Kybernology **ISSN 3031-1063**
Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Administrasi Publik
Volume 4 Nomor 1, Juni 2026
https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/kybernology

ANALISIS PENERAPAN PRINSIP SISTEM MANAJEMEN MUTU ISO 9001: 2015 (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT)

Agnes Gelora Rosari M. Banta[1], Jacob Wadu[2], Mariayani O. Rene[3]
Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia[1,2,3]
E-mail: xxlora88@gmail.com

ABSTRAK

ISO 9001:2015 adalah standar internasional yang menetapkan persyaratan untuk Sistem Manajemen Mutu (SMM). Terdapat tujuh prinsip SMM yang wajib diterapkan oleh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi NTT. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan empat prinsip manajemen mutu ISO 9001:2015 di lembaga tersebut, yaitu Fokus Pelanggan, Kepemimpinan, Keterlibatan Orang, dan Manajemen Relasi. Jenis penelitian ini adalah kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, dokumentasi, serta observasi langsung, yang kemudian dianalisis menggunakan kerangka kerja Total Quality Management (TQM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa prinsip Kepemimpinan, Keterlibatan Orang, dan Manajemen Relasi telah mengalami transformasi positif dan berjalan secara optimal, sedangkan prinsip Fokus Pelanggan masih stagnan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi SMM ISO 9001:2015 di BPSDMD Provinsi NTT belum berjalan sepenuhnya optimal secara menyeluruh. Meskipun terjadi peningkatan signifikan pada tiga prinsip lainnya, prinsip Fokus Pelanggan menghadapi hambatan besar akibat adanya asimetri antara lonjakan kuantitas peserta LATSAR dengan defisit daya dukung infrastruktur dan SDM organisasi.

Kata Kunci : *BPSDMS NTT, ISO 9001: 2015, Total Quality Management, Fokus Pelanggan, Mutu Organisasi.*

ABSTRACT

ISO 9001:2015 is an international standard that specifies requirements for a Quality Management System (QMS). There are seven principles of QMS that must be implemented by the Regional Human Resources Development Agency (BPSDMD) of East Nusa Tenggara (NTT) Province. This study aimed to analyze the implementation of four quality management principles of ISO 9001:2015 within the institution, namely Customer Focus, Leadership, Engagement of People, and Relationship Management. This study applied a qualitative research method with a case study approach. Data were collected through in-depth interviews, documentation, and direct observation, and subsequently analyzed using the Total Quality Management (TQM) framework. The results demonstrated that the

principles of Leadership, Engagement of People, and Relationship Management had undergone positive transformations and operated optimally, whereas the Customer Focus principle remained stagnant. This study concludes that the comprehensive implementation of the ISO 9001:2015 QMS at BPSDMD NTT Province has not been fully optimized. Despite significant improvements in the other three principles, the Customer Focus principle faces major constraints due to an asymmetry between the soaring quantity of Basic Training (LATSAR) participants and the deficit in the organization's infrastructural and human resource capacities.

Keywords: *BPSDMD NTT, ISO 9001:2015, Total Quality Management, Customer Focus, Organizational Quality.*

PENDAHULUAN

ISO merupakan organisasi non pemerintah yang independen dan bersifat internasional dengan keanggotaan terdiri dari 167 Negara. Keanggotaan ini diisi oleh para ahli dari masing-masing Negara agar dapat bertukar informasi dan pengetahuan untuk mengembangkan standar internasional yang sesuai dengan kebutuhan, mampu menunjang inovasi, dan menghadirkan solusi untuk menjawab tantangan global. Indonesia memiliki perwakilan dalam keanggotaan ISO oleh Dewan Standarisasi Nasional (DSN).

Salah satu contoh standar ialah manajemen mutu yang berguna dalam membantu pekerjaan berjalan lebih efisien dan menurunkan resiko kegagalan produk. Standar ISO 9001 secara khusus berbicara tentang pembentukan, pemeliharaan, dan perbaikan terus menerus dari sistem manajemen kualitas. Versi terakhir yang dipakai adalah ISO 9001: 2015 yang terdiri dari tujuh prinsip yaitu,

(1) Fokus pada pelanggan,
(2) Kepemimpinan,
(3) Pelibatan Orang,
(4) Pendekatan Proses,
(5) Peningkatan,
(6) Bukti berdasarkan keputusan yang dibuat,
(7) Manajemen Relasi (BSN, SNI ISO 9001:2015).

Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang mengatakan “seluruh Instansi Pemerintah baik pusat maupun daerah perlu melaksanakan reformasi birokrasi dalam rangka mewujudkan tata kelola kepemerintahan yang baik”. Salah satu bentuk implementasinya adalah dengan mengikuti Bimtek ISO 9001:2015 yang diikuti oleh para calon Auditor Internal sebagai peserta dari 39 Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam lingkup pemerintahan Provinsi NTT.

Para peserta mengikuti kegiatan Bimtek Internal Audit SMM 9001:2015 berbasis IEC/ISO 19011:2018, dimana mereka dijelaskan secara rinci mengenai sekilas pandangan tentang

The QMS ISO 9001:2015, tahapan pelaksana, analisis, pelatihan, penyusunan, implementasi, evaluasi, perbaikan, fungsi, perencanaan, pemrosesan, pengendalian, perbaikan, peningkatan mutu berbasis resiko, dan manfaat sampai pada simulasi audit.

Salah satu OPD yang berhasil mendapatkan sertifkasi ISO 9001: 2015 adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT. Menurut hasil penelitian dari Pramesti Kurniawati (2022) menunjukan empat dari tujuh prinsip Manajemen Mutu belum optimal. Adapun prinsip yang telah dilaksanakan dengan efektif yaitu;

(1) Pendekatan Proses;
(2) Peningkatan; dan
(3) Pengambilan Keputusan Berdasarkan Bukti.

Sedangkan empat prinsip yang belum efektif adalah

(1) Fokus Pelanggan;
(2) Kepemimpinan;
(3) Perikatan Orang; dan
(4) Manajemen Relasi.

