



Universitas  
**Esa Unggul**



Univers  
**Esa**

# **LAMPIRAN**



Universitas  
**Esa Unggul**



Univers  
**Esa**

**Lampiran 1. Ringkasan Penelitian Sebelumnya**

No	Variabel	Judul	Penelitian & Tahun	Hasil & Kesimpulan
1	(I) Budaya Organisasi terhadap Total Quality Management	The impact of Organizational Culture on the successful implementation of Total Quality Management	Ali Mohammad Mosadegh Rad (2006) <i>Emerald-The TQM Magazine Vol. 18 No. 6, 2006 pp. 606-625</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi TQM.</li> <li>• Agar program TQM berhasil, budaya organisasi dan perusahaan yang kolaboratif didukung oleh komitmen dan keterlibatan karyawan jangka panjang, pembelajaran organisasi, inovasi dan kewirausahaan, kerja tim dan kolaborasi, komunikasi terbuka, pengambilan risiko, peningkatan berkelanjutan, fokus pelanggan (internal dan eksternal), kemitraan dengan pemasok, dan pemantauan serta evaluasi kualitas harus dikembangkan</li> </ul>
2		The Impact of Organizational Culture on the Implementation of TQM : Empirical Study in the Iranian Oil Company	Yadollah Karimil, Sharifah Latifah Syed Abdul Kadir (2012) <i>American Journal of Industrial and Business Management, 2012, 2, 205-216</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya Organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap praktik TQM pada industri oil.</li> <li>• Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa budaya yang digunakan oleh perusahaan berdampak pada soft dan hard praktik TQM.</li> </ul>
3		Impact Of Organization Culture On TQM Implementation Barriers	Rashed S. Al-Jalahma (2012) <i>Montenegrin Journal of Economics, 2012</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap implementasi TQM.</li> <li>• Budaya organisasi secara signifikan berkaitan dengan tiga konstruksi</li> </ul>

No	Variabel	Judul	Penelitian & Tahun	Hasil & Kesimpulan
				hambatan implementasi TQM yaitu konstruksi hambatan karyawan, pelanggan dan manajemen informasi.
4		Organizational Culture and the implementation of Total Quality Management In Sonatrach (Medgaz Project as Case Study)	Mohamed Fellague, Kaddour Bennafla (2015) <i>Indian Journal of Management Science, Vol.- V, Issue – 1, June 2015</i>	Budaya Organisasi pada Medgaz berhubungan positif dengan penerapan TQM. Menurut analisis regresi, 38,4% implementasi TQM dicatat oleh budaya organisasi.
5		Cultural Constraints on Transfer of Technology Across Nations: Implications for Research in International and Comparative Management	Ben L. Kedia dan Rabi S. Bhagat (1988) <i>The Academy of Management Review; Oct 1988; 13, 4; ProQuest pg. 559</i>	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan Transfer Teknologi. Hal yang paling mempengaruhi adalah variasi dan perbedaan budaya organisai antara perusahaan yang terlibat.
6	(II) Budaya Organisasi terhadap Transfer Teknologi	Technology transfer models across cultures: Brunei-Japan joint ventures	Shabbir Hussain (1998) <i>International Journal of Social Economics, Vol. 25 No. 6/7/8, 1998, pp. 1189-1198</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspek budaya memainkan peran penting dalam transfer teknologi (Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Transfer Teknologi).</li> <li>• Organisasi harus menerima perpaduan budaya dan menurunkan hambatan budaya untuk memfasilitasi proses transfer teknologi.</li> </ul>
7		Technology transfer in Asia: Challenges from a cross-cultural perspective	Cristian Hirt (2012) <i>Journal of Technology Management in China Vol. 7 No. 1, 2012 pp. 4-21 q Emerald Group Publishing Limited</i>	Transfer teknologi lintas batas hanya dapat berhasil ketika mempertimbangkan dampak budaya. (Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Transfer Teknologi)

No	Variabel	Judul	Penelitian & Tahun	Hasil & Kesimpulan
8		The impact of cultural differences on technology transfer	Nguyen Thi Duc Nguyen dan Atsushi Aoyama (2015) <i>Emerald Group Publishing Limited, Journal of Manufacturing Technology Management Vol. 26 No. 7, 2015pp. 926-954</i>	Budaya Organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan Transfer Teknologi. Hal-hal yang memoderasi perbedaan budaya terhadap transfer teknologi antara lain pemahaman karyawan tentang kualitas, komunikasi manajemen puncak tentang tujuan dan prosedur yang jelas untuk transfer teknologi, kolaborasi dan komunikasi antara para ahli Jepang dan staf Vietnam, pengiriman staf teknis utama Vietnam ke Jepang untuk seminar teknologi dan pelatihan di tempat kerja sambil memberikan mereka bahan dan pedoman yang sesuai.
9	(III) Total Quality Management terhadap Kinerja Perusahaan	Total Quality Management and Organizational Performance	Davood Gharakhani, Hossein Rahmati, Mohammad R. Farrokhi, Arshad Farahmandian (2013) <i>Sciepub - American Journal of Industrial Engineering, 2013, Vol. 1, No. 3, 46-50</i>	Penerapan TQM berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Penelitian ini menggunakan berbagai type kinerja yaitu kinerja keuangan, inovasi, operasional, dan kualitas.
10		The guidelines of improvement : Relations among organizational culture, TQM and performance	Changiz Valmohammadi, Shervin Roshanzamir (2014) <i>Elsevier – International Jurnal Production Economics (2014)</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM berpengaruh langsung dan positif terhadap Kinerja Perusahaan.</li> <li>• Budaya Organisasi memiliki efek positif dan langsung terhadap Kinerja Perusahaan.</li> </ul>
11		The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational	Marcel T. Ngambi, Ayankeng G. Nkemkiafu (2015) <i>Sciepub - American Journal of Management Vol. 15(4) 2015</i>	Penerapan TQM memiliki dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan.

No	Variabel	Judul	Penelitian & Tahun	Hasil & Kesimpulan
12		Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance. Evidence from the hotel industry of Greece	Nancy Bouranta, Evangelos L. Psomas, and Angelos Pantouvakis (2017) <i>Emerald Publishing Limited, The TQM Journal Vol. 29 No. 1, 2017 pp. 147-166</i>	Hasilnya juga menegaskan bahwa sebagian besar elemen TQM berpengaruh terhadap kinerja bisnis hotel
13		Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs	Saumyaranjan Sahoo, Sudhir Yadav (2018) <i>Elsevier - Procedia Manufacturing 21 (2018) 541-548</i>	Penerapan TQM secara positif berdampak terhadap kinerja manufaktur. Terdapat empat ukuran kinerja yang digunakan yaitu performa desain, kualitas proses, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan.
14		Significance Of Organizational Culture In Perceived Project And Business Performance	Hulya Julie Yazici (2011) <i>Doolen – Engineering Management Journal Vol. 23 No 2 : 2011</i>	Budaya organisasi memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan.
15		The role of organizational culture in Greek businesses	Thanos Kriemadis, Theodore Pelagidis, Nikos Kartakoullis (2012) <i>Emerald - Journal of Business Vol. 7 No. 2, 2012</i>	Budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan, terutama pencapaian ukuran efisiensi dan efektivitas.
16	(IV) Budaya Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan	Role of innovation in the relationship between organizational culture and firm performance	Cevahir Uz Kurt, Rachna Kumar, Halil S. Kimzan, Gozde Eminoglu (2013) <i>Emerald – European Journal of Innovation Management Vol. 16 No.1, 2013 pp. 92-117</i>	Budaya Organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.
17		Analisis Kebijakan Peraturan Pemerintah Nomor 53 tahun 2010 terhadap Perubahan Disiplin dan Budaya Organisasi serta Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi di Badan Koordinasi Keamanan Laut	Nursakti Asia (2014) <i>Universitas Esa Unggul – Reposiroty Digilib of Master Management 2014</i>	Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan mampu mendorong peningkatan kinerja organisasi.



