

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengembangan merupakan salah satu bagian dari MSDM dan juga cara untuk meningkatkan produktivitas SDM. Urgensi pengembangan SDM mengalami peningkatan dinamis, yang mana kebutuhan akan peningkatan kompetensi, adaptasi, dan produktivitas menjadi suatu orientasi dan prioritas. Selaras dengan apa yang disampaikan oleh (Juita et al., 2024) bahwa di era kompetisi global ini, tuntutan akan kualitas pendidikan semakin tinggi, bukan hanya menguasai pengetahuan akademik tetapi juga harus memiliki keterampilan abad ke-21, yaitu *critical thinking*, kolaborasi, dan komunikasi.

Sebagai sebuah organisasi negara tentunya memiliki tujuan. Untuk mencapai tersebut, Aparatur sipil negara (ASN) menjadi salah satu elemen yang menunjang pencapaian tujuan negara melalui sektor pemerintahan. Pendidikan dan pelatihan (diklat) bagi ASN memiliki peranan strategis dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) di sektor pemerintahan. Diklat adalah proses pengembangan kapasitas atau kompetensi yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi ASN agar mampu menghadapi tantangan birokrasi modern yang membutuhkan profesionalisme, responsivitas, dan kemampuan inovatif (Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017). Melalui diklat, ASN diharapkan dapat berkontribusi optimal terhadap tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) dan peningkatan pelayanan publik. Pentingnya penyelenggaraan diklat bagi ASN semakin relevan dalam era globalisasi dan transformasi digital. ASN diharuskan untuk tidak hanya memahami prosedur birokrasi, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang adaptif dan berbasis kebutuhan masyarakat. Dalam hal ini, diklat menjadi

instrumen penting untuk menjamin ASN dapat memenuhi ekspektasi tersebut.

Untuk menyelenggarakan diklat ASN yang efektif sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan tujuan diperlukan suatu upaya untuk memastikan penyelenggaraan diklat berjalan dengan baik melalui pengelolaan berbagai aspek pelatihan yang dapat menjaga dan meningkatkan kualitas pelatihan. Salah satu upaya untuk memastikan diklat memiliki kualitas yang baik adalah dengan melakukan manajemen mutu. Afkar et al (2023) dalam bukunya yang berjudul *Total Quality Management (TQM) Dalam Penjaminan Mutu Pendidikan* menyatakan bahwa manajemen mutu dalam konteks pendidikan dapat diartikan sebagai sebuah cara atau metode meningkatkan performansi secara terus menerus pada hasil atau proses di suatu lembaga pendidikan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya manusia dan modal yang tersedia. Nasution (2001) dalam buku yang dibuat oleh Ramlawati (2020) mengemukakan bahwa dalam *Total Quality Management (TQM)* terdapat tiga komponen manajerial, salah satunya yaitu sistem penjaminan mutu/kualitas. Menurut (Lukman dkk., 2022) penjaminan mutu adalah perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar mutu secara konsisten dan berkelanjutan sehingga tercipta kepuasan. Berdasarkan hal tersebut diketahui bahwa penjaminan mutu adalah kegiatan sistematis yang dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh proses penyelenggaraan pendidikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan penjaminan mutu yang efektif dapat meningkatkan kualitas penyelenggaraan diklat. Sebagai contoh, yaitu studi yang dilakukan oleh (H. Soro et al., 2023) dengan kesimpulan bahwa manajemen mutu berimplikasi kepada prestasi lembaga, evaluasi program, tata kelola lembaga yang baik dan lancar, dan pencapaian tujuan yang efektif dan efisien. Selain itu Susanto (2010) dalam (Irawati & Suwarno, 2020) pada studi yang dia lakukan mengenai penerapan pendekatan manajemen ISO 9001-2008 dalam strategi

manajemen mutu pendidikan dan pelatihan dengan mengemukakan bahwa untuk membangun sistem penyelenggaraan diklat diperlukan konsistensi terhadap pedoman mutu yang telah ditetapkan, prosedur mutu, kebijakan mutu, dan sasaran mutu. Hal tersebut menunjukkan bahwa konsistensi penyelenggara diklat dalam menjalankan pedoman mutu merupakan faktor krusial untuk diklat yang berkualitas.