Keseluruhan badan standar yaitu konsep dasar, prinsip, dan keterkaitannya dipandang sebagai suatu kesatuan yang sama-sama penting dimana menemukan keseimbangan yang tepat dalam mengelolanya merupakan tindakan krusial. Prinsip manajemen mutu yang berjalan dengan baik dan efektif mampu meningkatkan kinerja BPSDMD Provinsi NTT. Keuntungan lainnya yaitu organisasi mampu mencapai kebutuhan dan bahkan melebihi ekspektasi pelanggan, menghadapi tantangan lingkungan yang berubah-ubah, dan dapat membantu reputasi organisasi sehingga mampu bersaing mempertahankan kesuksesan yang berkelanjutan.

Tugas dari BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur sendiri adalah membantu Gubernur melaksanakan fungsi Penunjang Urusan Pemerintahan Bidang Pendidikan dan Pelatihan yang menjadi Kewenangan Daerah menurut Peraturan Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. Hal ini sudah jelas bahwa kualitas pelayanan dan kinerja BPSDMD sangat berpengaruh dan merupakan salah satu hal penting yang perlu di perhatikan dan diperjuangkan.

Adanya masalah-masalah tersebut menunjukan prinsip manajemen mutu yang belum efektif dilakukan sehinga penerapan ISO 9001: 2015 di BPSDMD Provinsi NTT belum berjalan dengan optimal. Sondang P. Siagian (2001:24) menyatakan efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Martini dan Lubis (1987:5) menyatakan salah satu cara mengukur efektivitas adalah dengan pendekatan proses (process approach); melihat seberapa jauh efektivitas program dari kegiatan-

kegiatan proses internal atau mekanisme organisasi. Indikator yang digunakan adalah prosedur pelayanan, sarana dan prasarana, semangat kerjasama dan loyalitas kelompok kerja.

Keempat prinsip yang tidak efektif sangat mempengaruhi jalannya penerapan ISO 9001: 2015 sehingga berdampak pada kualitas pelayanan BPSDMD Provinsi NTT. Hal ini menjadi penting karena

(1)Fokus Pelanggan; "fokus utama kualitas manajemen adalah untuk memenuhi persyaratan pelanggan dan untuk berusaha melebihi pelanggan" (ISO 9000: 2015). "Keberhasilan yang berkelanjutan dicapai ketika sebuah organisasi menarik dan mempertahankan kepercayaan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya. Setiap aspek interaksi pelanggan menyediakan kesempatan untuk menciptakan lebih banyak nilai untuk pelanggan. Memahami kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan serta pihak berkepentingan lainnya untuk kelangsungan keberhasilan sebuah organisasi." (ISO 9000: 2015). Ini merupakan hal penting bagi BPSDMD Provinsi NTT karena sangat membantu dalam meningkatkan nilai pelanggan, kepuasan pelanggan, reputasi organisasi, memperbaiki loyalitas pelanggan, dan memperluas basis pelanggan.

(2)Kepemimpinan; yaitu pemimpin diberbagai tingktan menetapkan kesatuan tujuan dan arah lalu menciptakan lingkungan yang saling bekerjasama dalam mewujudkan tujuan mutu organisasi. Gerakan ini bermaksud menyatukan strategi, kebijakan, dan sumber daya untuk mencapai tujuan. Hal ini memberikan dampak positif bagi BPSDM Provinsi NTT seperti meningkatnya keefektifan dan efisiensi dalam mencapai sasaran mutu organisasi, koordinasi yang lebih baik dalam organisasi, meningkatkan komunikasi antar tingkatan dan fungsi dalam organisasi.

(3)Perikatan Orang; kompetensi, pemberdayaan, dan pelibatan orang sangat penting dalam organisasi bagi seluruh tingkatan dalam meningkatkan kapabilitas organisasi dalam membentuk dan menyalurkan nilai. Untuk dapat mengelola organisasi secara efektif kelibatan dan kerjasama antar orang dalam organisasi sangat penting. Pengakuan, pemberdayaan, serta peningkatan kompetensi akan menfasilitasi perikatan orang dalam pencapaian sasaran mutu organisasi. Manfaat yang dapat dirasakan oleh BPSDMD Provinsi NTT adalah meningkatkan pemahaman sasaran mutu organisasi oleh orang dan organisasi bersamaan dengan motivasi untuk mencapainya, menambah jumlah pelibatan orang dalam kegiatan organisasi, pengembangan personil, inovatif,

dan kreatifitas, kepuasan orang dalam organisasi, kepercayaan dan kolaborasi di seluruh bagian organisasi, perhatian bagi nilai dan kebudayaan dalam organisasi.

(4) Manajemen Relasi; untuk sukses yang berkelanjutan organisasi perlu mengelola relasi dengan pihak berkepentingan yang relavan, seperti penyedia. Pihak berkepentingan yang relavan memberi pengaruh kinerja bagi organisasi. Sukses yang berkelanjutan lebih mungkin tercapai jika organisasi menjalin kerjasama dengan dengan semua pihak berkepentingannya dalam mengoptimalkan dampak mereka terhadap kinerja organisasi. Manajemen relasi dengan penyedia dan jejaring mitra adalah sangat penting. Dampaknya pada BPSDMD Provinsi NTT jika prinsip ini berjalan efektif adalah meningkatnya kinerja organisasi dan pihak berkepentingan yang relavan dengan menanggapi peluang dan hambatan terkait masing-masing pihak berkepentingan, kesamaan pemahaman antar pihak berkepentingan akan sasaran dan nilai, naiknya kapabilitas sehingga menciptakan nilai bagi pihak berkepentingan dengan berbagai sumber daya dan kompetensi serta mengelola resiko yang berkaitan dengan mutu, dan mengelola bahan untuk menyediakan produk dan jasa yang stabil.

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat di tarik rumusan masalahnya yaitu ”Bagaimana analisis penerapan prinsip manajemen mutu ISO 9001: 2015 yang belum efektif yaitu Fokus Pelanggan, Kepemimpinan, Perikatan Orang, dan Manajemen Relasi di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT??”

