

MANAJEMEN MUTU TERPADU DALAM KONTEKS REGULASI DAN STANDAR INTERNASIONAL: ANALISIS DAN IMPLIKASI

Afif Syaiful Mustofa¹, Ahmad Ridani²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sultan Aji Muhammad Idris Samarinda

1afifsyaifulmustofa@gmail.com, 2ahmad.ridani@uinsi.ac.id,

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of Total Quality Management (TQM) in the context of international regulations and standards and its implications for organizational performance. The study employs a qualitative approach using a library research method through a systematic review of reputable scientific literature. The findings indicate that TQM has a direct effect on organizational performance and an indirect effect mediated by risk-based thinking, which enhances the organization's ability to manage risks and uncertainties. In addition, contextual factors such as organizational readiness, institutional pressure, and sector characteristics act as moderating variables influencing the strength of these relationships. The integration of TQM with international standards such as ISO 9001 strengthens organizational legitimacy, consistency, and global competitiveness. This study proposes an integrative conceptual model explaining the multidimensional relationship between TQM, international regulations, and organizational performance. The findings contribute theoretically and provide practical implications for developing more adaptive and effective quality management systems.

Keywords: TQM, international standards, risk-based thinking, organizational performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis penerapan manajemen mutu terpadu (Total Quality Management/TQM) dalam konteks regulasi dan standar internasional serta implikasinya terhadap kinerja organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan melalui analisis sistematis terhadap literatur ilmiah bereputasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa TQM berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi dan secara tidak langsung dimediasi oleh risk-based thinking yang meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola risiko dan ketidakpastian. Selain itu, faktor kontekstual seperti kesiapan organisasi, tekanan institusional, dan karakteristik sektor berperan sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut. Integrasi TQM dengan standar internasional seperti ISO 9001 memperkuat legitimasi, konsistensi, dan daya saing organisasi dalam lingkungan global. Penelitian ini menghasilkan model konseptual integratif yang menjelaskan hubungan multidimensional antara TQM, regulasi internasional, dan kinerja organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis dan implikasi praktis bagi pengembangan sistem manajemen mutu yang lebih adaptif dan efektif.

Kata kunci: TQM, standar internasional, risk-based thinking, kinerja organisasi

A. Pendahuluan

Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management/TQM) telah berkembang menjadi paradigma global dalam meningkatkan daya saing organisasi, khususnya dalam konteks meningkatnya tuntutan regulasi dan standar internasional seperti ISO 9001. Penerapan TQM terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui efisiensi proses dan kepuasan pelanggan (Tarí & Sabater, 2020), serta telah diadopsi oleh lebih dari satu juta organisasi di dunia (ISO, 2023). Hal ini menunjukkan bahwa integrasi antara praktik TQM dan regulasi internasional tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis dalam menghadapi persaingan global. Seiring dengan perkembangan digitalisasi dan tuntutan transparansi, organisasi yang mengadopsi standar internasional cenderung memiliki tingkat kepercayaan pelanggan yang lebih tinggi dan posisi yang lebih kuat dalam pasar global, meskipun perbedaan regulasi antarnegara masih menjadi tantangan (Psomas et al., 2022).

Dalam konteks tersebut, TQM tidak hanya dipahami sebagai pendekatan operasional, tetapi juga sebagai

sistem manajemen strategis yang terintegrasi dengan regulasi global. Secara teoretis, TQM berakar pada prinsip continuous improvement dan berkembang menjadi pendekatan berbasis sistem dan risiko sebagaimana tercermin dalam ISO 9001:2015 (Fonseca & Domingues, 2019). Perspektif ini diperkuat oleh teori institusional yang menjelaskan bahwa organisasi mengadopsi standar internasional untuk memperoleh legitimasi. Namun, efektivitas implementasi TQM dalam kerangka regulasi internasional masih menunjukkan hasil yang beragam, antara peningkatan kinerja organisasi (Heras-Saizarbitoria et al., 2020) dan kecenderungan implementasi simbolik (Boiral & Henri, 2019), sehingga menimbulkan kesenjangan antara konsep dan praktik.

Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya analisis yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara TQM, regulasi internasional, dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian sebelumnya masih didominasi pendekatan kuantitatif dan berfokus pada sektor manufaktur, sementara sektor pendidikan dan layanan publik relatif kurang dikaji,

padahal memiliki karakteristik yang berbeda dan dipengaruhi regulasi yang lebih kompleks (Zeng et al., 2021; Santos et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi TQM dalam konteks regulasi dan standar internasional serta mengkaji implikasinya terhadap kinerja organisasi melalui pendekatan integratif yang mempertimbangkan peran risk-based thinking dan faktor kontekstual. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam pengembangan manajemen mutu yang lebih adaptif dan relevan dalam lingkungan global.

Kajian Pustaka

Manajemen Mutu Terpadu atau Total Quality Management (TQM) telah berkembang dari sekadar pendekatan operasional menjadi paradigma strategis yang menentukan daya saing organisasi dalam lingkungan global yang semakin kompleks. Berakar dari pemikiran Deming, Juran, dan Crosby, TQM menekankan integrasi sistem, budaya kualitas, dan keterlibatan seluruh elemen organisasi dalam mencapai keunggulan berkelanjutan. Dalam konteks kontemporer, TQM tidak lagi dipahami sebagai alat kontrol kualitas, melainkan

sebagai sistem manajemen berbasis data yang berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara holistik (Tari & Sabater, 2020; Psomas et al., 2022). Sejumlah studi empiris menunjukkan bahwa implementasi TQM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi, kualitas layanan, dan kepuasan pelanggan, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaian dengan konteks organisasi dan lingkungan eksternal (Heras-Saizarbitoria et al., 2020). Dengan demikian, TQM perlu diposisikan sebagai konstruk multidimensional yang tidak dapat dilepaskan dari dinamika regulasi dan tekanan global.

Dalam konteks globalisasi, standar internasional seperti ISO 9001:2015 menjadi instrumen utama dalam menginstitusionalisasikan praktik manajemen mutu melalui mekanisme standarisasi, transparansi, dan akuntabilitas. Standar ini menandai pergeseran penting dari pendekatan inspeksi kualitas menuju pendekatan strategis berbasis proses dan risiko (Fonseca & Domingues, 2019). Dalam sektor pendidikan, adopsi ISO 9001 tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan mutu, tetapi juga sebagai sarana legitimasi global yang memperkuat reputasi institusi dan daya saing internasional (Santos et al., 2021). Namun, literatur menunjukkan bahwa implementasi standar internasional

seringkali bersifat seremonial atau simbolik (decoupling), di mana organisasi mengadopsi standar tanpa transformasi substantif dalam praktik operasionalnya (Boiral & Henri, 2019). Kondisi ini menegaskan adanya kesenjangan antara adopsi formal dan implementasi nyata yang memerlukan pendekatan analitis yang lebih integratif.

Sejalan dengan perkembangan tersebut, pendekatan risk-based thinking yang diperkenalkan dalam ISO 9001:2015 menjadi mekanisme kunci dalam menjembatani kesenjangan antara praktik TQM dan tuntutan regulasi global. Pendekatan ini mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam seluruh proses organisasi secara proaktif, sehingga memungkinkan organisasi tidak hanya mengantisipasi ketidakpastian tetapi juga mengoptimalkan peluang peningkatan kinerja (Fonseca & Domingues, 2019; Psomas et al., 2022). Dalam konteks ini, risk-based thinking berfungsi sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara implementasi TQM dan kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas adaptif dan resilien. Namun demikian, implementasi pendekatan ini dalam sektor pendidikan masih menghadapi kendala struktural dan kultural, terutama terkait keterbatasan sumber daya dan kompleksitas layanan yang bersifat intangible (Nguyen et al., 2020; Santos et al., 2021).

