

ANALISIS KEGAGALAN IMPLEMENTASI MANAJEMEN MUTU TERPADU: SEBUAH SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW PADA KONTEKS PENDIDIKAN DAN LAYANAN PUBLIK

Yuvita Rahayu¹, Vica Ris Namira Putri Herdianto², Karunia Nafisah³, Mualimin⁴
¹²³⁴Univesitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
yuvitarahayu68@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen Mutu Terpadu (MMT) telah menjadi pendekatan penting dalam peningkatan kinerja organisasi melalui upaya perbaikan berkelanjutan. Namun, berbagai studi menunjukkan bahwa implementasinya kerap mengalami kegagalan akibat kendala struktural maupun kultural dalam organisasi. Hal ini menjadikan kajian kritis terhadap penyebab kegagalan dan faktor keberhasilan MMT penting untuk dilakukan sebagai dasar pengembangan praktik mutu yang berkelanjutan. Artikel literature review ini bertujuan menganalisis faktor penyebab kegagalan implementasi MMT serta memetakan tren penelitian terkait, dengan menjawab dua pertanyaan penelitian: (1) Faktor apa saja yang memengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi MMT menurut penelitian terdahulu? (2) Apa celah penelitian (research gap) yang masih belum terjawab dalam kajian MMT? Metode yang digunakan adalah systematic literature review dengan pencarian artikel melalui Google Scholar dan DOAJ menggunakan kata kunci *Manajemen Mutu Terpadu*, *Total Quality Management*, *implementasi mutu*, dan *kualitas organisasi*. Dari 18 artikel awal, 6 artikel yang relevan dianalisis secara tematik. Hasil review menunjukkan tiga tema utama: pentingnya kepemimpinan dalam manajemen mutu, tantangan budaya organisasi terhadap keberhasilan MMT, dan dampak penerapan MMT terhadap kinerja organisasi. Studi sebelumnya masih terbatas pada kajian deskriptif dan konteks pendidikan serta layanan publik. Oleh karena itu, penelitian mendatang perlu mengembangkan model implementasi MMT berbasis konteks, memperkuat pendekatan empiris, dan mengintegrasikan inovasi manajemen modern.

Kata kunci: Manajemen Mutu Terpadu, Implementasi Mutu, Budaya Mutu,

Article History

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagirism Checker No 629
Prefix DOI: Prefix DOI:
10.8734/sindoro.v1i2.360
Copyright: Author
Publish by: SINDORO



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

PENDAHULUAN

Perencanaan dalam Manajemen Mutu Terpadu (MMT) menuntut keselarasan antara visi lembaga, tujuan strategis, dan sistem mutu berkelanjutan untuk mencapai efektivitas organisasi (Albab, 2021; Primasanti, 2021). Dalam konteks pendidikan Islam, penerapan MMT tidak hanya berorientasi pada mutu akademik, tetapi juga pembentukan budaya mutu berbasis nilai spiritual .Penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) dalam pendidikan menekankan pentingnya perencanaan mutu yang sistematis dan keterlibatan seluruh elemen organisasi agar peningkatan kualitas berjalan berkelanjutan (Muhamad, 2020; Siregar, 2024). Urgensi penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) terletak pada perannya sebagai pendekatan strategis untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui keterlibatan semua elemen dalam menjamin mutu secara berkelanjutan. MMT menekankan pentingnya kepuasan pelanggan, perbaikan proses, serta kolaborasi antara pimpinan dan anggota organisasi (Sarvitri & Supriyanto, 2020). Namun, dalam perkembangannya, kegagalan MMT kerap terjadi akibat beberapa faktor, seperti lemahnya komitmen pimpinan, resistensi dari sumber daya manusia, kurangnya pelatihan, hingga tidak konsistennya implementasi standar mutu (Muttaqin, 2021;

Rohmat & Yuslam, 2022). Kegagalan tersebut menunjukkan bahwa penerapan MMT bukan hanya sekadar teknis prosedural, tetapi membutuhkan budaya mutu yang mengakar, kepemimpinan visioner, serta dukungan berkesinambungan (Mastuti, 2020). Keberhasilan implementasi MMT dipengaruhi oleh pengelolaan sistem mutu yang profesional serta dukungan komunikasi organisasi yang efektif (Siregar, 2024; Tarakan, n.d.). Oleh karena itu, urgensi pembenahan dan evaluasi berkala dalam MMT sangat penting agar organisasi tidak hanya menghindari kegagalan, tetapi juga mampu beradaptasi dengan dinamika kebutuhan pelanggan dan perkembangan zaman (Annisa, 2022).