METODE

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis pendekatan studi kasus yaitu strategi penelitian di mana di dalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan. Dengan ini, jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Creswell (2009) menjelaskan bahwa proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan dan prosedur prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Informan merupakan point penting dalam penelitian yang membantu memberikan informasi mengenai peristiwa/masalah yang

diangkat dalam penelitian. Teknik purposive sampling dipilih dalam menentukan nara sumber berdasarkan pertimbangan tertentu. Seperti orang yang dianggap mampu dan mengerti tentang data dan kebutuhan peneliti. Sugiyono (2018:138) teknik purposive sampling adalah pengambilan sampel dengan menggunakan beberapa pertimbangan tertentu sesuai dengan kriteria yang diinginkan untuk dapat menentukan jumlah sampel yang akan diteliti. Setiap pengambilan informasi harus disesuaikan dengan konteks permasalahan penelitian sehingga data yang terkumpul dari sumber dayanya mampu terkumpul secara proporsional bagi keakuratan penelitian.

Selain wawancara mendalam, ada lima teknik pengumpulan data penelitian Studi Kasus, yakni dokumentasi, observasi langsung, observasi terlibat (participant observation), dan artifak fisik. Masing-masing untuk saling melengkapi. Lima teknik ini bermaksud agar peneliti memiliki kepekaan teoretik mengenai topik atau tema yang diteliti untuk tidak saja menangkap makna dari sesuatu yang tersurat, tetapi juga yang tersirat.

Dengan kata lain, penelitian dengan Studi Kasus diharapkan dapat mengungkap hal-hal mendalam yang tidak dapat diungkap oleh orang biasa. Dengan menggunakan payung paradigma fenomenologi, Studi Kasus memusatkan perhatian pada satu objek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji secara mendalam sehingga mampu membongkar realitas di balik fenomena.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berkomitmen dari tahun 2020 dalam mengimplementasikan sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 sebagai salah satu Lembaga pemerintah regional dengan tujuan memperbaiki fungsi organisasi yang berkaitan dengan perencanaan, mengorganisasi, mengimplementasikan, dan mengevaluasi tugas-tugas organisasi yang tidak optimal, kurangnya ketersediaan fasilitas dan infrastruktur untuk mendukung tugas-tugas organisasi, program terbatas, kurikulum dan pola pembelajaran, manajer yang tidak optimal dalam menjalankan tugas organisasi pengembangan sumber daya manusia karena keterbatasan sumber daya manusia.

Masalah lainnya adalah program pelatihan kompetensi, fungsional, pemerintah, dan sosial. Selain itu adanya tantangan yang harus dihadapi oleh BPSDMD NTT adalah tuntutan untuk implementasi pembangunan kompetensi dan akreditasi oleh lembaga pengawasan, tuntutan untuk implementasi pembangunan kompetensi teknis dan fungsional berdasarkan kompetensi, peraturan dinamis dalam bidang pengembangan sumber daya manusia, eksistensi lembaga pembangunan sumber daya manusia lainnya, baik di tingkat pusat dan regional serta sektor swasta yang mengatur pelatihan yang sama,

menuntut untuk implementasi pembangunan kompetensi berbasis IT dengan jumlah besar peralatan dan beragam kompetensi, menuntut keberadaan jumlah implementasi pembangunan kompetensi, pengembangan kompetensi pelatihan belum menjadi kebutuhan bagi sebagian besar aparat serta menuntut kualitas sumber daya mausia untuk meningkatkan daya saing global.

Dalam hal ini, organisasi harus merencanakan tindakan dan peluang, bagaimana mengintegrasikan dan menerapkan tindakan terhadap proses sistem manajemen kualitas dan mengevaluasi efektivitas tindakan tindakan ini. Meskipun penelitian oleh Pramesti Kurniawati (2022) telah mengeksplorasi tentang prinsip sistem manajemen mutu ISO 9001: 2015 dalam meningkatkan kinerja organisasi, masih terdapat empat prinsip yang belum dilaksanakan secara efektif oleh BPSDMD NTT. Sehingga penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kembali terutama pada keempat prinsip tersebut (Fokus pelanggan, Kepemimpinan, Keterlibatan Orang, dan Manajemen Relasi), agar mengetahui perubahan dari penelitian sebelumnya dan perkembangan BPSDMD NTT dalam menjalankan sistem yang terpakai sudah sesuai dengan rencana atau standar yang ditetapkan sebagai rumah pengembangan sumber daya manusia untuk kemajuan daerah NTT. Sertifikasi ISO 9001: 2015 memiliki masa berlaku selama tiga tahun namun setiap tahun BPSDMD Provinsi NTT selalu melewati audit pengawasan oleh Lembaga sertifikasi independent. BPSDMD berhasil meraih sertifikasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 periode tahun 2025 setelah berhasil menempu alur prosedur terstruktur yang meliputi 10 klausal standar ISO.

1. Analisis Prinsip; Fokus Pelanggan (Customer Focus)

Untuk menganalisis prinsip fokus pelanggan ini, berikut beberapa variabel yang akan dibahas;

a. Pembentukan kompetensi berdasarkan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan (AKD) Atau Training Needs Analysis (TNA)

Implementasi Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) di BPSDMD berjalan secara asimetris, di mana tahapan diagnostik tersebut diberlakukan pada mayoritas diklat sektoral, namun dikecualikan secara mutlak pada Pelatihan Dasar (LATSAR) CPNS. Penyelenggaraan LATSAR yang mengadopsi cetak biru (blueprint) kurikulum langsung dari Lembaga Administrasi Negara (LAN RI) merupakan bentuk nyata dari isomorfisme koersif demi mengamankan legitimasi kelembagaan.