No	Variabel	Judul	Penelitian & Tahun	Hasil & Kesimpulan
18		Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies	Julia C. Naranjo, Daniel Jimenez, Raquel Sanz (2015) <i>Elsevier – Latin America Journal of Psychology 2015</i>	Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan mampu mendorong peningkatan kinerja perusahaan.
19		A model for examining the role of effective factors on the performance of organizations	Nima J. Navimipour, Farnaz S. Milani, Mehdi Hossenzadeh (2018) <i>Elsevier - Technology in Society 55 (2018) 166–174</i>	Teknologi (informasi) dan budaya organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan
20		Inter-Firm Technology Transfer and Performance in International Joint Venture Firms	Sazali Abdul Wahab, Haslinda Abdullah, Jegak Uli, Raduan Che Rose (2010) <i>International Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 4; April 2010</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>tacit knowledge</i>, sebagai dimensi dari tingkat transfer teknologi, memiliki efek signifikan pada kinerja perusahaan dan sumber daya manusia.</li> <li>• <i>Ekplisit knowledge</i> menunjukkan efek signifikan kuat dan konsisten pada kinerja perusahaan dan sumber daya manusia.</li> </ul>
21	(V) Transfer Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan	Impact of Corporate Culture on the Relationship between Efficient Technology Transfer and Business Performance	Nguyen Thi Duc Nguyen dan Atsuh Aoyama (2014) <i>IMI SAGE Publications Global Business Review 15(4) 637–661, 2014</i>	Teknologi transfer berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja perusahaan, 40% berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan dan 29% berpengaruh terhadap kapasitas inovasi.
22		The impact of technology transfer performance on quality performance	Gulin I. S. Bolatan, Sitki Gozlu (2018) <i>Proquest - Ege Academic Review Volume 18 · Edisi 2 · April 2018</i>	Teknologi transfer berpengaruh kuat dan positif terhadap kinerja perusahaan, terutama kinerja kualitas.
23	(VI) Transfer Teknologi terhadap Total Quality Management	The impact of technology transfer performance on total quality management and quality performance	Gulin I. S. Bolatan, Sitki Gozlu, Lutfihak Alphan, Selim Zaim (2016) <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences 235 ( 2016 ) 746 – 755</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer teknologi memiliki efek positif dan kuat pada TQM</li> <li>• Tidak ada hubungan langsung yang</li> </ul>

No	Variabel	Judul	Penelitian & Tahun	Hasil & Kesimpulan
				<p>signifikan yang ditemukan antara Transfer Teknologi dan Kinerja Perusahaan terutama kinerja kualitas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• TQM memiliki hubungan positif dan kuat terhadap Kinerja Perusahaan terutama kinerja kualitas.</li><li>• Transfer Teknologi memiliki efek positif dan kuat terhadap Kinerja Perusahaan, melalui TQM.</li></ul>

## Lampiran 2. Definisi Operasional Variabel

**Tabel 1. Operasional Variabel Budaya Organisasi  
(Sumber : Robbins dan Judge, 2015)**

Dimensi	Indikator	Operasional	Nomor
Nilai Dasar	Inovasi dan pengambilan resiko	Perusahaan menghargai peran serta dan kesediaan karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru.	1
	Memperhatikan detail	Perusahaan mendorong karyawan untuk menganalisis secara detail dan presisi pada setiap pekerjaan yang di tangani	2
	Keagresifan	Perusahaan mendorong karyawan untuk bersikap agresif dan kompetitif dalam hal kemajuan perusahaan	3
	Stabilitas	Perusahaan mendorong karyawan untuk mempertahankan kondisi yang baik pada perusahaan saat ini	4
Orientasi Organisasi	Orientasi pada hasil	Perusahaan meyakini bahwa hasil akhir adalah yang paling penting dan dibutuhkan	5
	Orientasi pada orang	Perusahaan selalu mempertimbangkan setiap efek dari hasil akhir tersebut yang akan berdampak pada karyawan	6
	Orientasi pada tim	Perusahaan selalu mendorong karyawan untuk bekerja dalam tim daripada individu	7

**Tabel 2. Operasional Variabel Transfer Teknologi  
(Sumber : Kundu, N., Bhar, C., & Pandurangan, V, 2015)**

Dimensi	Indikator	Operasional	Nomor
Perangkat Teknis	Kompatibilitas teknis	Transferor dan penerima transfer memiliki peralatan yang sesuai dalam proses keberhasilan kolaborasi	8
	Kompatibilitas lingkungan	Teknologi yang di transfer sudah melalui tahap penyesuaian terhadap dampak fisik lingkungan dan sosial dari penerima transfer	9
	Kompatibilitas budaya	Teknologi yang di transfer memiliki latar belakang dan dasar budaya yang sesuai antara transferor dan penerima transfer	10
Proses teknologi	Persepsi atas teknologi	Perusahaan telah memperoleh pengetahuan dan pemahaman atas <i>know how</i> teknologi yang digunakan / ditransfer	11
	Persepsi atas transfer	Transfer teknologi oleh transferor sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan bisnis perusahaan	12



Dimensi	Indikator	Operasional	Nomor
	Kesiapan transfer	Perusahaan telah melakukan persiapan yang baik untuk menyatukan antara transferor dan penerima transfer dalam hal waktu dan pemikiran, visi teknologi yang sama, bahasa dan dokumen yang dipergunakan, serta kesiapan mental tentang sistem teknologi yang global	13
Pengetahuan	Pembelajaran	Transferor memiliki kesediaan untuk transfer teknologi dan disambut kemauan dan gairah untuk belajar dari penerima transfer	14
	Manajemen teknologi	Perusahaan memiliki dan menerapkan sistem <i>change management</i> yang baik untuk mensikapi proses perubahan pada perusahaan akibat praktik transfer teknologi	15
Organisasi	Perjanjian transfer teknologi	Perusahaan telah memiliki perjanjian atau kontrak kerja antara transferor dan penerima transfer yang berisi empat elemen penting yaitu ruang lingkup, kerahasiaan, penghentian, dan arbitrase	16
	Jaringan sosial	Perusahaan aktif melakukan kolaborasi dengan pihak-pihak lain untuk mengatasi perubahan teknologi baru serta kecepatan pengembangan teknologi	17

**Tabel 3. Operasional Variabel Total Quality Management  
(Sumber : Sadgrove, 1995)**

Dimensi	Indikator	Operasional	Nomor
Kepuasan Pelanggan	Hubungan pelanggan yang lebih dekat	Perusahaan menggunakan persyaratan yang diberikan oleh konsumen sebagai dasar untuk penentuan dan peningkatan kualitas	18
	Hubungan pemasok yang lebih dekat	Perusahaan mewajibkan <i>supplier</i> untuk memenuhi spesifikasi kualitas yang lebih ketat atas dasar persyaratan konsumen	19

Dimensi	Indikator	Operasional	Nomor
Proses yang tepat	Adopsi dan komunikasi TQM	Perusahaan memasukkan komponen prinsip kualitas dalam visi misi perusahaan dan disosialisasikan ke semua karyawan	20
	Sistem Pengukuran	Perusahaan melakukan pengukuran kinerja Kualitas di semua bidang / lini produksi	21
	<i>Flexible manufacturing</i>	Perusahaan menerapkan <i>Just in time</i> yang terpadu pada sistem produksi	22
Perbaikan berkesinambungan	<i>Benchmarking</i>	Perusahaan secara rutin mengunjungi perusahaan lain untuk membandingkan praktik operasional dan sebagai bahan perbaikan jangka panjang	23
	Peningkatan proses	Perusahaan secara aktif menyelenggarakan program <i>improvement</i> untuk mengurangi waktu siklus dalam proses produksi	24
	<i>Mental zero defect</i>	Perusahaan memiliki program untuk menekan dan mengurangi produk cacat secara terus-menerus	25
Keterlibatan Karyawan	Peningkatan pelatihan	Perusahaan secara aktif menyelenggarakan atau memfasilitasi karyawan dalam kegiatan pelatihan prinsip kualitas dan keterampilan memecahkan masalah	26
	Pemberdayaan karyawan	Perusahaan secara aktif memacu karyawan untuk berperan aktif dalam keterlibatan sistem	27

Dimensi	Indikator	Operasional	Nomor
		pemberian saran (SS, QCC, QCP, dll)	