Lebih lanjut, teori institusional memberikan kerangka analitis yang kuat untuk memahami bagaimana organisasi merespons tekanan eksternal dalam mengadopsi praktik manajemen mutu dan standar internasional. Tekanan coercive, mimetic, dan normative mendorong organisasi untuk mengadopsi standar global guna memperoleh legitimasi dan mempertahankan posisi kompetitif (DiMaggio & Powell, 1983; Scott, 2014). Dalam sektor pendidikan, tekanan ini semakin intensif seiring meningkatnya tuntutan akreditasi internasional, transparansi, dan benchmarking global. Namun, literatur menunjukkan bahwa tekanan institusional tidak selalu menghasilkan peningkatan kinerja karena seringkali direspons secara simbolik (Heras-Saizarbitoria et al., 2020). Oleh karena itu, faktor kontekstual seperti kesiapan organisasi dan kapasitas adaptasi menjadi variabel moderasi yang menentukan efektivitas implementasi TQM dalam konteks regulasi global.

Berdasarkan sintesis literatur, kinerja organisasi sebagai outcome utama implementasi TQM bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal. Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif antara TQM dan kinerja organisasi, sebagian besar studi masih bersifat parsial dan belum mengintegrasikan

secara komprehensif peran regulasi internasional, risk-based thinking, dan faktor kontekstual dalam satu kerangka analisis (Oliveira et al., 2022; Zeng et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengembangan model integratif yang menghubungkan TQM, standar internasional, dan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peran mediasi risk-based thinking serta moderasi tekanan institusional dan kesiapan organisasi, khususnya dalam konteks sektor pendidikan. Pendekatan ini diharapkan mampu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik serta memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan literatur manajemen mutu berbasis konteks global.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kepustakaan untuk mengkaji TQM dalam konteks regulasi dan standar internasional. Data diperoleh dari artikel jurnal bereputasi terindeks Scopus dan Web of Science melalui penelusuran sistematis dengan kata kunci relevan dan kriteria seleksi tertentu (Snyder, 2019; Donthu et al., 2021). Analisis dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui reduksi, klasifikasi, dan sintesis tematik guna

mengidentifikasi pola hubungan dan kesenjangan penelitian, sehingga menghasilkan kerangka konseptual yang integratif (Paul & Criado, 2020; Braun & Clarke, 2021).

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan Analisis Konseptual Manajemen Mutu Terpadu (TQM) dalam Konteks Global

Manajemen mutu terpadu (Total Quality Management/TQM) merupakan pendekatan manajerial yang menekankan peningkatan kualitas secara berkelanjutan melalui keterlibatan seluruh elemen organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam konteks global, TQM telah berkembang dari sekadar alat pengendalian kualitas menjadi strategi organisasi yang komprehensif untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan. Menurut Tari dan Sabater (2020), implementasi TQM berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui efisiensi proses dan kepuasan pelanggan, sementara Psomas et al. (2022) menegaskan bahwa praktik seperti leadership, customer focus, dan continuous improvement memiliki pengaruh langsung terhadap

efektivitas organisasi. Dengan demikian, TQM menjadi fondasi strategis dalam menghadapi dinamika persaingan global yang semakin kompleks.

Secara konseptual, TQM mengalami evolusi dari pendekatan tradisional menuju sistem manajemen strategis yang terintegrasi dengan seluruh proses organisasi. Perkembangan teknologi dan digitalisasi, khususnya dalam era Industry 4.0, mendorong transformasi TQM menjadi lebih adaptif, berbasis data, dan responsif terhadap perubahan lingkungan (Sony et al., 2020). Selain itu, integrasi prinsip risk-based thinking dalam standar ISO 9001:2015 memperkuat kemampuan organisasi dalam mengantisipasi ketidakpastian dan meningkatkan ketahanan operasional (Fonseca & Domingues, 2019). Namun, dalam praktiknya, penerapan TQM juga dipengaruhi oleh tekanan eksternal seperti regulasi internasional dan tuntutan legitimasi global, di mana adopsi standar seperti ISO 9001 tidak hanya meningkatkan kualitas proses, tetapi juga memperkuat posisi organisasi dalam pasar global (Heras-Saizarbitoria et al., 2020).