Menariknya, meskipun kurikulum tersebut bersifat top-down dan meniadakan proses AKD di tingkat lokal, hasil penelitian menemukan bahwa kurikulum LATSAR memiliki validitas konten (content validity) yang

sangat tinggi. Hal ini dikonfirmasi secara empiris melalui hasil wawancara mendalam dengan peserta LATSAR, yang menyatakan bahwa materi dan kompetensi yang diajarkan sangat adaptif terhadap perkembangan zaman serta responsif terhadap kebutuhan riil di unit kerja mereka. Dengan demikian, penyeragaman kurikulum oleh pilar regulator pusat tidak menciptakan kesenjangan mutu (quality gap) di daerah, melainkan berhasil mewujudkan efisiensi operasional bagi BPSDMD sekaligus menjamin standarisasi mutu kompetensi aparatur yang relevan, dinamis, dan berorientasi pada pelayanan publik kontemporer.

b. Sumber Daya Manusia Provinsi NTT (Jumlah Dan Pendidikan Pegawai)

Berdasarkan analisis kausalitas yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara keterbatasan Widyaiswara Ahli Utama serta kekosongan personel berpendidikan Strata-3 (S3) dengan kondisi manajemen SDM di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur tidak sekadar berimplikasi pada hambatan administratif, melainkan menyentuh ranah degradasi kapasitas intelektual (intellectual capital) kelembagaan. Merujuk pada Human Capital Theory dari Gary Becker, ketiadaan personel berkualifikasi S3 (general human capital) dan Widyaiswara Ahli Utama (specific human capital) menciptakan kelangkaan aset modal intelektual tertinggi di dalam organisasi.

Defisit ini berkorelasi linear terhadap penurunan presisi diagnostik instrumen Analisis Kebutuhan Diklat (AKD/TNA). Proses AKD yang seharusnya berfungsi sebagai riset ilmiah komprehensif untuk memetakan kesenjangan kompetensi aparatur di daerah, mengalami simplifikasi mutu menjadi sekadar pengumpulan data administratif yang dangkal akibat lemahnya penguasaan metodologi riset tingkat lanjut di internal lembaga. Ketidakhadiran figur think tank pada level kepangkatan dan pendidikan tertinggi tersebut memicu kelumpuhan kapabilitas dinamis organisasi (Teece dkk., 1997).

BPSDMD kehilangan aktor strategis yang memiliki kapasitas sensing (mendeteksi perubahan regulasi makro) dan seizing (menangkap peluang inovasi pembelajaran). Akibatnya, di tengah kondisi fiskal yang restruktif, organisasi mengalami stagnasi dalam melakukan rekonfigurasi kurikulum kedinasan yang adaptif, inovatif, dan responsif terhadap tuntutan zaman.

c. Fasilitas dan Infrastruktur

Ketimpangan struktural antara jumlah infrastruktur yang mengalami kerusakan (137 unit) dibandingkan dengan aset dalam kondisi prima (70 unit) di BPSDMD merefleksikan adanya anomali material yang signifikan pada dimensi Tangibles (Bukti Fisik). Dalam perspektif penelitian kualitatif, hubungan antara ketidakseimbangan aset ini dengan

prinsip Fokus pada Pelanggan (Customer Focus) berkorelasi linear terhadap potensi penurunan kualitas pengalaman pelanggan (customer experience quality). Defisit infrastruktur layak pakai ini bertindak sebagai hambatan fisik yang secara langsung mendegradasi kenyamanan serta efisiensi operasional pelaksanaan pelatihan, sehingga memicu resiko resistensi kepuasan di tingkat pengguna layanan (peserta diklat dan instansi pengirim).

Penyelenggaraan fase tatap muka/klasikal (classical phase) pada Pelatihan Dasar CPNS bertindak sebagai ruang pembuktian empiris terhadap komitmen pelayanan mutu BPSDMD. Pada fase ini, ketergantungan peserta terhadap keandalan fasilitas luring bersifat absolut. Oleh karena itu, tingginya angka kerusakan sarana prasarana yang menyentuh angka 137 unit berbanding 70 unit yang berkondisi baik, secara linear menciptakan tantangan makro pada pemenuhan prinsip Fokus pada Pelanggan (Customer Focus) standar SMM ISO 9001:2015.

Selain infrastruktur yang harus diperbaiki dan akan lebih baik jika ditambah mengingat BPSDMD sebagai pusat pelatihan dan Pendidikan ASN Provinsi NTT dengan jumlah peserta yang berbeda-beda setiap tahun, tentu saja dituntut untuk menjadi Lembaga yang terpercaya mulai dari kualitas SDM sampai kelengkapan fisiknya. BPSDMD memiliki fasilitas yang cukup memadai mulai dari papan tulis, flip chart, TV, speaker, sound system, proyektor, kamera, laptop, wi-fi, CCTV, meja, dan kursi. Meskipun dihadapkan pada ketimpangan rasio antara kapasitas fasilitas fisik dengan tingginya volume pengguna layanan, BPSDMD menunjukkan komitmen manajerial yang progresif. Hal ini terkonfirmasi dari adanya upaya rekonfigurasi aset melalui perbaikan kerusakan secara stimulan serta pengadaan sarana penunjang secara selektif-prioritas. Langkah taktis ini merefleksikan bekerjanya prinsip Peningkatan Berkelanjutan (Continual Improvement) standar ISO 9001:2015, guna menjamin evolusi infrastruktur kedinasan berjalan secara adaptif dan berkorelasi linear terhadap tren kebutuhan pelanggan di masa depan.

d. Pelatihan Dasar (LATSAR) CPNS Provinsi NTT 2025

Penyelenggaraan Pelatihan Dasar (LATSAR) CPNS Tahun 2025 di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur belum mencapai derajat efisiensi operasional yang optimal. Secara makro, hambatan finansial berupa keterlambatan realisasi anggaran dari Pemerintah Kabupaten/Kota akibat transisi regulasi SPPN dikategorikan sebagai Undistributed Budgetary Risk (Risiko Fiskal Eksternal), yakni sebuah konstrain kebijakan di luar kendali langsung institusi.

Namun, eskalasi hambatan ini diperparah oleh keterbatasan internal dalam mengaktualisasikan prinsip Risk-

Based Thinking (RBT) sebagaimana diamanatkan oleh standar SMM ISO 9001:2015. Kegagalan mitigasi, pencegahan risiko, dan penyerapan peluang ini terjadi bukan disebabkan oleh pengabaian manajerial secara sengaja (intentional negligence), melainkan akibat bekerjanya fenomena Rasionalitas Terbatas (Bounded Rationality).