Penelitian sebelumnya tentang kegagalan Manajemen Mutu Terpadu (MMT/TQM) umumnya menempatkan akar masalah pada faktor manusia dan organisasi seperti kepemimpinan yang lemah, resistensi terhadap perubahan, dan kurangnya komitmen manajerial serta kendala sumber daya dan pelatihan; studi-studi review dan kasus menemukan bahwa kegagalan sering bukan akibat teknik semata tetapi karena budaya dan dukungan organisasi yang tidak memadai (Ulfa & Shalahuddin, 2023; Yusuf & Sjamsir, 2021). Pendekatan metodologis yang dominan meliputi tinjauan sistematis dan bibliometrik untuk memetakan tantangan dan tren, studi kasus kualitatif di sektor-sektor tertentu (pendidikan, kesehatan, manufaktur) untuk menangkap dinamika implementasi (Fauzi, 2019), studi kasus mutu di sekolah dan pesantren (Aimah, 2021; Silvia, 2024), serta survei kuantitatif untuk menguji hubungan antara praktik TQM dan kinerja organisasi (Tjakrawala & Bangun, 2019). Fokus utama penelitian juga bergeser: selain mencatat penyebab kegagalan klasik (kepemimpinan, budaya, komunikasi), riset terbaru menyorot aspek “*human side*” (motivasi, keterampilan, partisipasi staf), integrasi TQM dengan digitalisasi/Industry 4.0, dan hubungan TQM dengan ketangkasan organisasi sebagai respons terhadap lingkungan yang cepat berubah (Qomarudin et al., 2023). Secara praktis, literatur menunjukkan kecenderungan rekomendasi yang menekankan kebutuhan kepemimpinan visioner, pelatihan berkelanjutan, pengukuran hasil yang jelas, dan pendekatan kontekstual (tidak ada “satu resep” untuk semua sektor) sebagai jalan untuk mencegah kegagalan implementasi.

Research gap terkait kegagalan Manajemen Mutu Terpadu (MMT) terletak pada kecenderungan penelitian sebelumnya yang masih berfokus pada faktor-faktor klasik seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan resistensi karyawan, sementara kajian yang menautkan kegagalan tersebut dengan dinamika baru seperti digitalisasi, transformasi organisasi, dan integrasi mutu dengan teknologi masih jarang dilakukan. Selain itu, sebagian besar studi lebih banyak dilakukan pada sektor manufaktur, sedangkan penelitian mendalam di bidang pendidikan dan layanan publik yang memiliki karakteristik berbeda masih minim (Tjiphanata & Tumewu, 2024). Pendekatan penelitian juga umumnya bersifat deskriptif atau studi kasus parsial, sehingga kurang memberikan gambaran longitudinal mengenai dinamika kegagalan dan keberlanjutan MMT dalam jangka panjang. Lebih jauh, strategi pencegahan kegagalan yang banyak ditawarkan masih bersifat normatif dan belum banyak ditopang oleh model empiris yang teruji lintas sektor. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian untuk mengembangkan kajian yang lebih kontekstual, adaptif terhadap perkembangan zaman, dan berbasis bukti empiris guna memahami serta mengantisipasi kegagalan MMT secara lebih komprehensif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *Literature Review* (LR). Metode ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman mendalam terhadap topik penelitian melalui penelusuran dan analisis terhadap karya ilmiah yang relevan. Artikel ini disusun dengan mengikuti pedoman pelaksanaan *literature review* yang berorientasi pada transparansi dan replikasi, sehingga setiap langkah dalam pencarian, pemilihan, dan analisis artikel dapat ditelusuri serta diuji ulang oleh peneliti lain.