Berdasarkan penjabaran di atas dapat disimpulkan bahwa atas dasar kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang ada diperlukan suatu upaya pengembangan melalui pendidikan dan pelatihan. ASN sebagai sumber daya manusia dalam organisasi publik yang seiring perkembangan zaman memerlukan adaptasi dan pengembangan yang bisa berkompetisi dan selaras dengan tuntutan kebutuhan pada saat ini. Dalam penyelenggaraan diklat yang dituntut untuk menghasilkan *output* yang diharapkan harus menjaga dan meningkatkan kualitasnya. Untuk memastikan mutu atau kualitas dari suatu penyelenggaraan diklat diperlukan suatu manajemen terhadap mutu yang ada. Hal tersebut memberikan gambaran bahwa penjaminan mutu merupakan suatu hal yang penting dalam menunjang penyelenggaraan diklat yang efektif.

Sebagai salah satu unit dari Lembaga Administrasi Negara (LAN), Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional LAN RI (Puslatbang PKASN LAN RI) yang kini telah berganti nama menjadi Pusat Pembelajaran dan Strategi Kebijakan Talenta ASN Nasional LAN RI (Pusjar SK Tasnas LAN RI) berperan sebagai lembaga pendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LAN yang salah satunya adalah melaksanakan pelatihan dan pengembangan Aparatur Sipil Negara (ASN). Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 1 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Administrasi Negara menyatakan bahwa Pusjar SK Tasnas LAN RI menyelenggarakan beberapa fungsi, yaitu:

- a. Penyusunan kebijakan teknis di bidang pembelajaran dan penyusunan strategi kebijakan talenta ASN nasional;

- b. Pelaksanaan analisis di bidang strategi kebijakan talenta ASN nasional;
- c. Pelaksanaan pembelajaran ASN;
- d. Pelaksanaan penyusunan strategi kebijakan talenta ASN nasional;
- e. Pelaksanaan pemantauan, evaluasi, dan pelaporan di bidang pembelajaran dan strategi kebijakan talenta ASN nasional; dan
- f. Pelaksanaan urusan ketatausahaan, perencanaan, anggaran, sumber daya manusia, dan kerumahtanggaan.

Dalam melakukan tugas dan fungsinya, Pusjar SK Tasnas LAN RI mengarah kepada misi LAN, yaitu: (1) mewujudkan SDM Aparatur unggul melalui kebijakan, pembinaan, dan penyelenggaraan pengembangan kompetensi yang berstandar internasional, (2) Mewujudkan Kebijakan Administrasi Negara yang berkualitas melalui kajian kebijakan berbasis *evidence* dan penyediaan analisis kebijakan yang kompeten, (3) Mewujudkan Inovasi Administrasi Negara yang berkualitas melalui pengembangan model inovasi serta penguatan kapasitas dan budaya inovasi, dan (4) Mewujudkan organisasi pembelajar berkinerja tinggi melalui dukungan pelayanan yang berkualitas dan berbasis elektronik.

Demi mencapai tujuan tersebut, Pusjar SK Tasnas LAN RI menyelenggarakan salah satu fungsinya, yaitu melaksanakan pelatihan dan pengembangan untuk ASN. Guna memastikan pencapaian tujuan terwujudnya SDM ASN yang unggul melalui pembinaan dan pengembangan kompetensi, diperlukan diklat yang bermutu. Selaras dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan ASN, bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan pelatihan ASN yang berkualitas perlu didukung kebijakan yang mengatur mengenai penjaminan mutu pelatihan ASN. Pusjar SK Tasnas LAN RI merupakan lembaga pelatihan ASN yang secara mandiri dapat melakukan penjaminan mutu internal secara sistematis dan berkelanjutan sesuai standar mutu yang ada. Penjaminan

mutu pelatihan yang dimaksud terkait dengan penyelenggaraan pelatihan, yaitu: (1) pelatihan struktural, (2) pelatihan teknis, (3) pelatihan fungsional, (4) pelatihan sosial kultural, atau (5) pelatihan dasar CPNS yang kemudian pedoman teknis mengenai penjaminan mutu ditetapkan oleh Kepala LAN pada Keputusan Kepala LAN No. 244 Tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN.