BPSDMD telah melakukan upaya proaktif secara konsisten, namun efektivitas intervensi tersebut membentur batas atas (ceiling effect) kondisi riil organisasi yang mengalami defisit ganda (double deficit), yaitu kelangkaan human capital (Fungsional Widyaiswara) dan keterbatasan keandalan bukti fisik (137 unit infrastruktur rusak). Konsekuensinya, distorsi sarana dan prasarana tersebut melumpuhkan standarisasi operasional prosedur (SOP) serta mendistorsi efektivitas pengambilan keputusan taktis di lapangan, sehingga anomali pemanjangan durasi pelaksanaan pelatihan menjadi sebuah konsekuensi struktural yang tidak dapat dihindari.

Berdasarkan seluruh rangkaian temuan empiris dan analisis data di atas, dapat disimpulkan bahwa pengimplementasian prinsip Fokus pada Pelanggan sebagai salah satu pilar utama Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur belum berjalan secara optimal. Dalam arsitektur Total Quality Management (TQM), prinsip Fokus pada Pelanggan menuntut organisasi untuk mengonvergensi seluruh proses bisnis, kebijakan, dan budaya kerja guna memenuhi kebutuhan serta melampaui ekspektasi pelanggan. Mengacu pada sintesis pemikiran Juran (1989) mengenai konsep kesesuaian untuk digunakan (fitness for use) dan Sallis (2002) tentang responsivitas kelembagaan, prinsip fokus pelanggan tidak dapat diisolasi secara parsial. Keberhasilannya secara mutlak mensyaratkan adanya keselarasan sirkular antara instrumen perencanaan, ketersediaan kapital manusia (human capital), serta keandalan bukti fisik (tangibles). Melalui pendekatan kualitatif, benang merah dinamika implementasi mutu di BPSDMD dapat disintesiskan ke dalam tiga dimensi hubungan kausalitas berikut:

1) Keberhasilan Hulu: Validitas TNA dan Kurikulum Berbasis Kebutuhan

   Penelitian ini menemukan bahwa pada fase hulu pelayanan, proses perancangan kompetensi melalui Analisis Kebutuhan Diklat.

   (AKD) atau Training Needs Analysis (TNA) telah diaktualisasikan secara komprehensif. Berdasarkan data triangulasi wawancara, peserta LATSAR mengonfirmasi pemahaman yang mendalam terhadap substansi kurikulum yang disajikan. Materi diklat dinilai memiliki relevansi kontekstual tingkat tinggi, adaptif terhadap perkembangan zaman, serta

memiliki daya guna praktis yang tinggi untuk diimplementasikan di unit kerja masing-masing. Validitas kurikulum ini diperkuat oleh standarisasi modul yang akuntabel dari Lembaga Administrasi Negara (LAN RI).

2) Kesenjangan Hilir: Defisit Kapital Manusia dan Batas Atas Keandalan Fisik

Meskipun fase perencanaan kurikulum (TNA) berjalan secara optimal, kualitas output pelayanan membentur hambatan besar di fase hilir akibat adanya kesenjangan kapasitas operasional pada dua elemen vital: **Asimetri Kapital Manusia (Human Capital Asymmetry):** Kekuatan SDM inti BPSDMD mengalami penurunan efektivitas akibat ketidakseimbangan ekstrem antara jumlah Fungsional Widyaiswara dengan volume kuantitas peserta yang harus dilayani.

Ketiadaan Widyaiswara Ahli Utama bertindak sebagai hambatan krusial bagi otonomi akademik lembaga. Kendati demikian, komitmen organisasi terhadap Continuous Improvement terekam melalui kebijakan dinamis berupa pemberian izin tugas belajar/cuti akademik bagi staf widyaiswara guna menempuh jenjang S3, yang membuktikan adanya upaya improvisasi struktural jangka panjang. **Defisit Keandalan Bukti Fisik (Tangibles Deficit):** Keterbatasan infrastruktur menjadi konstrain material yang signifikan, ditunjukkan oleh total akumulasi aset yang mengalami kerusakan (Rusak Berat dan Rusak Ringan) mencapai 137 unit. Di sisi lain, upaya restorasi fisik oleh BPSDMD terbukti nyata melalui kehadiran bangunan asrama baru yang kokoh, kebersihan ruang kelas, luasnya area lapangan, serta ketersediaan aula representatif yang selaras dengan prasyarat Akreditasi B.

Namun, ketersediaan 70 unit infrastruktur berkondisi layak pakai dinilai terlalu asimetris untuk menampung lonjakan densitas peserta diklat, sehingga perbaikan sarana prasarana harus diposisikan sebagai prioritas kebijakan jangka pendek.

3) Implikasi Prosedural: Disfungsi Risk-Based Thinking di Tengah Hambatan Fiskal

Kombinasi antara keterbatasan modal manusia dan kerapuhan infrastruktur fisik berujung pada pemanjangan linimasa (lead time) pelaksanaan LATSAR 2025 secara signifikan. Meskipun pemicu awal dari anomali durasi ini bersifat eksogen—yakni keterlambatan realisasi anggaran yang berada di luar kendali langsung organisasi—namun kelemahan BPSDMD dalam mengaplikasikan Risk-Based Thinking (RBT) memperparah dampak di tingkat dasar.

Ketiadaan rencana kontingensi

yang matang untuk memitigasi asimetri rasio instruktur-peserta mengakibatkan terjadinya penumpukan beban kerja psikologis pada fasilitator. Bagi dimensi pelanggan, ketidakpastian linimasa dan durasi tunggu yang membentang tanpa kepastian informasi yang konstan memicu fenomena Saturasi Psikologis (Psychological Saturation), yang secara bertahap mendegradasi motivasi intrinsik dan antusiasme akademik peserta dalam mengikuti rangkaian diklat.

2. Analisis Prinsip; Kepemimpinan (Leadership)

Berdasarkan hasil analisis terhadap karakteristik kepemimpinan di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip Leadership berbasis filosofi Servant Leadership (Robert K. Greenleaf) dan Total Quality Management (TQM) telah berhasil mentransformasikan regulasi birokrasi menjadi kesadaran kolektif (collective consciousness).

Keberhasilan kepemimpinan ini ditunjukkan melalui pelembagaan nilai-nilai PRIMA yang melekat kuat pada perilaku spontan aparatur melalui bukti-bukti empiris sebagai berikut: **Profesional (P):** Pimpinan BPSDMD Provinsi NTT menunjukkan profesionalisme tinggi melalui implementasi Process Approach (Klausul 4.4 ISO 9001:2015).