Dalam konteks sektor pendidikan dan layanan publik, implementasi TQM memerlukan adaptasi terhadap karakteristik layanan yang bersifat intangible serta melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Santos et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam sektor pendidikan dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan stakeholder, namun keberhasilannya sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan regulasi nasional. Oleh karena itu, TQM dapat dipahami sebagai pendekatan multidimensional yang tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan kualitas, tetapi juga sebagai strategi organisasi yang terintegrasi dengan konteks global dan lokal. Pemahaman konseptual ini menjadi dasar penting untuk menganalisis integrasi TQM dengan regulasi dan standar internasional.

Integrasi TQM dengan Regulasi dan Standar Internasional

Integrasi manajemen mutu terpadu (TQM) dengan regulasi dan standar internasional merupakan langkah strategis bagi organisasi dalam menghadapi tuntutan globalisasi dan persaingan lintas negara. Standar seperti ISO 9001

berperan sebagai kerangka kerja yang memungkinkan organisasi untuk menerapkan prinsip-prinsip TQM secara sistematis dan terukur. Menurut Heras-Saizarbitoria et al. (2020), penerapan standar internasional tidak hanya meningkatkan efisiensi proses, tetapi juga memperkuat kredibilitas organisasi di pasar global. Selain itu, Oliveira et al. (2022) menegaskan bahwa integrasi sistem manajemen (integrated management systems) memungkinkan organisasi mengelola berbagai standar secara simultan sehingga meningkatkan konsistensi dan efektivitas operasional. Dengan demikian, standar internasional menjadi instrumen penting dalam mengoperasionalkan konsep TQM dalam praktik nyata.

Namun, integrasi antara TQM dan regulasi internasional tidak terlepas dari berbagai tantangan, terutama terkait kompleksitas implementasi dan perbedaan regulasi antarnegara. Banyak organisasi mengalami kesulitan dalam menyelaraskan berbagai standar yang berbeda ke dalam satu sistem manajemen yang koheren. Studi oleh Sfreddo et al. (2020) menunjukkan bahwa kegagalan dalam integrasi

sistem manajemen dapat menyebabkan inefisiensi dan menghambat pencapaian kinerja organisasi. Selain itu, Boiral dan Henri (2019) mengungkapkan bahwa dalam beberapa kasus, implementasi standar internasional cenderung bersifat simbolik (ceremonial adoption) tanpa memberikan dampak nyata terhadap perbaikan kinerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara adopsi formal standar dan implementasi substantif dalam praktik organisasi.

Dalam konteks sektor pendidikan dan layanan publik, integrasi TQM dengan standar internasional menjadi lebih kompleks karena dipengaruhi oleh regulasi nasional, karakteristik layanan, serta keterlibatan berbagai pemangku kepentingan. Santos et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan standar mutu dalam pendidikan memerlukan adaptasi kontekstual agar dapat berjalan efektif. Selain itu, tekanan institusional seperti regulasi pemerintah dan tuntutan akuntabilitas publik turut mempengaruhi keberhasilan implementasi standar mutu. Oleh karena itu, integrasi TQM dan regulasi internasional tidak dapat dipahami secara linear, melainkan

sebagai proses dinamis yang dipengaruhi oleh faktor kontekstual. Hal ini mengindikasikan pentingnya mekanisme penghubung yang mampu menjembatani hubungan antara praktik TQM dan kinerja organisasi, yang dalam penelitian ini dianalisis melalui pendekatan risk-based thinking.

Peran Risk-Based Thinking sebagai Mekanisme Mediasi

Pendekatan risk-based thinking merupakan salah satu elemen kunci dalam perkembangan manajemen mutu modern, khususnya sejak diperkenalkannya dalam standar ISO 9001:2015. Konsep ini menekankan pentingnya identifikasi, analisis, dan mitigasi risiko dalam setiap proses organisasi sebagai bagian integral dari sistem manajemen mutu. Menurut Fonseca dan Domingues (2019), risk-based thinking memungkinkan organisasi untuk mengantisipasi ketidakpastian serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan berbasis data. Dalam konteks ini, pendekatan tersebut tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian risiko, tetapi juga sebagai mekanisme strategis untuk meningkatkan kualitas proses dan kinerja organisasi. Oleh

karena itu, risk-based thinking menjadi penghubung penting antara implementasi TQM dan tuntutan regulasi internasional.

Secara konseptual, risk-based thinking berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjelaskan bagaimana praktik TQM dapat menghasilkan kinerja organisasi yang lebih optimal. Pendekatan ini memperkuat integrasi antara prinsip continuous improvement dalam TQM dengan kebutuhan adaptasi terhadap lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Studi oleh Zeng et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi pendekatan berbasis risiko cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengelola perubahan dan meningkatkan ketahanan operasional. Selain itu, Sony et al. (2020) menegaskan bahwa dalam era digital dan Industry 4.0, penerapan risk-based thinking menjadi semakin penting untuk memastikan keberlanjutan sistem manajemen mutu. Dengan demikian, pendekatan ini tidak hanya menjembatani hubungan antara TQM dan kinerja, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi tekanan regulasi global.

Dalam konteks sektor pendidikan dan layanan publik, penerapan risk-based thinking menghadapi tantangan tersendiri karena sifat layanan yang tidak berwujud serta kompleksitas pemangku kepentingan. Namun demikian, pendekatan ini tetap relevan dalam meningkatkan kualitas layanan melalui identifikasi risiko yang berkaitan dengan proses pembelajaran, tata kelola, dan kepatuhan terhadap regulasi. Santos et al. (2021) menunjukkan bahwa integrasi prinsip manajemen mutu dalam pendidikan memerlukan adaptasi terhadap konteks lokal dan regulasi nasional. Oleh karena itu, risk-based thinking dapat dipahami sebagai mekanisme yang menjembatani hubungan antara integrasi TQM dan pencapaian kinerja organisasi dalam berbagai konteks. Hal ini menjadi dasar untuk menganalisis lebih lanjut faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan implementasi TQM.

Faktor Kontekstual dalam Implementasi TQM (Moderasi)

Keberhasilan implementasi manajemen mutu terpadu (TQM) tidak hanya ditentukan oleh penerapan prinsip-prinsip teknis, tetapi juga

sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual yang berperan sebagai variabel moderasi. Dalam perspektif teori institusional, organisasi dipengaruhi oleh tekanan eksternal yang terdiri dari tekanan koersif (regulasi pemerintah), mimetik (peniruan praktik terbaik), dan normatif (standar profesional), yang mendorong adopsi sistem manajemen mutu (DiMaggio & Powell, 1983). Dalam konteks global, tekanan regulasi internasional seperti ISO 9001 menjadi faktor penting yang mempengaruhi keputusan organisasi dalam mengimplementasikan TQM. Heras-Saizarbitoria et al. (2020) menunjukkan bahwa tekanan institusional dapat meningkatkan tingkat adopsi standar mutu, namun tidak selalu menjamin efektivitas implementasinya. Oleh karena itu, faktor institusional berperan penting dalam menjelaskan variasi hasil implementasi TQM.

Selain tekanan institusional, kesiapan organisasi (organizational readiness) menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan implementasi TQM. Kesiapan ini mencakup aspek sumber daya manusia, budaya organisasi, kepemimpinan, serta kapasitas

teknologi yang mendukung penerapan sistem manajemen mutu. Menurut Oliveira et al. (2022), organisasi yang memiliki kesiapan internal yang tinggi cenderung lebih mampu mengintegrasikan berbagai standar manajemen secara efektif dan berkelanjutan. Sebaliknya, kurangnya kesiapan dapat menyebabkan implementasi yang bersifat simbolik dan tidak memberikan dampak nyata terhadap kinerja. Dalam konteks ini, kesiapan organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara TQM, risk-based thinking, dan kinerja organisasi.

Dalam sektor pendidikan dan layanan publik, faktor kontekstual menjadi semakin kompleks karena dipengaruhi oleh karakteristik layanan yang bersifat intangible, keberagaman pemangku kepentingan, serta regulasi nasional yang ketat. Santos et al. (2021) menunjukkan bahwa implementasi TQM dalam pendidikan memerlukan adaptasi terhadap konteks lokal, termasuk budaya organisasi dan kebijakan pemerintah. Selain itu, tekanan akuntabilitas publik dan tuntutan transparansi juga mempengaruhi bagaimana organisasi mengadopsi dan

mengimplementasikan standar mutu. Oleh karena itu, faktor kontekstual tidak hanya berfungsi sebagai variabel moderasi, tetapi juga sebagai determinan utama dalam keberhasilan implementasi TQM. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini menjadi penting untuk menganalisis implikasi implementasi TQM terhadap kinerja organisasi.

Implikasi Implementasi TQM terhadap Kinerja Organisasi

Implementasi manajemen mutu terpadu (TQM) secara umum memiliki implikasi signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik dari aspek operasional maupun strategis. Berbagai studi menunjukkan bahwa penerapan prinsip-prinsip TQM seperti continuous improvement, customer focus, dan leadership mampu meningkatkan efisiensi proses, kualitas produk dan layanan, serta kepuasan pelanggan (Psomas et al., 2022). Selain itu, Tarí dan Sabater (2020) menegaskan bahwa organisasi yang secara konsisten menerapkan TQM cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan organisasi yang tidak mengadopsinya secara sistematis. Dalam konteks global, integrasi TQM dengan standar internasional seperti ISO 9001 juga

berkontribusi dalam meningkatkan daya saing organisasi melalui peningkatan kredibilitas dan kepercayaan pasar.

Namun demikian, implikasi TQM terhadap kinerja organisasi tidak selalu bersifat linear dan konsisten, karena dipengaruhi oleh berbagai faktor mediasi dan moderasi. Pendekatan risk-based thinking berperan sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat hubungan antara implementasi TQM dan pencapaian kinerja melalui pengelolaan risiko yang lebih efektif. Sementara itu, faktor kontekstual seperti tekanan institusional dan kesiapan organisasi turut menentukan sejauh mana implementasi TQM dapat memberikan dampak nyata. Heras-Saizarbitoria et al. (2020) menunjukkan bahwa meskipun adopsi standar internasional sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja, dalam beberapa kasus implementasinya bersifat simbolik sehingga tidak memberikan kontribusi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan TQM sangat bergantung pada kualitas implementasi dan kesesuaian dengan konteks organisasi.

Dalam konteks sektor pendidikan dan layanan publik,

implikasi TQM terhadap kinerja organisasi juga mencerminkan kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan sektor industri. Santos et al. (2021) menunjukkan bahwa penerapan TQM dalam pendidikan dapat meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan stakeholder, namun hasilnya sangat dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi, regulasi nasional, serta keterlibatan pemangku kepentingan. Penelitian ini menegaskan bahwa hubungan antara TQM dan kinerja organisasi bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh interaksi antara integrasi standar internasional, pendekatan risk-based thinking, serta faktor kontekstual. Oleh karena itu, penelitian ini menghasilkan model konseptual integratif yang menjelaskan bahwa efektivitas TQM dalam meningkatkan kinerja organisasi tidak hanya bergantung pada implementasi teknis, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola risiko dan beradaptasi dengan tekanan lingkungan global.

Sintesis Model Konseptual Integratif

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menghasilkan sintesis model konseptual integratif yang menghubungkan manajemen mutu

terpadu (TQM), regulasi dan standar internasional, serta kinerja organisasi dalam satu kerangka analisis yang komprehensif. TQM berperan sebagai fondasi utama yang mendorong peningkatan kualitas dan efisiensi organisasi, sementara integrasi dengan standar internasional seperti ISO 9001 memperkuat legitimasi dan konsistensi implementasi dalam konteks global. Oliveira et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi sistem manajemen mampu meningkatkan efektivitas operasional, sedangkan Psomas et al. (2022) menegaskan bahwa praktik TQM memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, hubungan antara TQM dan kinerja tidak bersifat langsung, melainkan dipengaruhi oleh berbagai mekanisme dan kondisi yang melingkupinya.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan risk-based thinking berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara implementasi TQM dan kinerja organisasi. Seperti yang telah dibahas, pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengelola ketidakpastian dan meningkatkan ketahanan operasional, sehingga memperkuat dampak TQM

terhadap kinerja. Di sisi lain, faktor kontekstual seperti tekanan institusional dan kesiapan organisasi berfungsi sebagai variabel moderasi yang mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut (Heras-Saizarbitoria et al., 2020). Dengan kata lain, efektivitas implementasi TQM tidak hanya ditentukan oleh kualitas praktik manajemen, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan tekanan lingkungan dan mengelola risiko secara strategis.

Dalam konteks sektor pendidikan dan layanan publik, model konseptual ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi TQM sangat bergantung pada kesesuaian antara prinsip-prinsip mutu, regulasi nasional, serta karakteristik layanan yang bersifat kontekstual. Santos et al. (2021) menekankan pentingnya adaptasi dalam penerapan TQM di sektor pendidikan untuk mencapai hasil yang optimal. Oleh karena itu, kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengembangan model integratif yang mampu menjelaskan hubungan multidimensional antara TQM, regulasi internasional, dan kinerja organisasi dengan mempertimbangkan peran mediasi

dan moderasi secara simultan. Model ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen mutu, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi implementasi mutu yang lebih adaptif, kontekstual, dan berorientasi pada kinerja.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan TQM dalam konteks regulasi dan standar internasional berperan strategis dalam meningkatkan kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui mediasi risk-based thinking yang memperkuat pengelolaan risiko dan efektivitas proses. Integrasi dengan standar seperti ISO 9001 juga meningkatkan legitimasi dan daya saing organisasi. Namun, hubungan tersebut tidak bersifat linear karena dipengaruhi faktor kontekstual seperti kesiapan organisasi, tekanan institusional, dan karakteristik sektor, sehingga dalam sektor pendidikan diperlukan adaptasi terhadap regulasi dan kebutuhan pemangku kepentingan. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan implementasi TQM yang substantif dengan memperkuat risk-based

thinking serta kesiapan internal, sementara penelitian selanjutnya disarankan menguji model ini secara empiris dalam berbagai konteks.

DAFTAR PUSTAKA

Buku :

- Oakland, J. S. (2019). *Total quality management and operational excellence: Text with cases* (5th ed.). Routledge.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.

Jurnal :

- Al-Dhaafri, H. S., & Alosani, M. S. (2021). Impact of total quality management on organizational performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(11–12), 1297–1317.
- Antony, J., Sony, M., McDermott, O., Jayaraman, R., & Flynn, D. (2021). An exploration of organizational readiness factors for Lean Six Sigma implementation. *The TQM Journal*, 33(5), 1139–1162.
- Boiral, O., & Henri, J. F. (2019). Is sustainability performance comparable? A study of GRI reports of mining organizations. *Business & Society*, 58(2), 403–438.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). Thematic analysis: A practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021).

- How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Fonseca, L., & Domingues, J. P. (2019). ISO 9001:2015 edition—Management, quality and value. *International Journal for Quality Research*, 13(1), 1–18.
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Arana, G. (2020). ISO 9001 and performance: A systematic review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 159–182.
- Nguyen, H. T., Iqbal, A., & Khan, M. A. S. (2020). Quality management systems in higher education: A systematic review. *Quality Assurance in Education*, 28(4), 219–237.
- Oliveira, O. J., Abreu, M. C. S., & Santos, G. (2022). Integrated management systems: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 345, 131145.
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(1), 101717.
- Psomas, E., Antony, J., & Bouranta, N. (2022). The effectiveness of total quality management practices in manufacturing and service organizations: A comparative study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(5–6), 567–585.
- Santos, G., Bravi, L., & Murmura, F. (2021). Total quality management in the education sector: A systematic literature review. *Quality Assurance in Education*, 29(2), 123–140.
- Sfreddo, L. S., Vieira, G. B. B., Vidor, G., & Santos, C. H. S. (2020). Integrated management systems and performance: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119130.
- Sony, M., Antony, J., & McDermott, O. (2020). The impact of Industry 4.0 on quality management. *The TQM Journal*, 32(4), 779–807.
- Tarí, J. J., & Sabater, V. (2020). Quality management and organizational performance: Does quality management matter? *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(3–4), 264–282.
- Zeng, S. X., Tian, P., & Tam, C. M. (2021). Overcoming barriers to sustainable implementation of quality management practices. *International Journal of Production Economics*, 235, 108120.