Namun terdapat suatu permasalahan yang terjadi di Pusjar SK Tasnas LAN RI. Permasalahan tersebut adalah belum terimplementasikannya secara maksimal amanah kebijakan Peraturan LAN RI No. 2 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan ASN dan Keputusan Kepala LAN No. 244 Tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN. Hal tersebut diketahui berdasarkan studi pendahuluan yang dilaksanakan pada Selasa, 14 Januari 2025 melalui keterangan salah satu narasumber yang berstatus sebagai karyawan Puslatbang PKASN LAN (sebelum berganti nama menjadi Pusjar SK Tasnas LAN) yang bertanggung jawab atas pengerjaan evaluasi penyelenggaraan pelatihan bahwa implementasi penjaminan mutu internal belum sampai pada tingkat kematangan sesuai dengan pedoman teknis yang ada. Beliau juga mengatakan bahwa hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya adalah dampak pasca penyederhanaan birokrasi di Lembaga Administrasi Negara yang pada awalnya Pusjar SK Tasnas LAN RI di bidang pelatihan dan pengembangan terdapat posisi koordinator bidang evaluasi yang memberikan perhatian khusus terhadap penjaminan mutu internal sekarang sudah tidak ada. Hal tersebut menimbulkan dampak implementasi penjaminan mutu internal tidak berjalan maksimal dan juga tidak terdokumentasi dengan baik sehingga perlu perhatian lebih lanjut untuk berada di tingkat ideal.

Narasumber lain yang berstatus sebagai salah satu koordinator penyelenggara pelatihan kepemimpinan struktural bagian pelatihan kepemimpinan nasional tingkat II (PKN II) juga mengatakan bahwa implementasi penjaminan mutu internal belum maksimal dan berpedoman

pada amanah kebijakan. Beliau menerangkan bahwa upaya implementasi penjaminan mutu internal di lingkungan Pusjar SK Tasnas LAN RI sudah pada tahap penerbitan surat keputusan Kepala Pusjar SK Tasnas LAN RI yang memuat daftar nama yang menjadi tim penjaminan mutu internal. Namun hingga saat ini tindak lanjut untuk menerjemahkan amanah kebijakan pusat (Peraturan LAN RI No. 2 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan ASN dan Keputusan Kepala LAN No. 244 Tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN) menjadi suatu rencana aksi, pedoman, dan/atau instrumen penjaminan mutu internal yang dirancang dan disepakati oleh tim Pusjar SK Tasnas LAN RI dengan merujuk kepada kebijakan pusat belum dilaksanakan sehingga tim penjamin mutu belum bekerja secara efektif. Beliau juga menerangkan bahwa selama ini mekanisme penjaminan mutu internal dilaksanakan berdasarkan pengalaman penyelenggara pelatihan dan pihak yang bersangkutan di lingkungannya yang mengacu kepada kondisi ideal tetapi tetap pada pedoman penyelenggaraan pelatihan yang ada.

Kemudian berdasarkan keterangan koordinator layanan urusan pelatihan dan pengembangan tahun 2025 di Pusjar SK Tasnas LAN RI, diketahui bahwa memang apa yang telah diterangkan oleh narasumber sebelumnya merupakan hal yang memang terjadi. Pendokumentasian dan pengarsipan kelengkapan administratif untuk kepentingan penjaminan mutu internal menjadi sebuah isu. Hal tersebut kemudian dijabarkan ke dalam matriks *checklist* kelengkapan administratif penjaminan mutu internal penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan struktural yang merujuk kepada Keputusan Kepala LAN No. 244 Tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN, yaitu sebagai berikut:

Tahapan	Indikator	Checklist	Catatan
Perencanaan	Standar Mutu telah ditetapkan	X	Dokumen standar mutu yang disusun sesuai dengan pedoman LAN.
	Rapat perencanaan pelatihan dilaksanakan	✓	Notulen rapat, daftar hadir, dan dokumen rencana aksi.
	Penyusunan jadwal, penjadwalan tenaga pengajar, dan pengadaan fasilitas	✓	Dokumen jadwal pelatihan dan alokasi sumber daya.
	Izin pelaksanaan pelatihan telah disampaikan tepat waktu kepada LAN/Instansi Teknis	✓	Surat izin pelaksanaan.
Pelaksanaan	Pelaksanaan sesuai rencana yang ditetapkan	X	Laporan harian pelaksanaan kegiatan pelatihan.
	Sarana dan prasarana mencukupi	✓	Daftar persediaan sarana dan foto dokumentasi fasilitas.
	Tenaga pengajar memenuhi kualifikasi	✓	Daftar kualifikasi tenaga pengajar (sertifikat kompetensi).
	Evaluasi kepesertaan dan kehadiran dilakukan	✓	Data kehadiran peserta, kelengkapan administrasi.
Pemantauan dan Evaluasi	Pemantauan berjalan selama pelatihan berlangsung	X	Jurnal harian, laporan pemantauan dan tindak lanjut.
	Evaluasi pelatihan dilakukan setelah selesai	✓	Laporan evaluasi pelaksanaan pelatihan.
Tindak Lanjut	Tindak lanjut hasil evaluasi diterapkan untuk pelatihan berikut	✓	Dokumen perbaikan rencana program atau kebijakan tindak lanjut.
Hasil Penyelenggaraan	Penetapan kelulusan sesuai kriteria yang transparan	✓	Daftar kelulusan peserta dan dokumentasi proses evaluasi kelulusan.
	Produk pelatihan didokumentasikan dan diseminasi dilakukan	✓	Laporan produk pelatihan dan dokumentasi diseminasi.
	Evaluasi pasca pelatihan dilakukan	✓	Laporan dampak pelatihan terhadap kinerja peserta setelah selesai.

Gambar 1. 1 Matriks Kelengkapan Administratif Penjaminan Mutu Penyelenggaraan Pelatihan

Berdasarkan matriks di atas, menurut keterangan koordinator layanan urusan pelatihan dan pengembangan tahun 2025, terdapat indikator yang belum terimplementasi dengan keterangan sebagai berikut, yaitu:

- a. Pedoman penjaminan mutu internal spesifik belum ditetapkan
Pusjar SK Tasnas LAN RI belum memiliki dokumen penjaminan mutu internal penyelenggaraan pelatihan yang secara khusus diperuntukkan untuk masing-masing penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan struktural dan setiap angkataannya.
- b. Pelaksanaan jurnal harian dan pemantauan selama pelatihan berlangsung
Tim penjamin mutu internal Pusjar SK Tasnas LAN RI belum bisa maksimal dalam merekam persoalan yang terjadi dalam keseharian

pelatihan dan mendorong lembaga pelatihan untuk mendokumentasikan pelaksanaan pemantauan dalam pelatihan melalui media jurnal harian dan laporan pemantauan juga tindak lanjut pemantauan. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh urgensi lain yang harus dikerjakan oleh penanggung jawab sehingga tidak menjadi suatu prioritas.

Berdasarkan permasalahan di atas, untuk mencapai suatu kondisi ideal sudah seharusnya implementasi penjaminan mutu internal yang dilaksanakan berdasarkan kebijakan terlaksana dengan baik. Dalam fenomena ini diketahui bahwa tim penjamin mutu internal telah dibentuk melalui keputusan kepala lembaga, akan tetapi implementasi dan tindak lanjut dalam mengemban amanah kebijakan belum maksimal, sehingga kondisi yang diharapkan adalah kembali berjalannya fungsi dan kedudukan tim penjamin mutu internal yang berorientasi kepada pembentukan rencana aksi atau pedoman penjaminan mutu internal yang bersifat khusus untuk penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan struktural di Pusjar SK Tasnas LAN RI sehingga manajemen mutu internal yang ada bisa berjalan dengan maksimal dan penjaminan mutu internal bisa berjalan secara rutin hingga berdampak kepada efektivitas penyelenggaraan pelatihan dan meningkatnya mutu pelatihan.