**Tabel 4. Operasional Variabel Kinerja Perusahaan**  
(Sumber : Valmohammadi dan Roshanzamir, 2014)

Dimensi	Indikator	Operasional	Nomor
Kinerja operasional	Produktivitas	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian produktivitas perusahaan melampaui target yang diberikan	28
	Proses Inovasi	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian <i>improvement</i> dan inovasi proses mencapai target implementasi dan masih dimanfaatkan sampai sekarang	29
Kepuasan dan keterlibatan pelanggan	Quality	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian <i>reject ratio</i> dan <i>customer claim</i> perusahaan mencapai target yang diberikan	30
	Delivery	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian performa <i>delivery</i> perusahaan memenuhi target yang diberikan	31
Iklim tenaga kerja	Safety	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian performa indeks kecelakaan kerja perusahaan memenuhi target yang diberikan	32
	Healthy	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian indeks kesehatan karyawan melalui hasil <i>medical check up</i> memenuhi target yang diberikan	33

### Lampiran 3. Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH PENERAPAN TRANSFER TEKNOLOGI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN *TOTAL QUALITY MANEGEMENT* DAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Oleh : Rival Cahya Setiawan

#### Kuisisioner Bagian I : Identitas Responden

Petunjuk Pengisian :

Dalam kesempatan ini saya mengharapkan kesediaan saudara untuk menjadi responden pada penelitian ini. Bentuk partisipasi yang dapat saudara berikan adalah dengan menjawab beberapa pertanyaan pada kuesioner ini sesuai dengan keadaan anda sesungguhnya.

Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner ini mempunyai beberapa alternatif jawaban. Mohon diisi dan diberi tanda silang (x) pada salah satu alternatif jawaban yang menurut saudara paling sesuai. Dimohon untuk dikerjakan dengan teliti dan sebisa mungkin jangan ada yang terlewatkan.

Nama :

Bagian :

1. Apa jenis kelamin saudara?
  - a. Pria
  - b. Wanita
2. Berapakah usia saudara sekarang?
  - a.  $\leq 30$  tahun
  - b. 30-39 tahun
  - c. 40-49 tahun
  - d.  $\geq 50$  tahun
  - e.  $\geq 50$  tahun
3. Berapa lama saudara bekerja di perusahaan ini?
  - a.  $\leq 5$  tahun
  - b. 5-9 tahun
  - c. 10-14 tahun
  - d. 15-19 tahun
  - e.  $\geq 20$  tahun
4. Apa latar belakang pendidikan saudara?
  - a. SMA / SMK
  - b. D 3
  - c. S1
  - d. S 2
  - e. S 3
5. Apakah dalam kurun waktu 3 tahun terakhir perusahaan melakukan inovasi teknologi dalam kegiatan operasional perusahaan?
  - a. Ya
  - b. Tidak

**Kuisisioner Bagian II : Penilaian Pengaruh Penerapan Transfer Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan dengan TQM dan Budaya Organisasi sebagai variabel intervening**

Petunjuk pengisian :

Bagian ini berhubungan dengan isi dari penelitian ini. Silahkan baca pernyataan dan lingkari angka yang ada disebelahnya, yang menunjukkan sampai dimana Anda setuju atau tidak setuju pada pernyataan tersebut. Anda hanya boleh melingkari satu angka per pernyataan.

Setuju tidaknya Anda pada setiap pernyataan ditentukan oleh 5 poin skala rating. Tentukan respon Anda dengan melingkari satu antara “Sangat Tidak Setuju (1)” sampai “Sangat Setuju (5)”

Skala Penilaian :

5 = Sangat Setuju

2 = Tidak Setuju

4 = Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

3 = Antara Setuju dan Tidak Setuju

BUDAYA ORGANISASI						
No	Pernyataan	Jawaban				
1	Perusahaan menghargai peran serta dan kesediaan karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru	1	2	3	4	5
2	Perusahaan mendorong karyawan untuk menganalisis secara detail dan presisi pada setiap pekerjaan yang di tangani	1	2	3	4	5
3	Perusahaan mendorong karyawan untuk bersikap agresif dan kompetitif dalam hal kemajuan perusahaan	1	2	3	4	5
4	Perusahaan mendorong karyawan untuk mempertahankan kondisi yang baik saat ini pada perusahaan	1	2	3	4	5
5	Perusahaan meyakini bahwa hasil akhir adalah yang paling penting dan dibutuhkan	1	2	3	4	5
6	Perusahaan selalu mempertimbangkan setiap efek dari hasil akhir tersebut yang akan berdampak pada karyawan	1	2	3	4	5
7	Perusahaan selalu mendorong karyawan untuk bekerja dalam tim daripada individu	1	2	3	4	5

TRANSFER TEKNOLOGI						
No	Pernyataan	Jawaban				
9	Pihak pemberi dan penerima transfer teknologi memiliki peralatan yang sesuai untuk menunjang keberhasilan proses kolaborasi.	1	2	3	4	5
9	Teknologi yang di transfer dari pihak pemberi sudah melalui tahap penyesuaian terhadap dampak fisik lingkungan dan sosial dari pihak penerima transfer	1	2	3	4	5
10	Teknologi yang di transfer memiliki latar belakang dan dasar budaya yang sesuai antara pihak pemberi dan penerima transfer teknologi	1	2	3	4	5
11	Pihak penerima transfer teknologi (perusahaan) telah memperoleh pengetahuan dan pemahaman atas <i>know why</i> (mengapa teknologi ini dibutuhkan) dan <i>know how</i> (bagaimana teknologi ini bekerja) terhadap teknologi yang digunakan / ditransfer oleh pihak pemberi	1	2	3	4	5



TRANSFER TEKNOLOGI						
No	Pernyataan	Jawaban				
12	Transfer teknologi yang dilakukan oleh pihak pemberi telah sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan bisnis pihak penerima (perusahaan)	1	2	3	4	5
13	Pihak penerima (perusahaan) telah melakukan persiapan yang baik untuk menyatukan antara pihak pemberi dan penerima transfer teknologi dalam hal waktu dan pemikiran, visi teknologi yang sama, bahasa dan dokumen yang dipergunakan, serta kesiapan mental tentang sistem teknologi yang akan digunakan	1	2	3	4	5
14	Pihak pemberi transfer teknologi memiliki kesediaan untuk melakukan transfer teknologi dan disambut kemauan dan gairah belajar yang tinggi dari pihak penerima transfer	1	2	3	4	5
15	Pihak penerima transfer teknologi (perusahaan) memiliki dan menerapkan sistem <i>change management</i> (manajemen perubahan) yang baik untuk mensikapi proses perubahan pada perusahaan akibat praktik transfer teknologi	1	2	3	4	5
16	Pihak penerima transfer teknologi (perusahaan) telah memiliki perjanjian atau kontrak kerja antara pihak pemberi dan penerima transfer teknologi yang berisi empat elemen penting yaitu mengenai ruang lingkup, kerahasiaan, penghentian kerja sama, dan arbitrase (penyelesaian perselisihan)	1	2	3	4	5
17	Pihak penerima transfer teknologi (perusahaan) aktif melakukan kolaborasi dengan pihak-pihak eksternal lain untuk mengatasi perubahan teknologi baru serta kecepatan pengembangan teknologi	1	2	3	4	5

TOTAL QUALITY MANAGEMENT						
No	Pernyataan	Jawaban				
18	Perusahaan menggunakan persyaratan yang diberikan oleh konsumen sebagai dasar untuk penentuan dan peningkatan kualitas produk	1	2	3	4	5
19	Perusahaan mewajibkan <i>supplier</i> (pemasok) untuk memenuhi spesifikasi kualitas yang lebih ketat atas dasar persyaratan konsumen	1	2	3	4	5
20	Perusahaan memasukkan komponen prinsip kualitas dalam visi misi perusahaan dan disosialisasikan ke semua karyawan	1	2	3	4	5
21	Perusahaan melakukan pengukuran kinerja kualitas di semua bidang / lini produksi	1	2	3	4	5
22	Perusahaan menerapkan sistem <i>Just in Time</i> (sistem produksi 'tarik' berdasarkan kebutuhan konsumen) yang terpadu pada sistem produksi	1	2	3	4	5
23	Perusahaan secara rutin mengunjungi perusahaan lain ( <i>benchmark</i> ) untuk membandingkan praktik operasional dan sebagai bahan perbaikan jangka panjang perusahaan	1	2	3	4	5
24	Perusahaan secara aktif menyelenggarakan program <i>continuous improvement</i> (perbaikan	1	2	3	4	5



