



## Budaya Mutu dan Keberlanjutan Kinerja: Sebuah Pendekatan Manajerial Modern

Imam Fatkhullah<sup>1\*</sup>, Shofam Amim Mujadid<sup>2</sup>, Tegar Efrizal<sup>3</sup>, Nuriyah<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup> Manajemen Dakwah, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [imam.fatkhullah25@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:imam.fatkhullah25@mhs.uinjkt.ac.id)

**Abstract.** *In the context of modern organizations, performance can no longer be measured solely through short-term target achievements. A strong foundation of quality culture is required to ensure sustainable performance. This study aims to examine the relationship between quality culture and organizational performance sustainability through a modern managerial approach. The method used is descriptive qualitative, employing literature studies and conceptual analysis of theories related to quality management, organizational culture, and performance sustainability. The findings indicate that quality culture holds a strategic role in shaping work behavior, strengthening management systems, and fostering continuous innovation. The application of quality values—such as commitment to continuous improvement, customer orientation, and consistency in process control—contributes to the creation of a productive work environment that is responsive to change. Integrating quality culture into all aspects of the organization also enhances operational efficiency, reinforces teamwork, and promotes data-driven decision-making. These aspects lead to greater performance consistency, improved customer satisfaction, and long-term competitive advantage. Therefore, quality culture does not merely serve as a behavioral guideline but becomes a fundamental pillar in building an adaptive, innovative, and sustainable organization capable of navigating an increasingly complex business environment.*

**Keywords:** *Innovation; Modern Management; Organization; Performance Sustainability; Quality Culture.*

**Abstrak.** Dalam konteks organisasi modern, kinerja tidak lagi cukup diukur melalui pencapaian target jangka pendek, melainkan membutuhkan fondasi nilai yang kuat berupa budaya mutu agar keberlanjutan kinerja dapat terjamin. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara budaya mutu dan keberlanjutan kinerja organisasi dengan pendekatan manajerial modern. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui studi literatur dan analisis konseptual terhadap teori-teori manajemen mutu, budaya organisasi, dan keberlanjutan kinerja. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya mutu memiliki peran strategis dalam membentuk perilaku kerja, memperkuat sistem manajemen, dan menciptakan inovasi yang berkelanjutan. Penerapan nilai-nilai mutu seperti komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan, orientasi pada pelanggan, serta konsistensi dalam pengendalian proses terbukti mendukung terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan responsif terhadap perubahan. Integrasi budaya mutu ke dalam seluruh aspek organisasi juga mendorong peningkatan efisiensi operasional, penguatan kerja sama tim, serta penciptaan keputusan berbasis data. Hal ini berdampak pada meningkatnya konsistensi kinerja, kepuasan pelanggan, serta keunggulan kompetitif jangka panjang. Dengan demikian, budaya mutu tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga menjadi pondasi utama dalam membangun organisasi yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

**Kata kunci:** Budaya Mutu; Inovasi; Kinerja Berkelanjutan; Manajemen Modern; Organisasi.

### 1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan bisnis dan tuntutan pembangunan berkelanjutan, organisasi dituntut tidak hanya untuk mencapai kinerja ekonomi, tetapi juga memastikan keberlanjutan sosial dan lingkungan. Total Quality Management (TQM) sebagai pendekatan manajerial yang menekankan perbaikan berkelanjutan, keterlibatan karyawan, dan fokus pada pelanggan telah dipandang sebagai salah satu fondasi untuk memperkuat praktik sustainability di organisasi. Penelitian empiris di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan TQM berkontribusi pada

peningkatan kualitas produk, efisiensi operasional, dan potensi peningkatan kinerja keberlanjutan organisasi (Herdina et al., 2025).

Seiring dengan berkembangnya literatur, sejumlah studi di konteks Indonesia menelaah hubungan TQM dengan berbagai indikator kinerja dan keberlanjutan di sektor UMKM, layanan, dan manufaktur. Misalnya, studi empiris menemukan keterkaitan positif antara elemen-elemen TQM (mis. keterlibatan karyawan, continuous improvement) dengan kinerja organisasi dan beberapa dimensi sustainability. Namun, mayoritas penelitian di Indonesia bersifat kuantitatif sektoral yang menguji pengaruh variabel TQM terhadap outcome tertentu pada sampel perusahaan atau UMKM (Fatchurochman & Yamit, 2022).

Meskipun ada bukti empiris lokal, masih sedikit kajian yang secara sistematis mensintesis temuan-temuan tersebut dalam bentuk kajian literatur kualitatif yang mengintegrasikan konsep TQM dan sustainability management terutama dalam rangka merumuskan kerangka konseptual adaptif untuk praktik di Indonesia. Beberapa studi juga menyoroti peran mediasi (mis. inovasi layanan, knowledge management) dalam hubungan TQM sustainability, namun sintesis teoretis yang menggabungkan bukti empiris dari berbagai sektor dan merumuskan rekomendasi kebijakan/praktik yang kontekstual bagi organisasi Indonesia masih terbatas (Abimatha et al., 2023).

Oleh karena itu, diperlukan sebuah studi literature review kualitatif yang (1) memetakan berbagai pendekatan dan indikator TQM yang telah diterapkan dalam penelitian Indonesia terkait keberlanjutan; (2) menganalisis mekanisme atau jalur (mis. peran budaya organisasi, knowledge management, inovasi) yang menghubungkan TQM dengan sustainability outcomes; dan (3) merumuskan kerangka integratif serta agenda penelitian dan praktik yang kontekstual untuk organisasi di Indonesia. Kajian seperti ini penting agar pembuat kebijakan, manajer, dan akademisi memperoleh sintesis teoretis dan panduan praktis berbasis bukti lokal (Murtalingntyas et al. 2025).

Selain itu, penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan konsep TQM dan sustainability management dalam satu kerangka teoritis dan dianalisis melalui pendekatan kualitatif literatur review masih terbatas. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian, khususnya dalam upaya membangun pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana prinsip-prinsip TQM dapat menjadi fondasi untuk penguatan strategi keberlanjutan organisasi di konteks Indonesia yang memiliki karakteristik budaya, struktur usaha, dan tantangan regulasi yang khas.

Melihat kondisi tersebut, penelitian ini menghadirkan kebaruan melalui penyusunan kajian literatur kualitatif yang secara sistematis mensintesis temuan penelitian-penelitian terkait TQM dan keberlanjutan di Indonesia, kemudian mengembangkan kerangka konseptual integratif yang memetakan hubungan antara prinsip-prinsip TQM dengan dimensi keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Selain itu, penelitian ini memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi di Indonesia untuk mengimplementasikan TQM sebagai pilar menuju praktik manajemen berkelanjutan, serta menawarkan agenda penelitian lanjutan bagi akademisi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi ilmiah dan praktis yang signifikan dalam memperkuat literatur dan praktik manajemen mutu serta keberlanjutan di Indonesia.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Budaya Mutu (*Quality Culture*)**

Budaya mutu merujuk pada nilai, keyakinan, dan praktik yang menjadi landasan perilaku organisasi dalam menjamin kualitas secara konsisten. (Oakland 2014) menyebut budaya mutu sebagai sistem nilai organisasi yang terintegrasi ke seluruh proses kerja melalui kepemimpinan, komunikasi, serta komitmen kolektif. Dalam konteks organisasi Indonesia, budaya mutu berkaitan dengan internalisasi nilai kerja yang berorientasi pada kualitas, perbaikan berkelanjutan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. Penelitian (Suhardin 2024) menegaskan bahwa budaya mutu hanya dapat berkembang apabila ada komitmen pimpinan, standar mutu yang jelas, dan partisipasi seluruh pegawai dalam pengendalian mutu.

