
Diselenggarakan oleh Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Negeri Surabaya.

Surabaya, 5 Oktober 2019

Dekan,



Dr. Anang Kistyanto, S.Sos., M.Si

NIP. 197112092005011001



manajemen
kita



SENIMA 4

www.unesa.ac.id | Growing with character