TOTAL QUALITY MANAGEMENT						
No	Pernyataan	Jawaban				
	berkesinambungan) untuk mengurangi waktu siklus dalam proses produksi					
25	Perusahaan memiliki program untuk menekan dan mengurangi produk cacat secara terus-menerus	1	2	3	4	5
26	Perusahaan secara aktif menyelenggarakan atau memfasilitasi karyawan dalam kegiatan pelatihan mengenai prinsip kualitas dan keterampilan memecahkan masalah	1	2	3	4	5
27	Perusahaan secara aktif memacu karyawan untuk berperan aktif dalam keterlibatan program continuous improvement (SS, QCC, QCP, dsb)	1	2	3	4	5

KINERJA PERUSAHAAN						
No	Pernyataan	Jawaban				
28	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian produktivitas perusahaan melampaui target yang diberikan (Effisiensi produksi, <i>Man Hour</i> , dsb)	1	2	3	4	5
29	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian <i>improvement</i> dan inovasi proses mencapai target implementasi dan masih dimanfaatkan sampai sekarang	1	2	3	4	5
30	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian <i>reject ratio</i> dan <i>customer claim</i> perusahaan mencapai target yang diberikan	1	2	3	4	5
31	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian performa <i>delivery</i> perusahaan memenuhi target yang diberikan	1	2	3	4	5
32	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian performa indeks kecelakaan kerja perusahaan memenuhi target yang diberikan	1	2	3	4	5
33	Selama 3 tahun terakhir, pencapaian indeks kesehatan karyawan melalui hasil <i>medical check up</i> memenuhi target yang diberikan	1	2	3	4	5

## Lampiran 4. Tabulasi Data Penelitian

**Tabel. 1 Identitas Responden**

Responden No	Jenis Kelamin	Usia	Berapa lama anda bekerja pada perusahaan ini?	Apa latar belakang pendidikan anda?	Apakah dalam kurun waktu 3 tahun terakhir perusahaan tempat anda bekerja melakukan inovasi teknologi dalam kegiatan operasional perusahaan?
1	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	D 3	YA
2	Pria	30-39 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
3	Pria	30-39 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
4	Pria	30-39 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
5	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	SMA / SMK	YA
6	Pria	30-39 tahun	10-14 tahun	SMA / SMK	YA
7	Pria	30-39 tahun	10-14 tahun	S 1	YA
8	Pria	30-39 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
9	Wanita	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	SMA / SMK	YA
10	Pria	30-39 tahun	15-19 tahun	S 1	YA
11	Wanita	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	SMA / SMK	YA
12	Wanita	40-49 tahun	≥ 20 tahun	S 1	YA
13	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
14	Pria	30-39 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
15	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
16	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
17	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
18	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
19	Pria	30-39 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
20	Pria	30-39 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
21	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
22	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
23	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
24	Pria	30-39 tahun	10-14 tahun	S 1	YA
25	Pria	30-39 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
26	Wanita	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
27	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
28	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
29	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
30	Pria	30-39 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
31	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
32	Pria	30-39 tahun	10-14 tahun	SMA / SMK	YA
33	Pria	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
34	Pria	30-39 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
35	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
36	Pria	30-39 tahun	10-14 tahun	S 1	YA
37	Pria	≤ 30 tahun	5-9 tahun	S 1	YA
38	Wanita	≤ 30 tahun	≤ 5 tahun	S 1	YA
39	Pria	40-49 tahun	15-19 tahun	S 1	YA



Responden No	TRANSFER TEKNOLOGI									
	TT1	TT2	TT3	TT4	TT5	TT6	TT7	TT8	TT9	TT10
11	4	3	3	3	3	4	3	3	5	3
12	4	4	5	5	5	4	3	5	5	5
13	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
14	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3
15	5	3	4	4	3	4	3	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
18	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
20	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
21	3	4	3	3	5	4	3	3	3	3
22	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
25	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4
26	4	5	4	3	4	5	5	4	3	4
27	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
30	5	3	2	4	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
32	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4
33	4	5	3	5	4	4	3	3	5	4
34	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3
35	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5
36	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5
37	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
38	3	3	4	4	4	3	4	3	2	3
39	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	4	4	2	3	4	4	4	3	4	3
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
45	4	3	5	4	4	3	5	4	5	5
46	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5
47	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
48	4	3	4	5	4	4	4	5	3	4
49	3	3	3	5	3	4	3	4	4	3
50	3	2	3	3	2	3	3	4	3	3
51	4	4	3	5	4	5	4	4	4	3
52	4	4	5	5	5	3	4	3	4	4
53	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4
54	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
55	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
56	3	3	3	2	4	4	4	3	3	2
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	4	5	3	4	4	4	4	3	4



Responden No	TQM									
	TQM1	TQM2	TQM3	TQM4	TQM5	TQM6	TQM7	TQM8	TQM9	TQM10
32	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
33	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5
34	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
39	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
43	4	4	4	4	1	4	4	4	4	5
44	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
45	5	4	5	4	5	4	4	4	3	5
46	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
47	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	3	5	4	5	3	4	3	4	3	5
50	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3
53	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5
54	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5
55	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
56	5	5	4	3	3	4	3	3	3	3
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
58	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4
59	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
60	4	5	5	4	4	3	5	5	5	4
61	4	4	3	4	4	5	5	4	5	5
62	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
64	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3
65	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3
66	3	3	5	5	3	5	5	5	5	4

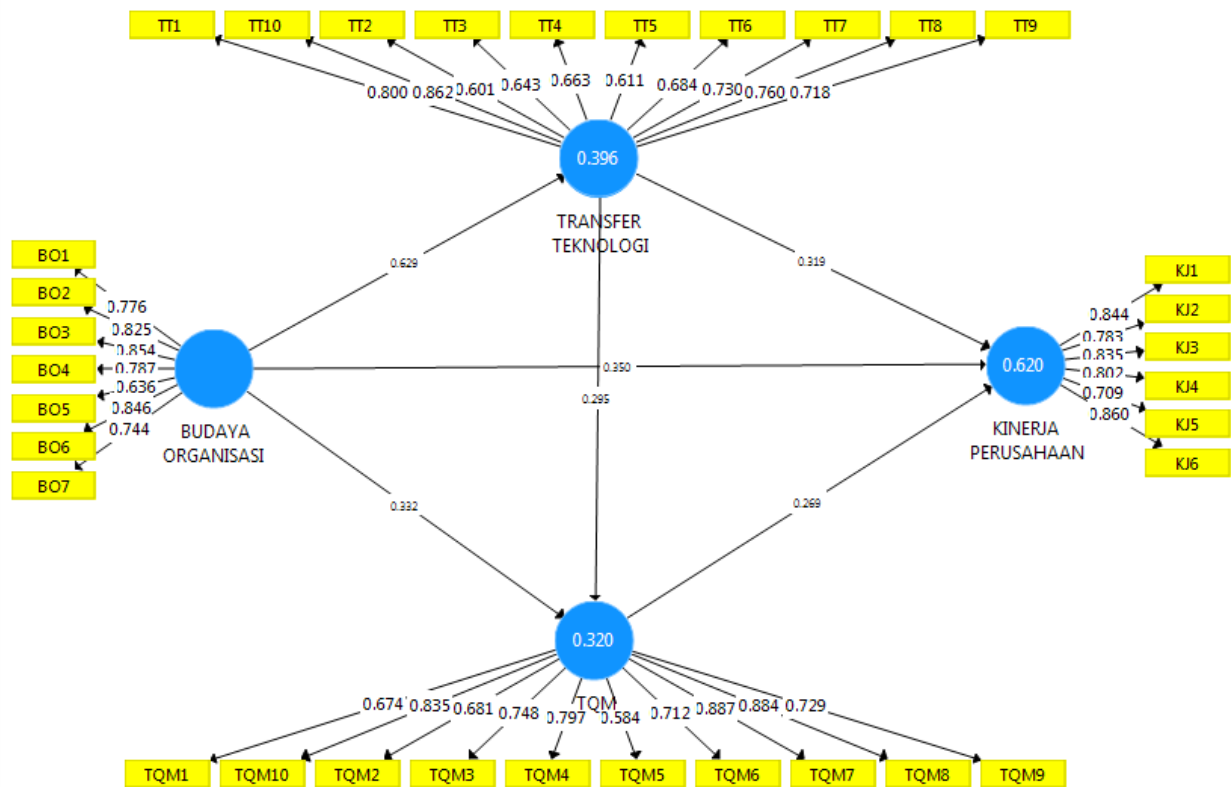


**Tabel 4. Respon Kuesioner Variabel Budaya Organisasi dan Kinerja**

Responden No	BUDAYA ORGANISASI							KINERJA PERUSAHAAN					
	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5
6	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
8	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4
9	5	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3
11	3	3	3	3	4	4	5	4	3	4	3	3	4
12	5	3	4	5	4	5	5	3	5	4	4	4	3
13	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4
14	4	5	4	5	3	3	5	3	4	3	3	5	4
15	3	4	4	3	5	3	4	3	5	5	5	5	3
16	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
17	5	4	4	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5
18	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3
19	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4
21	4	4	4	4	2	4	5	3	4	3	3	4	3
22	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3
23	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
25	4	3	3	4	3	3	4	2	2	3	4	3	3
26	5	4	4	4	5	5	4	4	3	3	4	3	4
27	5	5	5	4	2	4	5	4	5	4	4	3	4
28	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	3	3	3	3	3	5	3	4	4	3	3	3
31	3	4	4	3	3	4	4	3	3	3	2	4	4
32	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4
33	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5
34	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5
35	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
36	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
37	5	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3
38	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
39	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4
44	5	4	4	5	5	4	4	4	4	3	4	4	3

Responden No	BUDAYA ORGANISASI							KINERJA PERUSAHAAN					
	BO1	BO2	BO3	BO4	BO5	BO6	BO7	KJ1	KJ2	KJ3	KJ4	KJ5	KJ6
45	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	3	5
46	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
48	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	3	5	5	3	3	5	5	4	3
50	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
51	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3
52	4	4	4	4	3	4	5	3	3	3	3	5	3
53	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	3	3	4	5	4	4	4	5	5
55	4	5	4	5	3	5	5	4	3	3	3	4	3
56	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	4	3	3
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
58	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3	4
59	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
61	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3
62	3	4	3	4	3	3	4	4	5	4	4	5	4
63	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4
64	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
65	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3
66	3	4	5	5	5	3	5	4	3	5	5	5	5

## Lampiran 5. Hasil Output Olah Data



Gambar 1. Hasil Analisa Validitas Konstruk

Tabel 1. Tabel Uji Indikator *Outer Loadings*

No	Hubungan Variabel - Indikator	Hasil Uji		Keterangan
		Loading Factor	p-value	
1	BO1 <- Budaya Organisasi	0.776	0.000	Valid
2	BO2 <- Budaya Organisasi	0.825	0.000	Valid
3	BO3 <- Budaya Organisasi	0.854	0.000	Valid
4	BO4 <- Budaya Organisasi	0.787	0.000	Valid
5	BO5 <- Budaya Organisasi	0.636	0.000	Valid*
6	BO6 <- Budaya Organisasi	0.846	0.000	Valid
7	BO7 <- Budaya Organisasi	0.744	0.000	Valid
8	KJ1 <- Kinerja Perusahaan	0.844	0.000	Valid
9	KJ2 <- Kinerja Perusahaan	0.783	0.000	Valid
10	KJ3 <- Kinerja Perusahaan	0.835	0.000	Valid
11	KJ4 <- Kinerja Perusahaan	0.802	0.000	Valid
12	KJ5 <- Kinerja Perusahaan	0.709	0.000	Valid
13	KJ6 <- Kinerja Perusahaan	0.860	0.000	Valid
14	TQM1 <- TQM	0.674	0.000	Valid*
15	TQM10 <- TQM	0.835	0.000	Valid
16	TQM2 <- TQM	0.681	0.000	Valid*

No	Hubungan Variabel - Indikator	Hasil Uji		
		Loading Factor	p-value	Keterangan
17	TQM3 <- TQM	0.748	0.000	Valid
18	TQM4 <- TQM	0.797	0.000	Valid
19	TQM5 <- TQM	0.584	0.002	Valid*
20	TQM6 <- TQM	0.712	0.000	Valid
21	TQM7 <- TQM	0.887	0.000	Valid
22	TQM8 <- TQM	0.884	0.000	Valid
23	TQM9 <- TQM	0.729	0.000	Valid
24	TT1 <- Transfer Teknologi	0.800	0.000	Valid
25	TT10 <- Transfer Teknologi	0.862	0.000	Valid
26	TT2 <- Transfer Teknologi	0.601	0.000	Valid*
27	TT3 <- Transfer Teknologi	0.643	0.000	Valid*
28	TT4 <- Transfer Teknologi	0.663	0.000	Valid*
29	TT5 <- Transfer Teknologi	0.611	0.000	Valid*
30	TT6 <- Transfer Teknologi	0.684	0.000	Valid*
31	TT7 <- Transfer Teknologi	0.730	0.000	Valid
32	TT8 <- Transfer Teknologi	0.760	0.000	Valid
33	TT9 <- Transfer Teknologi	0.718	0.000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2019

**Tabel 2. Diskriminan Validity**

	Budaya Organisasi	Kinerja Perusahaan	TQM	Transfer Teknologi
Budaya Organisasi	0.784*			
Kinerja Perusahaan	0.689	0.807*		
TQM	0.517	0.611	0.759*	
Transfer Teknologi	0.629	0.674	0.504	0.712*

Keterangan : \* nilai AKAR AVE

Sumber: Data Primer yang Diolah 2019

**Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas Konstruk**

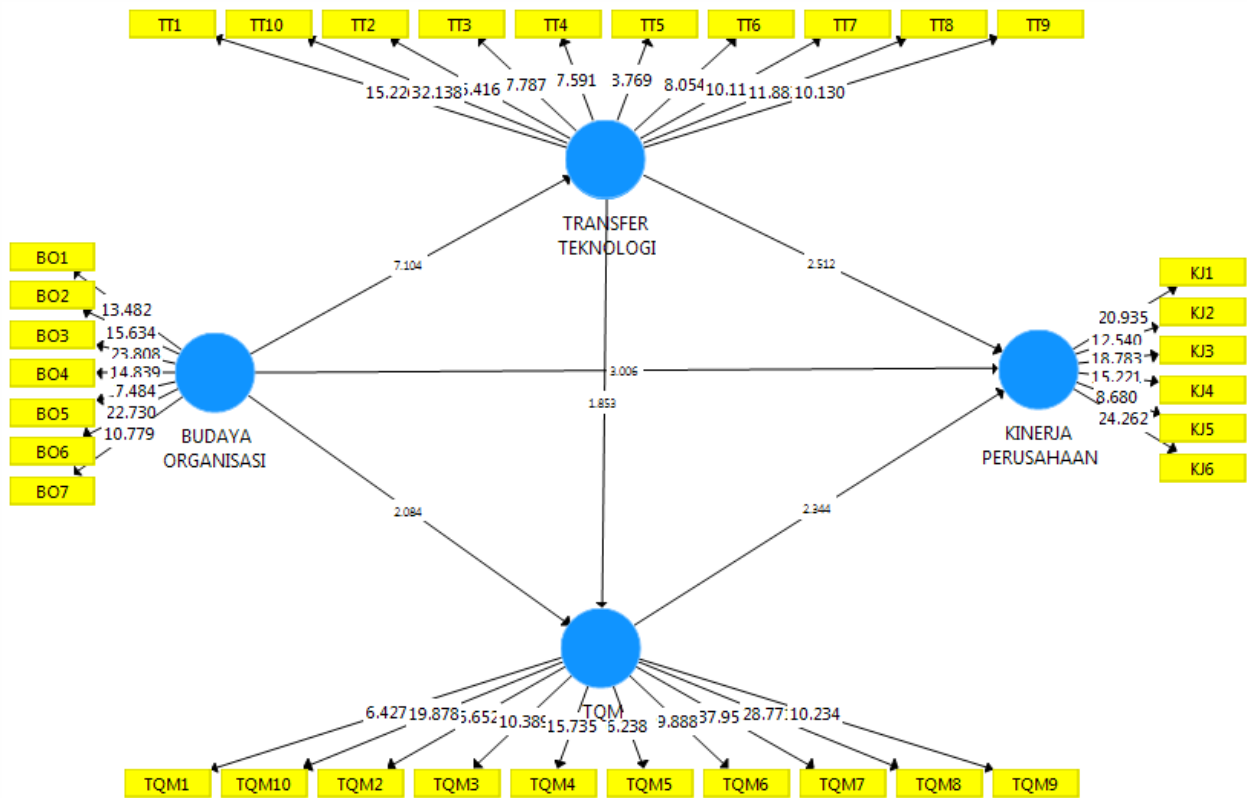
	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<b>Budaya Organisasi</b>	0.894	0.917	Handal
<b>Kinerja Perusahaan</b>	0.892	0.918	Handal
<b>TQM</b>	0.916	0.930	Handal
<b>Transfer Teknologi</b>	0.889	0.910	Handal