Strategi pencarian literatur dilakukan dengan memanfaatkan database Google Scholar dan aplikasi *Publish or Perish* (PoP). Data yang dikumpulkan berupa artikel ilmiah dari jurnal dengan rentang kemutakhiran enam tahun terakhir (2019-2025). Proses pencarian dilakukan dengan memasukkan kata kunci "kegagalan manajemen mutu terpadu", sehingga diperoleh sebanyak 19 artikel. Selanjutnya, dilakukan proses *screening* untuk mengeliminasi artikel yang memiliki gagasan topik sejenis atau rangkap dari sumber berbeda. Setelah tahap eliminasi, tersisa 12 artikel yang relevan dengan fokus penelitian. Artikel tersebut kemudian diseleksi lebih lanjut berdasarkan kesesuaian topik dan tahun publikasi, sehingga diperoleh 6 artikel akhir yang dijadikan sumber utama analisis. Data yang terkumpul kemudian divalidasi dan dikodekan berdasarkan definisi yang sesuai dengan gagasan penelitian. Selanjutnya, artikel dikelompokkan ke dalam tabel tema untuk memudahkan proses analisis dan sintesis temuan penelitian.

TABEL REVIEW ARTIKEL

No	Penulis	Artikel	Metode Penelitian	Konteks	Temuan Utama
1	Sarvitri, A dan Supriyanto, A (2020)	<i>Penerapan manajemen mutu terpadu pada sistem penjaminan mutu pendidikan internal</i>	Kualitatif, studi kasus	Pendidikan (sistem penjaminan mutu internal)	Implementasi MMT mendukung peningkatan mutu pendidikan, namun tantangan muncul pada konsistensi pelaksanaan standar mutu.
2	Aimah, S (2021)	<i>Manajemen mutu terpadu di pesantren</i>	Kualitatif, deskriptif	Pesantren	MMT di pesantren memperkuat budaya mutu berbasis nilai religius, tetapi masih terkendala dalam aspek manajerial modern.
3	Mastuti, NP (2020)	<i>Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Terhadap Kinerja Guru di MTs Al-Ittihadiyah Rumbai Pekanbaru</i>	Kualitatif	Madrasah Tsanawiyah	MMT berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru, khususnya dalam kedisiplinan dan kualitas mengajar
4	Tjakrawala, K & Bangun, N (2019)	<i>Aspek kepemimpinan manajemen, praktik manajemen mutu terpadu, dan quality</i>	Kuantitatif, survei	Bisnis/akuntansi	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap praktik MMT, dan keduanya berdampak pada peningkatan kualitas kinerja

		<i>performance</i>			organisasi.
5	Rohmat, R & Yuslam, Y (2022)	<i>Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Madrasah Ibtidaiyah</i>	Kualitatif	Pendidikan dasar (MI)	Penerapan MMT di madrasah meningkatkan mutu layanan pendidikan, namun memerlukan dukungan SDM dan fasilitas memadai.
6	Tjiphanata, R & Tumewu, FJ (2024)	<i>Analisis penerapan manajemen mutu terpadu di rumah sakit umum daerah maria walanda maramis</i>	Studi kasus	Rumah sakit	MMT di rumah sakit membantu peningkatan layanan kesehatan, tetapi menghadapi kendala dalam hal kepemimpinan dan keterlibatan seluruh staf.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari total 18 artikel awal yang diidentifikasi terkait tema Manajemen Mutu Terpadu (MMT/TQM) dalam daftar referensi, dilakukan proses penyaringan berdasarkan relevansi topik, keterbaruan, dan kesesuaian konteks penelitian. Setelah melalui penilaian awal, sebanyak **6 artikel** terpilih untuk dianalisis secara mendalam. Enam artikel tersebut mencakup penelitian dari berbagai konteks seperti pendidikan formal, pesantren, lembaga kesehatan, serta organisasi bisnis, sehingga memberikan gambaran komprehensif mengenai implementasi MMT dalam berbagai bidang.