Dengan memetakan aktivitas organisasi sebagai arsitektur proses yang interdependen (value chain), pimpinan memitigasi risiko ketergantungan pada figur tertentu (person dependency risk). Kepemimpinan fungsional ini memastikan setiap bidang menghasilkan output bermutu tinggi karena akan menjadi input bagi proses berikutnya, menciptakan standardisasi kerja yang objektif dan akuntabel. **Responsif (R):** Variabel responsivitas dibuktikan melalui keterlibatan aktif pimpinan tanpa perantara (direct governance) dalam mengawal fase Check (Evaluasi) pada siklus PDCA. Pimpinan secara responsif memimpin rapat tinjauan manajemen (Management Review), menganalisis grafik kepuasan pelanggan, dan membedah hasil audit internal.

Respons cepat ini memangkas jarak birokrasi (bureaucratic distance) sehingga jika ditemukan kesenjangan (non-conformity) antara rencana dan realitas, keputusan strategis perbaikan dapat diambil secara instan demi menjaga stabilitas layanan. **Innovative (I):** Karakter kepemimpinan yang fleksibel namun tegas memberikan ruang otonomi kreatif (empowerment) bagi pegawai untuk berinovasi.

Budaya inovasi ini terinstitusikan melalui dukungan penuh pimpinan terhadap program program peningkatan kapasitas mandiri—seperti forum RABEKA (Rabu Belajar Bersama Kami)—serta pemanfaatan teknologi digital (AI dan situs web mandiri).

Fleksibilitas manajerial ini

meruntuhkan inersia birokrasi dan mendorong aparatur menjadi inovator proaktif. **Mutu (M):** Komitmen terhadap mutu (quality commitment) dijaga secara berkelanjutan melalui penerapan Social-Recognition Reward System (Sistem Penghargaan Berbasis Rekognisi Sosial). Pemberian penghargaan secara berkala yang diintegrasikan dengan amplifikasi media digital institusi merupakan strategi cerdas pimpinan dalam mengunci quality behavior. Langkah ini mengubah motif kerja pegawai dari sekadar pemenuhan formalitas (coercive compliance) menjadi kontribusi mutu sukarela (voluntary compliance). **Akuntabel (A):** Akuntabilitas kepemimpinan terefleksikan pada prinsip Evidence-Based Decision Making (Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti). Kebijakan taktis pimpinan—termasuk dalam alokasi pemenuhan sarana prasarana dan mitigasi kendala struktural seperti pengajuan fungsional Widyaiswara Ahli Utama—selalu didasarkan pada data rill dan hasil audit yang dapat dipertanggungjawabkan, bukan intuisi subjektif.

Melalui kepemimpinan pelayan (servant leadership) yang diterapkan, pimpinan BPSDMD Provinsi NTT tidak sekadar menjadikan nilai PRIMA sebagai artefak simbolis atau pajangan formalitas birokrasi. Pimpinan berhasil mengunci sistem manajemen mutu berbasis proses, sehingga nilai-nilai tersebut bertransformasi menjadi insting pelayanan (service instinct) dan budaya kerja organik yang melekat pada sanubari setiap aparatur dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi ASN.

3. Analisis Prinsip; Keterlibatan Orang (Engagement of People)

Keberhasilan BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam mengimplementasikan Prinsip Keterlibatan Orang (Engagement of People) dalam kerangka Sistem Manajemen Mutu (SMM) bukan sekadar bentuk pemenuhan formalitas administratif yang bersifat compliance-driven terhadap klausul ISO 9001:2015. Keberhasilan ini merupakan hasil dari transformasi budaya kerja secara holistik yang menyatukan aspek struktural dan perilaku organisasi melalui integrasi vertikal lintas level (Symmetric Engagement).

Sinergitas tersebut berjalan alami karena dipicu oleh hubungan kausalitas yang solid di antara tiga level organisasi, di mana Top Management (Kepala Badan) bertindak sebagai arsitek mutu yang sukses menciptakan iklim psychological safety dan memberikan kepercayaan melalui skema pemberdayaan. Peran tersebut didukung secara linier oleh Middle Management (para Ketua Tim) yang sukses berfungsi sebagai penerjemah strategis visi pimpinan menjadi prosedur operasional standar (SOP) yang jelas sekaligus melakukan bimbingan harian bagi para staf dalam kelompoknya. Pada tingkat operasional,

level Grassroots (Staf Pelaksana, Admin LMS, Kepanitiaan, dan Widyaiswara) berhasil mentransformasikan peran mereka dari sekadar pelaksana mekanis menjadi pemilik proses (process owners) yang memiliki rasa tanggung jawab moral tinggi terhadap hasil kerja aktual.

Keberhasilan integrasi ini diperkuat oleh penerapan mekanisme Cascading yang presisi, di mana Indikator Kinerja Utama (IKU) makro kelembagaan berhasil diterjemahkan menjadi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) individual di tingkat grassroots. Penyelarasan vertikal ini melahirkan kondisi di mana setiap pegawai lini depan memahami bahwa kontribusi spesifik yang mereka berikan berdampak langsung pada mutu kelulusan peserta diklat dan kepuasan ASN daerah selaku pelanggan utama. Di tengah tantangan riil berupa keterbatasan kuantitas personel, internalisasi prinsip Keterlibatan Orang terbukti menjadi instrumen penyelamat mutu layanan yang krusial.

Sejalan dengan model The Service-Profit Chain, tingginya komitmen emosional dan kompetensi pegawai mampu mengompensasi keterbatasan jumlah staf melalui fleksibilitas peran dan kendali mutu mandiri yang responsif. Keterlibatan aktif ini berhasil meruntuhkan ego sektoral antarbidang dan mengubah birokrasi yang kaku menjadi rantai nilai (value chain) yang dinamis. Pada akhirnya, fenomena ini membuktikan bahwa mesin penggerak mutu organisasi tidak terletak pada kecanggihan sistem digital atau ketatnya pengawasan hierarki, melainkan pada manusianya (human capital engine).