### **Total Quality Management (TQM)**

TQM adalah pendekatan manajerial yang menekankan perbaikan berkelanjutan, kepuasan pelanggan, dan keterlibatan seluruh anggota organisasi. TQM menjadi konsep sentral dalam membangun budaya mutu yang kuat dan mendorong keberlanjutan kinerja organisasi. Di Indonesia, penerapan TQM telah terbukti meningkatkan kinerja organisasi di berbagai sektor. Penelitian Murtaliningtyas et al. (2025) menunjukkan bahwa TQM berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan keberlanjutan bisnis melalui penguatan budaya organisasi. Hal serupa diungkapkan oleh Dharma (2017) bahwa TQM meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan daerah (Ketut & Winata 2017).

### **Kinerja Berkelanjutan (*Sustainable Performance*)**

Kinerja berkelanjutan tidak hanya mencakup pencapaian finansial, tetapi juga keberlanjutan sosial, lingkungan, dan efisiensi proses. Perspektif manajerial modern melihat kinerja berkelanjutan sebagai hasil integrasi nilai mutu, inovasi, dan pembelajaran organisasi.

Penelitian (Khaeruman et al. 2023) menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang mencakup kualitas layanan, produktivitas, dan kepuasan pelanggan mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Selain itu, (Rohida et al. 2025) menegaskan bahwa organisasi pembelajar (learning organization) memperkuat kapabilitas kinerja berkelanjutan.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi pustaka (*library research*). Pendekatan ini dipilih untuk menggali dan memahami konsep budaya mutu serta keterkaitannya dengan keberlanjutan kinerja organisasi melalui analisis teori dan temuan empiris terdahulu. Data penelitian diperoleh dari berbagai literatur ilmiah, seperti artikel jurnal nasional dan internasional, buku manajemen mutu, serta hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan tema budaya mutu dan kinerja berkelanjutan (Abdurrahman 2024).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui sebuah penelusuran, pembacaan mendalam, serta pencatatan sistematis terhadap literatur yang relevan (Muhammad 2023). Prosedur analisis dalam penelitian ini meliputi beberapa tahapan. Pertama, melakukan inventarisasi teori mengenai budaya mutu dan kinerja organisasi dalam konteks manajemen modern. Kedua, melakukan klasifikasi konsep-konsep tersebut berdasarkan relevansinya terhadap praktik manajemen saat ini. Ketiga, menerapkan analisis konseptual untuk menghubungkan nilai-nilai budaya mutu dengan faktor-faktor yang mempengaruhi keberlanjutan kinerja organisasi. Keempat, menyusun sintesis temuan untuk membangun kerangka pemahaman yang utuh dan komprehensif dalam perspektif manajemen organisasi kontemporer.

Hasil penelitian ini bersifat konseptual dan tidak bertujuan menguji hipotesis secara empiris. Namun demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis berupa penguatan kajian mengenai integrasi budaya mutu dengan keberlanjutan kinerja organisasi serta kontribusi praktis bagi pengembangan strategi manajemen berbasis budaya mutu pada berbagai tipe organisasi.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### **Budaya Mutu sebagai Nilai Inti Organisasi**

Budaya mutu adalah manifestasi nilai, sikap, dan praktik yang menempatkan mutu sebagai tanggung jawab bersama seluruh anggota organisasi (Oakland 2014). Budaya ini dibangun melalui kepemimpinan visioner, komunikasi efektif, dan sistem penghargaan yang menekankan nilai mutu. Organisasi yang memiliki budaya mutu yang kuat akan menunjukkan karakteristik berikut:

##### ***Komitmen tinggi terhadap pelanggan dan hasil kerja***

Komitmen yang kuat terhadap pelanggan dan hasil kerja (customer- and performance-commitment) dalam konteks organisasi Indonesia bukan sekadar nilai normatif: bukti empiris lokal menunjukkan bahwa komitmen ini memengaruhi proses operasional, kepuasan pelanggan, dan output kinerja secara langsung maupun melalui mediator seperti kualitas layanan, pengalaman pelanggan, dan engagement karyawan. Studi kualitatif pada sektor Food & Beverage menemukan bahwa penerapan *Customer Service Commitment* meliputi standar layanan, pelatihan barista/staff, dan mekanisme feedback mampu mempertahankan loyalitas pelanggan di toko-toko rantai kafe setelah masa pandemi dengan cara memperkuat konsistensi layanan dan hubungan personal antara staf dan pelanggan (Salsabila and Winduwati 2023).

Secara mekanistik, penelitian-penelitian kuantitatif Indonesia menjelaskan jalur yang konsisten: komitmen (baik komitmen organisasi karyawan maupun komitmen relasional dengan pelanggan) meningkatkan persepsi kualitas layanan dan kepuasan, yang pada gilirannya menaikkan loyalitas serta kinerja organisasi. Misalnya, beberapa studi survei menunjukkan pengaruh positif komitmen terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas, serta peran mediasi kepuasan dalam hubungan antara kualitas layanan dan loyalitas. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa investasi organisasi pada aspek komitmen harus diikuti dengan peningkatan kapabilitas operasional (pelatihan, SOP, dan sistem umpan balik) untuk mewujudkan hasil kerja yang terukur (Aprilianto, Welsa, and Udayana 2022).

Dalam ranah pengalaman pelanggan dan digitalisasi layanan, riset lokal juga menyorot peran *service quality agility* dan e-service quality: organisasi yang mampu menyesuaikan proses layanan (responsivitas, keandalan, keamanan layanan elektronik) lebih efektif menerjemahkan komitmen menjadi hasil kerja nyata. Studi yang menggabungkan pengalaman pelanggan, komitmen, dan perilaku engagement menunjukkan bahwa komitmen berperan sebagai perekat antara pengalaman yang baik dan outcome positif artinya komitmen memaksimalkan manfaat dari inisiatif pengalaman pelanggan digital maupun luring. Untuk organisasi di Indonesia yang mempercepat transformasi digital, hal ini berarti komitmen harus

disertai desain layanan digital yang memenuhi ekspektasi pelanggan (Sinaga and Wuryan 2024).

Dari perspektif kinerja internal, penelitian pada lembaga keuangan dan institusi publik mengindikasikan bahwa komitmen organisasional berkorelasi signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja dan motivasi. Hasil survei di beberapa cabang perbankan dan instansi pemerintah menemukan bahwa program peningkatan komitmen (mis. komunikasi visi-misi, penghargaan kinerja, dan dukungan manajemen puncak) berkontribusi pada indikator kinerja yang lebih baik, menurunkan turnover, dan memperbaiki kualitas pelayanan publik. Dengan kata lain, untuk mencapai hasil kerja tinggi, organisasi perlu memadukan komitmen eksternal (pada pelanggan) dan komitmen internal (pada pegawai) (Surono and Romi 2025).

