

Pengaruh Praktik *Total Quality Management* terhadap *Internal Knowledge Transfer*

Oleh: Firman

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a management philosophy of most organizations to improve the effectiveness and performance to become a world-class organization. The purpose of this study, using multiple regression analysis, was to test the effect of TQM practices of teamwork, autonomy, and process control on internal knowledge transfer. The results of this study with sample size is 85 faculty and high school leaders in Yogyakarta show that teamwork, autonomy, and process control has a positive effect on internal knowledge transfer.

Kata Kunci: *Total Quality Management (TQM), internal knowledge transfer*

I. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan dan persaingan menjadi peluang dan tantangan bagi perusahaan. Perubahan terjadi karena kemajuan teknologi yang cepat, proses produksi yang berorientasi kepada konsumen, siklus hidup produk yang semakin pendek, dan perubahan sosial budaya. Oleh karena itu, perusahaan berusaha memiliki keunggulan bersaing untuk bisa bertahan dalam perubahan lingkungan dan persaingan tersebut.

Tantangan perusahaan berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan. Tantangan perusahaan dimulai dari menciptakan produksi masal, produk yang berkualitas, produk yang bervariasi dan akhirnya produk yang sesuai keinginan konsumen. Perusahaan berusaha meningkatkan kualitas produk dan proses produksi agar bisa menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Konsep *Total Quality Management* (TQM) sudah dikenal lama dalam kajian manajemen. Walaupun demikian, TQM masih menjadi topik yang relevan dan sangat representatif untuk diteliti dalam bidang manajemen operasi hingga saat ini¹. Dean dan Bowen² menyatakan semua jenis perusahaan bisa menerapkan konsep TQM seperti perusahaan manufaktur,

¹ Filippini, R. 1997. "Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM". *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (7): 655–670; Nair, A. 2006. "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development". *Journal of Operations Management*, 24: 948–975

² Dean, J. W., Bowen, D. E. 1994. "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review*, 19 (3): 392–418.

jasa, pelayanan kesehatan, pendidikan dan pemerintahan.

Penelitian sebelumnya fokus pada manfaat TQM terhadap perusahaan. Reed³ menyatakan bahwa banyak penelitian yang mendukung pengaruh TQM terhadap kinerja perusahaan. TQM berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan sehingga bisa bertahan dalam jangka panjang. Sementara Molina *et.al.*⁴ menyatakan bahwa praktik TQM berpengaruh positif terhadap *knowledge transfer*. Pengembangan dan peningkatan proses internal menjadi salah satu kunci utama dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Untuk meningkatkan kinerja, TQM berhubungan dengan pengelolaan sumberdaya internal yang mendorong pengembangan perusahaan⁵. Barney⁶ menyatakan bahwa TQM sejalan dengan perspektif sumberdaya dan kapabilitas perusahaan. Hal ini akan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan, karena keduanya sulit untuk digantikan dan ditiru oleh perusahaan lain. Karena itu, perspektif sumber

daya dan kapabilitas ini menekankan pada *knowledge* sebagai isu utama perusahaan). Sementara Argote dan Ingram⁷ menyatakan bahwa *knowledge transfer* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan dan menjadi keunggulan bersaing yang sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain.

Molina *et al.*⁸ menguji pengaruh praktik TQM (kerjasama dengan pemasok, kerjasama tim, otonomi, kontrol proses dan kerjasama dengan konsumen) terhadap *knowledge transfer* (*internal knowledge transfer*, *suppliers knowledge transfer* dan *customers knowledge transfer*) dan kinerja perusahaan. Molina *et al.* tidak bisa membuktikan pengaruh kerjasama tim terhadap *internal knowledge transfer*, sehingga disarankan penelitian lebih lanjut.

Praktik TQM dan *internal knowledge transfer* menjadi salah satu isu di perguruan tinggi. Hal ini disebabkan karena persaingan yang semakin meningkat dan tuntutan dunia kerja yang semakin kompleks. Praktik TQM di perguruan tinggi berkaitan dengan sistem pendidikan yang terdiri dari input (mahasiswa, staf pengajar dan administrasi dan fasilitas fisik), proses (aktivitas belajar dan mengajar, dan administrasi) dan output (hasil ujian, pengembangan, pendapatan dan kepuasan)⁹.

³ Reed, R., Lemak, D. J., Mero, N. P. 2000. "Total quality management and sustainable competitive advantage". *Journal of Quality Management*, 5 (1): 5 – 26.

