

KONTRIBUSI BERKESINAMBUNGAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN TQM TERHADAP PENGEMBANGAN KINERJA KARYAWAN

Arif Rachman Putra^{1*}, Didit Darmawan²

^{1,2}Universitas Sunan Giri Surabaya

*Email: arifrachmanpitra.caniago@gmail.com

Abstrak – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh knowledge management dan total quality management (TQM) terhadap kinerja karyawan pada sebuah perusahaan multinasional. Metode yang digunakan adalah survei asosiatif dengan pendekatan kuantitatif, melibatkan 100 pekerja yang dipilih secara purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur, yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik knowledge management maupun TQM memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Peningkatan pengelolaan pengetahuan dan implementasi prinsip TQM terbukti mampu mendorong kolaborasi, inovasi, serta produktivitas individu maupun tim. Implikasi dari temuan ini adalah pentingnya perusahaan untuk berinvestasi dalam sistem manajemen pengetahuan dan perbaikan kualitas berkelanjutan sebagai strategi meningkatkan daya saing dan kinerja organisasi.

Kata kunci: Total Quality Management, Knowledge Management, Kinerja Karyawan, Perusahaan Multinasional.

Abstract – This study aims to analyze the influence between knowledge management and total quality management (TQM) on employee performance in a multinational company. The methodology used is an associative survey with a quantitative approach. It involved 100 workers who were selected through purposive sampling. Data collection was done through a structured questionnaire, which was then analyzed using multiple linear regression. The results showed that both knowledge management and TQM have a positive and significant effect on employee performance. An increase in knowledge management and the implementation of TQM principles have been proven to enhance collaboration, innovation, and productivity, both at the individual and team levels. The implication of the study is that a company should invest in a knowledge management system and refine sustainable quality practices as a strategy to enhance competitive strength and organizational performance.

Keywords: Total Quality Management, Knowledge Management, Employee Performance, Multinational Company.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan global yang sangat kompetitif, pengelolaan pengetahuan muncul sebagai elemen kunci dalam mendukung pencapaian keunggulan organisasi. Pengetahuan yang akurat, terstruktur, serta mudah diakses telah mempercepat proses pengambilan keputusan dan pengembangan inovasi di berbagai lingkungan industri (Mitrović, 2020). Perusahaan menyadari bahwa pengetahuan bukan sebatas koleksi informasi, melainkan sumber daya strategis yang mampu mendorong efisiensi kerja dan meningkatkan produktivitas individu di semua tingkatan (Shehabat, 2020).

Perjalanan sebuah organisasi mencapai kualitas layanan terbaik menuntut penerapan prinsip-prinsip manajemen mutu secara menyeluruh. TQM menitikberatkan pada keterlibatan seluruh komponen organisasi untuk memastikan standar operasional selalu berada di lini tertinggi (Dinu, 2017). Dengan filosofi perbaikan berkelanjutan, setiap elemen dalam perusahaan didorong mengambil langkah proaktif dalam menyempurnakan prosedur kerja, sehingga peluang tercapainya kinerja optimal menjadi lebih besar (Agin, 2022; Eddine et al., 2021).

Knowledge management dan TQM memiliki peran strategis dalam membentuk sistem kerja, perilaku organisasi, serta budaya inovasi. Karyawan yang berada dalam ekosistem pengetahuan yang terjaga

dan sistem mutu yang kuat memiliki kecenderungan menghasilkan output yang lebih baik (Darmawan, 2024; Hideg, 2019). Implikasi dari sinergi kedua unsur ini akan tampak pada pencapaian target perusahaan melalui peningkatan produktivitas, kualitas, hingga loyalitas sumber daya manusia (Martinez et al., 2022).

Pemahaman terhadap knowledge management dan TQM dapat memberikan dampak signifikan terhadap performa karyawan apabila diimplementasikan dengan strategi yang tepat. Analisis kritis terhadap hubungan kedua variabel tersebut sangat esensial dalam memberi pemahaman terhadap upaya perbaikan yang berkesinambungan di dunia kerja kontemporer (Soares & Rios-Zaruma, 2021).

Banyak perusahaan menghadapi berbagai persoalan serius dalam penerapan knowledge management, terutama pada aspek penyaluran informasi dan pendokumentasian pengetahuan. Davenport dan Prusak (1998) menemukan bahwa kegagalan dalam membangun sistem sharing pengetahuan sering terjadi akibat minimnya komitmen organisasi dalam menciptakan budaya berbagi. Lemahnya struktur pendukung dan keterbatasan perangkat teknologi menjadi penyumbang utama belum tercapainya proses transfer pengetahuan ke seluruh level organisasi (Ameen & Bektaş, 2023).

Penerapan TQM sering pula menemui hambatan di ranah implementasi

praktis, terutama terkait konsistensi dan komitmen karyawan (Putra & Arifin, 2022). Menurut Oakland (2014), keberhasilan TQM menuntut kepemimpinan yang visioner serta keterlibatan aktif seluruh sumber daya manusia dalam setiap inovasi proses. Kurangnya pelatihan serta rendahnya motivasi untuk menerapkan standar mutu menyebabkan efektivitas TQM gagal terwujud secara optimal (Kumar et al., 2020).

Permasalahan lainnya muncul pada keterbatasan indikator dalam mengukur dampak nyata dari knowledge management maupun TQM terhadap kinerja karyawan. Jarrar dan Zairi (2000) menyatakan bahwa tantangan terbesar terletak pada penetapan metrik yang tepat untuk menilai kualitas implementasi kedua pendekatan tersebut, sehingga banyak organisasi kesulitan membaca sejauh mana perubahan yang terjadi pada capaian kerja individu dan tim setelah dilakukan intervensi sistem manajerial baru (Utkirov, 2023).

Perhatian lebih lanjut harus diberikan agar penerapan knowledge management dapat berjalan selaras dengan prinsip TQM dalam mendukung kinerja karyawan. Dengan landasan kuat, organisasi dapat memastikan bahwa orientasi peningkatan kualitas berjalan seiring dengan pemanfaatan pengetahuan secara sistematis (Amri et al., 2021). Upaya meneliti kedua ranah tersebut sangat dibutuhkan untuk memperjelas

peta kekuatan dan potensi peranannya dalam dunia kerja.

Dinamika persaingan yang semakin dinamis mengharuskan organisasi terus memperbarui perangkat kebijakan yang responsif terhadap tuntutan pasar (Abdulah et al., 2021). Melalui pengelolaan pengetahuan dan implementasi TQM yang efektif, diharapkan iklim inovasi, kolaborasi, hingga pengembangan kapasitas sumber daya manusia dapat tercipta secara konsisten di sepanjang tahapan operasional organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis secara kritis pengaruh knowledge management serta penerapan TQM terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian ini sekaligus menawarkan kontribusi teoretis dan praktis tentang pemanfaatan kedua pendekatan manajerial dalam memperkuat performa sumber daya manusia organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif untuk mengukur hubungan antara variabel bebas, yakni knowledge management dan TQM, terhadap variabel terikat, yaitu kinerja karyawan. Studi dilaksanakan dengan cara merancang survei terstruktur yang didistribusikan kepada 100 tenaga kerja yang dipilih secara purposive sampling di salah satu perusahaan multinasional di Surabaya. Teknik pengambilan data dilakukan melalui kuesioner yang sebelumnya telah diuji

validitas dan reliabilitasnya. Prosedur ini merujuk pada pedoman penelitian sosial yang mengutamakan objektivitas dan keterukuran data (Ameen & Bektaş, 2023). Kuesiner disusun berdasarkan indikator pengukuran setiap variabel.

Indikator pengukuran Knowledge Management (KM) dikemukakan oleh Bukowitz dan Williams (1999) yang mengidentifikasi beberapa indikator utama dalam pengukuran knowledge management, yaitu: Penciptaan pengetahuan (knowledge creation); Penyimpanan /pengorganisasian pengetahuan (knowledge retention/storage); Penyebaran pengetahuan (knowledge sharing/dissemination); Pemanfaatan pengetahuan (knowledge utilization). Indikator-indikator ini umum digunakan untuk menilai sejauh mana proses knowledge management berjalan secara efektif dalam sebuah organisasi.

Indikator pengukuran TQM dikemukakan oleh Dale H. Besterfield. Menurut Besterfield, indikator TQM mencakup beberapa aspek utama, antara lain: customer focus (fokus pada pelanggan), continuous improvement (perbaikan berkelanjutan), employee involvement (pelibatan karyawan), process management (manajemen proses), dan fact-based decision making (pengambilan keputusan berbasis data).

Indikator pengukuran kinerja karyawan adalah teori dari Bernardin

dan Russell. Dalam teori ini, Bernardin dan Russell (1993) menyebutkan enam indikator utama untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: Quantity of work (kuantitas pekerjaan); Quality of work (kualitas pekerjaan); Timeliness (ketepatan waktu); Cost-effectiveness (efisiensi biaya); Need for supervision (kebutuhan akan supervisi); Interpersonal impact (dampak interpersonal). Indikator-indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana seorang karyawan mencapai tujuan kerjanya secara efektif dan efisien.

Dalam menganalisis data, penelitian ini memakai alat analisis regresi linier berganda guna mengetahui seberapa besar dan signifikan pengaruh knowledge management serta TQM terhadap kinerja karyawan. Pengujian statistik dilakukan dengan bantuan perangkat lunak statistik seperti SPSS, sehingga hasil analisis mampu menggambarkan korelasi dan kontribusi masing-masing variabel secara kuantitatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen penelitian benar-benar mampu mengukur variabel yang dimaksud. Berdasarkan hasil perhitungan korelasi Pearson terhadap setiap item pada variabel Knowledge Management (KM), Total Quality Management (TQM), dan Employee Performance (EP), seluruh nilai koefisien korelasi menunjukkan angka di atas 0,3 dan nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) di

bawah 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa semua item pada kuesioner valid dan layak digunakan dalam penelitian lebih lanjut.

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengetahui konsistensi alat ukur dalam penelitian ini. Hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel menunjukkan nilai lebih dari 0,7 yaitu KM sebesar 0,834, TQM sebesar 0,817, dan EP sebesar 0,856. Berdasarkan kriteria reliabilitas, nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen penelitian tergolong reliabel, sehingga dapat dipercaya untuk digunakan dalam pengumpulan data.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan pemenuhan persyaratan statistik. Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov, nilai signifikansi residual sebesar 0,174 ($> 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Nilai Variance Inflation Factor (VIF) untuk variabel KM dan TQM masing-masing sebesar 1,211 dan nilai tolerance sebesar 0,825 ($> 0,10$ dan $VIF < 10$). Dengan demikian, tidak terdapat masalah multikolinearitas di antara variabel independen. Hasil uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi untuk KM sebesar 0,482 dan TQM sebesar 0,549, keduanya lebih besar dari 0,05. Ini menunjukkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas, sehingga model regresi layak digunakan.

Berdasarkan output Model Summary, nilai koefisien determinasi (R^2)

diperoleh sebesar 0,351. Artinya, model regresi yang dibangun mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan (EP) sebesar 35,1%, sedangkan sisanya 64,9% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel KM memiliki nilai t sebesar 3,55 dengan signifikansi 0,001 ($< 0,05$) dan TQM memiliki nilai t sebesar 4,13 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Ini berarti baik KM maupun TQM secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (EP).

Pada hasil uji F , diketahui nilai F sebesar 14,65 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan, variabel KM dan TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (EP).

Dengan demikian, instrumen penelitian valid dan reliabel, model regresi telah memenuhi uji asumsi klasik, serta baik secara parsial maupun simultan, Knowledge Management dan TQM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Knowledge Management (KM) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa KM, melalui proses penciptaan, penyimpanan, pembagian, dan penerapan pengetahuan, dapat meningkatkan kompetensi,

produktivitas, dan inovasi karyawan (Alyoubi et al., 2018; Ameen & Bektaş, 2023; Sujatha & Krishnaveni, 2020). Lingkungan kerja yang mampu memfasilitasi pertukaran pengetahuan, baik secara formal maupun informal, mendorong karyawan untuk lebih efektif dalam mengambil keputusan, menyelesaikan masalah, serta beradaptasi dengan perubahan. Penerapan KM yang baik juga mencegah terjadinya hilangnya pengetahuan penting akibat rotasi atau perpindahan pegawai, sehingga pengetahuan organisasi tetap terpelihara.

Menurut Gold, Malhotra, dan Segars (2001), penciptaan, penyimpanan, serta distribusi pengetahuan mendorong tercapainya sinergi antarbagian organisasi. Pendekatan ini membuat karyawan mampu mengakses sumber daya pengetahuan yang relevan, sehingga proses kerja menjadi lebih efisien dan efektif (Darmawan et al., 2020). Akses yang terbuka terhadap pengetahuan kolektif tidak sekadar mempercepat penyelesaian tugas, melainkan meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi dalam menyelesaikan tanggung jawab. Darroch (2005) menyoroti pentingnya integrasi pengetahuan tacit dan explicit melalui kolaborasi lintas tim, yang terbukti memberikan kontribusi signifikan terhadap performa pegawai. Dalam kerangka kerja perusahaan multinasional, transfer pengetahuan lintas negara dan budaya memerlukan sistem pengelolaan yang solid agar

informasi kunci tidak hilang dalam proses. Studi oleh Liao et al. (2007) menambahkan, penerapan knowledge management yang optimal mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi melalui pertumbuhan kompetensi karyawan. Pengembangan platform digital yang mendukung sharing knowledge tidak hanya meningkatkan skill teknis, tetapi juga memperkuat integrasi sosial di lingkungan kerja. Keberhasilan strategi tersebut sangat bergantung pada komitmen manajerial dalam menciptakan infrastruktur teknologi yang ramah serta membangun atmosfer pengembangan diri secara terus-menerus.

Kianto, Vanhala, dan Heilmann (2016) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara aktivitas penyebaran pengetahuan dengan pencapaian hasil kerja yang optimal. Nold (2012) menyatakan upaya berkelanjutan dalam knowledge management secara signifikan memperbaiki siklus inovasi dan pertumbuhan organisasi. Pengetahuan yang terorganisasi dengan baik membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan kompetitif dan meningkatkan fleksibilitas respons terhadap isu eksternal. Proses pengelolaan pengetahuan juga memperkuat institusionalisasi nilai-nilai kolaborasi, sehingga setiap individu dapat berkontribusi dalam mempercepat pencapaian visi perusahaan.

Pengelolaan pengetahuan memberikan keuntungan kompetitif, terutama

dengan adanya sistem database dan forum diskusi internal yang memudahkan berbagai bagian dalam perusahaan berinteraksi dan belajar. Tidak hanya mempercepat proses pemecahan masalah, tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi melalui partisipasi aktif dalam pertukaran ide dan praktik kerja. Perusahaan multinasional biasanya menghadapi tantangan dalam harmonisasi proses transfer pengetahuan lintas negara. Dengan adanya strategi knowledge management yang terstruktur, hambatan geografis dapat diminimalisasi, dan kompetensi pekerja lokal dapat ditingkatkan dengan mengadopsi pengalaman terbaik dari kantor cabang global maupun pusat.

Knowledge management tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan pengembangan sumber daya manusia. Mengingat perkembangan teknologi dan perubahan pasar yang sangat cepat, organisasi yang mampu memelihara pengetahuan secara sistematis akan lebih adaptif dalam berinovasi serta bertahan dalam kondisi penuh ketidakpastian (Ferreira et al., 2022). Secara keseluruhan, knowledge management yang dikelola secara strategis terbukti memperkuat kinerja karyawan dengan membuka akses ke sumber pembelajaran, mempercepat transfer pengalaman, dan memperkuat identitas kolektif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Gupta, 2020).

Implikasi manajerial dari temuan ini menunjukkan pentingnya tindakan strategis dalam pengelolaan pengetahuan dan penerapan manajemen mutu di lingkungan organisasi. Manajemen perlu membangun sistem yang mendukung dokumentasi, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan, misalnya melalui pelatihan, knowledge sharing session, database internal, atau program mentoring. Penting juga untuk menekankan budaya saling berbagi dan belajar agar setiap karyawan merasa nyaman untuk bertukar ide, pengalaman, dan solusi atas tantangan pekerjaan yang mereka hadapi. Selain itu, manajer harus mampu memfasilitasi akses informasi yang cepat dan relevan bagi seluruh karyawan sehingga proses kerja menjadi lebih efisien dan kualitas pengambilan keputusan meningkat (Darmawan, 2025). Evaluasi dan pembaruan pengetahuan secara berkala menjadi hal yang sangat penting agar organisasi tetap adaptif terhadap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Penelitian juga menemukan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini sejalan dengan studi dari Gul et al. (2012), Primasanti et al. (2023), dan Putra (2022) Selain itu juga menunjukkan bahwa upaya organisasi dalam menerapkan prinsip-prinsip TQM seperti perbaikan berkelanjutan, keterlibatan seluruh karyawan, dan fokus pada kepuasan pelanggan, secara langsung dapat meningkatkan kualitas kinerja

individu maupun tim (Essa & Mardikaningsih, 2022; Wulandari & Darmawan, 2022). TQM menciptakan budaya kerja yang menekankan pada standar kerja yang tinggi, evaluasi secara berkesinambungan, serta pemberdayaan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses perbaikan. Dengan adanya komitmen manajemen terhadap kualitas dan pelatihan berkelanjutan, karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan menunjukkan hasil kerja yang optimal (Irfan & Putra, 2021).

Menurut Oakland (2014), pelaksanaan TQM berhasil meningkatkan efisiensi operasional sekaligus mendorong kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Selain itu, salah satu kunci keberhasilan TQM adalah keterlibatan aktif karyawan dalam proses perbaikan berkelanjutan (continuous improvement). Metode seperti kaizen, quality circle, dan benchmarking dipraktikkan secara terstruktur untuk mengidentifikasi peluang perbaikan serta mengatasi permasalahan yang muncul di tempat kerja. Goetsch dan Davis (2016) menekankan bahwa pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja memberikan dampak positif terhadap rasa memiliki dan tanggung jawab, sehingga produktivitas individual maupun tim mengalami peningkatan signifikan.

Selain itu, TQM menyediakan kerangka kerja dalam pengelolaan standar operasional yang konsisten serta sistem evaluasi kinerja yang

terukur. Dengan mekanisme audit internal dan penerapan Key Performance Indicators (KPI), perusahaan dapat memonitor progres setiap divisi dan mendorong karyawan untuk melakukan perbaikan secara mandiri dan proaktif (Eddine & Darmawan, 2022). Evans dan Lindsay (2020) menyatakan bahwa monitoring dan evaluasi berbasis TQM berkontribusi pada peningkatan keandalan proses, efisiensi waktu, dan penurunan angka kesalahan produksi. Menurut Jaca dan Psomas (2015), TQM mampu menurunkan tingkat stres dan konflik kerja melalui pembagian peran yang jelas serta penghargaan terhadap pencapaian individu dan kelompok. Lingkungan yang kondusif dan mendukung ini memperkuat komitmen, loyalitas, hingga motivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Pada aspek lain, manajemen harus memastikan penerapan prinsip TQM berjalan secara konsisten dalam setiap proses bisnis, termasuk memberikan contoh nyata komitmen terhadap kualitas mulai dari level pimpinan (Arifin et al., 2022). Setiap karyawan didorong untuk terlibat secara aktif dalam program perbaikan berkelanjutan (continuous improvement) sehingga mereka memiliki rasa kepemilikan terhadap proses dan hasil kerja (Rahman et al., 2022). Pelatihan dan pengembangan berkelanjutan juga perlu diberikan agar karyawan tidak hanya memahami cara menjaga standar mutu, tetapi juga menyadari pentingnya hal tersebut

bagi organisasi. Selain itu, pengukuran kinerja berbasis kualitas dan pemberian penghargaan atas pencapaian keunggulan mutu akan terus mendorong motivasi karyawan dan membantu mereka mencapai kinerja maksimal (Tripathy, 2022). Dengan demikian, integrasi pendekatan Knowledge Management dan TQM menjadi strategi penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan dan daya saing organisasi (Mohammad, 2022; Palo & Padhi, 2003).

Secara empiris, temuan dari regresi linier berganda dalam penelitian ini memperkuat bukti bahwa penerapan TQM secara signifikan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Seluruh aspek TQM, termasuk manajemen kepemimpinan, keterlibatan karyawan, fokus pelanggan, serta continuous improvement, berkontribusi terhadap produktivitas kerja, kecepatan layanan, dan mutu output yang dihasilkan karyawan.

Dengan menerapkan Knowledge Management dan Total Quality Management secara terintegrasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif sekaligus berorientasi pada kualitas, yang akhirnya berkontribusi besar pada peningkatan kinerja karyawan dan daya saing organisasi secara keseluruhan.

SIMPULAN DAN SARAN

Knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Hal ini terjadi karena knowledge management mampu meningkatkan penciptaan, penyimpanan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi terhadap perubahan di lingkungan kerja multinasional. Selain itu, TQM juga memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan fokus pada pelanggan, perbaikan berkelanjutan, pelibatan karyawan, manajemen proses, serta pengambilan keputusan berbasis data. Kedua variabel bebas ini, baik secara individu maupun simultan, berkontribusi dalam meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, efisiensi biaya, kebutuhan akan supervisi, serta dampak interpersonal, yang pada akhirnya berimplikasi terhadap pencapaian target dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Temuan dalam penelitian ini memperkuat hasil studi-studi terdahulu bahwa investasi pada pengelolaan pengetahuan dan budaya mutu sangat penting dalam memperkuat daya saing perusahaan di tingkat global.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar perusahaan terus mendorong pembangunan sistem knowledge management yang terintegrasi, misalnya melalui pelatihan rutin, pengembangan database pengetahuan, serta pemberian insentif bagi karyawan yang aktif berbagi informasi. Implementasi TQM juga perlu diperkuat dengan melibatkan karyawan dalam proses

pengambilan keputusan, menerapkan evaluasi kinerja berbasis indikator mutu, dan menegakkan budaya continuous improvement di seluruh lini organisasi. Manajemen diharapkan melakukan pemantauan dan evaluasi secara konsisten untuk memastikan kedua strategi tersebut berjalan optimal dan berdampak nyata pada kinerja karyawan. Penelitian selanjutnya juga dianjurkan untuk memperluas variabel yang diteliti dan mempertimbangkan faktor kebudayaan organisasi maupun aspek digitalisasi dalam pengelolaan pengetahuan serta implementasi TQM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51–58.
- Ağın, K. (2022). Total Quality Management Approach in Organizations. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 10(30), 13–24. <https://doi.org/10.31623/iksad083002>
- Alyoubi, B., Hoque, Md. R., Alharbi, I., Alyoubi, A., & Almazmomi, N. (2018). Impact of Knowledge Management on Employee Work Performance: Evidence from Saudi Arabia. *The International Technology Management Review*, 7(1), 13. <https://doi.org/10.2991/itmr.7.1.2>
- Ameen, S. S. H., & Bektaş, Ç. (2023). The Role of Knowledge Management on Employees' Work Performance. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62, 2), 345–361. <https://doi.org/10.25130/tjaes.19.62.2.19>
- Amri, M. W., Tahir, M., Putra, A. R., & Setiawan, I. (2021). Time Management Strategies to Improve Labor Productivity and Work Quality. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 153–158.
- Arifin, S., Darmawan, D., Hartanto, C. F. B., & Rahman, A. (2022). Human Resources based on Total Quality Management. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 2(1), 17–20. <https://doi.org/10.56348/jos3.v2i1.22>
- Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (1993). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. McGraw-Hill.
- Bukowitz, W. R., & Williams, R. L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Financial Times Prentice Hall.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58. <https://doi.org/10.15722/JDS.22.04.202404.47>
- Darmawan, D. (2025). Human Capital Development in Knowledge-Based Organizations for Innovation and Continuous Learning. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 7(1), 1–4.

- Darmawan, D., Mardikaningsih, R., Sinambela, E. A., Arifin, S., Arif, R. P., Hariani, M., Irfan, M., Al Hakim, Y. R., & Issalillah, F. (2020). The Quality of Human Resources, Job Performance and Employee Loyalty. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(3), 2580–2592. <https://doi.org/10.37200/IJPR/V24I3/PR201903>
- Darroch, J. (2005). Knowledge Management, Innovation and Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Dinu, V. (2017). Total Quality Management – A Way to Manage Organizations Centred on Quality. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(S11), 936–938.
- Eddine, B. A. S., & Darmawan, D. (2022). The Effects of Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Government Employees in Surabaya City. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 69–76.
- Eddine, B. A. S., Ishaq, M. S. H. B., Darmawan, D., & Ali, R. (2021). Employee Well-being and Performance Evaluation: Integrating Quality of Work Life in HR Management. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 97–104.
- Essa, N. E., & Mardikaningsih, R. (2022). Service Quality Measurement and Improvement Strategy to In-crease Customer Satisfaction. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 235–240.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2020). *Managing for Quality and Performance Excellence* (11th edition). Cengage Learning.
- Ferreira, B., Curado, C., & Oliveira, M. (2022). The Contribution of Knowledge Management to Human Resource Development: A Systematic and Integrative Literature Review. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 2319–2347. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00815-9>
- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2016). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (8th edition). Pearson.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gul, A., Aamir, S., Jafery, S., Rafiq, J., & Naeem, H. (2012). Improving Employees Performance Through Total Quality Management. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(8), 19–24.
- Gupta, A. D. (2020). *Strategic Human Resource Management: Formulating and Implementing HR Strategies for a Competitive*

- Advantage* (1st ed.). Routledge Productivity Press.
<https://doi.org/10.4324/9780429327728>
- Hideg, M. (2019). From Organizational Culture to Innovation and Total Quality Management. Theory and Strategies. *Anuarul Universitatii "Petre Andrei" Din Iasi Fascicula: Asistenta Sociala, Sociologie, Psihologie*, 21(1), 36–57.
<https://doi.org/10.18662/upasw/14>
- Irfan, M., & Putra, A. R. (2021). Leadership Approaches to Preserving Quality of Services and Products Amid Organizational Uncertainty. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 273–278.
- Jaca, C., & Psomas, E. (2015). Total Quality Management Practices and Performance Outcomes in Spanish Service Companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26(9–10), 958–970.
<https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1068588>
- Jarrar, Y. F., & Zairi, M. (2000). Internal Transfer of Best Practice for Performance Excellence: A Global Survey. *Benchmarking: An International Journal*, 7(4), 239–246.
<https://doi.org/10.1108/14635770010378882>
- Kianto, A., Vanhala, M., & Heilmann, P. (2016). The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 621–636.
<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0398>
- Kumar, V., Verma, P., Mangla, S. K., Mishra, A., Chowdhary, D., Sung, C. H., & Lai, K. K. (2020). Barriers to Total Quality Management for sustainability in Indian organizations. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(6/7), 1007–1031.
<https://doi.org/10.1108/IJQRM-10-2019-0312>
- Liao, S., Fei, W.-C., & Chen, C.-C. (2007). Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries. *Journal of Information Science*, 33(3), 340–359.
<https://doi.org/10.1177/0165551506070739>
- Martinez, I. M., Melo, C. C. D., Pastor, M., Rampini, G. H. S., & Berssaneti, F. T. (2022, October 20). *The Relationship of Knowledge Management with Total Quality Management: A Literature Review*. International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Mexico City, Mexico.
https://doi.org/10.14488/IJCIEO M2022_FULL_0021_37545
- Mitrović, V. (2020). Knowledge management: A concept for achieving and maintaining competitive advantage. *Ekonomija: Teorija i Praksa*, 13(2), 13–36.
<https://doi.org/10.5937/etp2002013M>
- Mohammad, N. L. B. (2022). Innovation Strategy and Product Quality as the Competitive

- Advantage Key in Saturated Markets. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 81–86.
- Nold, H. A. (2012). Linking Knowledge Processes with Firm Performance: Organizational Culture. *Journal of Intellectual Capital*, 13(1), 16–38. <https://doi.org/10.1108/14691931211196196>
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases* (4th edition). Routledge.
- Palo, S., & Padhi, N. (2003). Measuring Effectiveness of TQM Training: An Indian Study. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 203–216. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00181>
- Primasanti, Y., Azzat, N. N., Yunanto, B., & Santoso, C. B. (2023). The Effect of Total Quality Management (TQM) Elements Implementation on Employee Performance at PT Pomi Paiton. *JURNAL DISPROTEK*, 14(1), 27–41. <https://doi.org/10.34001/jdpt.v14i1.3406>
- Putra, A. R. (2022). Improving Employee Performance Through The Implementation of Total Quality Management and The Effectiveness of The Remuneration System. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 2(2), 1–5.
- Putra, A. R., & Arifin, S. (2022). The Importance of Total Quality Management (TQM) in Building a Sustainable and Adaptive Organizational Culture to Change. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 67–72.
- Rahman, A., Putra, A. R., & Al Hakim, Y. R. (2022). Integration of Business Process Engineering and Quality Management to Improve Efficiency and Product or Service Quality Standards. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 207–212.
- Shehabat, I. (2020). The Role of Knowledge Management in Organizational Performance and Gaining Sustainable Competitive Advantage. *Proceedings of the 2020 Asia Service Sciences and Software Engineering Conference*, 133–139. <https://doi.org/10.1145/3399871.3399878>
- Soares, A., & Rios-Zaruma, J. (2021). Relationships between Knowledge Management and Quality Management in Organizational Performance: : An Integrative Review. *2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, 1–6. <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476440>
- Sujatha, R., & Krishnaveni, R. (2020). Knowledge Management Practices as an Antecedent for Enabling Work Performance of Employees: Empirical Evidence from Pump and Motor Manufacturing Cluster in India. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 20(3), 289. <https://doi.org/10.1504/IJICBM.2020.107671>

- Tripathy, S. (2022). Impact of Total Quality Management Practice on Employees Retention and Satisfaction. *Asian Journal of Management*, 47–50. <https://doi.org/10.52711/2321-5763.2022.00009>
- Utkirov, A. (2023). Challenges in Implementing Tqm in Higher Education Institutions. *Ижтимоий-Гуманитар Фарҳанг / Долзарб Муаммолари / Актуальные Проблемы Социально-Гуманитарных Наук / Actual Problems of Humanities and Social Sciences.*, 3(7), 61–67. <https://doi.org/10.47390/SCP1342V3I7Y2023N09>
- Wulandari, & Darmawan, D. (2022). Salesperson Interaction Quality and Consumer Decisions in Online Transactions. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 91-98.