Ketika setiap pegawai dilibatkan, didengar, dan diberdayakan, maka nilai-nilai organisasi PRIMA (Profesional, Responsif, Inovatif, Mutu, dan Akuntabel) tidak lagi sekadar menjadi slogan dekoratif di dinding, melainkan hidup (living values) dan teraktualisasi dalam setiap pelayanan pengembangan kompetensi aparatur di daerah.

4. Analisis Prinsip; Manajemen Relasi (Relationship Management)

BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur menunjukkan sebuah desain sistematis yang berhasil mentransformasikan potensi konflik birokratis menjadi rantai penjaminan mutu yang solid melalui pendekatan internal dan eksternal yang kolaboratif. Secara internal, penerapan teori kolaborasi Barbara Gray teraktualisasi secara konsisten melalui Forum Diskusi Kelompok dan Tim Kerja Sama MoU lintas jabatan, di mana pejabat struktural mengamankan aspek legalitas, fiskal, dan sarana prasarana, sementara fungsional Widyaiswara mengawal substansi akademik serta metodologi pembelajaran.

Sinergitas internal lintas hierarki ini terbukti membangun resiliensi organisasi yang tinggi dalam menghadapi restriksi fiskal tahunan

serta memicu efisiensi operasional sumber daya melalui metode blended learning tanpa mendegradasi mutu kurikulum maupun standar kelulusan peserta.

Pada tingkatan eksternal, sesuai dengan Teori Ketergantungan Sumber Daya dari Pfeffer dan Salancik, BPSDMD Provinsi NTT secara lihai mengelola ketergantungan kritisnya terhadap lingkungan luar melalui pengembangan aliansi strategis dengan berbagai pilar pemangku kepentingan. Hubungan berbasis kepatuhan aktif dengan Lembaga Administrasi Negara dan Kementerian Dalam Negeri sukses mengamankan legalitas serta memicu kenaikan skor akreditasi program pelatihan kepemimpinan pada tahun 2025. Keterbatasan fiskal juga berhasil dimitigasi secara cerdas melalui skema pola kontribusi bersama BKD Kabupaten/Kota yang diikat secara hukum lewat instrumen MoU.

Sementara itu, akumulasi modal sosial berupa kepercayaan institusional dan norma timbal balik sebagaimana pemikiran Fukuyama dan Granovetter, berhasil dirawat bersama Organisasi Perangkat Daerah pengguna lulusan melalui sistem penilaian kompetensi yang jujur, transparan, dan akurat.

Sesuai dengan prinsip Customer Relationship Management, seluruh ekosistem ini bermuara pada pencapaian kepuasan pelanggan yang dirancang secara terstruktur melalui pemenuhan pedoman pelatihan, evaluasi berkala, hingga saluran komunikasi pasca diklat yang aktif. Melalui integrasi menyeluruh ini, BPSDMD Provinsi NTT berhasil mengukuhkan perannya sebagai lembaga pengembangan kompetensi aparatur yang bermutu, kredibel, dan berkelanjutan di tingkat regional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan judul Analisis Penerapan Prinsip Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 (Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi NTT), maka kesimpulan yang dapat diambil, sebagai berikut:

1. **Prinsip Fokus Pelanggan (Customer Focus)**

   Berdasarkan seluruh rangkaian temuan empiris dan analisis data di atas, dapat disimpulkan bahwa pengimplementasian prinsip Fokus pada Pelanggan sebagai salah satu pilar utama Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2015 di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur belum berjalan secara optimal. Melalui pendekatan kualitatif, benang merah dinamika implementasi mutu di BPSDMD dapat disintesiskan ke dalam tiga dimensi hubungan kausalitas berikut:

   a. **Keberhasilan Hulu:** Validitas TNA dan Kurikulum Berbasis Kebutuhan: proses perancangan kompetensi melalui Analisis Kebutuhan Diklat (AKD) atau Training Needs Analysis (TNA) telah diaktualisasikan secara

komprehensif. Penyeragaman kurikulum oleh pilar regulator pusat (LAN RI) untuk Pelatihan Dasar tidak menciptakan kesenjangan mutu (quality gap) sehingga materi dan kompetensi yang diajarkan sangat adaptif terhadap perkembangan zaman serta responsif terhadap kebutuhan riil di unit kerja mereka.

b. **Kesenjangan Hilir:** Defisit Kapital Manusia dan Batas Atas Keandalan Fisik: Meskipun fase perencanaan kurikulum (TNA) berjalan secara optimal, kualitas output pelayanan menunjukan adanya kesenjangan kapasitas operasional pada dua elemen vital: Asimetri Kapital Manusia (Human Capital Asymmetry) dan Defisit Keandalan Bukti Fisik (Tangibles Deficit).

c. **Implikasi Prosedural:** Disfungsi Risk-Based Thinking di Tengah Hambatan Fiskal: Kombinasi antara keterbatasan modal manusia dan kerapuhan infrastruktur fisik berujung pada pemanjangan linimasa (lead time) pelaksanaan LATSAR 2025 secara signifikan. Meskipun pemicu awal dari anomali durasi ini bersifat eksogen namun kelemahan BPSDMD dalam mengaplikasikan Risk-Based Thinking (RBT) memperparah dampak di tingkat dasar yaitu memicu fenomena Saturasi Psikologis (Psychological Saturation), yang secara bertahap mendegradasi motivasi intrinsik dan antusiasme akademik peserta dalam mengikuti rangkaian diklat.

2. **Prinsip Kepemimpinan (Leadership)**

Berdasarkan hasil analisis terhadap karakteristik kepemimpinan di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip Leadership berbasis filosofi Servant Leadership (Robert K. Greenleaf) dan Total Quality Management (TQM) telah berhasil mentransformasikan regulasi birokrasi menjadi kesadaran kolektif (collective consciousness). Keberhasilan kepemimpinan ini ditunjukkan melalui pelembagaan nilai-nilai PRIMA yang melekat kuat pada perilaku spontan aparatur melalui bukti-bukti empiris sebagai berikut:

Profesional (P): Pimpinan BPSDMD Provinsi NTT menunjukkan profesionalisme tinggi melalui implementasi Process Approach (Klausul 4.4 ISO 9001:2015). Dengan memetakan aktivitas organisasi sebagai arsitektur proses yang interdependen (value chain), pimpinan memitigasi risiko ketergantungan pada figur tertentu (person dependency risk).