Penjaminan mutu internal dalam suatu lembaga diklat merupakan sistem yang sudah seharusnya ada. Akan tetapi topik mengenai penjaminan mutu internal dalam penyelenggaraan pelatihan di lingkungan Pusjar SK Tasnas LAN RI merupakan isu yang memang sering kali kurang diperhatikan. Berdasarkan hal tersebut peneliti tertarik untuk meneliti *"Analisis Implementasi Penjaminan Mutu Internal Pada Pengelolaan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II di Pusjar SK Tasnas LAN RI"*.

1.2. Batasan dan Rumusan Masalah

1.2.1. Batasan Masalah

a. Batasan Konseptual

Agar arah penelitian lebih jelas dan memudahkan pencapaian tujuan penelitian, penulis membatasi ruang lingkup penelitian. Adapun ruang lingkup penelitian ini adalah menganalisis implementasi penjaminan mutu penyelenggaraan pelatihan internal sesuai dengan ruang lingkup pada Keputusan Kepala LAN No. 244 Tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN, yaitu perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi, juga tindak lanjut.

b. Batasan Kontekstual

Penelitian ini akan mengarah kepada penjaminan mutu internal penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan nasional tingkat II (PKN II) yang melibatkan penyelenggara pelatihan, tim penjamin mutu, dan pimpinan dalam urusan pelatihan dan pengembangan di Pusjar SK Tasnas LAN RI.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasar kepada latar belakang yang telah dijabarkan, adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana implementasi penjaminan mutu pada perencanaan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- b. Bagaimana implementasi penjaminan mutu pada pelaksanaan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- c. Bagaimana implementasi penjaminan mutu pada evaluasi PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- d. Bagaimana implementasi tindak lanjut penjaminan mutu penyelenggaraan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- e. Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam penjaminan mutu penyelenggaraan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dimaksudkan untuk menjelaskan arah penelitian yang akan dilakukan. Adapun tujuan dari penelitian ini dimuat menjadi tujuan umum dan tujuan khusus.

1.3.1. Tujuan Umum

Secara umum adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran dan menganalisis implementasi penjaminan mutu pada penyelenggaraan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI.

1.3.2. Tujuan Khusus

Adapun tujuan khusus dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis implementasi penjaminan mutu pada perencanaan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- b. Menganalisis implementasi penjaminan mutu pada pelaksanaan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- c. Menganalisis implementasi penjaminan mutu pada evaluasi PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- d. Menganalisis implementasi tindak lanjut penjaminan mutu pada penyelenggaraan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?
- e. Menganalisis faktor pendukung dan penghambat dalam penjaminan mutu penyelenggaraan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI?

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat, adapun manfaat dimuat menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kajian ilmu dan pemikiran demi kemanfaatan pengembangan ilmu pengetahuan dan pendidikan khususnya pada bidang keilmuan administrasi pendidikan mengenai manajemen dan penjaminan mutu dalam konteks pendidikan, pelatihan, dan pengembangan.

1.4.2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga

Diharapkan menjadi bahan masukan dalam penentuan kebijakan dan tindak lanjut strategis pada lingkup penjaminan mutu penyelenggaraan PKN II di Pusjar SK Tasnas LAN RI guna meningkatkan mutu penyelenggaraan pelatihan.

b. Bagi Peneliti

Diharapkan menjadi pemahaman mendalam dan pengalaman sebagai peneliti yang membahas implementasi penjaminan mutu internal dalam penyelenggaraan suatu pelatihan.