

INTEGRASI TOTAL QUALITY MANAGEMENT DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN SEBAGAI STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING PERUSAHAAN JASA: LITERATURE REVIEW

Febrianto Saputra¹, Ahmad Agus Eko Wahyudi², Rusnandari Retno Cahyani³

Administrasi Bisnis, Universitas Sahid Surakarta, Surakarta

E-mail: : 03.antosaputra@gmail.com¹; teboagus55@gmail.com²; rusnandari@usahidsolo.ac.id³

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan mensintesis penelitian terdahulu mengenai integrasi Total Quality Management (TQM) dan Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management/KM) sebagai pendekatan strategis untuk memperkuat daya saing perusahaan jasa. Sektor jasa memiliki karakteristik keluaran yang tidak berwujud, interaksi pelanggan yang tinggi, proses layanan yang heterogen, serta ketergantungan kuat pada pengetahuan karyawan. Karakteristik tersebut menuntut perusahaan tidak hanya menerapkan manajemen mutu, tetapi juga mengelola pengetahuan organisasi secara sistematis. Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan naratif-sistematis melalui analisis 25 artikel utama dan beberapa artikel pendukung yang diterbitkan pada periode 2000-2024. Hasil sintesis menunjukkan bahwa TQM berkontribusi terhadap daya saing melalui fokus pelanggan, manajemen proses, keterlibatan karyawan, pengambilan keputusan berbasis fakta, dan perbaikan berkelanjutan, sedangkan KM memperkuat daya saing melalui penciptaan, berbagi, penerapan pengetahuan, budaya belajar, dan inovasi berbasis pengetahuan. Integrasi TQM dan KM membentuk sistem manajemen kualitas berbasis pengetahuan yang mampu meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, kapabilitas inovasi, kepuasan pelanggan, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Artikel ini mengusulkan model konseptual integratif yang mencakup komitmen kepemimpinan, budaya pengetahuan berorientasi kualitas, manajemen proses berbasis pengetahuan, infrastruktur pengetahuan digital, dan pengukuran kinerja. Kontribusi artikel terletak pada penjelasan hubungan strategis antara TQM dan KM dalam konteks perusahaan jasa serta implikasi praktis bagi perusahaan jasa yang ingin meningkatkan daya saing di lingkungan bisnis yang dinamis.

Kata kunci

daya saing; literature review; manajemen pengetahuan; perusahaan jasa; Total Quality Management

ABSTRACT

This article aims to synthesize prior studies on the integration of Total Quality Management (TQM) and Knowledge Management (KM) as a strategic approach to strengthening the competitiveness of service companies. The service sector is characterized by intangible outputs, high customer interaction, heterogeneous service processes, and strong dependence on employee knowledge. These characteristics require companies not only to implement quality management but also to manage organizational knowledge systematically. This study applies a literature review method with a narrative-systematic approach by analyzing 25 main articles and several supporting studies published between 2000 and 2024. The analysis shows that TQM contributes to service competitiveness through customer focus, process management, employee involvement, fact-based decision making, and continuous improvement, while KM strengthens competitiveness through knowledge creation, knowledge sharing, knowledge application, learning culture, and knowledge-based innovation. The integration of TQM and KM forms a knowledge-based quality management system that improves service quality, operational efficiency, innovation capability, customer satisfaction, and sustainable competitive advantage. The study proposes an integrative

conceptual model consisting of leadership commitment, quality-oriented knowledge culture, knowledge-based process management, digital knowledge infrastructure, and performance measurement. The article contributes to the literature by clarifying the strategic linkage between TQM and KM in the service sector and provides practical implications for service companies seeking to improve competitiveness in a dynamic business environment.

Keywords

competitiveness; knowledge management; literature review; service company; Total Quality Management

1. PENDAHULUAN

Perusahaan jasa menghadapi tekanan persaingan yang semakin kompleks karena pelanggan tidak hanya menilai perusahaan berdasarkan harga, tetapi juga berdasarkan kecepatan, akurasi, reliabilitas, empati, pengalaman layanan, dan kemampuan perusahaan untuk merespons kebutuhan yang berubah. Berbeda dengan produk manufaktur yang relatif mudah distandarkan, layanan memiliki sifat tidak berwujud, tidak dapat dipisahkan dari proses penyediaannya, heterogen, serta sangat bergantung pada interaksi manusia dan kualitas informasi. Oleh karena itu, daya saing perusahaan jasa tidak cukup dibangun melalui efisiensi operasional, tetapi juga melalui kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai layanan yang konsisten dan terus diperbarui berdasarkan pengetahuan pelanggan, pengalaman karyawan, serta pembelajaran organisasi.

Total Quality Management (TQM) merupakan salah satu pendekatan manajemen yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut. TQM menempatkan kualitas sebagai tanggung jawab seluruh anggota organisasi melalui prinsip fokus pelanggan, keterlibatan karyawan, kepemimpinan, pendekatan proses, pengambilan keputusan berbasis data, dan perbaikan berkelanjutan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa TQM memiliki pengaruh penting terhadap kinerja organisasi. Kaynak (2003) membuktikan adanya hubungan antara praktik TQM dan kinerja perusahaan, sedangkan Psomas dan Jaca (2016) menunjukkan bahwa TQM berpengaruh terhadap kinerja perusahaan jasa melalui faktor manajemen puncak, pengelolaan karyawan, manajemen proses, pengetahuan karyawan, dan orientasi pelanggan. Dalam konteks jasa, Magd, Negi, dan Ansari (2021) juga menegaskan bahwa penerapan TQM yang efektif dapat meningkatkan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan kinerja organisasi.

Di sisi lain, manajemen pengetahuan atau Knowledge Management (KM) menjadi faktor strategis karena perusahaan jasa sangat bergantung pada kualitas pengetahuan yang dimiliki, dibagikan, dan digunakan oleh karyawan dalam proses layanan. Pengetahuan tentang kebutuhan pelanggan, keluhan pelanggan, praktik terbaik, standar layanan, pengalaman penyelesaian masalah, dan inovasi proses merupakan sumber daya yang sulit ditiru pesaing. Darroch (2005) menjelaskan bahwa KM berkaitan dengan inovasi dan kinerja perusahaan, sementara Andreeva dan Kianto (2012) menunjukkan bahwa praktik KM memiliki hubungan dengan daya saing dan kinerja ekonomi. Pada sektor jasa, Alharbi dan Aloud (2024) menemukan bahwa proses KM seperti penciptaan, penangkapan, berbagi, dan penerapan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja kualitas, kinerja operasional, dan kinerja inovasi. Temuan ini sejalan dengan Soniewicki (1990), yang menyatakan bahwa KM dan orientasi pasar berperan dalam membentuk daya saing perusahaan jasa.

Sejumlah penelitian telah mulai mengkaji hubungan antara TQM dan KM. Ribiere dan Khorramshahgol (2004) menegaskan bahwa TQM dan KM memiliki kesamaan nilai dasar, seperti dukungan manajemen puncak, pembelajaran organisasi, budaya partisipatif, dokumentasi pengetahuan, dan perbaikan berkelanjutan. Molina, Lloréns-Montes, dan Ruiz-Moreno (2007) menunjukkan bahwa praktik manajemen kualitas dapat mendukung transfer pengetahuan organisasi. Selanjutnya, Honarpour, Jusoh, dan Md Nor (2012)

menghubungkan KM, TQM, dan inovasi sebagai kapabilitas penting dalam menghadapi persaingan. Penelitian yang lebih baru oleh Abbas dan Kumari (2023) menunjukkan bahwa KM dapat memediasi hubungan antara TQM dan kinerja organisasi. Negi (2024) juga mengembangkan kerangka integrasi TQM, KM, dan inovasi untuk mencapai business excellence pada organisasi jasa.

Meskipun demikian, kajian terdahulu masih menyisakan beberapa research gap. Pertama, sebagian besar penelitian lebih banyak menempatkan TQM dan KM sebagai variabel yang berdiri sendiri, sehingga belum banyak menjelaskan bagaimana kedua pendekatan tersebut dapat diintegrasikan menjadi strategi manajemen yang operasional. Kedua, penelitian TQM dan KM masih dominan dilakukan pada konteks manufaktur atau organisasi umum, sedangkan pembahasan spesifik pada perusahaan jasa masih relatif terbatas. Ketiga, penelitian yang menghubungkan TQM, KM, inovasi, kualitas layanan, dan daya saing dalam satu kerangka konseptual masih belum banyak dikembangkan, padahal daya saing perusahaan jasa sangat ditentukan oleh sinergi antara kualitas proses layanan dan kemampuan organisasi mengelola pengetahuan. Keempat, masih diperlukan kajian literatur yang menyusun peta konseptual dan strategi implementatif agar perusahaan jasa dapat memahami langkah-langkah integrasi TQM dan KM secara lebih sistematis.

Berdasarkan gap tersebut, artikel ini bertujuan untuk menganalisis strategi integrasi TQM dan manajemen pengetahuan dalam meningkatkan daya saing perusahaan jasa melalui metode literature review. Secara khusus, artikel ini berupaya: (1) memetakan penelitian terdahulu tentang TQM, KM, dan daya saing perusahaan jasa; (2) mengidentifikasi dimensi utama integrasi TQM dan KM; (3) menjelaskan mekanisme kontribusi integrasi TQM-KM terhadap kualitas layanan, efisiensi operasional, inovasi, dan keunggulan kompetitif; serta (4) merumuskan model konseptual integrasi TQM dan KM yang dapat digunakan sebagai dasar penelitian lanjutan maupun rujukan praktis bagi perusahaan jasa. Dengan demikian, artikel ini diharapkan memberi kontribusi teoretis bagi pengembangan literatur manajemen kualitas dan manajemen pengetahuan, sekaligus kontribusi praktis bagi perusahaan jasa yang ingin meningkatkan daya saing secara berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode literature review dengan pendekatan naratif-sistematis. Pendekatan ini dipilih karena tujuan artikel bukan menguji hubungan kausal melalui data primer, melainkan mensintesis temuan-temuan penelitian terdahulu untuk membangun pemahaman konseptual mengenai integrasi TQM dan KM pada perusahaan jasa. Literature review memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan arah pengembangan teori berdasarkan kumpulan studi yang relevan (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003)

Penelusuran literatur dilakukan pada artikel ilmiah yang membahas TQM, manajemen pengetahuan, kualitas layanan, inovasi, kinerja organisasi, dan daya saing perusahaan jasa. Kata kunci yang digunakan meliputi: 'Total Quality Management and knowledge management', 'TQM and service performance', 'knowledge management and service sector performance', 'quality management and knowledge transfer', 'knowledge management and competitive advantage', serta 'TQM knowledge management innovation service organization'. Artikel diprioritaskan dari jurnal internasional bereputasi, jurnal nasional, basis data terbuka, dan penerbit akademik seperti Emerald, ScienceDirect, Springer, DOAJ, MDPI, Taylor & Francis, serta jurnal terkait manajemen kualitas dan manajemen pengetahuan.

Kriteria inklusi dalam kajian ini adalah: (1) artikel membahas TQM, KM, kualitas layanan, inovasi, kinerja organisasi, atau daya saing; (2) artikel memiliki relevansi langsung atau tidak langsung dengan organisasi jasa; (3) artikel memuat temuan empiris,

kerangka konseptual, atau literature review yang dapat digunakan untuk membangun model integrasi; dan (4) artikel dipublikasikan pada periode 2000-2024, dengan pengecualian pada literatur metodologis yang dianggap penting. Kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak memiliki fokus manajemen, tidak relevan dengan organisasi, tidak memuat pembahasan kualitas atau pengetahuan, serta sumber yang tidak menyediakan informasi bibliografis memadai.

Analisis dilakukan melalui empat tahap. Pertama, identifikasi artikel utama yang relevan dengan topik penelitian. Kedua, klasifikasi artikel berdasarkan tema utama, yaitu TQM dan kinerja, KM dan kinerja, hubungan TQM-KM, inovasi, serta daya saing perusahaan jasa. Ketiga, sintesis temuan untuk menemukan pola hubungan antarkonsep. Keempat, penyusunan model konseptual integrasi TQM dan KM untuk meningkatkan daya saing perusahaan jasa. Hasil akhir kajian disajikan dalam bentuk peta artikel rujukan, sintesis tematik, strategi integrasi, dan model konseptual.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Pemetaan Artikel Rujukan Utama

Pemetaan literatur menunjukkan bahwa kajian mengenai TQM dan KM dapat dikelompokkan ke dalam lima tema utama: (1) TQM dan kinerja organisasi; (2) TQM pada sektor jasa; (3) KM dan daya saing; (4) hubungan TQM dan KM; serta (5) inovasi sebagai mekanisme penghubung antara kualitas, pengetahuan, dan kinerja. Tabel berikut merangkum 25 artikel utama yang dapat digunakan sebagai referensi dan sitasi dalam artikel.

Tabel 1. Pemetaan 25 Artikel Rujukan Utama

No	Artikel	Fokus	Temuan Utama	Relevansi
1	Ribiere & Khorramshahgol, (2004)	Integrasi TQM dan KM	TQM dan KM memiliki kesamaan prinsip seperti budaya organisasi, dukungan manajemen puncak, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan.	Landasan awal bahwa TQM dan KM bukan dua pendekatan terpisah, tetapi dapat saling memperkuat.
2	Luis Miguel Molina, Lloréns Montes, & Del Mar Fuentes Fuentes (2004)	TQM, ISO 9000, dan transfer pengetahuan	Praktik TQM dan ISO 9000 dapat meningkatkan transferabilitas dan aliran pengetahuan dalam organisasi.	Menjelaskan kaitan proses mutu dengan dokumentasi dan penyebaran pengetahuan.
3	Luis M Molina <i>et al.</i> (2007)	QM practices dan knowledge transfer	Praktik manajemen kualitas berhubungan dengan transfer pengetahuan lintas unit.	Mendukung argumen bahwa proses kualitas perlu dibangun sebagai proses pembelajaran organisasi.
4	Honarpour <i>et al.</i> (2012)	KM, TQM, dan inovasi	KM dan TQM berperan dalam memperkuat inovasi organisasi.	Memperkuat posisi inovasi sebagai hasil

No	Artikel	Fokus	Temuan Utama	Relevansi
				antara dari integrasi TQM-KM.
5	Abbas & Kumari (2023)	TQM, KM, dan kinerja organisasi	KM memediasi sebagian hubungan antara TQM dan kinerja organisasi.	Mendukung kerangka bahwa TQM menghasilkan kinerja lebih kuat jika ditopang KM.
6	Negi (2024)	Kerangka TQM, KM, dan inovasi pada organisasi jasa	Integrasi TQM, KM, dan inovasi berpotensi menciptakan business excellence pada organisasi jasa.	Rujukan utama untuk membangun gap dan model konseptual pada perusahaan jasa.
7	Psomas & Jaca (2016)	TQM dan kinerja perusahaan jasa	Faktor TQM seperti fokus pelanggan, manajemen proses, pengetahuan karyawan, dan top management berpengaruh pada kinerja jasa.	Mendukung pentingnya TQM pada konteks perusahaan jasa.
8	Magd <i>et al.</i> (2021)	Implementasi TQM di industri jasa	TQM efektif meningkatkan service quality, kepuasan pelanggan, dan kinerja organisasi jasa.	Memberi basis praktik TQM yang relevan bagi industri jasa.
9	Brah, Li Wong, & Madhu Rao (2000)	TQM dan kinerja bisnis sektor jasa	Implementasi TQM pada sektor jasa berkaitan dengan peningkatan performa bisnis.	Menjadi rujukan empiris awal tentang TQM dalam jasa.
10	Kaynak (2003)	TQM practices dan firm performance	Praktik TQM saling berhubungan dan memengaruhi kinerja operasi serta pasar.	Memberi dasar hubungan TQM-kinerja yang dapat diperluas ke jasa.
11	Lloréns Montes, Verdú Jover, & Miguel Molina Fernández (2003)	Faktor hubungan TQM-kinerja	Hubungan TQM dan kinerja dipengaruhi kondisi organisasi dan faktor kontekstual.	Menjelaskan mengapa integrasi KM diperlukan sebagai faktor pendukung.
12	Fuentes, Montes, & Fernández (2006)	TQM, strategi, dan kinerja	Kesesuaian antara TQM dan orientasi strategis	Menjadi dasar bahwa TQM harus diposisikan sebagai strategi,

No	Artikel	Fokus	Temuan Utama	Relevansi
			meningkatkan kinerja perusahaan.	bukan prosedur teknis.
13	Prajogo & Sohal (2003)	TQM, quality performance, innovation performance	Praktik TQM berpengaruh terhadap kinerja kualitas dan inovasi.	Menghubungkan TQM dengan inovasi layanan.
14	Prajogo & Sohal (2006)	TQM, teknologi/R&D, kualitas dan inovasi	Integrasi TQM dengan kapabilitas teknologi/R&D memperkuat kualitas dan inovasi.	Relevan untuk perusahaan jasa digital yang mengandalkan teknologi dan pembelajaran.
15	Sadikoglu & Olcay (2014)	Efek TQM dan hambatan implementasi	Praktik TQM berdampak pada kinerja, tetapi implementasinya dapat terhambat oleh budaya, pelatihan, dan komitmen.	Menjadi dasar pembahasan hambatan integrasi TQM-KM.
16	Alharbi & Aloud (2024)	KM process dan kinerja sektor jasa	Knowledge creation, capture, sharing, dan application berpengaruh pada kinerja kualitas, operasional, dan inovasi sektor jasa.	Rujukan utama untuk KM dalam perusahaan jasa.
17	Alaarj, Mohamed, & Bustamam (2017)	KM capabilities pada sektor jasa	Kapabilitas KM berkontribusi terhadap kinerja perusahaan jasa.	Memperkuat argumen bahwa daya saing jasa bergantung pada kapabilitas pengetahuan.
18	Soniewicki (1990)	KM, market orientation, dan competitiveness jasa	KM dan orientasi pasar membantu perusahaan jasa membangun daya saing.	Rujukan langsung untuk variabel daya saing perusahaan jasa.
19	Andreeva & Kianto (2012)	KM practices, competitiveness, economic performance	Praktik KM berhubungan dengan daya saing dan kinerja ekonomi perusahaan.	Mendukung konsep knowledge-based competitive advantage.
20	Mills & Smith (2011)	KM dan organizational performance	Sumber daya KM seperti struktur, teknologi, dan budaya terkait	Memberi dasar pemilahan infrastruktur, proses, dan

No	Artikel	Fokus	Temuan Utama	Relevansi
			dengan kinerja organisasi.	budaya dalam model integrasi.
21	Darroch (2005)	KM, innovation, firm performance	KM meningkatkan inovasi dan kinerja perusahaan.	Mendukung inovasi sebagai jalur dari KM menuju daya saing.
22	Zack, McKeen, & Singh (2009)	KM dan kinerja organisasi	KM practices memiliki hubungan dengan kinerja organisasi melalui strategi pengetahuan.	Memperkuat pentingnya keselarasan strategi pengetahuan dengan strategi bisnis.
23	López-Nicolás & Meroño-Cerdán (2011)	Strategic KM, innovation, and performance	Strategic KM berpengaruh positif pada inovasi dan kinerja.	Relevan untuk memosisikan KM sebagai strategi, bukan sekadar database.
24	Donate & de Pablo (2015)	Knowledge-oriented leadership	Kepemimpinan berorientasi pengetahuan mendorong praktik KM dan inovasi.	Mendukung peran kepemimpinan dalam budaya kualitas dan berbagi pengetahuan.
25	Wang & Wang (2012)	Knowledge sharing, innovation, firm performance	Knowledge sharing memengaruhi inovasi dan kinerja perusahaan.	Memperkuat strategi berbagi pengetahuan sebagai penghubung TQM dengan inovasi layanan.

3.2 Sintesis Literatur tentang TQM pada Perusahaan Jasa

Hasil kajian menunjukkan bahwa TQM pada perusahaan jasa tidak dapat dipahami hanya sebagai aktivitas standardisasi prosedur. Dalam organisasi jasa, kualitas terbentuk dalam proses interaksi antara perusahaan dan pelanggan, sehingga praktik TQM perlu diarahkan pada penguatan pengalaman pelanggan, konsistensi layanan, responsivitas, dan pengendalian variasi proses layanan. Psomas dan Jaca (2016) menemukan bahwa faktor TQM yang menonjol pada perusahaan jasa meliputi praktik kualitas manajemen puncak, manajemen kualitas karyawan, manajemen proses, pengetahuan dan pendidikan karyawan, serta fokus pelanggan. Dengan demikian, kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh prosedur, tetapi juga oleh kemampuan karyawan memahami pelanggan dan menerapkan pengetahuan dalam situasi layanan yang dinamis.

Kajian TQM juga menegaskan pentingnya integrasi antara strategi organisasi dan praktik kualitas. Fuentes, Montes, dan Fernández (2006) menunjukkan bahwa perusahaan dengan kesesuaian antara orientasi strategis dan penerapan TQM memiliki kinerja yang lebih baik. Artinya, TQM tidak cukup diposisikan sebagai program administratif, tetapi harus menjadi strategi utama yang menyatu dengan orientasi pasar, inovasi, dan pembelajaran organisasi. Dalam perusahaan jasa, strategi kualitas harus diarahkan pada penciptaan nilai pelanggan secara berkelanjutan. Hal ini membutuhkan basis pengetahuan yang kuat mengenai kebutuhan pelanggan, standar layanan, dan pengalaman penyelesaian masalah.

Penelitian lain menekankan bahwa keberhasilan TQM dipengaruhi oleh faktor budaya dan komitmen manajemen. Sadikoglu dan Olcay (2014) menjelaskan bahwa hambatan TQM dapat muncul dari kurangnya dukungan manajemen puncak, keterbatasan pelatihan, resistensi karyawan, dan lemahnya budaya kualitas. Temuan ini penting karena integrasi TQM dan KM juga mensyaratkan perubahan budaya: dari budaya kerja individual menuju budaya berbagi pengetahuan, dokumentasi pembelajaran, dan perbaikan berbasis data.

3.3 Sintesis Literatur tentang Manajemen Pengetahuan dan Daya Saing

Manajemen pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan jasa karena layanan sangat bergantung pada pengetahuan tacit maupun eksplisit. Pengetahuan tacit dapat berupa pengalaman karyawan dalam menangani pelanggan, intuisi dalam menyelesaikan keluhan, atau kemampuan memahami kebutuhan pelanggan yang belum terucapkan. Pengetahuan eksplisit dapat berupa SOP, modul layanan, panduan penanganan keluhan, database pelanggan, dan laporan evaluasi layanan. Jika kedua jenis pengetahuan ini tidak dikelola, perusahaan akan kehilangan pembelajaran penting dan kualitas layanan menjadi bergantung pada individu tertentu.

Alharbi dan Aloud (2024) menunjukkan bahwa proses KM berpengaruh terhadap kinerja sektor jasa melalui dimensi kualitas, operasional, dan inovasi. Temuan ini menegaskan bahwa perusahaan jasa perlu mengelola pengetahuan bukan sekadar untuk menyimpan informasi, tetapi untuk mempercepat pengambilan keputusan, memperbaiki proses, dan menciptakan inovasi layanan. Andreeva dan Kianto (2012) juga memperlihatkan bahwa praktik KM berhubungan dengan daya saing dan kinerja ekonomi. Sementara itu, Soniewicki (1990) menempatkan KM dan orientasi pasar sebagai elemen penting dalam membangun competitiveness perusahaan jasa.

Dari perspektif knowledge-based view, pengetahuan merupakan sumber daya strategis karena sulit ditiru dan sangat bergantung pada konteks organisasi. Perusahaan jasa yang mampu mengubah pengalaman layanan menjadi pengetahuan organisasi akan memiliki keunggulan yang lebih berkelanjutan dibanding perusahaan yang hanya mengandalkan prosedur formal. Dengan demikian, KM dapat dipahami sebagai mekanisme yang memperkuat TQM: TQM menyediakan disiplin perbaikan proses, sedangkan KM menyediakan basis pengetahuan yang membuat perbaikan tersebut lebih akurat, cepat, dan adaptif.

3.4 Strategi Integrasi TQM dan Manajemen Pengetahuan

Berdasarkan sintesis literatur, integrasi TQM dan KM dapat dirumuskan ke dalam lima strategi utama. Pertama, integrasi fokus pelanggan dengan pengetahuan pelanggan. Prinsip fokus pelanggan dalam TQM perlu diperkuat dengan sistem KM yang menangkap suara pelanggan, keluhan, preferensi, pola penggunaan layanan, dan umpan balik digital. Pengetahuan pelanggan tersebut kemudian digunakan untuk merancang standar layanan, memperbaiki proses, dan menciptakan inovasi yang relevan.

Kedua, integrasi manajemen proses dengan dokumentasi pengetahuan. Setiap proses layanan sebaiknya tidak hanya memiliki SOP, tetapi juga penjelasan pengetahuan di balik prosedur tersebut, contoh kasus, potensi kesalahan, solusi masalah, dan best practices. Strategi ini mengubah SOP dari dokumen statis menjadi knowledge-based SOP yang mendukung pembelajaran karyawan. Temuan Molina *et al.* (2007) menguatkan bahwa praktik manajemen kualitas dapat meningkatkan transfer pengetahuan.

Ketiga, integrasi perbaikan berkelanjutan dengan siklus pembelajaran organisasi. Siklus PDCA dalam TQM dapat dipadukan dengan proses KM: pada tahap Plan organisasi menggunakan pengetahuan historis dan data pelanggan; pada tahap Do organisasi menangkap pengalaman implementasi; pada tahap Check organisasi menganalisis hasil dan pembelajaran; sedangkan pada tahap Act organisasi mengkodifikasi pengetahuan baru ke dalam SOP, modul, atau database. Dengan cara ini, setiap kegiatan perbaikan menghasilkan pengetahuan baru yang dapat digunakan dalam siklus berikutnya.

Keempat, integrasi keterlibatan karyawan dengan budaya berbagi pengetahuan. TQM menekankan partisipasi seluruh anggota organisasi, sedangkan KM membutuhkan perilaku berbagi pengetahuan. Karena itu, perusahaan jasa perlu membangun forum berbagi, komunitas praktik, mentoring, pelatihan berbasis pengalaman, dan sistem penghargaan bagi karyawan yang aktif membagikan pengetahuan. Donate dan de Pablo (2015) menekankan pentingnya kepemimpinan berorientasi pengetahuan dalam mendorong praktik KM dan inovasi.

Kelima, integrasi pengambilan keputusan berbasis fakta dengan infrastruktur digital KM. Keputusan kualitas harus berbasis data, sedangkan data tersebut perlu diorganisasi dalam sistem pengetahuan yang mudah diakses. Platform digital, knowledge repository, dashboard kualitas, ticketing system, dan analitik pelanggan dapat membantu perusahaan jasa menghubungkan data layanan dengan pembelajaran organisasi. Pada era digital, kemampuan mengelola pengetahuan secara real-time menjadi faktor penting untuk mempertahankan kecepatan respons dan daya saing.

3.5 Model Konseptual Integrasi TQM-KM untuk Daya Saing Perusahaan Jasa

Model konseptual yang diusulkan dalam artikel ini menempatkan integrasi TQM-KM sebagai kapabilitas organisasi yang menghubungkan input manajerial dengan hasil daya saing. Model tersebut terdiri atas lima komponen utama: (1) komitmen kepemimpinan; (2) budaya kualitas dan berbagi pengetahuan; (3) proses layanan berbasis pengetahuan; (4) infrastruktur teknologi KM; dan (5) pengukuran kinerja berbasis kualitas, pengetahuan, dan inovasi. Kelima komponen ini bekerja secara saling memperkuat.

Komponen Model	Makna Strategis	Kontribusi terhadap Daya Saing
Komitmen kepemimpinan	Pimpinan menetapkan kualitas dan pengetahuan sebagai agenda strategis.	Arah integrasi jelas dan mendapat dukungan sumber daya.
Budaya kualitas dan berbagi pengetahuan	Karyawan terdorong belajar, berbagi pengalaman, dan melakukan perbaikan.	Pengetahuan tacit berubah menjadi aset organisasi.
Proses layanan berbasis pengetahuan	SOP, standar layanan, dan pemecahan masalah didukung database pengetahuan.	Layanan lebih konsisten, cepat, dan adaptif.
Infrastruktur digital KM	Platform digital menyimpan, menghubungkan, dan menyediakan pengetahuan layanan.	Keputusan kualitas berbasis data dan mudah ditelusuri.
Pengukuran kinerja integratif	Kinerja diukur melalui kualitas layanan, efisiensi, inovasi, kepuasan pelanggan, dan daya saing.	Perusahaan mampu mengevaluasi dampak integrasi TQM-KM.

Dalam model ini, TQM berperan sebagai sistem pengendalian dan perbaikan kualitas, sedangkan KM berperan sebagai sistem penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan. Integrasi keduanya menghasilkan kualitas layanan yang lebih konsisten karena pengetahuan terbaik dapat disebarkan ke seluruh organisasi. Integrasi ini juga menghasilkan efisiensi operasional karena karyawan dapat mengakses solusi masalah dengan lebih cepat. Selain itu, integrasi TQM-KM memperkuat inovasi karena organisasi memiliki mekanisme untuk mengumpulkan ide, menguji perbaikan, mengevaluasi hasil, dan menyebarkan pembelajaran.

Daya saing perusahaan jasa kemudian terbentuk melalui empat jalur. Pertama, jalur kualitas layanan, yaitu kemampuan perusahaan memberi layanan yang konsisten dan melebihi harapan pelanggan. Kedua, jalur efisiensi, yaitu kemampuan mengurangi kesalahan, waktu tunggu, pengulangan pekerjaan, dan biaya kegagalan layanan. Ketiga, jalur inovasi, yaitu kemampuan mengembangkan proses, metode, atau pengalaman layanan yang baru. Keempat, jalur adaptasi pasar, yaitu kemampuan perusahaan menggunakan pengetahuan pelanggan dan pasar untuk merespons perubahan lingkungan bisnis.

3.6 Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, artikel ini memperkuat literatur yang memandang TQM dan KM sebagai kapabilitas komplementer. TQM tanpa KM berpotensi menjadi sistem formal yang kurang adaptif, sedangkan KM tanpa TQM berpotensi menghasilkan pengetahuan yang tidak terhubung dengan perbaikan proses. Oleh karena itu, integrasi TQM-KM dapat dipahami sebagai knowledge-based quality management, yaitu sistem manajemen kualitas yang menggunakan pengetahuan sebagai dasar perbaikan, inovasi, dan penciptaan keunggulan kompetitif.

Secara praktis, perusahaan jasa perlu melakukan beberapa langkah. Pertama, melakukan audit proses layanan dan audit pengetahuan untuk menemukan titik kritis kualitas dan pengetahuan. Kedua, membangun knowledge-based SOP yang tidak hanya menjelaskan prosedur, tetapi juga rasional, pengalaman, risiko, dan solusi. Ketiga, memperkuat budaya berbagi pengetahuan melalui forum rutin, mentoring, dan sistem apresiasi. Keempat, mengembangkan platform digital yang mengintegrasikan data pelanggan, laporan kualitas, keluhan, dan best practices. Kelima, mengukur keberhasilan integrasi melalui indikator kualitas layanan, kepuasan pelanggan, kecepatan penyelesaian masalah, tingkat inovasi, serta kinerja daya saing.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil literature review, dapat disimpulkan bahwa integrasi Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan merupakan strategi penting untuk meningkatkan

daya saing perusahaan jasa. TQM memberikan kerangka manajemen kualitas melalui fokus pelanggan, manajemen proses, keterlibatan karyawan, kepemimpinan, dan perbaikan berkelanjutan. Manajemen pengetahuan memperkuat kerangka tersebut dengan memastikan bahwa pengetahuan pelanggan, pengalaman karyawan, best practices, dan pembelajaran organisasi dapat diciptakan, disimpan, dibagikan, dan diterapkan secara sistematis.

Integrasi TQM-KM berdampak pada daya saing melalui peningkatan kualitas layanan, efisiensi operasional, kapabilitas inovasi, kepuasan pelanggan, dan kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan pasar. Artikel ini mengusulkan model konseptual integratif yang mencakup komitmen kepemimpinan, budaya kualitas dan berbagi pengetahuan, proses layanan berbasis pengetahuan, infrastruktur digital KM, serta pengukuran kinerja integratif. Model ini dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya, khususnya penelitian kuantitatif dengan SEM-PLS atau penelitian kualitatif pada perusahaan jasa di Indonesia.

Keterbatasan artikel ini terletak pada sifatnya sebagai kajian literatur sehingga belum menguji model secara empiris. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji hubungan antara dimensi TQM, proses KM, kualitas layanan, inovasi, dan daya saing menggunakan data primer dari perusahaan jasa. Penelitian mendatang juga dapat mengkaji peran teknologi digital, artificial intelligence, dan analitik pelanggan dalam memperkuat integrasi TQM dan KM.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Jawad, & Kumari, Kalpina. (2023). Examining the relationship between total quality management and knowledge management and their impact on organizational performance: a dimensional analysis. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 426–451.
- Alaarj, Saad, Mohamed, Zainal Abidin, & Bustamam, U. S. (2017). The effect of knowledge management capabilities on performance of companies: A study of service sector. *Int. J. Econ. Res*, 14(15), 457–470.
- Alharbi, Ghadah Lafi, & Aloud, Monira Essa. (2024). The effects of knowledge management processes on service sector performance: evidence from Saudi Arabia. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1–19.
- Andreeva, Tatiana, & Kianto, Aino. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 617–636.
- Brah, Shaikat A., Li Wong, Jen, & Madhu Rao, B. (2000). TQM and business performance in the service sector: a Singapore study. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(11), 1293–1312.
- Darroch, Jenny. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115.
- Donate, Mario J., & de Pablo, Jesús D. Sánchez. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370.
- Fuentes, M. Mar Fuentes, Montes, F. Javier Lloréns, & Fernández, Luis M. Molina. (2006). Total quality management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(3), 303–323.
- Honarpour, Amir, Jusoh, Ahmad, & Md Nor, Khalil. (2012). Knowledge management, total quality management and innovation: A new look. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(3), 22–31.
- Kaynak, Hale. (2003). The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance. *Journal of Operations Management*, 21(4), 405–435.
- Lloréns Montes, Fco Javier, Verdú Jover, Antonio, & Miguel Molina Fernández, Luis. (2003). Factors affecting the relationship between total quality management and organizational performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(2), 189–209.
- López-Nicolás, Carolina, & Meroño-Cerdán, Ángel L. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502–509.
- Magd, Hesham, Negi, Saurav, & Ansari, Mohammad Sultan Ahmad. (2021). Effective TQM implementation in the service industry: a proposed framework. *Quality Innovation*

- Prosperity*, 25(2), 95–129.
- Mills, Annette M., & Smith, Trevor A. (2011). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156–171.
- Molina, Luis M, Lloréns-Montes, Javier, & Ruiz-Moreno, Antonia. (2007). Relationship between quality management practices and knowledge transfer. *Journal of Operations Management*, 25(3), 682–701.
- Molina, Luis Miguel, Lloréns Montes, Fco Javier, & Del Mar Fuentes Fuentes, Maria. (2004). TQM and ISO 9000 effects on knowledge transferability and knowledge transfers. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(7), 1001–1015.
- Negi, Saurav. (2024). A framework towards integrating TQM, knowledge management, and innovation to achieve business excellence in service organisations. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 42(3), 380–404.
- Prajogo, Daniel I., & Sohal, Amrik S. (2003). The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(8), 901–918.
- Prajogo, Daniel I., & Sohal, Amrik S. (2006). The integration of TQM and technology/R&D management in determining quality and innovation performance. *Omega*, 34(3), 296–312.
- Psomas, Evangelos L., & Jaca, Carmen. (2016). The impact of total quality management on service company performance: evidence from Spain. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(3), 380–398.
- Ribiere, Vincent M., & Khorramshahgol, Reza. (2004). Integrating total quality management and knowledge management. *Journal of Management Systems*, 16(1), 39–54.
- Sadikoglu, Esin, & Olcay, Hilal. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2014.
- Soniewicki, Marcin. (1990). Knowledge Management, Market Orientation and Competitiveness of Service Industry Companies. *Marketing*, 54(4), 20–35.
- Tranfield, David, Denyer, David, & Smart, Palminder. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Wang, Zhining, & Wang, Nianxin. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908.
- Zack, Michael, McKeen, James, & Singh, Satyendra. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392–409.