⁴ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. "Relationship between quality management practices and knowledge transfer". *Journal of Operations Management*, 25: 682–701

⁵ Chiles, T. H., Choi, T. Y. 2000. "Theorizing TQM: an Austrian and evolutionary economics interpretation". *Journal of Management Studies*, 37 (2): 185–212.

⁶ Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99–120

⁷ Argote, L., Ingram, P. 2000. "Knowledge transfer in organizations: a basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1): 50–69

⁸ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit*

⁹ Sahney, S., Banwet, D. K., Karunes, S. 2008. "An integrated framework of indices

Sebagai organisasi jasa, perguruan tinggi sering melakukan kontak langsung dengan konsumen internal maupun eksternal. Peningkatan kualitas proses dalam perguruan tinggi bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada konsumen. Proses peningkatan kualitas ini bisa terjadi jika terdapat kerjasama semua elemen dalam perguruan tinggi. Praktik TQM berusaha membuat organisasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memberikan produk yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.

II. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Total Quality Management

TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang terdiri dari seperangkat prinsip, praktik dan teknik yang saling memperkuat yang ada dalam organisasi¹⁰. Prinsip TQM terdiri dari fokus terhadap konsumen, perbaikan terus menerus dan kerjasama tim. Masing-masing prinsip diimplementasikan melalui seperangkat praktik antara lain seperti aktivitas untuk mengumpulkan informasi dari konsumen dan proses menganalisa informasi tersebut. Praktik TQM tersebut didukung oleh berbagai macam teknik agar proses tersebut lebih efektif dan efisien. Karena itu, implementasi TQM ini memiliki prinsip yang sangat umum dan memiliki teknis yang sangat detail¹¹

for quality management in education: a faculty perspective". *The TQM Journal*, 20 (5): 502-519

¹⁰ Dean, J. W., Bowen, D. E. 1994 *Op cit.*

¹¹ Sousa, R., Voss, C. A. 2002. "Quality management re-visited: a reflective review

TQM menurut Flynn *et al.*¹² adalah Pendekatan terpadu untuk mendapatkan dan mempertahankan output yang berkualitas tinggi, fokus terhadap pemeliharaan, perbaikan yang berkelanjutan dan pencegahan kegagalan di semua level dan fungsi organisasi, dalam rangka memenuhi atau melampaui harapan konsumen.

TQM yang fokus pada kegiatan internal menekankan pada dua hal, yaitu praktik sosial dan praktik teknis¹³. Praktik sosial terdiri dari kerjasama tim dan otonomi, sedangkan praktik teknis adalah kontrol proses. Organisasi yang menerapkan kerjasama tim dalam TQM akan mengembangkan tugas pada kelompok, bukan pada individu. Otonomi pada praktik TQM mengacu pada kemampuan kelompok atau individu untuk cenderung mengatur diri sendiri dalam menyelesaikan tugas. Kontrol proses pada praktik TQM adalah membuat proses organisasi bisa dipahami secara lengkap oleh orang-orang yang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya¹⁴, dan mencari sumber-sumber yang bisa menyebabkan kesalahan¹⁵

and agenda for future research". *Journal of Operations Management*, 20: 91-109.

¹² Flynn, B. B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. 1994. "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*, 11: 339-366

¹³ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

¹⁴ Saraph, J. V., Benson, G., Schroeder, R. G. 1989. "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*, 20: 810-829

¹⁵ Ahire, S. L., Dreyfus, P. 2000. "The impact of design management and process management on quality: an empirical

Internal Knowledge Transfer

Knowledge transfer adalah proses pembelajaran individu dan organisasi dari pengalaman individu dan organisasi yang lain¹⁶. Sedangkan *Internal knowledge transfer* merupakan proses aliran pengetahuan, pengalaman dan informasi antar individu dan unit dalam suatu organisasi¹⁷. Faktor-faktor yang menentukan kesulitan *knowledge transfer* tersebut tergantung kepada unit sumber, unit penerima, hubungan antara keduanya dan terkait dengan pengetahuan itu sendiri¹⁸.

Ada dua teori yang mendasari *knowledge transfer*, yaitu teori jaringan sosial dan organisasional, dan teori komunikasi. Teori jaringan sosial dan organisasional pada dasarnya mempelajari perbedaan dan intensitas untuk memperoleh pengetahuan melalui transfer karena perbedaan pelaku, dan lebih memperhatikan hubungan antara pelaku *knowledge transfer*. Teori ini fokus pada transfer antara unit-unit organisasi¹⁹.

investigation". *Journal of Operation Management*, 18: 549–575.

¹⁶ Darr, E. D., Argote, L., Epple, D. 1995. "The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises". *Management Science*, 41 (11): 1750–1762

¹⁷ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit*.

¹⁸ Gupta, A. K., Govindarajan, V. 2000. "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, 21: 473–496.

¹⁹ Hansen, M. T. 2002. "Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science*, 13 (3): 232–248; Hansen, M. T. 1999. "The search-transfer

Teori komunikasi lebih menekankan pada karakteristik unit, apakah individual atau kelompok yang melakukan *knowledge transfer*. Molina *et al.*²⁰ menyatakan bahwa teori komunikasi banyak digunakan dalam berbagai penelitian. Tingkat kesulitan *knowledge transfer* banyak dikembangkan dari elemen-elemen yang termasuk dalam bagian komunikasi. Elemen-elemen komunikasi tersebut adalah objek, sumber, sistem kodifikasi, saluran komunikasi, penerima, sistem umpan balik dan karakteristik dari pengetahuan itu sendiri²¹

Pengaruh Kerjasama Tim, Otonomi dan Kontrol Proses dalam Praktik TQM terhadap Internal Knowledge Transfer

Peningkatan koordinasi antar individu atau kelompok yang sering berhubungan dan bekerjasama tidak cukup hanya dengan mekanisme hirarki klasik. Grant *et al.*²² menyatakan bahwa peningkatan koordinasi sejalan dengan peningkatan adaptasi antara pihak-pihak yang ada dalam organisasi. Dean dan Evans²³ menyatakan bahwa efektivitas tim

problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits". *Administrative Science Quarterly*, 44: 82–111.

²⁰ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit*.

²¹ Gupta, A. K., Govindarajan, V. 2000. *Op cit*.

²² Grant, R. M., Shani, R., Krishnan, R. 1994. "TQM's challenge to management theory and practice". *Sloan Management Review*, 35 (2): 25–35.

²³ Dalam Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit*.

dalam TQM terdiri dari pencapaian tujuan pada waktu yang ditentukan dan memperkuat hubungan dalam tim dan antar tim secara keseluruhan dalam organisasi. Untuk mencapai tujuan ini, organisasi harus menekankan pada penyelesaian masalah dan mencari informasi.

Praktik SDM berhubungan erat dengan *knowledge transfer*. Sparkes dan Miyake²⁴ menyatakan bahwa ketika praktik SDM sudah terbentuk dengan baik, maka secara tidak langsung perusahaan sudah mengelola *tacit knowledge* dalam perusahaan. Crossan *et al.*²⁵ menyatakan bahwa kegiatan memberikan pengalaman secara umum akhirnya akan membawa kepada pengembangan cara memahami realitas secara umum.

Hansen²⁶ menyatakan bahwa semakin sedikit perantara dalam hubungan antara dua unit yang berhubungan secara tidak langsung maka semakin baik kualitas *knowledge transfer*. Penataan organisasi dalam kelompok kerja akan menyederhanakan rantai komunikasi karena tidak membutuhkan rantai hirarki yang lebih tinggi untuk memperoleh pengetahuan yang dimiliki kelompok lain. Teece²⁷ menyatakan bahwa penggunaan *knowledge transfer* antar unit ini akan

meningkatkan tanggung jawab untuk mengambil keputusan secara lebih cepat.

Grant²⁸ menyimpulkan bahwa ketertarikan terhadap struktur berdasarkan tim adalah untuk merespon kebutuhan untuk meningkatkan integrasi dan *knowledge transfer* dalam organisasi. Selanjutnya Grant menyatakan bahwa kerjasama tim dalam praktik TQM adalah tim kerja yang berdasarkan kepada teknik non hirarki yang memungkinkan organisasi untuk mengakses dan menggunakan pengetahuan dari individu-individu yang berada pada level bawah organisasi. Tim pengembangan produk lintas fungsi, TQM, dan program perubahan organisasional dipandang sebagai usaha untuk merubah struktur dan proses organisasi untuk mencapai integrasi *knowledge* yang lebih baik

Otonomi operasional menurut Raelin²⁹ adalah kebebasan seseorang dalam memutuskan cara untuk mencapai tujuan organisasi, proses kerja dan prosedur kerja. Sedangkan Wruck dan Jensen³⁰ menyatakan organisasi mendistribusikan pengambilan keputusan kepada karyawan karena mereka mengetahui informasi dan pengetahuan untuk mengambil

²⁴Sparkes, J. R., Miyake, M. 2000. "Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico". *International Business Review*, 9: 599–612.

²⁵Dalam Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

²⁶Hansen, M. T. 2002.. *Op cit.*

²⁷ Teece, D. J. 2000. "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33: 35–54.