Responsif (R): Variabel responsivitas dibuktikan melalui keterlibatan aktif pimpinan tanpa perantara (direct governance) dalam mengawal fase Check (Evaluasi) pada siklus PDCA.

Innovative (I): Karakter kepemimpinan yang fleksibel namun tegas memberikan ruang otonomi kreatif (empowerment) bagi pegawai untuk berinovasi.

Mutu (M): Komitmen terhadap mutu (quality commitment) dijaga secara berkelanjutan melalui penerapan Social-Recognition Reward System (Sistem Penghargaan Berbasis Rekognisi Sosial).

Akuntabel (A): Akuntabilitas kepemimpinan terefleksikan pada prinsip Evidence Based Decision Making (Pengambilan Keputusan Berbasis Bukti).

3. **Prinsip Keterlibatan Orang (Engagement of People)**

Berdasarkan analisis mendalam terhadap hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur dalam mengimplementasikan Prinsip Keterlibatan Orang (Engagement of People) dalam kerangka Sistem Manajemen Mutu (SMM) bukan sekadar bentuk pemenuhan formalitas administratif yang bersifat compliance-driven terhadap klausul ISO 9001:2015. Keberhasilan ini merupakan hasil dari transformasi budaya kerja secara holistik yang menyatukan aspek struktural dan perilaku organisasi melalui integrasi vertikal lintas level (Symmetric Engagement).

4. **Prinsip Manajemen Relasi (Relationship Management)**

Kesimpulan dari arsitektur manajemen relasi di BPSDMD Provinsi Nusa Tenggara Timur menunjukkan sebuah desain sistematis yang berhasil mentransformasikan potensi konflik birokratis menjadi rantai penjaminan mutu yang solid melalui pendekatan internal dan eksternal yang kolaboratif. Secara internal, penerapan teori kolaborasi Barbara Gray teraktualisasi secara konsisten melalui Forum Diskusi Kelompok dan Tim Kerja Sama MoU lintas jabatan. Pada tingkatan eksternal, sesuai dengan Teori Ketergantungan Sumber Daya dari Pfeffer dan Salancik, BPSDMD Provinsi NTT secara lihai mengelola ketergantungan kritisnya terhadap lingkungan luar melalui pengembangan aliansi strategis dengan berbagai pilar pemangku kepentingan. Sementara itu, akumulasi modal sosial berupa kepercayaan institusional dan norma timbal balik sebagaimana pemikiran Fukuyama dan Granovetter, berhasil dirawat bersama Organisasi Perangkat Daerah pengguna lulusan melalui sistem penilaian kompetensi yang jujur, transparan, dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

Anonymus. 2015. Standar Internasional Sistem Manajemen Mutu-Persyaratan, Edisi kelima, Terjemahan Puji Hartoyo.

--------. 2020. Mengenal Sertifikasi ISO 9001:2015 Sistem Manajemen Mutu, Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Banten, Serang.

--------. 2012. Pedoman Penyusunan Standar Operasional Prosedur Administrasi Pemerintah, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia, Jakarta.

-------. 2016. "Penyebab Kegagalan Penerapan ISO 9001". WQA Asia Pacific. https://wqa-apac.com/penyebab-kegagalan-penerapan-iso-9001/. 11-03-2024.

Kurniawati Pramesti. (2022). Analysis Of The Implementation Of ISO 9001: 2015 Quality Management System To Improve Organizational Performance (Study In The Regional Human Resource Development Agency In NTT Province. *Journal Of Governance Taxation And Auditing.* Volume 1 Nomor 2.

Amaliah, Suci dkk. 2021. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 pada Program Studi Teknik Kimia di Akademi Minya dan Gas Balongan Menggunakan Metode Interpretative Structural Modeling (ISM), Universitas Sahid, Jakarta, Volume 5.

Arifin, Mukhroji. 2020. Implementasi Sistem Manajemen Mutu ISO 9001: 2015 Di SMK Muhammadiyah 2 Jatinom Klaten, Institut Agama Islam Negeri Surakarta.

Dewi, Yunita Kumala dkk. 2020. Implementasi ISO 9001: 2015 Dalam Penjaminan Mutu SMP Negeri 2 Kabupaten Demak, Universitas PGRI Semarang. Volume 9 Nomor 1.

Ibrahim, Tatang, M. Pd dan Rusdiana, A. Drs., MM. 2021. Manajemen Mutu Terpadu Total Quality Management, Penerbit Yrama Widya, Bandung. Iso.org, 13 Mei 2024, iso.org.

Jamaluddin, Dr. M.Pd,l. 2017. Manajemen Mutu Teori Dan Aplikasi Pada Lembaga Pendidikan, Pusat Studi Agama dan Kemasyarakatan (PUSAKA), Jambi.

Musywir, Abdi dkk. 2022. Korelasi Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO 9001:2015 Terhadap Biaya, Mutu, dan Waktu (Studi Kasus : Proyek Pembangunan Gedung Stasiun dan Jalur KA Lintas Makasar-Parepare), Jurusan Teknik Sipil Program Studi D4 Jasa Konstruksi Politeknik Negeri Ujung Pandang, Volume 2.

Riadoh, Siti dan Erlina Yuliyati. 2021. Manajemen ISO (International Organization for Standardization) di SMK Muhammadiyah Prambanan, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Volume 6 (hal. 93-104).

Satibi, Iwan. 2012. Manajemen Publik Dalam Perspektif Teoritik Dan Empirik. Unpas Press. Bandung.

Wekke, Ismail Suardi dkk. 2019. Metode Penelitian Sosial. Yogyakarta: Penerbit Gawe Buku.

Sallis, Edward. (2002). Total Quality Management in Education. London: RoutledgeFalmer.

Lembaga Administrasi Negara. (2024). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 580/K.1/PDP.07/2024 tentang Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.

Lembaga Administrasi Negara. (2024). Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 581/K.1/PDP.07/2024 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil.