

## **DISERTASI**

# **MODEL PENJAMINAN MUTU BERKELANJUTAN (*SUSTAINABLE QUALITY ASSURANCE*) LEMBAGA PENYELENGGARA PELATIHAN PEMERINTAH**

**Disusun Oleh:**

**NAMA : ERNA IRAWATI**  
**NPM : 1907000002**  
**PROGRAM : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN**  
**STUDI : NEGARA**

Disertasi diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar  
Doktor Terapan Administrasi Pembangunan Negara (Dr.Tr)



**POLITEKNIK**  
**STIA LAN**  
**J A K A R T A**

**PROGRAM DOKTOR TERAPAN**  
**POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**  
**TAHUN 2022**

## LEMBAR PERSETUJUAN DISERTASI

Nama : Erna Irawati  
NPM : 190700002  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Judul Disertasi : Model Penjaminan Mutu Berkelanjutan  
(Bahasa Indonesia) (Sustainable Quality Assurance) Lembaga Penyelenggara Pelatihan Pemerintah  
Judul Disertasi : *Sustainable Quality Assurance for Indonesia's*  
(Bahasa Inggris) *Government Training Center*

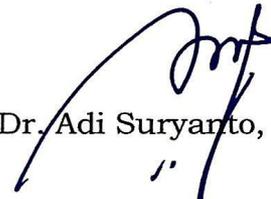
Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Tim Promotor Disertasi

Promotor



Prof. Amir Imbaruddin, M.D.A., Ph.D.

Ko Promotor 1



Dr. Adi Suryanto, S.Sos., M.Si

Ko Promotor 2



Yogi Suwarno, S.IP., M.A., Ph.D

## LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Erna Irawati  
NPM : 190700002  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Judul Disertasi : Model Penjaminan Mutu Berkelanjutan  
(Bahasa Indonesia) (Sustainable Quality Assurance) Lembaga  
Penyelenggara Pelatihan Pemerintah  
Judul Disertasi : *Sustainable Quality Assurance for Indonesia's*  
(Bahasa Inggris) *Government Training Center*

Telah mempertahankan Disertasi di hadapan penguji Disertasi Program  
Studi Administrasi Pembangunan Negara Program Doktor Terapan

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 14 Juli 2022  
Pukul : 08.30 s.d selesai

### TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI DISERTASI:

Ketua Sidang

Sekretaris

Anggota 1

Anggota 2

Promotor

Ko Promotor 1

Ko Promotor 2



*[Handwritten signatures in blue ink over the stamp and next to the list of examiners]*

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Erna Irawati  
NPM : 190700002  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Disertasi yang telah saya buat ini dengan judul merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Disertasi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 10 Maret 2022

Penulis,



Erna Irawati

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala anugerah dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi yang berjudul “**Model Penjaminan Mutu Berkelanjutan (*Sustainable Quality Assurance*) Lembaga Penyelenggara Pelatihan Pemerintah**”. Naskah disertasi ini disusun dalam rangka menjadi salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor Terapan Bidang Administrasi Pembangunan Negara dari Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Jakarta.

Dalam penulisan dan penyusunan disertasi ini, penulis banyak mendapat bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak Untuk itu, penulis berterimakasih kepada,

1. Kepala Lembaga Administrasi Negara, Dr. Adi Suryanto, M.Si selaku pimpinan dan Ko Promotor yang memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis
2. Deputi Bidang Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN, Dr. Muhammad Taufiq, DEA selaku pimpinan yang memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis
3. Pimpinan Politeknik STIA LAN Jakarta dan jajarannya yang mendukung pembelajaran dan proses penyelesaian disertasi penulis
4. Prof. Amir Imbaruddin, MDA, Ph.D selaku Promotor yang banyak membimbing dan mengarahkan penulis dalam proses penulisan disertasi
5. Yogi Suwarno, S.IP., M.A., Ph.D selaku Ko Promotor yang banyak membimbing dan mengarahkan penulis dalam proses penulisan disertasi
6. Prof. Dr. Basaruddin, Direktur Dewan Eksekutif BAN PT sebagai salah satu narasumber kunci dalam penelitian ini
7. Dr. Ake Wihadanto, S.E., MT, Kepala Pusat Penjaminan Mutu Pendidikan Universitas Terbuka sebagai salah satu narasumber kunci dalam penelitian ini
8. Badan Pengembangan Sumber Daya Daerah (BPSDMD) Provinsi Jawa Tengah sebagai salah satu lokus dalam penelitian ini
9. Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi Jawa Timur sebagai salah satu lokus dalam penelitian ini
10. Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Jakarta Kementerian Kesehatan sebagai salah satu lokus dalam penelitian ini
11. Tim Penguji Disertasi Politeknik STIA LAN Jakarta yang banyak memberikan masukan, arahan, dan perbaikan disertasi ini
12. Rabiatul Adawiyah, S.A.P, Amelia Ayang Sabrina, S.IA, serta Tim Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi

ASN Lembaga Administrasi Negara yang mendukung penyelesaian disertasi ini

13. Keluarga dan rekan penulis yang memberikan dukungan kepada penulis

Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih memiliki kekurangan, untuk itu penulis terbuka akan kritik dan saran yang membangun. Penulis berharap semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat bagi pemangku kepentingan, pembaca, serta ilmu pengetahuan.

Jakarta, Juli 2022

Penulis

## ABSTRAK

*Kinerja sumber daya manusia aparatur berdampak pada kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Kebutuhan pengembangan kompetensi menjadi keharusan bagi ASN dan menjadi semakin tinggi seiring dengan tuntutan re-skilling yang juga terjadi pada sektor publik di Indonesia. Terkait dengan pengembangan kompetensi ASN, Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk memastikan penerapan kualitas mutu dalam penyelenggaraan program pelatihan yang diselenggarakan oleh setiap Lembaga Pelatihan Pemerintah (LPP). Sebagai sebuah sistem, kemampuan menyelenggarakan program pelatihan oleh LPP tidak dibarengi dengan munculnya perbaikan berkelanjutan dalam bentuk inovasi serta menumbuhkan dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Hal ini berdampak pada munculnya permasalahan seperti terjadinya konflik kepentingan, pengelolaan anggaran yang tidak akuntabel, resiko pelanggaran kode etik, tidak adanya knowledge management, dan minimnya jenis inovasi pelayanan LPP. Studi akan menganalisis pengelolaan penjaminan mutu pada LPP serta menemukan sebuah model sustainable quality assurance (penjaminan mutu berkelanjutan) yang dapat diterapkan pada lembaga penyelenggara pelatihan ASN.*

*Adapun teori yang digunakan adalah teori Juran Trilogy yang menggambarkan proses manajerial untuk mengelola kualitas yang terdiri atas perencanaan kualitas (quality planning), kontrol kualitas (quality control), dan Perbaikan Kualitas (Quality Improvement) serta PDCA Deming dan TQM. Metodologi yang digunakan adalah melalui pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu telaah dokumen, wawancara (terstruktur), dan Focus Group Discussion (FGD) serta partisipasi langsung peneliti.*

*Hasil penelitian menunjukkan analisis atas penjaminan mutu LPP memperlihatkan masih lemahnya sisi pengelolaan proses penjaminan mutu (baik dari sisi instrumentasi maupun quality control) dan pengelolaan pelaksana penjaminan mutu. Kelemahan pada dua sisi ini memberikan implikasi yang besar pada pencapaian tujuan utama penjaminan mutu yakni perbaikan berkelanjutan. Pelaksanaan penjaminan mutu LPP juga belum mendorong kapasitas dinamis organisasi (organizational capital) untuk menghasilkan perbaikan dan pembaharuan yang berkelanjutan (sustainable) pada pelatihan ASN. Restrukturisasi penjaminan mutu dengan model Two-tier OPB sebagai sebuah proses manajemen dalam mendisain kualitas dalam proses PDCA (baik pada aspek hard side of quality maupun soft side of quality) dapat mendorong munculnya kapasitas organisasi sebagai hasil dari ‘pembelajaran dalam organisasi’ untuk beradaptasi dengan lingkungan stratejik. Pendekatan dua level ini menawarkan otonomi untuk setiap tahapan dan juga alignment antar tahapan untuk mencapai*

*hasil atau tujuan yang diharapkan yang diharapkan. Tier pertama menghasilkan vision dan sasaran disertai dengan standar mutu yang dibutuhkan untuk mengukur keberhasilan dan komitmen dan hubungan antar tahapan untuk mengontrol hasil, sedangkan tier kedua menunjukkan otonomi yang diberikan organisasi untuk mengelola tugas dan tanggung jawab (shared decision making) yang akan diukur nantinya dengan target-target yang ditetapkan pada tier pertama.*

**Kata Kunci : Penjaminan Mutu, Sustainable Quality Assurance, Pengembangan Kompetensi**

## ABSTRACT

*A nation's ability to manage its human resources is directly related to the quality of its governance and public services. Civil servants must be retrained and upskilled for better performance to meet high public expectations and fast-paced changes in the strategic environment. Lembaga Administrasi Negara, as the policy maker in Indonesia's civil servant competence development, has the responsibility to ensure the quality and the implementation of the training program by the civil servant's training centers. As a system, those training centers seemed too focused on the usual training business and fail to provide sustainable improvement and innovation. In turn, it leads to multiple dimensions of problems in organizations, such as conflict of interests, less transparency, compromised ethics, and lack of knowledge management. The purpose of this study is to analyze the management of quality assurance in training centers and discover a new sustainable quality assurance model that can be implemented in training centers.*

*This dissertation is using Juran Trilogy theory which shows the managerial process to control quality from quality planning, quality control, and quality improvements. Deming's PDCA and TQM are also incorporated in this dissertation. Data were collected through literature reviews, structured interviews, and focus group discussions in this dissertation using a qualitative approach.*

*According to the results, training centers failed to demonstrate quality assurance management, both in terms of instruments and quality control, as well as the implementation of quality assurance. The lack of management has a significant impact on sustainable improvements. The implementation of quality assurance in training centers also underwent poor dynamic organizational capacity to implement sustainable improvement and innovations. OPB as a two-tier quality management process could boost organizational capacity and increase organizational agility in the face of changes in the strategic environment. Using a two-level approach enables autonomous process in every step and alignment in every step to achieve the desired goal. The first tier facilitates vision and targets along with quality standards, which allows us to measure the results, commitments, and inter-relations between all the stages, meanwhile the second tier provides autonomous ability provided by the organization to manage tasks and responsibility.*

**Keywords: Quality Assurance, Sustainable Quality Assurance, Competence Development**

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	iii
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR GRAFIK.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	22
C. Rumusan Permasalahan .....	22
D. Tujuan Penelitian .....	23
E. Manfaat Penelitian .....	23
BAB II.....	24
TINJAUAN PUSTAKA .....	24
A. Penelitian Terdahulu .....	24
B. <i>Human Capital Management</i> , Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Peran Lembaga Penyelenggara Pelatihan.....	38
C. <i>Total Quality Management (TQM)</i> dan Penjaminan Mutu ( <i>Quality Assurance</i> ).....	43
D. Kebijakan Penjaminan Mutu ( <i>Quality Assurance</i> ) Penyelenggaraan Pelatihan ASN di Indonesia. ....	71
E. Defenisi Konsep.....	84
F. Kerangka Konsep.....	85
G. Kerangka Berpikir.....	87
BAB III .....	88
METODE PENELITIAN.....	88
A. Metode Penelitian.....	88
B. Teknik Pengumpulan Data.....	89
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data .....	97

D. Jadwal Penelitian.....	98
BAB IV .....	99
PENJAMINAN MUTU LEMBAGA PENYELENGGARA PELATIHAN .....	99
A. Lembaga Penyelenggara Pelatihan .....	100
B. Proses Penjaminan Mutu Lembaga Penyelenggara Pelatihan .....	104
B.1 Perencanaan Kualitas (Penetapan Tujuan, Perencanaan Mutu/Kualitas dan Perencanaan Kegiatan).....	116
B.2 Kontrol Kualitas (Pelaksanaan, <i>Monitoring</i> dan Evaluasi).....	135
B.3 Peningkatan Kualitas ( <i>Quality Improvement</i> ).....	152
C. Pelaksana Penjaminan Mutu Lembaga Penyelenggara Pelatihan .....	156
D. Hasil Penjaminan Mutu LPP .....	173
BAB V.....	176
TANTANGAN PENJAMINAN MUTU BERKELANJUTAN PADA LEMBAGA PENYELENGGARA PELATIHAN .....	176
A. Analisis Penjaminan Mutu LPP .....	177
B. Penyebab Penjaminan Mutu Lembaga Penyelenggara Pelatihan Belum Mampu Mewujudkan Perbaikan Berkelanjutan.....	187
B.1 Kegagalan Memberikan Arah yang Jelas sebagai Tujuan Penjaminan Mutu .....	190
B.2. Kegagalan Memberikan Dukungan bagi SDM untuk selalu Belajar ...	192
<i>Sumber: diolah dari data laporan penyelenggaraan pelatihan LPP pada akreditasi.....</i>	197
C. Faktor-Faktor Keberhasilan Penjaminan Mutu Berkelanjutan .....	197
C.1. <i>Allignment</i> dalam PDCA .....	197
C.2. Hubungan Kerja SDM <i>dalam</i> Penjaminan Mutu .....	210
C.3. Otonomi dan Pengambilan Keputusan .....	218
BAB VI.....	227
MODEL PENJAMINAN MUTU BERKELANJUTAN .....	227
(SUSTAINABLE QUALITY ASSURANCE) .....	227
A. Model Penjaminan Mutu LPP .....	227
B. Sistem Manajemen Kualitas Berkelanjutan .....	233
BAB VII.....	248
KESIMPULAN DAN SARAN.....	248
A. Kesimpulan .....	248
B. Saran.....	252

C. Kontribusi Disertasi .....	253
DAFTAR PUSTAKA .....	256

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 LPP Terakreditasi 2016-2021 .....	4
Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu yang Relevan..	31
Tabel 2. 2 Sub Unsur, Komponen dan Indikator Pengelolaan Program .....	79
Tabel 3. 1 Lokus Penelitian.....	92
Tabel 3. 2 Daftar Key Informants .....	94
Tabel 4. 1 Jumlah LPP Tahun 2021 (dibawah pembinaan LAN) .....	100
Tabel 4. 2 LPP Terakreditasi 2015- 2021 .....	101
Tabel 4. 3 Unsur, Sub Unsur dan Indikator Pengukuran Standar Mutu Organisasi LPP (PerLAN 25 Tahun 2015) .....	107
Tabel 4. 4 Perbandingan Unsur Akreditasi PerKalan 25/2015 dan PerLAN 13/2020.....	111
Tabel 4. 5 Instrumen Penilaian Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan..	117
Tabel 4. 6 Catatan Perbaikan Unsur Organisasi/Lembaga .....	126
Tabel 4. 7 Perencanaan Mutu.....	130
Tabel 4. 8 Catatan-Catatan Hasil Akreditasi Lembaga.....	131
Tabel 4. 9 Acuan Mutu Penyelenggaraan Program Pelatihan.....	132
Tabel 4. 10 Instrumen Penilaian Akreditasi Program Pelatihan (Pelatihan Struktural) .....	135
Tabel 4. 11 Instrumen Penilaian Akreditasi Program Pelatihan (Pelatihan Dasar CPNS) .....	137
Tabel 4. 12 Penjaminan Kualitas (Kontrol Selama Diklat).....	151
Tabel 4. 13 Catatan Tindak Lanjut Monitoring dan Evaluasi yang dilakukan LPP .....	153
Tabel 4. 14 Catatan Peningkatan Mutu Berkelanjutan.....	155
Tabel 4. 15 Catatan Keberadaan Komite Penjamin Mutu/Tim Penjamin Mutu Pelatihan untuk LPP Akreditasi Nilai A .....	157
Tabel 4. 16 Catatan Keberadaan Komite Penjamin Mutu/Tim Penjamin Mutu Pelatihan untuk LPP Akreditasi Nilai A dan B .....	159
Tabel 4. 17 Catatan Keberadaan Komite Penjamin Mutu/Tim Penjamin Mutu Pelatihan untuk LPP Akreditasi Nilai B .....	160
Tabel 4. 18 Catatan Keberadaan Komite Penjamin Mutu/ Tim Penjamin Mutu Pelatihan untuk LPP Akreditasi Nilai B dan C .....	162
Tabel 4. 19 Catatan Keberadaan Komite Penjamin Mutu/Tim Penjamin Mutu Pelatihan untuk LPP Akreditasi Nilai C .....	163
Tabel 4. 20 Permasalahan KPM/TPM dalam Penjaminan Mutu .....	169
Tabel 6. 1 Operasionalisasi Karakteristik Model Two-tier Quality Assurance for Continuous Improvement.....	246

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kesiapan LPP dalam Penyelenggaraan Distance Learning Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020 .....	15
Gambar 2. 1 Plan, Do, Check, and Act Cycle.....	54
Gambar 2. 2 Juran Trilogy .....	59
Gambar 2. 3 Two-Tier PDCA.....	64
Gambar 2. 4 Komponen Learning Organization.....	65
Gambar 2. 5 Tahapan Penjaminan Mutu.....	74
Gambar 2. 6 Unsur dan Sub Unsur Akreditasi.....	78
Gambar 2. 7 Perbandingan Jenis Akreditasi Berdasarkan Perlan 25/2015 dan Perlan 13/2020 .....	80
Gambar 2. 8 Perubahan Instrumen Akreditasi .....	81
Gambar 2. 9 Kegiatan Penjaminan Mutu Internal .....	82
Gambar 2. 10 Kegiatan Penjaminan Mutu Eksternal.....	83
Gambar 3. 1 Proses Pengumpulan Data.....	96
Gambar 4. 1 Pelaksanaan Penjaminan Mutu 2015-2020 (Berdasarkan Perkalan No. 25/2015) .....	106
Gambar 4. 2 Pelaksanaan Penjaminan Mutu melalui Akreditasi 2021-Sekarang (Berdasarkan PerLAN No. 13/2020).....	110
Gambar 4. 3 Instrumen Akreditasi Lembaga (Berdasar PerLAN No. 13/2020)..	112
Gambar 4. 4 Instrumen Akreditasi Program (Berdasar PerLAN No. 13/2020)...	114
Gambar 4. 5 Aplikasi PDCA pada LPP .....	174
Gambar 5. 1 Aplikasi PDCA pada Penjaminan Mutu LPP (Mengacu Proses Akreditasi Berdasar PerLAN No. 25 Tahun 2015).....	181
Gambar 5. 2 Aplikasi PDCA pada Penjaminan Mutu LPP (Mengacu Proses Akreditasi Berdasar PerLAN No. 13 Tahun 2020).....	182
Gambar 5. 3 Gambaran Penjaminan Mutu LPP pada Trilogi Juran .....	186
Gambar 5. 4 Gambaran Penjaminan Mutu LPP pada Trilogi Juran .....	189
Gambar 5. 5 Alignment Penjaminan Mutu LPP (Mengacu PerLAN No.25/2015) .....	205
Gambar 5. 6 PDCA dalam TQM.....	209
Gambar 5. 7 Hubungan Kerja dalam Pembagian Tugas, Tanggung Jawab dan Peran dalam TQM.....	216
Gambar 5. 8 Model Komunikasi Transparan dan Shared Decision-Making.....	217
Gambar 5. 9 Model Shared Decision Making dan Komunikasi dalam TQM.....	223

Gambar 6. 1 Model Pelaksanaan Penjaminan Mutu LPP (Mengacu PerLAN No.25 Tahun 2015) .....	228
Gambar 6. 2 Model Pelaksanaan Penjaminan Mutu LPP (Mengacu PerLAN No.13 Tahun 2020) .....	230
Gambar 6. 3 Model OP-PKP (Organisasi Pembelajar-Perencanaan Kualitas-Kontrol Kualitas- Peningkatan Kualitas Berkelanjutan).....	234
Gambar 6. 4 Two-Tier Quality Assurance LPP dalam Model OP-PKP .....	238
Gambar 6. 5 Model Two-Tier OP-PKP pada Lembaga Penyelenggara Pelatihan (LPP) .....	244

## DAFTAR GRAFIK

Grafik 1. 1 Nilai Akreditasi LPP 2019-2020 .....	6
Grafik 1. 2 Persentase Catatan Perbaikan pada Akreditasi LPP tahun 2019 .....	9
Grafik 1. 3 Perbandingan LPP Terakreditasi Lembaga dengan Akreditasi Programnya (Data Akreditasi 2021) .....	11
Grafik 1. 4 Peserta Lembaga Pelatihan Berprestasi 2019-2020.....	13
Grafik 1. 5 Perbandingan LPP dan Peserta Latsar CPNS dengan Klasikal dan BL/DL (Per 28 Maret 2021).....	16
Grafik 4. 1 Akreditasi Lembaga Tahun 2021.....	123
Grafik 4. 2 Persentase Catatan Perbaikan Akreditasi LPP 2019-2020 .....	125
Grafik 4. 3 Akreditasi Program Latsar 2021 .....	141
Grafik 4. 4 Akreditasi Program PKP 2021 .....	142
Grafik 4. 5 Akreditasi Program PKA 2021 .....	143
Grafik 4. 6 Perbandingan Akreditasi Program PKA, PKP, Latsar CPNS 2021 ..	144
Grafik 4. 7 Evaluasi Peserta Penyelenggaraan Program Pelatihan Kepemimpinan dan Latsar CPNS 2020-2021.....	146
Grafik 5. 1 Perbandingan LPP Tidak Terakreditasi Lembaga dengan Akreditasi Programnya Tahun 2021 .....	183
Grafik 5. 2 Perbandingan LPP Terakreditasi Lembaga dengan Akreditasi Programnya (Data Akreditasi 2021 sd Oktober 2021).....	184

### LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

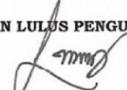
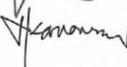
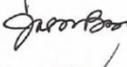
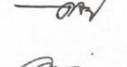
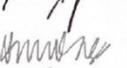
Nama : Erna Irawati  
NPM : 190700002  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Judul Disertasi : Model Penjaminan Mutu Berkelanjutan  
(Bahasa Indonesia) (Sustainable Quality Assurance) Lembaga Penyelenggara Pelatihan Pemerintah  
Judul Disertasi : *Sustainable Quality Assurance for Indonesia's*  
(Bahasa Inggris) *Government Training Center*

Telah mempertahankan Disertasi di hadapan penguji Disertasi Program Studi Administrasi Pembangunan Negara Program Doktor Terapan

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 14 Juli 2022  
Pukul : 08.30 s.d selesai

#### TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI DISERTASI:

Ketua Sidang :   
Sekretaris :   
Anggota 1 :   
Anggota 2 :   
Promotor :   
Ko Promotor 1 :   
Ko Promotor 2 : 

## LEMBAR PENGESAHAN DISERTASI

Nama : Erna Irawati  
NPM : 190700002  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara  
Judul Disertasi : Model Penjaminan Mutu Berkelanjutan  
(Bahasa Indonesia) (Sustainable Quality Assurance) Lembaga  
Penyelenggara Pelatihan Pemerintah  
Judul Disertasi : *Sustainable Quality Assurance for Indonesia's*  
(Bahasa Inggris) *Government Training Center*

Telah mempertahankan Disertasi di hadapan penguji Disertasi Program  
Studi Administrasi Pembangunan Negara Program Doktor Terapan

POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA, pada:

Hari : Kamis  
Tanggal : 14 Juli 2022  
Pukul : 08.30 s.d selesai

### TELAH DINYATAKAN LULUS PENGUJI DISERTASI:

Ketua Sidang :

Sekretaris :

Anggota 1 :

Anggota 2 :

Promotor :

Ko Promotor 1 :

Ko Promotor 2 :

The block contains handwritten signatures for each role listed on the left. The signatures are: Ketua Sidang (a large, stylized signature), Sekretaris (a signature starting with 'H'), Anggota 1 (a signature starting with 'G'), Anggota 2 (a signature starting with 'A'), Promotor (a signature starting with 'A'), Ko Promotor 1 (a signature starting with 'A'), and Ko Promotor 2 (a signature starting with 'A').

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Erna Irawati  
NPM : 190700002  
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Disertasi yang telah saya buat ini dengan judul merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan Disertasi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Jakarta, 10 Maret 2022

Penulis,



Erna Irawati

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

*World Economic Forum* memberikan gambaran berbagai skenario seperti apa masa depan pekerjaan pada tahun 2030 dan apa implikasi utamanya untuk hari ini. Salah satunya adalah kebutuhan untuk melakukan *re-skilling* semua pegawai dari kompetensi yang dimiliki saat ini (World Economic Forum (WEF), 2018, hal. 42). Prediksi tersebut didasari pada tuntutan perubahan yang sangat cepat dan *massive* pada semua sektor kehidupan misalnya menguatnya pemanfaatan *artifisial intellegency*, pemanfaatan *big data* dalam pengambilan keputusan dan perubahan interaksi dan pelayanan yang mengarah pada sistem dalam jaringan (*daring*). Kebutuhan tersebut menjadi tantangan besar bagi sektor publik (instansi pemerintah) di Indonesia dalam mengelola sumber daya manusianya, atau yang dikenal dengan Aparatur Sipil Negara (ASN). Keberadaan instansi pemerintah pada hakekatnya adalah untuk menangani *public affairs* (persoalan pada masyarakat) dan *public businesses* (manajemen dari usaha masyarakat) (Thoha, 2008). Penanganan *public affairs* dan *public business* tersebut diukur dalam tiga kualitas kinerja yaitu kinerja organisasi, kinerja kebijakan atau program dan kinerja sumber daya manusia (pegawai negeri sipil) (Larat, 2015).

Kinerja sumber daya manusia aparatur, ASN, menjadi vital dan strategis dalam menjalankan birokrasi pemerintahan, karena mereka berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas penyelenggaraan tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional melalui pelaksanaan kebijakan dan pelayanan publik yang profesional, bebas dari intervensi politik, serta bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Pasal 12

UU. No. 5 Tahun 2004 tentang Manajemen ASN). Di balik peran sentral yang dimiliki, masih terdapat sejumlah persoalan yang menyebabkan PNS memiliki citra yang buruk di mata masyarakat. Persoalan ini di antaranya seperti rendahnya profesionalisme, buruknya kinerja pelayanan, maraknya korupsi, kolusi dan nepotisme, rendahnya kesejahteraan yang tidak berkaitan dengan gelar akademik, kinerja, dan disiplin pegawai (Pramusinto & Kumorotomo, 2009). Permasalahan yang sama disampaikan oleh Rhodes et al., n.d. (2012) bahwa diperlukan akselerasi agar manajemen kinerja terutama manajemen kinerja sektor publik Indonesia yang saat ini tengah mengalami transisi agar dapat bertransformasi menjadi manajemen kinerja kelas dunia. Keterbukaan komunikasi dan informasi memberikan akses dan kemudahan bagi masyarakat untuk berkomunikasi, menemukan dan melaporkan kinerja serta menuntut pelayanan yang berkualitas dari instansi pemerintah. Untuk menjawab tuntutan tersebut dibutuhkan ASN yang berkualitas untuk menunjukkan keseriusannya dalam melayani masyarakat.

Sumberdaya manusia yang berkualitas dan produktif akan menjamin kualitas jalannya pemerintahan yang kompetitif (Gray, 2018). Semakin baik kinerja sumber daya aparatur (SDA) di suatu negara, akan semakin baik pula kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik di negara tersebut. Sumber daya aparatur yang produktif dan berkinerja tinggi tentu saja tidak datang dengan sendirinya, pemerintah harus benar-benar memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan kompetensi aparaturnya. Kebutuhan pengembangan kompetensi menjadi keharusan bagi ASN dan menjadi semakin tinggi seiring dengan tuntutan *re-skilling* yang juga terjadi pada sektor publik di Indonesia.

Terkait dengan pengembangan kompetensi ASN, Lembaga Administrasi Negara (LAN) yang memiliki tugas dan tanggung jawab untuk melakukan pembinaan dalam pengembangan kompetensi ASN harus memastikan penerapan kualitas mutu dalam penyelenggaraan program pelatihan yang diselenggarakan oleh setiap Lembaga Pelatihan Pemerintah

(LPP). LPP adalah unit kerja pada Instansi Pemerintah yang bertugas menyelenggarakan pelatihan. Salah satu kebijakan yang dikembangkan oleh LAN untuk memastikan penerapan mutu dalam penyelenggaraan pelatihan adalah keharusan penerapan penjaminan mutu penyelenggaraan pelatihan ASN, baik secara nasional maupun instansi. Pengaturan secara nasional pelaksanaan penjaminan mutu dipandu dengan Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 2 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan Aparatur Sipil Negara yang menyebutkan bahwa penjaminan mutu adalah kegiatan pembinaan pelatihan yang dilaksanakan untuk mengendalikan Mutu Penyelenggaraan Pelatihan secara sistematis dan berkelanjutan sesuai dengan Standar Mutu yang dilaksanakan oleh LAN, sedangkan secara instansi dilaksanakan oleh masing-masing LPP. Bagi LPP yang belum terakreditasi penjaminan mutu dilakukan melalui proses pendampingan oleh LAN atau LPP lain yang ditunjuk oleh LAN.

Penjaminan mutu secara nasional yang dilakukan oleh LAN salah satunya adalah dengan akreditasi. Akreditasi Pelatihan yang selanjutnya disebut Akreditasi adalah penilaian kelayakan penyelenggaraan Pelatihan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Lembaga Administrasi Negara (Perlan No. 13 Tahun 2020). Sampai dengan akhir tahun 2020, pelaksanaan akreditasi oleh LAN dipandu dengan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara (PerKALAN) Nomor 25 Tahun 2015 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah, namun tahun 2021 pelaksanaan akreditasi dilakukan dengan menggunakan Perlan No. 13 Tahun 2020 yang mengubah jenis dan instrumen dalam pelaksanaan akreditasi. Tujuan akreditasi adalah agar terdapat peningkatan mutu, efisiensi, efektivitas dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelatihan. Pelaksanaan akreditasi dilakukan untuk mengecek penerapan standar mutu aspek organisasi (Lembaga) maupun standar mutu penyelenggaraan program pelatihan. Penerapan mutu pada aspek organisasi dilakukan untuk menilai tata Kelola LPP dari unsur seperti kelembagaan,

rencana strategis, sarana dan prasarana, tenaga kediklatan, tenaga pengajar dan penerapan *e-learning*. Penerapan mutu pada penyelenggaraan program pelatihan dilakukan untuk mengukur kemampuan LPP menyelenggarakan suatu program pelatihan (Latsar, PKP, PKA, PKN) dengan melihat sisi perencanaan dan pelaksanaan program pelatihan. LPP yang sudah diakreditasi LAN selanjutnya disebut Lembaga Penyelenggara Pelatihan Terakreditasi dan status ini merupakan pengakuan tertulis terakreditasi dari LAN sebagai dasar untuk menyelenggarakan Pelatihan Dasar CPNS.

**Tabel 1. 1 LPP Terakreditasi 2016-2021**

	<b>∑ LPP Terakreditasi</b>	<b>∑ LPP Latsar CPNS/ Kepemimpinan</b>
Kementerian	46	57
LPNK	14	17
Provinsi	34	37
Kabupaten/Kota	3	6
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>117</b>

*Sumber: diolah dari Data Akreditasi LAN*

Tabel 1.1 memperlihatkan sampai dengan akhir tahun 2021 terdapat 97 LPP yang telah diakreditasi oleh LAN. Pemberian akreditasi ini memberikan hak kepada LPP untuk dapat menyelenggarakan program pelatihan atau melakukan akreditasi terhadap penyelenggaraan program pelatihan teknis/fungsional. Sembilan puluh tujuh (97) LPP tersebut diberikan hak untuk penyelenggaraan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, Pelatihan Kepemimpinan Administrator, Pelatihan Kepemimpinan

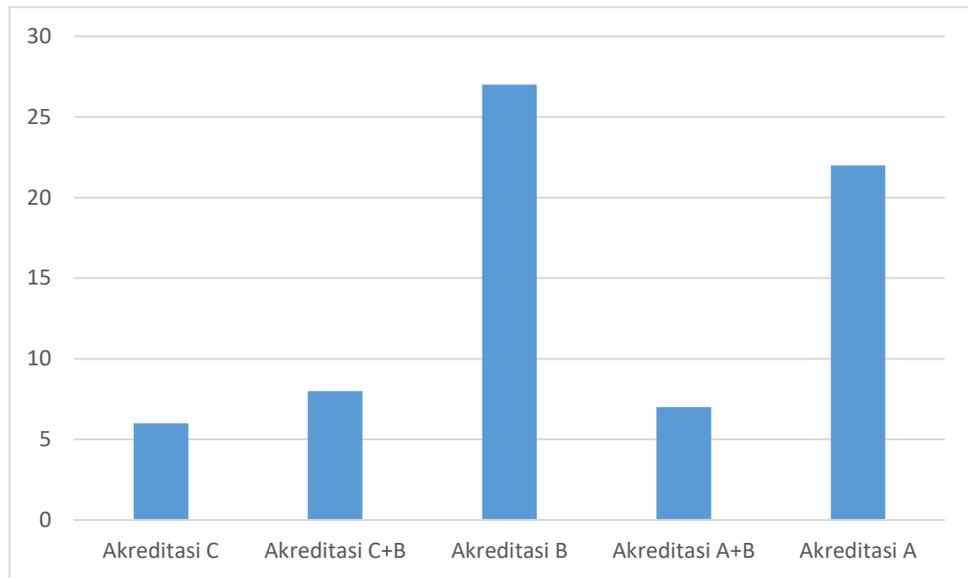
Pengawas, dan Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS)<sup>1</sup> serta Lembaga Pengakreditasi Pelatihan Teknis/Fungsional Terakreditasi<sup>2</sup>. Saat ini terdapat 117 program pelatihan terakreditasi yang dilakukan ke-95 LPP tersebut. Akreditasi terhadap Pelatihan Kepemimpin dan Latsar CPNS diberikan dalam bentuk kualifikasi dengan kategori: kualifikasi A (rentang nilai 91,00 s.d 100, masa berlaku 5 tahun); kualifikasi B (rentang nilai 81,00 s.d 90,99, masa berlaku 3 tahun); kualifikasi C (rentang nilai 71,00 s.d 80,99, masa berlaku 2 tahun); dan tidak terakreditasi dengan nilai < 71. Sedangkan kualifikasi untuk akreditasi Lembaga (pengakreditasi) dibedakan dalam kategori terakreditasi ( $\geq 81.00$  Masa berlaku 5 Tahun) dan tidak terakreditasi. Kualifikasi LPP dalam penyelenggaraan pelatihan dituangkan dalam beberapa peringkat akreditasi yang terdiri dari keseluruhan program mendapatkan Akreditasi A, akreditasi A+B, Akreditasi B, Akreditasi C+B, dan Akreditasi C seperti yang ada pada Grafik 1.1.