²⁸Dalam Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

²⁹Dalam Das, S. R., Joshi, M. P. 2007. "Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity". *Journal of Operations Management*, 25: 643–660

³⁰Wruck, K. H., Jensen, M. C. 1994. "Science, specific knowledge and total quality management". *Journal of Accounting and Economics*, 18: 247–284.

keputusan tersebut. Informasi adalah salah satu faktor penting dalam TQM.

TQM membutuhkan orang-orang yang membuat perubahan nyata dalam cara kerja yang mereka lakukan. Dean dan Evans³¹ menyatakan bahwa karyawan yang terlibat langsung dalam proses akan lebih memahami pekerjaan mereka, sehingga dilibatkan dan diberi otonomi dalam praktik TQM. Namun, pengambilan keputusan membutuhkan integrasi pengetahuan yang tersebar dalam perusahaan. Karyawan membuat keputusan menggunakan pengetahuan mereka dan mentransfernya ke bagian lainnya³².

Sentralisasi pengambilan keputusan membutuhkan arus informasi timbal balik secara vertikal. Organisasi akan menyederhanakan dan mengkode informasi dari karyawan agar manajemen bisa menggunakannya untuk pengambilan keputusan. Aliran informasi seperti ini membuat operasional perusahaan tidak efisien dalam pengambilan keputusan³³. Oleh karena itu, Teece³⁴ menyatakan bahwa *knowledge management* yang efisien memerlukan struktur perusahaan yang non-birokratis dan desentralisasi.

Tacit knowledge transfer akan tinggi jika organisasi memiliki

otonomi yang tinggi. O'Dell dan Grayson³⁵ berpendapat bahwa *knowledge transfer* menjadikan karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan mereka. Komunikasi secara vertikal tetap ada, karena fungsi pengawasan dalam TQM³⁶. Otonomi meningkatkan tanggung jawab karena keharusan untuk mencari pengetahuan dan memanfaatkan sumberdaya³⁷. Kontrol proses adalah salah satu poin penting dalam TQM agar karyawan betul-betul memahami pekerjaan³⁸ dan mengidentifikasi sumber-sumber kesalahan mereka³⁹. Untuk mencapai kontrol proses yang bagus, perusahaan bisa menggunakan alat-alat dasar seperti teknik kontrol dengan statistik (*Statistical Process Control/SPC*). Alat ini akan memberikan informasi yang berharga kepada organisasi mengenai aspek-aspek kunci dalam proses operasional perusahaan⁴⁰. Kontrol proses dalam TQM akan mempengaruhi tingkat pencarian dan transfer pengetahuan dalam organisasi tersebut. Organisasi mengevaluasi dan

³¹Dalam Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit*.

³²Hoopes, D. G., Postrel, S. 1999. "Shared knowledge, 'glitches', and product development performance". *Strategic Management Journal*, 20: 837–865.

³³Kogut, B., Zander, U. 1992. "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology." *Organization Science*, 3: 383–397.

³⁴Teece, D. J. 2000. *Op cit*.

³⁵O'Dell, C., Grayson, C. J. 1998. "If only we know what we know: identification and transfer of internal best practices". *California Management Review*, 40 (3): 154–174.

³⁶Wruck, K. H., Jensen, M. C. 1994. *Op cit*.

³⁷Arias, D., Molina, L. M. 2002. "Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens". *Industrial Management and Data Systems*, 102 (5): 289–296.

³⁸Saraph, J. V., Benson, G., Schroeder, R. G. 1989. *Op cit*.

³⁹Ahire, S. L., Dreyfus, P. 2000. *Op cit*.

⁴⁰Ahire, S. L., Dreyfus, P. 2000. *Op cit*; Rungtusanatham, M. 2000. "The quality and motivational effects of statistical process control". *Journal of Quality Management*, 4 (2): 243–264.

membandingkan data dengan lebih mudah dan lebih terarah jika memiliki data dari proses yang berbeda⁴¹. O'Dell dan Grayson⁴² menyatakan bahwa organisasi mengukur kinerja untuk mencari praktik-praktik yang unggul, walaupun itu belum memadai. TQM berguna untuk proses perbaikan dan mendorong organisasi untuk menerapkan pengetahuan yang mereka butuhkan⁴³.

Salah satu risiko yang muncul dalam *knowledge transfer* adalah risiko dalam proses pembelajaran tersebut. Perusahaan memastikan data-data yang dikumpulkan tersebut telah diproses dengan alat statistik yang efisien untuk mengurangi resiko tersebut⁴⁴. Szulanski⁴⁵ menyatakan bahwa masalah pokok dalam *knowledge transfer* adalah penerima kurang percaya tentang efektifitas pengetahuan yang diperlukan dalam proses perusahaan.

Molina⁴⁶ menyatakan bahwa kontrol proses dengan SPC melibatkan usaha untuk pengkodean terhadap *tacit knowledge* yang digunakan dalam proses perusahaan. Perusahaan akan mengalami kerugian jika tidak memberikan kode terhadap

pengetahuan yang dibutuhkan dalam proses tersebut⁴⁷. Oleh karena itu, pengkodean terhadap semua pengetahuan, memperbaiki proses transfer dan menggunakan semua unit akan meningkatkan *knowledge transfer* organisasi.

Semakin tinggi tingkat kerjasama tim, otonomi dan kontrol proses, maka *internal knowledge transfer* juga akan semakin tinggi. Kerjasama dalam kelompok atau lintas kelompok mendorong pertukaran pengalaman dan pengetahuan masing-masing individu yang terlibat didalamnya. Otonomi akan membebaskan individu dan kelompok untuk menerapkan prosedur baku yang terbaik sesuai dengan tugas dan kebutuhan mereka. Kontrol proses akan menjelaskan permasalahan secara jelas dan rinci, menentukan proses yang paling efisien yang berdasarkan kepada data, memudahkan pencarian proses yang paling efisien, dan meningkatkan pengkodean *knowledge* perusahaan⁴⁸. Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1: Kerjasama tim dalam praktik TQM memiliki pengaruh positif terhadap *internal knowledge transfer*

H2: Otonomi dalam praktik TQM memiliki pengaruh positif terhadap *internal knowledge transfer*

H3: Kontrol proses dalam praktik TQM memiliki pengaruh positif terhadap *internal knowledge transfer*

⁴¹Morris, T. 2001. "Asserting property rights: knowledge codification in the professional service firm". *Human Relations*, 54 (7): 819–838.

⁴²Dalam Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

⁴³Dean, J. W., Bowen, D. E. 1994 *Op cit.*

⁴⁴Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

⁴⁵Szulanski, G. 1996. "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 27–43

⁴⁶Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

⁴⁷Zack, M. H. 1999. "Managing codified knowledge". *Sloan Management Review*, 40 (4): 45–58.

⁴⁸Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian menggunakan metode survei, yaitu mengumpulkan data dengan menggunakan kuesioner ataupun wawancara⁴⁹. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini menggunakan *cross section*, yaitu penelitian hanya sekali dan mewakili satu periode waktu tertentu. Objek penelitian adalah dekan fakultas perguruan tinggi dan ketua sekolah tinggi negeri dan swasta di Yogyakarta.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua fakultas dan sekolah tinggi negeri dan swasta karena sama-sama menyelenggarakan program pendidikan dan atau profesional dalam lingkup satu disiplin ilmu tertentu. Universitas memiliki fakultas yang menjadi *strategic business unit* (SBU) yang mampu berdiri sendiri seperti perusahaan pada umumnya. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu⁵⁰. Kriteria tersebut adalah: dekan fakultas dan ketua sekolah tinggi yang memiliki minimal satu program studi yang terakreditasi, telah bekerja di perguruan tinggi tersebut minimal satu tahun terakhir dan telah menjabat minimal satu bulan. Jumlah kuesioner yang disebarkan adalah 130 kuesioner dan terkumpul sebanyak 85 kuesioner yang terdiri dari 72 fakultas dan 13 sekolah tinggi yang memiliki minimal satu program studi yang sudah terakreditasi. Dari 85 responden, 7

fakultas dan 2 sekolah tinggi memiliki program studi dengan nilai akreditasi tertinggi C, dan selebihnya minimal B.

Pengujian validitas dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*). Indikator keterkaitan antar variabel dan kelayakan terhadap analisis faktor menggunakan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA), dengan nilai di atas 0,5. Butir pertanyaan yang dimasukkan ke dalam analisis akhir adalah item yang memiliki *factor loading* 0,40 atau lebih hanya memiliki *factor loading* yang lebih besar dari 0,4 dalam satu faktor⁵¹.

Uji validitas dilakukan dengan menggabungkan tiga praktik TQM yang terdiri dari kerjasama tim, otonomi dan kontrol proses. Uji validitas *internal knowledge transfer* dilakukan secara terpisah. Sedangkan uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's alpha* (α) dengan nilai harus lebih besar dari 0,7. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa secara keseluruhan internal konsistensi reliabilitas alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diterima karena memenuhi kriteria *Cronbach's alpha* yang lebih besar dari 0,7⁵².

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengolahan data penelitian ini dapat dilihat di Tabel 3.

⁴⁹Cooper, D. R., Schindler, P. S. 2006. *Business research Methods*. McGraw-Hill/Irwin, Singapore.

⁵⁰ *Ibid*

⁵¹ Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6th ed. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

⁵² *Ibid*

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

Coefficients^a

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5.432	1.869		2.907	.005
	Teamwork	.297	.137	.200	2.162	.034
	Autonomy	.424	.111	.369	3.822	.000
	ProcessC	.278	.090	.286	3.075	.003

a. Dependent Variable: Intkt

Sumber: Data diolah

Pembahasan

Hipotesis 1 menyatakan bahwa kerjasama tim dalam praktik TQM berpengaruh positif terhadap *internal knowledge transfer*. Penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh kerjasama tim terhadap *internal knowledge transfer* yang gagal dibuktikan oleh Molina *et al.*⁵³. Salah satu keuntungan menggunakan tim untuk melaksanakan kegiatan adalah kemampuan organisasi untuk menggunakan semua informasi yang tersedia dan menghasilkan solusi yang berkualitas dibandingkan jika dikerjakan oleh satu orang atau satu kelompok yang sama⁵⁴.

Mudambi *et al.*⁵⁵ menemukan bahwa kerjasama tim dalam unit penelitian dan pengembangan akan

menghasilkan *knowledge* yang lebih besar. Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa kerjasama dalam tim dan antar tim berpengaruh positif terhadap penciptaan *knowledge* dan inovasi organisasi. Teori psikologi sosial juga mendukung hipotesis ini dan menyatakan struktur organisasi yang berdasarkan kepada tim akan meningkatkan motivasi karyawan⁵⁶.

Mudambi *et al.*⁵⁷ juga menjelaskan beberapa penelitian yang mendukung hipotesis ini. Sethi dan Nicholson⁵⁸ menyatakan bahwa saling ketergantungan akan mendorong perilaku kerja sama tim dalam tim pengembangan produk. Hillebrand dan Biemans⁵⁹ menyatakan bahwa kerjasama internal dan eksternal menjadi salah satu faktor penting dalam pengembangan produk.

⁵³Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

⁵⁴ Magnus, J. R. M., DeChurch, L. A. 2009. "Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 94 (2): 535–546

⁵⁵ Mudambi, R., Mudambi, S. M., Navarra, P. 2007. "Global innovationin MNCs: the effects of subsidiary self-determination and teamwork". *Journal of Product Innovation Management*, 24: 442–455

⁵⁶Osterloh dan Frey dalam Magnus dan DeChurch, 2009. *Op cit.*

⁵⁷ Mudambi, R., Mudambi, S. M., Navarra, P. 2007. *Op cit.*

⁵⁸Dalam Mudambi, R., Mudambi, S. M., Navarra, P. 2007. *Op cit.*

⁵⁹ *Ibid.*

Montes *et al.*⁶⁰ menyatakan bahwa dukungan pimpinan sangat diperlukan untuk memperlancar proses kerjasama tim. Kepemimpinan yang tradisional yang menekankan kepada mekanistik dan individual akan mempersulit proses kerjasama tim. Pimpinan diharapkan mampu untuk membangun kerjasama tim, mengarahkan dan mendukung mereka untuk pembelajaran organisasional.

Penelitian Montes *et al.* ini berhasil membuktikan pengaruh kerjasama tim terhadap pembelajaran organisasional. Kerjasama tim ini juga menjadi salah satu keunggulan bersaing organisasi dan akan meningkatkan kinerja karena mempengaruhi sosialisasi dalam organisasi dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Molina *et al.*⁶¹ menyatakan bahwa kerjasama tim membutuhkan hubungan yang erat antara dua belah pihak dan arus informasi yang lancar dalam menggunakan sumberdaya dalam organisasi. Tanpa hubungan yang erat, maka kerjasama antar unit akan sulit terjadi karena masing-masing individu lebih fokus pada unitnya sendiri.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa otonomi dalam praktik TQM berpengaruh positif terhadap *internal knowledge transfer*. Penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh otonomi terhadap *internal knowledge transfer* dan konsisten dengan

penelitian Molina *et al.*⁶². Hipotesis ini didukung oleh *utilitarian theory* yang menyatakan karyawan memiliki keinginan untuk mencari dan menambah pengetahuan karena memiliki tanggung jawab terhadap tugas mereka dan mendapatkan manfaat yang besar ketika melakukan *knowledge transfer*⁶³.

Molina *et al.*⁶⁴ selanjutnya menyatakan kelompok kerja yang memiliki otonomi akan memiliki kebebasan untuk menerapkan proses terbaik untuk menjalankan tugas mereka. Karyawan akan menghasilkan *knowledge* lebih efisien karena mereka memiliki informasi yang terbaik dan akurat tentang tugas yang menjadi tanggung jawab mereka. Otonomi juga mendorong *knowledge transfer* dalam organisasi karena masing-masing individu dan kelompok bisa berinteraksi dengan individu atau kelompok yang mereka kehendaki.

Oberty dan Perez⁶⁵ berhasil membuktikan otonomi individu dan kepemimpinan berpengaruh positif terhadap integrasi dan transfer pengetahuan. Otonomi individu akan tinggi jika organisasi memberikan otonomi yang tinggi kepada tim atau unit dalam organisasi. Organisasi akan memiliki *knowledge transfer* dan *knowledge integration* ketika karyawan mengetahui bahwa pimpinan mereka mendukung perkembangan pengetahuan dengan mengizinkan

⁶⁰ Montes, F. J. L., Moreno, A. R., Morales, V. G. 2005. "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination". *Technovation*, 25 (10): 1159-1172

⁶¹ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

⁶² *Ibid*

⁶³ Arias, D., Molina, L. M. 2002. *Ibid.*

⁶⁴ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

⁶⁵ Dalam Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit.*

mereka untuk mencoba sesuatu yang baru, tugas dan tanggung jawab yang baru.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kontrol proses dalam praktik TQM berpengaruh positif terhadap *internal knowledge transfer*. Penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh otonomi terhadap *internal knowledge transfer* dan konsisten dengan penelitian Molina *et al.*⁶⁶. Kontrol proses ini memungkinkan perusahaan untuk mencari dan menentukan proses yang terbaik dari beberapa alternatif proses yang mereka miliki. Penentuan proses terbaik ini diketahui berdasarkan informasi dan data yang akurat dari kontrol yang mereka lakukan.

Salah satu isu utama dalam *knowledge transfer* adalah kemampuan organisasi untuk menjamin kelancaran informasi dan bahasa yang digunakan oleh pihak yang mengirimkan dan yang menerima informasi. Hoopes dan Postrel dalam Molina *et al.*⁶⁷ menyatakan bahwa pemahaman masing-masing unit yang sama terhadap semua informasi dan proses dalam organisasi akan mendorong *knowledge transfer*. Kontrol proses akan meningkatkan kualitas *knowledge transfer* dengan cara mengurangi biaya dan kesalahan dalam proses tersebut.

V. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa semua praktik TQM ber-

pengaruh positif dan signifikan terhadap *internal knowledge transfer*. Molina *et al.*⁶⁸ tidak berhasil membuktikan pengaruh kerjasama tim terhadap *internal knowledge transfer* sehingga menyarankan dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan butir pertanyaan yang berbeda. Penelitian ini berhasil membuktikan pengaruh kerjasama tim terhadap *internal knowledge transfer* sesuai dengan saran Molina *et al.*

Saran

Penelitian menggunakan satu responden untuk satu institusi sehingga ada kemungkinan terjadi bias dalam pengisian kuesioner. Penelitian lanjutan sebaiknya menggunakan dua responden atau lebih dari satu institusi sehingga bisa mengurangi bias karena *self measured report*. Jumlah responden dibandingkan dengan butir pertanyaan adalah 3,86:1. Perbandingan ini relatif lebih kecil dibandingkan 5:1 sesuai dengan saran Hair *et al.*⁶⁹ Karena itu, penelitian selanjutnya menggunakan ukuran sampel yang lebih besar.

⁶⁶ Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. *Op cit*.

⁶⁷ *Ibid*

⁶⁸ *Ibid*

⁶⁹ Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis, 6th ed.* Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Ahire, S. L., Dreyfus, P. 2000. "The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation". *Journal of Operation Management*, 18: 549–575.
- Argote, L., Ingram, P. 2000. "Knowledge transfer in organizations: a basis for competitive advantage in firms". *Organizational Behavior and Human Decision Processe*, 82 (1): 50–69.
- Arias, D., Molina, L. M. 2002. "Determinants of innovation through a knowledge-based theory lens". *Industrial Management and Data Systems*, 102 (5): 289–296.
- Barney, J. B. 1991. "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Chiles, T. H., Choi, T. Y. 2000. "Theorizing TQM: an Austrian and evolutionary economics interpretation". *Journal of Management Studies*, 37 (2): 185–212.
- Cooper, D. R., Schindler, P. S. 2006. *Business research Methods*. McGraw-Hill/Irwin, Singapore.
- Darr, E. D., Argote, L., Epple, D. 1995. "The acquisition, transfer, and depreciation of knowledge in service organizations: productivity in franchises". *Management Science*, 41 (11): 1750–1762.
- Das, S. R., Joshi, M. P. 2007. "Process innovativeness in technology services organizations: Roles of differentiation strategy, operational autonomy and risk-taking propensity". *Journal of Operations Management*, 25: 643–660
- Dean, J. W., Bowen, D. E. 1994. "Management theory and total quality: improving research and practice through theory development". *Academy of Management Review*, 19 (3): 392–418.
- Filippini, R. 1997. "Operations management research: some reflections on evolution, models and empirical studies in OM". *International Journal of Operations and Production Management*, 17 (7): 655–670.
- Flynn, B. B., Schroeder, R.G., Sakakibara, S. 1994. "A framework for quality management research and an associated measurement instrument". *Journal of Operations Management*, 11: 339–366.
- Grant, R. M., Shani, R., Krishnan, R. 1994. "TQM's challenge to management theory and practice". *Sloan Management Review*, 35 (2): 25–35.
- Gupta, A. K., Govindarajan, V. 2000. "Knowledge flows within multinational corporations". *Strategic Management Journal*, 21: 473–496.
- Hair, J. F. Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L. 2006. *Multivariate Data Analysis, 6th ed*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ

- Hansen, M. T. 2002. "Knowledge networks: explaining effective knowledge sharing in multiunit companies". *Organization Science*, 13 (3): 232–248.
- Hansen, M. T. 1999. "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits". *Administrative Science Quarterly*, 44: 82–111.
- Hoopes, D. G., Postrel, S. 1999. "Shared knowledge, 'glitches', and product development performance". *Strategic Management Journal*, 20: 837–865.
- Kogut, B., Zander, U. 1992. "Knowledge of the firm, combinative capabilities and the replication of technology". *Organization Science*, 3: 383–397.
- Magnus, J. R. M., DeChurch, L. A. 2009. "Information Sharing and Team Performance: A Meta-Analysis". *Journal of Applied Psychology*, 94 (2): 535–546
- Molina, L. M., Montes, J. L., Moreno, A. R. 2007. "Relationship between quality management practices and knowledge transfer". *Journal of Operations Management*, 25: 682–701
- Montes, F. J. L., Moreno, A. R., Morales, V. G. 2005. "Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination". *Technovation*, 25 (10): 1159–1172
- Morris, T. 2001. "Asserting property rights: knowledge codification in the professional service firm". *Human Relations*, 54 (7): 819–838.
- Mudambi, R., Mudambi, S. M., Navarra, P. 2007. "Global innovation in MNCs: the effects of subsidiary self-determination and teamwork". *Journal of Product Innovation Management*, 24: 442–455
- Nair, A. 2006. "Meta-analysis of the relationship between quality management practices and firm performance—implications for quality management theory development". *Journal of Operations Management*, 24: 948–975
- O'Dell, C., Grayson, C. J. 1998. "If only we know what we know: identification and transfer of internal best practices." *California Management Review*, 40 (3): 154–174.
- Reed, R., Lemak, D. J., Mero, N. P. 2000. "Total quality management and sustainable competitive advantage". *Journal of Quality Management*, 5 (1): 5 – 26.
- Rungtusanatham, M. 2000. "The quality and motivational effects of statistical process control." *Journal of Quality Management*, 4 (2): 243–264.
- Sahney, S., Banwet, D. K., Karunes, S. 2008. "An integrated framework of indices for quality management in education: a faculty perspective". *The TQM Journal*, 20 (5): 502–519
- Saraph, J. V., Benson, G., Schroeder, R. G. 1989. "An instrument for measuring the critical factors of quality management". *Decision Sciences*, 20: 810–829.

- Sousa, R., Voss, C. A. 2002. "Quality management re-visited: a reflective review and agenda for future research". *Journal of Operations Management*, 20: 91–109.
- Sparkes, J. R., Miyake, M. 2000. "Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico". *International Business Review*, 9: 599–612.
- Szulanski, G. 1996. "Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm". *Strategic Management Journal*, 17: 27-43
- Teece, D. J. 2000. "Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context". *Long Range Planning*, 33: 35–54.
- Wruck, K. H., Jensen, M. C. 1994. "Science, specific knowledge and total quality management". *Journal of Accounting and Economics*, 18: 247–284.
- Zack, M. H. 1999. "Managing codified knowledge". *Sloan Management Review*, 40 (4): 45–58.