### ***Keterlibatan aktif seluruh anggota dalam inovasi***

Keterlibatan aktif seluruh anggota dalam inovasi merupakan ciri utama dari organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan. Inovasi tidak lagi dipandang sebagai tanggung jawab eksklusif manajemen atau departemen penelitian dan pengembangan, melainkan sebagai aktivitas kolektif yang melibatkan seluruh lapisan organisasi. Dalam konteks budaya mutu, inovasi menjadi instrumen penting untuk memastikan organisasi tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Ketika setiap anggota merasa memiliki peran dalam proses inovasi, tercipta rasa tanggung jawab bersama terhadap peningkatan mutu produk maupun layanan.

Penelitian terkini di Indonesia memperkuat pandangan bahwa keterlibatan karyawan berperan penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Noer Choidah, Indriyani, dan Fatimah (2023) dalam Buletin Bisnis dan Manajemen menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif serta kinerja karyawan, dengan perilaku inovatif berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut (Noerchoidah, Indriyani, and Fatimah 2023). Studi lain oleh Tampubolon et al. (2025) menunjukkan bahwa pada perusahaan rintisan (startup), tingkat keterlibatan karyawan terhadap proses kerja dan komunikasi internal secara langsung berdampak pada produktivitas serta munculnya ide-ide baru yang inovatif. Temuan ini menegaskan bahwa inovasi yang berkelanjutan hanya dapat tumbuh apabila organisasi memberi ruang partisipatif bagi seluruh anggotanya (Tampubolon et al. 2025).

Keterlibatan aktif dalam inovasi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung dan budaya organisasi yang terbuka terhadap ide-ide baru. Penelitian oleh Iffat, Sumartik, dan Ubaidillah (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan dan perilaku kerja

inovatif secara simultan mampu meningkatkan workforce agility atau kelincahan tenaga kerja di sektor perhotelan (Iffat, Sumartik, and Ubaidillah Hasan 2023). Artinya, ketika karyawan diberikan kepercayaan untuk berinovasi, mereka tidak hanya menciptakan solusi kreatif, tetapi juga menjadi lebih adaptif terhadap perubahan situasi kerja. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang terbuka, sistem penghargaan terhadap ide baru, serta toleransi terhadap kegagalan kecil menjadi faktor penting dalam menumbuhkan budaya inovatif.

Di sisi lain, penelitian juga mengindikasikan bahwa keterlibatan aktif tidak selalu otomatis menghasilkan inovasi apabila tidak didukung oleh struktur organisasi dan kepemimpinan yang memfasilitasi. Studi pada instansi pemerintahan daerah oleh Adrianto dan Viviani (2025) menemukan bahwa komunikasi organisasi, dukungan kepemimpinan, dan budaya organisasi berperan penting dalam memediasi hubungan antara inovasi dan keterlibatan karyawan. Tanpa dukungan sistemik tersebut, semangat keterlibatan sering kali tidak berujung pada implementasi ide yang nyata (Setiawan and Viviani 2025). Oleh karena itu, inovasi harus dipandang sebagai proses sosial yang melibatkan faktor struktural, budaya, dan psikologis di dalam organisasi.

Penelitian oleh Ekawati dan Soleha (2024) dalam *Intekna: Jurnal Informasi Teknik dan Niaga* menambahkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki human capital kuat melalui pelatihan, peningkatan kapasitas, dan pembelajaran berkelanjutan lebih mampu berpartisipasi aktif dalam kegiatan inovasi. Keterlibatan yang didukung oleh kemampuan dan pengetahuan inilah yang membentuk dasar bagi inovasi yang berkelanjutan (Ekawati and Soleha 2017). Dengan demikian, keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi dalam inovasi tidak hanya meningkatkan kreativitas individu, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi secara keseluruhan melalui pengembangan kapasitas bersama dan pembelajaran kolektif.

Secara keseluruhan, inovasi yang melibatkan seluruh anggota merupakan refleksi dari budaya organisasi yang matang dan berorientasi mutu. Organisasi yang berhasil menumbuhkan iklim partisipatif akan memandang setiap karyawan sebagai sumber ide dan agen perubahan. Keterlibatan semacam ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, tetapi juga menghasilkan inovasi yang relevan dan aplikatif untuk menjawab tantangan bisnis. Oleh karena itu, keberhasilan inovasi bukan hanya diukur dari jumlah produk baru yang dihasilkan, melainkan dari sejauh mana seluruh anggota organisasi terlibat aktif dalam proses menciptakan, menguji, dan menerapkan ide-ide yang berkontribusi terhadap peningkatan mutu dan kinerja organisasi.

### ***Mekanisme evaluasi dan pembelajaran yang berkelanjutan***

Mekanisme evaluasi dan pembelajaran yang berkelanjutan merupakan elemen fundamental dalam membangun budaya mutu organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan. Evaluasi tidak hanya dipahami sebagai proses penilaian hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana pembelajaran kolektif untuk memperbaiki sistem dan meningkatkan kapasitas organisasi. Dalam konteks manajemen mutu, evaluasi berkelanjutan berperan sebagai mekanisme feedback loop yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi kesenjangan antara standar kinerja dan hasil aktual, lalu menerjemahkan temuan tersebut menjadi langkah-langkah perbaikan sistematis. Busnawir (2025) menegaskan bahwa siklus continuous improvement dalam organisasi pendidikan dan publik di Indonesia dapat berjalan efektif apabila setiap tahap evaluasi diikuti dengan refleksi dan aksi korektif yang nyata, bukan sekadar pelaporan administratif (Busnawir 2025). Dengan demikian, mekanisme evaluasi yang berkelanjutan membentuk landasan bagi pembelajaran organisasi yang dinamis dan berbasis data.

Dalam praktiknya, mekanisme evaluasi yang berkelanjutan memerlukan pendekatan sistemik yang mencakup dimensi struktur, proses, dan budaya organisasi. Lesnawati (2025) menjelaskan bahwa organisasi berbudaya mutu selalu memadukan antara evaluasi formal (seperti audit mutu internal, asesmen kinerja, dan survei kepuasan pelanggan) dengan evaluasi informal melalui dialog reflektif dan pertemuan tim lintas fungsi. Kombinasi ini menciptakan sistem pembelajaran yang tidak hanya menilai kinerja masa lalu, tetapi juga mendorong eksplorasi solusi inovatif untuk masa depan (Lesnawati 2025). Dalam konteks pendidikan, Ratumbusyang (2025) menemukan bahwa evaluasi berkelanjutan berperan penting dalam memperkuat karakter organisasi pembelajar, di mana hasil evaluasi dijadikan dasar pengembangan kurikulum, peningkatan kompetensi tenaga pendidik, dan penyempurnaan tata kelola (Ratumbusyang et al. 2025). Pendekatan ini memperlihatkan bahwa evaluasi tidak sekadar alat pengawasan, tetapi juga instrumen strategis untuk menumbuhkan inovasi dan peningkatan mutu berkelanjutan.

Dari perspektif sintesis-analitis, hubungan antara evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan menunjukkan karakter symbiotic, di mana hasil evaluasi menjadi sumber pengetahuan yang memicu proses pembelajaran organisasi, sementara pembelajaran yang efektif memperkaya kualitas evaluasi berikutnya. Iffat, Sumartik, dan Ubaidillah (2023) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan sistem evaluasi partisipatif melibatkan karyawan dalam proses refleksi dan pengambilan keputusan lebih berhasil membangun perilaku kerja inovatif dan workforce agility (Iffat et al. 2023). Artinya, mekanisme evaluasi



yang dirancang secara inklusif berkontribusi terhadap penciptaan budaya belajar yang kolaboratif dan adaptif. Selain itu, studi oleh Gultom (2024) menegaskan bahwa keberhasilan evaluasi pembelajaran dalam meningkatkan mutu pendidikan sangat bergantung pada keterlibatan aktif seluruh pemangku kepentingan dalam menafsirkan hasil evaluasi dan merumuskan langkah perbaikan bersama (Gultom, Syahputra, and Syahrial 2024). Sintesis dari berbagai penelitian ini memperlihatkan bahwa keberlanjutan pembelajaran organisasi tidak dapat dilepaskan dari kualitas mekanisme evaluasi yang sistematis, reflektif, dan partisipatif.

Secara analitis, keberhasilan mekanisme evaluasi dan pembelajaran berkelanjutan dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kepemimpinan transformatif, budaya organisasi yang terbuka terhadap umpan balik, dan dukungan sistem informasi yang kuat. Adrianto dan Viviani (2025) menemukan bahwa komunikasi organisasi yang efektif serta dukungan kepemimpinan yang visioner menjadi katalis bagi proses evaluasi yang produktif. Tanpa kepemimpinan yang berorientasi pembelajaran, hasil evaluasi cenderung berhenti pada tahap administratif tanpa menghasilkan perubahan nyata (Setiawan and Viviani 2025). Sementara itu, studi oleh Gultom (2024) dan Busnawir (2025) menekankan pentingnya penggunaan teknologi informasi dalam sistem monitoring and evaluation (M&E) untuk memastikan akurasi data, transparansi, dan kecepatan tindak lanjut (Gultom et al. 2024). Dengan mengintegrasikan hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa mekanisme evaluasi dan pembelajaran yang berkelanjutan hanya dapat berfungsi optimal bila didukung oleh komitmen kelembagaan, kapasitas sumber daya manusia, dan sistem pengetahuan yang saling memperkuat satu sama lain dalam kerangka budaya mutu organisasi.

### ***Integrasi mutu ke dalam strategi dan kebijakan organisasi***

Integrasi mutu ke dalam strategi dan kebijakan organisasi merupakan pondasi utama dalam menciptakan tata kelola yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan. Mutu tidak lagi ditempatkan sebagai fungsi teknis semata, tetapi menjadi arah strategis yang menuntun seluruh proses organisasi. Pendekatan ini menegaskan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari pencapaian target finansial, tetapi juga dari sejauh mana prinsip-prinsip mutu tertanam dalam setiap keputusan strategis, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Menurut Mauladin (2024), integrasi sistem manajemen mutu ke dalam kebijakan organisasi menciptakan keselarasan antara visi strategis dan implementasi operasional, memastikan bahwa setiap kegiatan memiliki kontribusi nyata terhadap pencapaian mutu dan peningkatan daya saing organisasi. Dalam konteks sektor publik maupun pendidikan, hal ini diwujudkan melalui penguatan sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan penerapan

siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) sebagai mekanisme evaluasi berkelanjutan (Mauladin 2024).

Integrasi mutu yang efektif membutuhkan keterpaduan antara kebijakan top-down dan partisipasi bottom-up. Farida dkk (2024) menekankan bahwa kebijakan mutu yang berhasil tidak dapat diterapkan hanya melalui regulasi atau instruksi manajerial, melainkan harus dikembangkan secara kolaboratif dengan melibatkan seluruh elemen organisasi (Farida et al. 2024). Pendekatan ini memungkinkan munculnya rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap kebijakan mutu yang telah dirumuskan, sekaligus memastikan bahwa nilai-nilai mutu benar-benar diinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari. Dalam konteks pendidikan, keterlibatan seluruh pemangku kepentingan baik pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, maupun mahasiswa menjadi kunci dalam menjaga kesinambungan implementasi kebijakan mutu. Hal serupa juga berlaku di sektor korporasi, di mana penerapan Total Quality Management (TQM) yang terintegrasi dengan strategi bisnis mampu meningkatkan komitmen organisasi terhadap kepuasan pelanggan, inovasi, dan efisiensi proses (Maknun, Asmedi, and Safuan 2024).

Dari perspektif sintetis-analitis, integrasi mutu ke dalam strategi organisasi menciptakan hubungan sinergis antara kebijakan, budaya kerja, dan sistem manajemen. IM Raihan (2025) menunjukkan bahwa penerapan siklus PDCA sebagai bagian dari strategi mutu sekolah berperan signifikan dalam meningkatkan efektivitas proses perencanaan dan pengendalian mutu. Dengan memasukkan prinsip mutu ke dalam perencanaan strategis, organisasi dapat mengembangkan indikator kinerja yang tidak hanya berfokus pada output, tetapi juga pada proses, kepuasan pelanggan, serta nilai-nilai keberlanjutan. Pendekatan ini memperkuat argumen bahwa integrasi mutu merupakan proses berlapis yang melibatkan dimensi struktural (kebijakan dan prosedur), kultural (nilai dan sikap), serta teknis (alat dan indikator pengukuran). Ketika ketiga dimensi tersebut berjalan harmonis, organisasi memiliki kemampuan lebih tinggi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal sekaligus mempertahankan konsistensi mutu di setiap lini (Raihan et al. 2025).

Namun, secara analitis dapat dicatat bahwa integrasi mutu ke dalam strategi organisasi tidak selalu berjalan mulus karena masih dihadapkan pada sejumlah tantangan. JPTAM (2025) mengidentifikasi beberapa hambatan umum, seperti lemahnya koordinasi antarunit, keterbatasan sumber daya manusia yang memahami manajemen mutu, serta minimnya komitmen pimpinan terhadap pelaksanaan kebijakan mutu. Selain itu, banyak organisasi di Indonesia masih memandang mutu sebagai kewajiban administratif daripada kebutuhan strategis. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan kepemimpinan yang visioner dan learning-oriented, yang tidak hanya mendorong pelaksanaan sistem manajemen mutu, tetapi juga

memastikan bahwa hasil evaluasi digunakan sebagai dasar untuk perbaikan berkelanjutan (Rahayu et al. 2025). Dalam konteks ini, integrasi mutu ke dalam strategi dan kebijakan bukan sekadar instrumen formalitas, melainkan menjadi mekanisme transformasi organisasi menuju keunggulan kinerja yang berkelanjutan dan berorientasi pada nilai.

### **Keberlanjutan Kinerja dalam Perspektif Manajerial Modern**

Keberlanjutan kinerja tidak hanya mencakup pencapaian finansial, tetapi juga melibatkan dimensi sosial, lingkungan, dan etika kerja (Sink & Tuttle, 1989). Dalam konteks manajemen modern, kinerja berkelanjutan dicapai melalui *continuous learning* dan *continuous improvement* yang melibatkan seluruh sistem organisasi.

*Continuous learning* atau pembelajaran berkelanjutan merujuk pada proses di mana organisasi secara sistematis mengembangkan kapabilitas individu dan kolektifnya untuk merespons perubahan lingkungan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam kerangka organisasi pembelajar (*learning organization*), pembelajaran tidak berhenti pada pelatihan sekali waktu saja, tetapi menjadi bagian dari budaya sehari-hari melalui refleksi, dialog, berbagi pengetahuan, dan eksperimen. Sebagai contoh, penelitian oleh Rohida et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan teori organisasi pembelajar (yang mencakup personal mastery, mental model, shared vision, team learning, systems thinking) memiliki peran penting dalam membangun budaya *continuous learning* untuk menghasilkan SDM yang fleksibel dan kompeten menghadapi dinamika global (Rohida et al. 2025).

Lebih lanjut, *continuous learning* dalam organisasi bukan hanya meningkatkan kompetensi individual, tetapi juga memperkuat sistem dan proses organisasi agar adaptif dan inovatif. Penelitian di institusi publik di Indonesia oleh Marpaung (2024) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen pembelajaran terstruktur melalui kebiasaan belajar, fasilitasi, dan sarana-prasarana pembelajaran lebih mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan (Marpaung 2020). Selain itu, studi pada UMKM di Malang oleh Ambarwati et al. (2025) menemukan bahwa organisasi dengan implementasi *learning organization* yang efektif (yang secara implisit mendukung *continuous learning*) menunjukkan kinerja bisnis dan inovasi yang lebih tinggi (Ambarwati, Sudarmiyatin, and Hermawan 2021).

Dari perspektif analitis, *continuous learning* dapat dilihat sebagai pilar strategis untuk mendukung keberlanjutan organisasi: pertama, dengan memperkuat kapabilitas adaptasi terhadap perubahan teknologi, pasar, dan regulasi; kedua, dengan memfasilitasi inovasi internal melalui pembaruan pengetahuan dan praktik kerja; ketiga, dengan memperkuat hubungan antara individu dan organisasi sehingga tercipta sinergi dalam pencapaian tujuan. Studi “Budaya Belajar Mandiri dan Berkelanjutan” di Pemerintah Kota Tangerang (Maulana,

Silitonga & Asropi, 2023) mendukung hal ini dengan menemukan bahwa budaya belajar mandiri dan sistematis menjadi fondasi untuk pengembangan kompetensi pegawai secara terus-menerus (Maulana, Silitonga, and Asropi 2023). Dengan demikian, continuous learning bukanlah aktivitas tersendiri yang terpisah dari operasi organisasi, melainkan bagian integral dari strategi organisasi untuk mempertahankan kinerja-unggul dalam jangka panjang. Organisasi yang mampu menjadikan pembelajaran sebagai rutinitas dan kultur akan lebih tangguh menghadapi ketidakpastian dan mampu menyeimbangkan antara tuntutan pasar, kepuasan pelanggan, dan tanggung jawab sosial.

“*Continuous Improvement*” atau perbaikan berkelanjutan merupakan pendekatan strategis yang menempatkan perubahan incremental, evaluasi rutin, dan pelibatan seluruh sistem organisasi sebagai bagian tak terpisahkan dari budaya operasional. Dalam konteks organisasi Indonesia, konsep ini menekankan bahwa pencapaian keunggulan bukan hanya melalui terobosan besar sekali waktu, melainkan melalui rangkaian langkah-kecil yang terus-menerus seperti pengurangan pemborosan, penyederhanaan proses, penguatan standar layanan, dan pemanfaatan umpan balik pelanggan sebagai basis pembelajaran. Sebagai contoh, penelitian pada sektor layanan administrasi publik di Kabupaten Wonogiri menunjukkan bahwa penerapan siklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) dalam pelayanan kependudukan berbasis digital berhasil mengidentifikasi hambatan, menyelesaikan masalah melalui koordinasi stakeholder, dan terus menerus menindaklanjuti hasil pengukuran untuk meningkatkan kemudahan akses masyarakat (Naufal, Sumartono, and Putra 2025).

Lebih lanjut, continuous improvement dikaitkan dengan pendekatan metodologi seperti Kaizen dan 5S yang menekankan penghapusan pemborosan (*waste*), standarisasi kerja, dan pelibatan pekerja dalam pengusulan ide perbaikan. Sebagai ilustrasi, penelitian di industri kecil menengah (IKM) agro-industri yang diterbitkan oleh Universitas Padjadjaran (Rahmah et al., 2024) menemukan bahwa identifikasi pemborosan seperti over-production, waiting, dan defect melalui analisis tata letak dan sistem kerja menjadi awal dari rangkaian perbaikan yang terus-menerus (Rahmah, Pujianto, and Rizal 2018). Dalam konteks manufaktur dan layanan, penelitian juga menemukan bahwa budaya perbaikan berkelanjutan berkontribusi positif terhadap motivasi kerja dan inovasi karyawan; misalnya studi di jurnal *Fair Value* menunjukkan bahwa budaya continuous improvement organisasi mempengaruhi motivasi dan perilaku kerja inovatif secara signifikan (Dibyantoro, Prahiawan, and Ramdansyah 2021).

Secara analitis, continuous improvement dapat dilihat sebagai penghubung antara orientasi strategis mutu dan implementasi operasional. Dengan menerapkan mekanisme pengukuran kinerja, refleksi terhadap hasil, perbaikan sistematis, dan standarisasi proses,

organisasi mampu menjaga agar mutu dan efisiensi tidak menurun di tengah perubahan lingkungan bisnis dan regulasi. Sebagai contoh di sektor pendidikan, penelitian STKIP Bima mengungkapkan bahwa penerapan prinsip continuous improvement melalui TQM (Total Quality Management) mencakup dimensi manajemen organisasi, administrasi & keuangan, sumber daya, dan pembelajaran menunjukkan bahwa perbaikan berkelanjutan harus meliputi seluruh komponen organisasi agar berdampak menyeluruh (Suaeb 2022).

Namun, penerapan continuous improvement tidak otomatis berhasil tanpa dukungan faktor-kunci seperti budaya organisasi yang inklusif, kepemimpinan yang mendukung, pelibatan pegawai, dan sistem informasi yang mendukung pengukuran dan umpan balik. Kajian literatur mengenai transformasi budaya organisasi dalam penerapan Kaizen menegaskan bahwa implementasi continuous improvement dipengaruhi oleh pengetahuan konsep, motivasi individu, komunikasi yang efektif, dan dukungan perusahaan terhadap partisipasi karyawan (Subakti et al. 2025). Oleh karena itu, continuous improvement dalam organisasi modern bukan hanya soal teknik atau alat manajemen, melainkan perubahan sikap, struktur, dan sistem yang memungkinkan organisasi belajar secara terus-menerus dan menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan. Budaya mutu menjadi pendorong utama terciptanya siklus perbaikan berkelanjutan karena menanamkan nilai tanggung jawab, kolaborasi, dan profesionalisme.

### **Integrasi Budaya Mutu dan Kinerja Berkelanjutan**

Hubungan antara budaya mutu dan kinerja berkelanjutan bersifat saling memperkuat. Ketika nilai-nilai mutu telah mengakar, kinerja organisasi menjadi lebih stabil, adaptif, dan inovatif. Beberapa indikator keberhasilan integrasi tersebut meliputi:

- 1) Komitmen pimpinan terhadap mutu (*leadership commitment*);
- 2) Partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan;
- 3) Sistem penghargaan berbasis mutu dan inovasi;
- 4) Evaluasi kinerja holistik yang melibatkan aspek kualitas, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.

Pendekatan ini menegaskan bahwa budaya mutu adalah investasi jangka panjang, bukan sekadar proyek atau kebijakan sesaat. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan mutu ke dalam strategi dan kebijakan menunjukkan komitmen pimpinan yang kuat terhadap mutu sebagai indikator utama. Kepemimpinan yang secara konsisten mengangkat mutu sebagai salah satu agenda strategis bukan hanya sekadar tujuan administratif memungkinkan seluruh kebijakan, proses, dan sumber daya diarahkan pada peningkatan mutu layanan atau produk. Misalnya, penelitian oleh Riwayadi (2022) menunjukkan bahwa untuk penerapan ISO

9001:2015 di organisasi Indonesia memerlukan komitmen pimpinan yang sangat tinggi sebagai prasyarat agar sistem manajemen mutu berjalan efektif (Riwayadi, Bachri, and Affandi 2022).

Selanjutnya, keberhasilan integrasi mutu juga tercermin dari partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Ketika karyawan diberi ruang dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan termasuk dalam hal mutu, inovasi, dan proses kerja maka rasa memiliki terhadap tujuan mutu akan meningkat, dan kontribusi mereka terhadap perbaikan mutu pun akan lebih nyata. Sebagai contoh, penelitian oleh Rohman & Gunawan (2023) menemukan bahwa partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap motivasi, kepuasan kerja, kreativitas, dan komitmen karyawan (Rohman and Gunawan 2023).

Indikator berikutnya adalah sistem penghargaan berbasis mutu dan inovasi. Organisasi yang mengapresiasi pencapaian mutu, inovasi proses atau produk, dan perilaku kerja yang mendukung mutu akan memperkuat budaya mutu dan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam upaya perbaikan berkelanjutan. Sebuah studi oleh Anwar, Hadi, Fitrasari & Amaliyah (2024) menginvestigasi sistem penghargaan berbasis tim di organisasi Indonesia dan menemukan bahwa penghargaan yang transparan dan adil dapat meningkatkan kolaborasi dan inovasi di tempat kerja (Anwar et al. 2024).

Terakhir, indikator penting adalah evaluasi kinerja holistik yang melibatkan aspek kualitas, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Evaluasi kinerja yang hanya berfokus pada aspek finansial atau kuantitas saja tidak cukup; integrasi mutu menuntut agar organisasi mengukur juga kualitas layanan/produk dan tingkat kepuasan pelanggan sebagai bagian dari kinerja. Penelitian oleh Khaeruman (2023) menunjukkan bahwa dalam organisasi Indonesia, strategi penilaian kinerja yang efektif telah mulai mengadopsi pendekatan non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, produktivitas proses dan efektivitas layanan (Khaeruman et al. 2023).

Dengan demikian, keempat indikator tersebut komitmen pimpinan, partisipasi karyawan, sistem penghargaan berbasis mutu dan inovasi, serta evaluasi kinerja yang holistik menjadi pijakan konkrit dalam menilai sejauh mana mutu telah diintegrasikan secara menyeluruh ke dalam strategi dan kebijakan organisasi.

### **Implikasi Manajerial**

Dalam konteks manajemen modern, penerapan budaya mutu memiliki implikasi strategis yang signifikan terhadap peran manajer sebagai penggerak utama keberlanjutan kinerja organisasi. Manajer dituntut mampu menjadi *role model* dalam menerapkan standar mutu melalui keteladanan, kedisiplinan, serta konsistensi terhadap prinsip perbaikan

berkelanjutan. Keteladanan tersebut menjadi instrumen penting untuk membangun kepercayaan dan komitmen seluruh anggota organisasi, sehingga nilai mutu tidak hanya menjadi formalitas kebijakan, melainkan terinternalisasi dalam perilaku kerja sehari-hari (Nababan 2022).

Selain itu, manajer juga harus mengembangkan sistem pelibatan karyawan secara aktif (*employee involvement*). Pelibatan ini diwujudkan melalui komunikasi terbuka, pemberian penghargaan atas inovasi, serta ruang partisipasi dalam proses pengambilan keputusan. Upaya tersebut menciptakan iklim kerja kolaboratif, meningkatkan motivasi intrinsik, serta memperkuat rasa kepemilikan terhadap tujuan organisasi. Selanjutnya, penerapan budaya mutu menuntut manajer membangun sistem pembelajaran organisasi (*organizational learning system*) yang terstruktur melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, knowledge sharing, serta mekanisme evaluasi teratur untuk memastikan proses adaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan bisnis (Nababan 2022).

Di era digital, implikasi manajerial juga menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi dan inovasi digital guna meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kualitas layanan. Transformasi digital menjadi faktor pendukung utama dalam memperkuat proses mutu dan memperluas daya saing organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, budaya mutu tidak hanya berfungsi sebagai pedoman teknis, tetapi menjadi fondasi strategis yang menyatukan dimensi manusia, teknologi, dan nilai organisasi untuk mencapai kinerja jangka panjang yang unggul dan berkelanjutan.

Adapun implikasi manajerial dari budaya mutu dan kinerja berkelanjutan diantaranya adalah sebagai berikut:

#### ***Teladan (role model) dalam menerapkan standar mutu***

Manajer harus menjadi contoh langsung dalam penerapan standar mutu. Menurut penelitian (Suhardin 2024), implementasi budaya mutu pada institusi pendidikan tinggi membutuhkan “komitmen segenap pihak mulai dari manajemen puncak hingga karyawan garis depan” untuk menerapkan dan mengendalikan sistem penjaminan mutu internal (Suhardin, 2024). Artinya secara praktis, manajer perlu menunjukkan perilaku yang konsisten dengan nilai mutu, misalnya mengikuti SOP, meminta laporan mutu secara rutin, terbuka terhadap audit mutu, dan menegakkan standar tanpa pengecualian.

#### ***Pelibatan karyawan melalui komunikasi dan penghargaan***

Keterlibatan karyawan menjadi kunci agar budaya mutu menjadi hidup dalam organisasi. Dalam penelitian tentang budaya mutu dan kinerja profesional (Nurseha 2021), disebut bahwa “membangun budaya mutu adalah tugas profesional dan proporsional dalam

sebuah organisasi untuk mampu memprioritaskan budaya mutu sebagai upaya berkelanjutan” (Nurseha 2021). Manajer dalam konteks manajerial modern harus memastikan bahwa karyawan harus diberi ruang untuk bisa berpartisipasi, menyampaikan masukan, dilibatkan dalam pengambilan keputusan mutu, dan diberi penghargaan ketika mereka menunjukkan perilaku mutu dan inovasi. Penghargaan ini bisa formal (sertifikat, bonus) atau non-formal (pengakuan publik, dan juga promosi tugas).

### ***Pengembangan sistem pembelajaran organisasi***

Agar budaya mutu dan kinerja berkelanjutan bisa terwujud, organisasi perlu menjadi “organisasi pembelajar” yang terus menerus belajar dari pengalaman, kesalahan, dan perubahan lingkungan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Puspitasari dkk di SMA Blora, menunjukkan bahwa semakin tinggi penerapan budaya mutu sekolah (yang meliputi peningkatan berkelanjutan) maka semakin baik kinerja sekolah (Puspitasari, Haryati, and Wuryandini 2024). Dengan demikian, manajer harus memfasilitasi pelatihan, workshop, kuliah internal, sistem umpan balik, dan mekanisme pembelajaran bersama (misalnya “*lessons le'm;[karned*”, forum kualitas) agar sistem mutu tetap hidup dan terus berkembang.

### ***Adaptasi inovasi digital yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja***

Dalam era modern, inovasi digital (misalnya sistem manajemen mutu berbasis IT, dashboard mutu, otomasi proses) menjadi cara penting untuk meningkatkan mutu, efisiensi, dan responsivitas organisasi. Meskipun tidak semua jurnal yang disebut secara eksplisit membahas inovasi digital, penelitian tentang hubungan antara sistem manajemen mutu dan kinerja menegaskan pentingnya sistem dan prosedur yang baik. Dalam penelitian yang berjudul peran TQM dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja PDAM Kabupaten Buleleng ditemukan bahwa sistem manajemen mutu harus dilaksanakan secara menyeluruh (termasuk aspek proses kontrol) agar kinerja manajerial meningkat (Dharma 2017). Dengan demikian, manajer modern perlu mendorong penggunaan teknologi (misalnya sistem pelaporan mutu elektronik, dan juga analitik data kualitas) sebagai bagian dari budaya mutu yang adaptif dan inovatif.

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa budaya mutu merupakan fondasi strategis bagi keberlanjutan kinerja organisasi dalam konteks manajemen modern. Budaya mutu tidak hanya berfungsi sebagai pedoman perilaku, tetapi juga menjadi sistem nilai yang mengarahkan seluruh aktivitas organisasi untuk berorientasi pada kualitas, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan. Melalui komitmen terhadap pelanggan, keterlibatan aktif seluruh anggota dalam



inovasi, evaluasi dan pembelajaran berkesinambungan, serta integrasi mutu ke dalam strategi organisasi, tercipta lingkungan kerja yang adaptif, produktif, dan kompetitif.

Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi yang menginternalisasi prinsip mutu, seperti Total Quality Management (TQM), memiliki kapasitas lebih besar untuk mencapai konsistensi kinerja, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta menjaga daya saing jangka panjang. Selain itu, penerapan prinsip pembelajaran berkelanjutan dan inovasi kolektif memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons dinamika perubahan eksternal secara proaktif.

Dengan demikian, budaya mutu bukan sekadar kebutuhan teknis, tetapi merupakan elemen transformatif yang mendorong organisasi menuju keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Penelitian ini berkontribusi pada penguatan literatur manajemen mutu di Indonesia dan memberikan arah bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan manajerial berbasis nilai kualitas guna menciptakan kinerja berkelanjutan dan keunggulan kompetitif jangka panjang.

## DAFTAR REFERENSI

- Abdurrahman. (2024). Metode penelitian kepustakaan dalam pendidikan Islam. *Adabuna: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran*, 3(2), 102–113. <https://doi.org/10.38073/adabuna.v3i2.1563>
- Ambarwati, T., Sudarmiyatin, S., & Hermawan, A. (2021). The implementation of learning organization to increasing SME performance through innovation. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 11(2), 156–163. <https://doi.org/10.22219/mb.v11i2.20585>
- Anwar, R., Hadi, R., Fitrasari, R. D., & Amaliyah, Z. (2024). Pengaruh sistem penghargaan berbasis tim terhadap kolaborasi dan inovasi di tempat kerja. *Management Economics Trade and Accounting Journal (META Journal)*, 1(5), 173–182.
- Aprilianto, B., Welsa, H., & Udayana, I. B. N. (2022). Pengaruh commitment, trust terhadap customer satisfaction dan customer loyalty (Studi kasus pada Bento Kopi Yogyakarta). *Widya Manajemen*, 4(1), 1–11. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v4i1>
- Busnawir. (2025). Continuous improvement cycle-based evaluation: An effective control strategy for programme success. *Indonesian Journal of Education (INJOE)*, 5(3), 645–654.
- Chaldun, U. I. (2024). Budaya mutu (quality culture) Universitas Ibnu Chaldun Jakarta. *JSA*, 5(7). <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i7.1342>
- Daksa Abimatha, A. A. M., & Martadisastra, D. S. (2023). Pengaruh total quality management dan kinerja keberlanjutan pelayanan dengan mediasi inovasi layanan. *Journal of Business Studies (JOBS)*, 9(2), 167–186.

- Dharma, A. S. (2017). Peran TQM dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 256–271.
- Dibyantoro, D., Prahiawan, W., & Ramdansyah, A. D. (2021). Meningkatkan kinerja karyawan dengan budaya organisasi perbaikan berkelanjutan. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(3), 551–569. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i3.716>
- Ekawati, R., & Soleha, L. K. (2017). Meningkatkan kemampuan inovasi organisasi melalui human capital. *Jurnal Intekna*, 17(2), 79–147. <https://doi.org/10.31961/intekna.v17i2.479>
- Farida, F., Rotama, A., Tisnawati, N., Harjati, P., Setyowati, R. D., Patimah, S., & Badrudin. (2024). Integrasi manajemen mutu dalam kebijakan pendidikan nasional: Sebuah peta jalan untuk keunggulan pendidikan. *Poace: Jurnal Program Studi Administrasi Pendidikan*, 4(2), 104–109. <https://doi.org/10.24127/poace.v4i2.5781>
- Fatchurochman, N. A., & Yamit, Z. (n.d.). Pengaruh Total Quality Management (TQM) terhadap kinerja perusahaan (Studi kasus UMKM makanan Kabupaten Temanggung). *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(2), 158–163.
- Gultom, Y. M., Syahputra, F., & Syahril. (2024). Pengaruh evaluasi pembelajaran terhadap kualitas pembelajaran guru di sekolah dasar. *Jurnal Pendidikan Guru Sekolah Dasar*, 1(3), 1. <https://doi.org/10.47134/pgsd.v1i3.543>
- Herdina, R. P., Mizani, A., Wulandari, A. T., Febriana, E. F., Prizi, J. A. (2025). Penerapan Total Quality Management (TQM) pada UMKM untuk meningkatkan daya saing di era pasca-pandemi. *Musytari: Neraca Manajemen, Ekonomi*, 15(4).
- Iffat, E., Sumartik., & Hasan, U. (2023). Peran keterlibatan karyawan dan perilaku kerja inovatif terhadap kelincahan tenaga kerja di Hotel Grand Whiz Trawas. *Matrik: Jurnal Manajemen dan Teknik Industri-Produksi*, 24(1), 39–48. <https://doi.org/10.30587/matrik.v24i1.5690>
- Ketut, I. G., & Winata, A. (2017). Peran TQM dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 10(2), 256–271.
- Khaeruman, K., Suflani, S., Mukhlis, A., & Romli, O. (2023). Analisis efektivitas strategi penilaian kinerja dalam meningkatkan produktivitas karyawan di Indomaret Kota Serang. *Jurnal Manajemen STIE Muhammadiyah Palopo*, 9(2), 352–363. <https://doi.org/10.35906/jurman.v9i2.1903>
- Lesnawati. (2025). Inovasi manajemen pendidikan berbasis kualitas: Upaya membangun daya saing perguruan tinggi berkelanjutan. *JUPEIS: Jurnal Pendidikan dan Ilmu Sosial*, 4(3), 637–646.
- Maknun, A. I. L., Asmedi, N. M., & Safuan. (2024). Implementasi total quality management dalam meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(8), 3209–3218. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i8.1507>
- Marpaung, P. M. (2020). Manajemen organisasi pembelajar di institusi publik. *Jurnal Widyaaiswara Indonesia*, 1(2), 100–107.

- Mauladin, D. (2024). Integrasi sistem manajemen mutu: Pendekatan holistik dalam peningkatan mutu organisasi. *Jurnal Cakrawala Bahari*, 7(2), 47–55. <https://doi.org/10.70031/jkb.v7i2.97>
- Maulana, A., Silitonga, M. S., & Asropi. (2023). Budaya belajar mandiri dan berkelanjutan: Strategi pengembangan kompetensi PNS di Pemerintah Kota Tangerang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 9(3), 151–159. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2023.009.03.2>
- Muhammad. (2023). Kiat penelitian dengan model pendekatan telaah kepustakaan. *TIK Ilmieu: Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi*, 7(1), 117. <https://doi.org/10.29240/tik.v7i1.6494>
- Murtalingntyas, W., Wijayantini, B., Arif, A., Abusaada, H. A. Y., & Sobri, T. (2025). Total quality management and financial performance: Strengthening organizational culture for long-term business sustainability. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 11(1), 179–189. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v11i1.3237>
- Nababan, H. S. (2022). Peran keterlibatan karyawan, lingkungan kerja dan pembelajaran organisasi terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 9–17. <https://doi.org/10.26905/jbm.v9i1.6902>
- Naufal, M., Sumartono, S., & Putra, F. (2025). Continuous improvement dengan siklus PDCA dalam pelayanan kependudukan berbasis digital di Kabupaten Wonogiri. *Jurnal Transformative*, 11(1), 22–43. <https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2025.011.01.2>
- Noerchoidah, R., Indriyani, R., & Fatimah, N. (2023). Peran keterlibatan kerja terhadap perilaku inovatif dan kinerja studi pada industri kreatif. *Buletin Bisnis & Manajemen*, 9(1), 104–107. <https://doi.org/10.47686/bbm.v9i01.563>
- Nurseha, A. (2021). Masukan, proses, keluaran, guru, sarana: Peran yang sangat strategis dalam... [Nama jurnal tidak tercantum], 1(1), 1–15.
- Oakland, J. (2014). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*.
- Puspitasari, R., Haryati, T., & Wuryandini, E. (2024). Pengaruh budaya mutu sekolah terhadap pengukuran kinerja sekolah di Sekolah Menengah Atas di Kabupaten Blora. *JH*, 4(6), 1351–1355. <https://doi.org/10.31004/jh.v4i6.2077>
- Rahayu, S., Arzacky, F. M. A., Febriyanti, N., Rahayu, R. F., & Nurcahyani, U. (2025). Sistematisasi strategi dan implementasi manajemen mutu pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9(2), 15081–15089. <https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.27860>
- Rahmah, D. M., Pujiyanto, T., & Rizal, F. (2018). Konsep perbaikan sistem kerja secara berkelanjutan (continuous improvement) di industri kecil menengah (IKM) berbasis agro. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(10), 858–862.

- Raihan, I. M., Restarie, M. D., Zulaikha, S., & Takdir, M. (2025). Total Quality Management dan siklus PDCA sebagai strategi penguatan mutu pendidikan di Indonesia. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 3(4), 5518–5530. <https://doi.org/10.31004/jerkin.v3i4.1439>
- Ratumbusyang, M. F. N. G., Budimansyah, D., Atmo, D., & Nurdin, E. S. (2025). Evaluasi peningkatan karakter dan kapasitas organisasi melalui model Kirkpatrick bagi pengurus koperasi di Banjarmasin. *Jurnal Moral Kemasyarakatan*, 10(1), 251–269. <https://doi.org/10.21067/jmk.v10i1.11569>
- Riwayadi, E., Bachri, S., & Affandi, M. C. (2022). Linierisasi kepemimpinan berdasarkan Pancasila dan komitmen pucuk pimpinan dalam ISO 9001:2015. *Ekomabis: Jurnal Ekonomi Manajemen Bisnis*, 3(1), 1–10. <https://doi.org/10.37366/ekomabis.v3i01.213>
- Rohida, L., Kasanah, S., Stephani, N. S., & Bariah, A. (2025). Membangun budaya pembelajaran berkelanjutan dalam sumber daya manusia 2045: Penerapan teori pembelajaran organisasi. *Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 3(3), 260–267. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15322080>
- Rohman, A., & Gunawan, A. (2023). Keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. *Musytari: Neraca Manajemen, Akuntansi, Ekonomi*, 2(3), 21–30. <https://doi.org/10.8734/musytari.v2i3.938>
- Salsabila, & Winduwati, S. (2023). Aplikasi customer service commitment dalam menjaga loyalitas konsumen Starbucks Signing Store. *Prologia*, 8(2), 311–317. <https://doi.org/10.24912/pr.v8i2.27597>
- Setiawan, A. A., & Viviani, E. N. (2025). Analisis pengaruh komunikasi organisasi, dukungan kepemimpinan, dan inovasi terhadap keterlibatan karyawan dengan mediasi budaya organisasi di PT Telkom Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 2(2), 87–96. <https://doi.org/10.62017/jimea.v2i2.3958>
- Sinaga, R. S. T., & Wuryan, S. (2024). Peran pengalaman, komitmen, dan perilaku engagement dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. *Economics and Digital Business Review*, 5(2), 556–565. <https://doi.org/10.37531/ecotal.v5i2.1936>
- Suaeb, S. (2022). Penerapan prinsip continuous improvement dalam Total Quality Management untuk meningkatkan mutu pendidikan. *Jurnal PenKoMi: Kajian Pendidikan dan Ekonomi*, 5(1), 12–27. <https://doi.org/10.33627/pk.v5i1.686>
- Subakti, A. R., Bahaudin, D. A. I., Rafif, F. L., Adrian, D. E., & Wiyanto, T. N. (2025). Transformasi budaya organisasi dalam penerapan kaizen: Kajian literatur. *Jurnal Akademik Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 7–12. <https://doi.org/10.61722/jaem.v2i1.3920>
- Suhardin, S. (2024). Budaya mutu (Quality Culture). *Jurnal Syntax Admiration*, 5(7), 2549–2564. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i7.1342>

- Surono, & Romi, M. V. (2025). Pengaruh motivasi, komitmen dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Journal of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 8(2), 376–383. <https://doi.org/10.31539/alignment.v8i2.14538>
- Tampubolon, H., Rosalia, O., Riatmaja, D. S., Ansori, K., Wijayanti, L. A., & Wardhana, Z. F. (2025). Implementation of employee engagement in improving productivity and innovation in startup companies. *Maneggio Journal*, 1, 114–123. <https://doi.org/10.62872/wvvg9218>