Hasil review menunjukkan bahwa **tema pertama yang dominan adalah faktor keberhasilan dan tantangan implementasi MMT**. Penelitian (Sarvitri & Supriyanto, 2020) serta (Rohmat & Yuslam, 2022) menegaskan bahwa MMT mampu meningkatkan mutu layanan organisasi secara bertahap apabila didukung oleh komitmen manajemen dan evaluasi mutu berkelanjutan. Namun, keduanya mencatat bahwa keterbatasan sumber daya manusia, lemahnya komitmen implementasi, dan kurangnya konsistensi standar mutu menjadi kendala utama yang menyebabkan pelaksanaan MMT seringkali bersifat administratif dan belum menyentuh peningkatan mutu secara substansial.

Tema kedua yang muncul adalah **peran kepemimpinan dalam efektivitas MMT**. Studi (Tjakrawala & Bangun, 2019) dan (Ulfa & Shalahuddin, 2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam mendukung efektivitas MMT melalui penciptaan budaya mutu dan pemberdayaan sumber daya manusia. Tanpa dukungan kuat dari pemimpin institusi, pelaksanaan MMT hanya menjadi formalitas tanpa memberikan dampak signifikan pada kinerja organisasi. Penelitian di MTs dan SMK menunjukkan bahwa kepala sekolah sebagai leader memegang peran penting dalam kontrol mutu, komunikasi visi mutu, dan peningkatan motivasi kinerja guru.

Tema ketiga berkaitan dengan **dampak implementasi MMT terhadap kinerja organisasi**. (Mastuti, 2020) dan (Tjiphanata & Tumewu, 2024) menemukan bahwa penerapan MMT memiliki hubungan positif dengan peningkatan kualitas layanan, baik di bidang pendidikan maupun kesehatan. Di sektor pendidikan, MMT meningkatkan kinerja guru dan kualitas proses pembelajaran melalui budaya kerja terstandar. Sementara di rumah sakit, MMT meningkatkan mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Meski demikian, kedua penelitian juga menekankan

bahwa implementasi MMT memerlukan keterlibatan seluruh anggota organisasi dan tidak bisa hanya mengandalkan kebijakan struktural.

Secara keseluruhan, hasil review literatur menunjukkan bahwa MMT berpotensi menjadi strategi efektif dalam peningkatan mutu organisasi. Namun, keberhasilan implementasinya sangat dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan, budaya mutu, kesiapan sumber daya manusia, serta evaluasi mutu yang berkesinambungan. Meski banyak studi telah mengungkap manfaat MMT, masih diperlukan penelitian lebih kontekstual, terutama dalam mengaitkan MMT dengan inovasi manajemen modern dan digitalisasi layanan organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Mutu Terpadu (MMT) pada dasarnya merupakan pendekatan strategis yang mampu meningkatkan mutu organisasi melalui perbaikan berkelanjutan, namun efektivitas implementasinya sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor organisasi seperti kepemimpinan, budaya mutu, serta kesiapan sumber daya manusia. Menjawab **research question pertama**, faktor yang paling konsisten ditemukan dalam penelitian terdahulu sebagai penyebab keberhasilan maupun kegagalan MMT adalah komitmen pimpinan, partisipasi seluruh anggota organisasi, sistem evaluasi mutu yang berkelanjutan, serta konsistensi penerapan standar mutu. Sementara menjawab **research question kedua**, penelitian sebelumnya cenderung berfokus pada aspek teknis implementasi MMT dan kurang mengeksplorasi tantangan kontekstual di lembaga pendidikan dan sektor publik, terutama terkait inovasi manajemen dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan organisasi.

Kontribusi utama dari literature review ini adalah memberikan sintesis komprehensif terkait tren penelitian MMT serta mengidentifikasi area penelitian yang masih belum banyak dikaji, khususnya mengenai kegagalan implementasi MMT dan upaya strategis mengatasinya dalam konteks pendidikan. Temuan ini bermanfaat bagi **akademisi** sebagai landasan pengembangan teori dan penelitian lanjutan mengenai manajemen mutu berbasis konteks, serta membuka peluang pengembangan model konseptual baru. Bagi **praktisi**, sintesis ini memberikan insight penting terkait prasyarat keberhasilan MMT, bahwa MMT tidak hanya menuntut prosedur formal, tetapi memerlukan komitmen kepemimpinan, budaya mutu, dan pelibatan seluruh elemen organisasi secara sistemik agar mampu menghasilkan perubahan mutu yang berkelanjutan.

REFERENSI

- Aimah, S. (2021). Manajemen mutu terpadu di pesantren. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan*, 15(2), 195-226.
- Albab, U. (2021). Perencanaan pendidikan dalam manajemen mutu terpadu pendidikan islam. *Jurnal Pancar (Pendidik Anak Cerdas Dan Pintar)*, 5(1), 119-126.
- Annisa. (2022). *Manajemen Mutu Terpadu Dan Implementasinya Dalam Pendidikan Di SMA Negeri 4 Palopo*. Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo.
- Fauzi, H. N. (2019). Manajemen Mutu Terpadu dalam Meningkatkan Kinerja Sekolah SMK Ma'arif 1 Piyungan Bantul. *Dirasat: Jurnal Manajemen Dan Pendidikan Islam*, 5(2), 134-147.
- Mastuti, N. P. (2020). Implementasi Manajemen Mutu Terpadu (MMT) Terhadap Kinerja Guru di MTs Al-Ittihadiyah Rumbi Pekanbaru. *Al-Afkar: Manajemen Pendidikan Islam*, 8(1), 4-84.
- Muhamad, R. S. (2020). *Konsep Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Lembaga Pendidikan Islam*.
- Muttaqin, M. (2021). *Implementasi Manajemen Mutu Terpadu Di SMK Alhikmah 2 Sirampog Brebes*. Institut Agama Islam Negeri Purwokerto (Indonesia).
- Primasanti, Y. (2021). *Manajemen Mutu Terpadu*. Penerbit Dwijo.
- Qomarudin, A., Fitriyah, H., & Hermawan, S. (2023). Implementasi Keberhasilan Sistem

- Manajemen Mutu Terpadu Hazard Analysis and Critical Control Point Melalui Peningkatan Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 10(1), 37-44.
- Rohmat, R., & Yuslam, Y. (2022). Implementasi Manajemen Mutu Terpadu di Madrasah Ibtidaiyah. *Jurnal Kependidikan*, 10(1), 1-19.
- Sarvitri, A., & Supriyanto, A. (2020). Penerapan manajemen mutu terpadu pada sistem penjaminan mutu pendidikan internal. *JAMP: Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 3(1), 38-51.
- Silvia, A. (2024). *Implementasi Manajemen Mutu Tepadu Di SMA Al-Azhar 3 Bandar Lampung*. UIN RADEN INTAN LAMPUNG.
- Siregar, A. S. (2024). Pengembangan Manajemen Mutu Terpadu di Lembaga Pendidikan Islam. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(3), 8610-8626.
- Tarakan, K. (n.d.). *Analisa Faktor-Faktor Manajemen Mutu Tepadu Pada Puskesmas Yang Memperoleh ISO-9001: 2000 DI*.
- Tjakrawala, K., & Bangun, N. (2019). Aspek kepemimpinan manajemen, praktik manajemen mutu terpadu, dan quality performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 6(1), 85-102.
- Tjiphanata, R., & Tumewu, F. J. (2024). Analisis penerapan manajemen mutu terpadu di rumah sakit umum daerah maria walanda maramis. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 12(01), 521-531.
- Ulfa, M., & Shalahuddin, S. (2023). Upaya Kepala Sekolah Meningkatkan Kinerja Sebagai Leader dalam Manajemen Mutu Terpadu. *Al-Rabwah*, 17(02), 98-107.
- Yusuf, M., & Sjamsir, H. (2021). Manajemen Mutu Terpadu Di SMK Negeri 7 Samarinda. *BEduManagers Journal: Borneo Educational Management and Research Journal*, 2(1), 22-32.