Sumber : Data primer diolah, 2019

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<b>KINERJA PERUSAHAAN</b>	0,620	0,602
<b>TQM</b>	0,320	0,299
<b>TRANSFER TEKNOLOGI</b>	0,396	0,386

Sumber : data diolah, 2019



Gambar 2. Hasil Uji t dengan SMARTPLS

Tabel 5. Hasil Pengujian Hubungan Antar Konstruk (Uji Hipotesis)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>BUDAYA ORGANISASI - &gt; KINERJA PERUSAHAAN</b>	0,350	0,348	0,116	3,006	<b>0,003</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI - &gt; TQM</b>	0,332	0,331	0,159	2,084	<b>0,038</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI - &gt; TRANSFER TEKNOLOGI</b>	0,629	0,642	0,089	7,104	<b>0,000</b>

<b>TQM -&gt; KINERJA PERUSAHAAN TRANSFER TEKNOLOGI -&gt; KINERJA PERUSAHAAN TRANSFER TEKNOLOGI -&gt; TQM</b>	0,269	0,272	0,115	2,344	<b>0,019</b>
	0,319	0,321	0,127	2,512	<b>0,012</b>
	0,295	0,303	0,159	1,853	<b>0,065*</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019

**Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Keterangan</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI -&gt; TQM -&gt; KINERJA PERUSAHAAN TRANSFER TEKNOLOGI -&gt; TQM -&gt; KINERJA PERUSAHAAN</b>	0,089	1,586	<b>0,113*</b>	<b>Tidak Signifikan</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI -&gt; TRANSFER TEKNOLOGI -&gt; KINERJA PERUSAHAAN</b>	0,079	1,263	<b>0,207*</b>	<b>Tidak Signifikan</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI -&gt; TRANSFER TEKNOLOGI -&gt; TQM</b>	0,200	2,337	<b>0,020</b>	<b>Signifikan</b>
<b>BUDAYA ORGANISASI -&gt; TRANSFER TEKNOLOGI -&gt; TQM</b>	0,186	1,675	<b>0,094*</b>	<b>Tidak Signifikan</b>

Sumber : Data primer diolah, 2019



## 1. Pengumpulan data kualitatif tentang Transfer Teknologi

No	Kategori	Data Kualitatif
1	<i>Know How</i> Teknologi	Perusahaan telah memperoleh pengetahuan dan pemahaman atas teknologi yang digunakan dari aktivitas bersama yang dilakukan dengan pihak pemberi transfer. Mulai dari tahap desain teknologi, <i>joint trial</i> , <i>joint check</i> , dan aktivitas <i>transfer knowledge</i> yang di rangkum dalam bentuk jurnal dan manual book.
2	Kebutuhan dan perkembangan bisnis perusahaan	Dalam memenuhi perkembangan teknologi, perusahaan melakukan transfer teknologi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Saat ini yang paling dibutuhkan adalah teknologi automasi yang dapat mempermudah pekerjaan bahkan dapat menggantikan peran operator/ manusia.
3	Kemauan dan tujuan atas keberhasilan kolaborasi	Sebagai tujuan dari proses transfer teknologi, perusahaan menargetkan untuk mengoptimalkan keseluruhan bisnis proses yang ada. Seperti, mengurangi <i>cycle time</i> , <i>handling time</i> , bahkan sampai <i>man power</i> . Sehingga, kolaborasi antara pemberi dan penerima transfer sangat dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan tersebut.
4	Kesediaan transfer teknologi	Pihak penerima sangat antusias terhadap teknologi yang akan diterapkan pada perusahaan. Diharapkan dari keberhasilan pembelajaran atas transfer teknologi dapat segera mungkin memberi hasil positif terhadap efektifitas dan efisiensi pekerjaan. Sehingga perusahaan akan segera mendapat manfaat nyata dari setiap aspek yang ditargetkan sebelumnya (SQCD).
5	Dampak fisik lingkungan dan sosial	Selain memberi dampak positif untuk keberhasilan perusahaan, berkurangnya man power akibat penerapan teknologi menimbulkan dampak negatif terhadap sosial yaitu akan ada potensi pengurangan karyawan. Akan tetapi perusahaan sudah menyesuaikan dengan kondisi perkembangan bisnis, sehingga man power yang berlebih tersebut langsung digunakan untuk mengisi lini produksi lain yang dibutuhkan. Dengan kata lain, jumlah man power sama tetapi output kerja jauh meningkat.
6	Latar belakang budaya	Perbedaan budaya memang menjadi salah satu tantangan dalam penerapan transfer teknologi. Oleh karena itu, pihak penerima transfer harus aktif berkoordinasi dengan pemberi transfer agar teknologi yang digunakan mampu di terapkan dengan tepat pada perusahaan. Pihak <i>mother company</i> (pemberi) dan anak perusahaan (penerima) pada umumnya memiliki landasan budaya yang sama. Sehingga proses transfer teknologi dapat berjalan dengan lancar, meskipun tetap ada sedikit sentuhan adaptasi.
7	Change Management system	Pada saat teknologi diterapkan, terjadi perubahan yang besar terjadi pada standar kerja yang ada saat ini. Suatu kebiasaan cara kerja harus dipaksakan berubah mengikuti perkembangan teknologi yang ada. Resistensi dari man power rentan terjadi. Awalnya akan terasa sulit, akan tetapi jika sudah terbiasa dengan sistem kerja baru akan terasa sangat mudah dan memudahkan pekerjaan. <i>Change management system</i> membantu semua karyawan dalam perusahaan untuk memudahkan melakukan penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi.

No	Kategori	Data Kualitatif
8	Persiapan transfer	Kendala terbesar dalam suatu proyek transfer teknologi, adalah jika melewati proses antar negara. Secara dasar kita akan dihadapkan dengan perbedaan bahasa dan mental. Pada kondisi seperti ini diperlukan bantuan pihak lain sebagai jembatan dalam berkomunikasi dan menyamakan visi teknologi yang akan digunakan. Jika diperlukan, menggunakan seorang intepreteur bahasa tidak ada salahnya. Keberhasilan komunikasi merupakan salah satu kunci keberhasilan dari transfer teknologi yang ada di perusahaan.
9	Kontrak kerja	Kontrak kerja merupakan hal yang penting dalam menjamin keberlangsungan teknologi yang digunakan. Teknologi pada suatu perusahaan yang bersifat <i>dedicated</i> , merupakan suatu hal <i>confidential</i> yang harus dijaga karena ini merupakan <i>competitive advantage</i> yang ada pada perusahaan. Kontrak kerja perlu menjadi pembahasan di awal agar pihak penerima transfer dapat merasakan seluruh manfaat dari pihak pemberi, sekalipun proses transfer telah berjalan dengan baik. Pihak pemberi dan penerima transfer telah sepakat dalam suatu kontrak kerja untuk menjaga kerahasiaan proyek teknologi dan juga melakukan dukungan penuh selama masa <i>initial control</i> . Sehingga pihak pemberi transfer tidak akan lepas tanggung jawab setelahnya.
10	Kolaborasi dengan pihak lain	Saat ini teknologi merupakan hal yang sangat cepat silih berganti. Perusahaan perlu merespon dengan cepat kondisi tersebut. Agenda training dan seminar rutin diadakan oleh perusahaan untuk upgrading skill and knowledge tentang teknologi. Selain itu perusahaan juga melakukan kerja sama ilmiah dengan beberapa universitas terkait pengembangan ristek. Aktivitas banchmarking juga sering kali dilakukan untuk menambah wawasan teknologi dengan beberapa perusahaan sejenis maupun lintas bisnis.

## 2. Pengumpulan data kualitatif tentang Kinerja Perusahaan

No	Kategori	Data Kualitatif
1	Pencapaian produktivitas	Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, perusahaan mencapai target produktivitas dengan baik. Mayoritas, produktivitas di nilai dari ukuran efisiensi produksi, reject ratio, line stop, hingga man hour. Berbagai macam strategi dilakukan perusahaan melalui aktivitas improvement mulai dari modifikasi proses, relayout, improve material handling, hingga melakukan automasi proses melalui penerapan teknologi.
2	Pencapaian <i>Improvement</i>	Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, improvement yang dilakukan oleh perusahaan terbilang cukup gencar dilakukan. Mulai dari aktivitas kecil, hingga aktivitas besar yang banyak menghasilkan cost saving. Salah satu hasil improvementnya adalah dengan melakukan modifikasi mesin dan proses pada saat tool change dan dandory. Manfaat besar yang diperoleh adalah waktu efektif bekerja menjadi menambah sehingga output

No	Kategori	Data Kualitatif
		produksi meningkat. Lalu probabilitas part NG menjadi turun. Selain itu improvement juga dilakukan di bidang logistik, dengan menerapkan system milkrun untuk pengambilan part dan material dari supplier, perusahaan dapat meraup untung hampir 100jt / tahun.
3	Pencapaian <i>reject ratio</i>	Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, pencapaian reject ratio mengalami pasang surut. Terdapat beberapa potensi penyebab masalah yang dikategorikan berdasarkan 4M (Man, Methode, Machine, Material). Perusahaan giat melakukan aktivitas untuk mencegah terjadinya reject pada proses dari 4 bidang tersebut. Dari faktor manusia, perusahaan menekankan makna budaya organisasi dan core value untuk mentertibkan operator agar dapat bekerja sesuai dengan SOP. Selain itu perusahaan juga gencar melakukan improvement pada mesin dengan menerapkan teknologi yang ada untuk menstabilkan proses dan mendeteksi dini jika terdapat masalah.
4	Pencapaian performa <i>delivery</i>	Dalam kurun waktu 3 tahun terakhir, performa delivery perusahaan tergolong memuaskan. Target on time delivery and OK quantity tercapai dengan beberapa aktivitas yang menunjang performa delivery. Diantaranya adalah dengan pengembangan system aplikasi berbasis web online untuk memonitor pesanan customer. Selain itu, perusahaan juga menerapkan early warning system untuk mendeteksi dini jika terdapat potensi masalah yang menyebabkan terganggunya proses delivery. Beberapa aktivitas itu merupakan wujud komitmen perusahaan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan prestasi yang diraih.
5	Performa indeks kecelakaan kerja	Dalam 3 tahun terakhir, pencapaian performa perusahaan diwarnai dengan terjadinya kecelakaan kerja dan kecelakaan lalu lintas yang menimpa operator. Perusahaan lantas giat untuk melakukan beberapa aktivitas untuk mencapai target zero accident dengan cara melakukan audit proses dan audit alat safety mesin dan operator. Selain itu sebagai wujud dukungan konkrit perusahaan mengadakan event safety riding bagi seluruh karyawan untuk mengedukasi cara berkendara yang aman. Kembali lagi, dalam rangka memenuhi target SQCD perusahaan giat melakukan pengembangan dari segi skil, knowledge, and attitude karyawan serta pengembangan teknologi yang sesuai.

### 3. Pengumpulan data kualitatif tentang Total Quality Management

No	Kategori	Data Kualitatif
1	Hubungan Pelanggan	Dalam menentukan dan usaha meningkatkan kualitas, sudah kewajiban suatu perusahaan menggunakan persyaratan yang diberikan oleh konsumen sebagai dasar untuk penentuan dan peningkatan kualitas tersebut. Apa yang diinginkan dan dibutuhkan customer merupakan suatu hal yang harus diterjemahkan dengan baik oleh perusahaan. Customer membutuhkan produk yang kualitas terbaik, pengiriman tepat waktu, dan dukungan

No	Kategori	Data Kualitatif
		warranty menjadi beberapa hal yang menjadi target kualitas pada umumnya.
2	Hubungan Pemasok	Perusahaan mewajibkan seluruh entitas dalam supply chain bisnis untuk memenuhi spesifikasi kualitas tersebut. Diantaranya yaitu <i>supplier</i> , <i>outsourcing</i> process, hingga perusahaan tier 2 dan seterusnya. Semua entitas tersebut diminta bersama-sama perusahaan untuk memenuhi spesifikasi kualitas yang lebih ketat atas dasar persyaratan customer.
3	Komunikasi	Perusahaan memasukkan komponen prinsip kualitas dalam visi misi perusahaan dan disosialisasikan ke semua karyawan melalui surat, banner, id card, dan melalui verbal saat briefing atau apel pagi. Selain itu perusahaan juga giat melakukan kegiatan bertema Quality Day yang berisi aktivitas terkait sosialisasi target kualitas, kejadian abnormal kualitas, hingga simulasi kegagalan kualitas.
4	Sistem Pengukuran	Perusahaan rutin dan giat melakukan pengukuran kinerja kualitas di semua bidang / lini produksi. Aktivitas yang dilakukan antara lain Audit Process dan Audit Quality. Kegiatan ini dilakukan rutin 1 bulan 1 kali, dengan konsep genba (observasi lapangan) dengan auditor dari tim komite audit internal yang didukung oleh jajaran top management. Tim auditor memiliki check sheet observasi terkait kualitas seperti observasi sampling cek, pengisian cek sheet, dan pemakaian alat ukur.
5	Proses Manufaktur	Perusahaan manufaktur pada umumnya menerapkan konsep <i>Just in time</i> yang terpadu pada sistem produksi. Akan tetapi ada juga beberapa item produksi yang menggunakan konsep batching dan sistem produksi dorong (push). Konsep JIT digunakan karena penuh dengan tingkat efektif dan efisien dalam proses produksi. Konsep ini juga dikenal dengan tiga tepat, yaitu tepat jumlah, tepat jenis, dan tepat waktu. Perusahaan hanya memproduksi barang sesuai dengan jumlah, jenis, dan waktu pengiriman. Perusahaan tidak perlu membuat produk diluar pesanan, yang memberikan dampak positif yaitu meminimalkan safety stock. Ada catatan penting dalam menerapkan konsep ini yaitu bahwa perusahaan harus menempatkan kapasitas produksi setara dengan permintaan dari customer.
6	Benchmarking	Perusahaan secara rutin memiliki program mengunjungi perusahaan lain untuk membandingkan praktik operasional dan sebagai bahan perbaikan jangka panjang atau yang lebih dikenal dengan istilah benchmarking. Agenda ini dilakukan minimal 1 kali dalam 1 tahun. Banyak sekali manfaat yang diperoleh dari aktivitas ini, terutama untuk memperoleh hal-hal positif yang ada di perusahaan lain yang dapat di terapkan pada perusahaan kita. Benchmark ini bersifat win-win, artinya dari perusahaan kita juga terbuka untuk menjelaskan kondisi yang ada. Sehingga hal positif yang ada di perusahaan kita juga dapat diterapkan di perusahaan lain.
7	Peningkatan proses	Perusahaan secara aktif menyelenggarakan program improvement untuk mengurangi waktu siklus dalam proses produksi. Selain itu juga berbagai improvement dilakukan untuk menghilangkan 7 muda dalam produksi.



No	Kategori	Data Kualitatif
		Improvement dapat dilakukan dengan modifikasi mesin, merevisi SOP, melakukan relayout, hingga automasi untuk menghilangkan handling time. Dengan berbagai aktivitas tersebut, hasil akhirnya adalah output produksi meningkat dan kapasitas bertambah sehingga produktivitas kerja akan meningkat.
8	Mental kualitas	Perusahaan menerapkan sistem peningkatan performa kualitas khususnya di bidang manufaktur yaitu konsep Build in Quality. Konsep ini menekankan kepada semua karyawan untuk saling menjaga kualitas dengan prinsip 3M, tidak membuat barang cacat, tidak menerima barang cacat, dan tidak meneruskan barang cacat. Sehingga karyawan menjadi lebih peduli terhadap kualitas. Selain itu banyak aktivitas lain yang berupa training know how process, quality day, dan audit quality untuk membantu mempertahankan performa kualitas yang ada. Dengan demikian, tingkat reject ratio internal yang dihasilkan perusahaan cenderung rendah dan terkendali.
9	Pelatihan	Perusahaan secara aktif menyelenggarakan atau memfasilitasi karyawan dalam kegiatan pelatihan prinsip kualitas dan keterampilan memecahkan masalah berupa inhouse training dan outhouse training. Tema training yang berpengaruh dengan tema Why-Why analysis, Just In Time, dan cost effective management. Setiap karyawan tetap mulai dari level Group Leader sampai Manager berkesempatan dalam setiap tahun untuk mengikuti program pelatihan yang berkaitan dengan produktivitas dan kualitas. Lain halnya dengan karyawan kontrak, meskipun juga mendapat pelatihan akan tetapi lebih ke awareness dan proses operasional seperti training safety (APAR, hydrant, B3) dan training proses produksi lainnya.
10	Pemberdayaan karyawan	Perusahaan secara aktif memacu karyawan untuk berperan aktif dalam keterlibatan sistem pemberian saran (SS, QCC, QCP, dll). Hal ini dirasakan cukup dapat memicu peran aktif seluruh karyawan. Terlebih lagi perusahaan memang memberikan konsentrasi khusus untuk aktivitas ini dengan membuat agenda rutin yaitu KONVENSI KUALITAS sebagai ajang kompetisi karyawan dalam berperan aktif dalam kegiatan produksi di perusahaan. Selain itu juga secara rutin perusahaan memberikan penghargaan secara tim maupun individu pada acara apel pagi bersama meliputi aktivitas 5R, Safety, Kualitas, Efisiensi, Reject ratio, dan apresiasi untuk karyawan penemu abnormal. Dengan aktivitas tersebut karyawan akan bergerak bersama untuk berperan aktif dalam setiap aktivitas di perusahaan.

#### 4. Pengumpulan data kualitatif tentang Budaya Organisasi

No	Kategori	Data Kualitatif
1	System Apresiasi Ide dan Inovasi Karyawan	Perusahaan memiliki system yang cukup terpadu dan sangat berkesinambungan untuk mawadahi aspirasi dan inovasi para karyawan. Beberapa aktivitas yang rutin diadakan oleh perusahaan adalah ajang SS, QCC, QCP. Pada kesempatan ini karyawan diberi kesempatan untuk melakukan improvement di area kerja masing-masing dan di perusahaan akan memberikan apresiasi dan reward atas hasil karya karyawan. Beberapa kategori yang dinilai adalah terkait manfaat berupa ergonomi, penyingkatan waktu kerja, dan penghematan biaya. Pencapaian tertinggi dari level inovasi adalah terkait penerapan teknologi yang mana memberikan dampak besar bagi perusahaan dari segi pengembangan produk atau bisnis perusahaan dan juga penghematan biaya yang signifikan.
2	Respon perusahaan terhadap hasil kerja karyawan	Perusahaan merespon segala bentuk hasil kerja dari karyawan. Jika hasil kerja bagus, perusahaan tidak ragu untuk memberi pujian dan selamat atas keberhasilan. Selain itu, jika hasil kerjanya dinilai dapat di implementasikan di tempat lain maka perusahaan akan meminta karyawan untuk menularkan atau memberi edukasi ke tempat lain. Jika hasil kerja buruk, perusahaan juga menuntut kepada seluruh karyawan untuk melakukan analisa why-why-why untuk dapat menemukan akar masalah, sehingga karyawan bersama perusahaan dapat menentukan countermeasure yang tepat agar hasil kerja buruk tidak terulang kembali. Selain itu juga perusahaan menuntut seluruh karyawan melakukan pekerjaan dan melaporkan hasil pekerjaan dengan sangat detail. Sebelumnya, perusahaan melakukan edukasi kepada karyawan agar semua karyawan dapat melakukan pekerjaan dan melaporkannya dengan standar hasil yang sama.
3	Respon perusahaan terhadap peran karyawan	Perusahaan sangat mendukung peran aktif karyawan terutama yang berkaitan tentang perkembangan dan kemajuan perusahaan pada umumnya. Perusahaan secara periodik memacu karyawan untuk mempunyai peran aktif melalui wadah-wadah yang dimiliki antara lain lembaga bipartit, komite improvement, dan lain sebagainya. Dari wadah tersebut karyawan dapat menuangkan aspirasinya demi kemajuan perusahaan.
4	Keterbukaan perusahaan dalam peran serta karyawan	Perusahaan secara terbuka memberikan informasi tentang kondisi dan performa perusahaan saat ini. Ada beberapa kegiatan yang sengaja dilakukan perusahaan antara lain Chore Bulanan, Chore 6 Bulanan, dan Chore Tahunan. Pada kesempatan tersebut jajaran BOD bergantian memberikan sambutan dan informasi terkini terkait perusahaan agar seluruh karyawan dapat memberikan respon positif yang sama dan untuk lebih membentuk komitmen yang kuat untuk aktivitas perusahaan kedepannya. Peran serta karyawan sangat dibutuhkan dalam meningkatkan dan mempertahankan perusahaan mulai dari level operator sampai dengan level direktur. Akan tetapi perusahaan lebih memfokuskan keterlibatan yang kuat dari karyawan level operator sampai dengan



		foreman. Karena dari mereka produk-produk dihasilkan dan juga menentukan keberhasilan program-program manufaktur.
5	Prioritas terhadap kinerja karyawan	Ada dua prioritas yang dimiliki perusahaan terhadap kinerja karyawan, yaitu fokus terhadap proses dan fokus terhadap hasil. Dalam beberapa kasus perusahaan lebih mementingkan fokus terhadap hasil, terlebih lagi beberapa program dan aktivitas yang berdampak langsung terhadap indikator performa perusahaan. Perusahaan akan memerintahkan semua karyawan dengan mengerahkan segala cara dan upaya untuk dapat mencapai hasil yang diinginkan, tetapi tetap dengan tidak melanggar aturan-aturan perusahaan yang ada.
6	Perhatian perusahaan terhadap dampak hasil kerja karyawan	Perusahaan selalu memperhatikan setiap dampak positif maupun negatif dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Beberapa aktivitas dilakukan untuk menganalisa dan memetakan dampak positif dan negatif tersebut melalui audit internal, observasi kerja, dan job analysis. Perusahaan lebih cenderung berkonsentrasi terhadap dampak negatif yang ditimbulkan karyawan dari aspek manusia, material, metode kerja, alat kerja dan teknologi yang digunakan, serta kondisi lingkungan terkait tingkat safety pekerjaan.
7	Prioritas terhadap hasil kerja karyawan	Pada umumnya hampir disetiap bagian diperusahaan bekerja dalam tim untuk menyelesaikan suatu urusan pekerjaan. Akan tetapi ada saatnya perusahaan lebih memilih prioritas hasil kerja secara individu. Jika pekerjaan yang dihadapi berupa ruang lingkup project, maka perusahaan memprioritaskan karyawan dapat bekerja dalam tim. Jika pekerjaan lebih cenderung ke analisis dan sejenisnya, maka perusahaan juga mendorong karyawan untuk bisa perform secara individu. System penilaian kinerja pun juga di bagi menjadi dua yaitu secara tim (per departemen atau tim project) dan juga penilaian secara individual. Secara keseluruhan, perusahaan lebih banyak mendorong karyawan mampu bekerja dalam sebuah tim.