---

<sup>1</sup> LAN memberikan akreditasi pada LPP yang menyelenggarakan Pelatihan Kepemimpinan dan juga Pelatihan Dasar CPNS:

- Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat II yang selanjutnya disebut PKN Tingkat II adalah pelatihan struktural kepemimpinan pratama sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil.
- Pelatihan Kepemimpinan Administrator yang selanjutnya disingkat PKA adalah pelatihan struktural kepemimpinan administrator sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil.
- Pelatihan Kepemimpinan Pengawas yang selanjutnya disingkat PKP adalah pelatihan struktural kepemimpinan pengawas sebagaimana diatur dalam peraturan pemerintah yang mengatur mengenai manajemen pegawai negeri sipil.
- Pelatihan Dasar CPNS adalah pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang.

<sup>2</sup> Akreditasi juga diberikan pada Lembaga Pengakreditasi Pelatihan Teknis/Fungsional yakni kepada Instansi pembina teknis atau fungsional yang akan memberikan akreditasi pada LPP yang akan menyelenggarakan pelatihan teknis atau fungsional. Namun disertasi ini hanya memfokuskan pada akreditasi program Pelatihan Kepemimpinan dan Pelatihan Dasar CPNS.



Sumber: diolah dari Data Akreditasi LAN

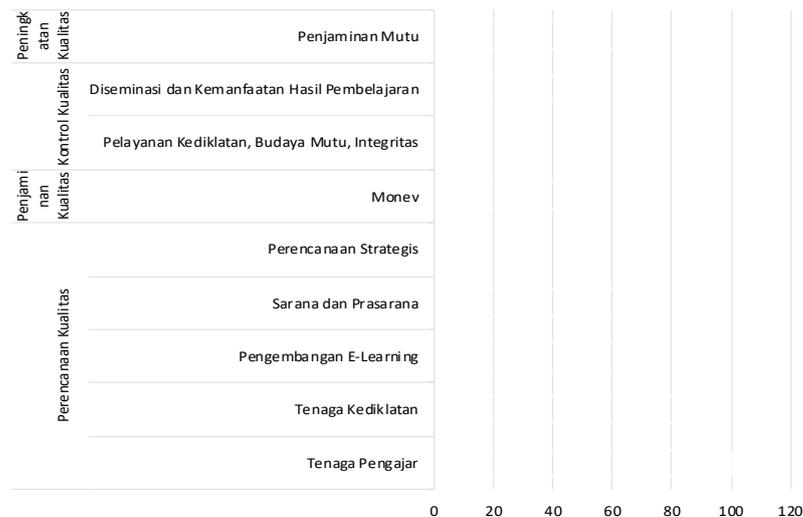
**Grafik 1. 1 Nilai Akreditasi LPP 2019-2020**

Akreditasi LPP adalah penilaian kelayakan LPP dalam menyelenggarakan Diklat Prajabatan, Diklat Kepemimpinan, Diklat Teknis dan Diklat Fungsional, maka LPP yang mendapatkan penilaian C keatas berhak menyelenggarakan pelatihan dimaksud. Grafik 1.1 memperlihatkan bahwa mayoritas LPP mendapatkan akreditasi B dan A. Akreditasi dilakukan dengan melakukan pengecekan atas semua proses penyelenggaraan pelatihan dari kesiapan kelembagaan, perencanaan dan juga *monitoring* dan evaluasi. Pendekatan proses dengan pengecekan berbagai data dan wawancara melalui visitasi dalam proses akreditasi memberikan informasi hasil akreditasi sebagaimana digambarkan dalam grafik 1.1. Secara keseluruhan data tersebut memperlihatkan menunjukkan bahwa LPP sudah menerapkan standar mutu untuk menyelenggarakan program pelatihan. Namun demikian dari proses akreditasi yang dilaksanakan LAN menunjukkan masih banyaknya catatan yang harus ditindaklanjuti LPP untuk sepenuhnya menerapkan total kualitas dalam penyelenggaraan pelatihan.

Data pelaksanaan akreditasi dan re-akreditasi yang dilaksanakan LAN selama kurun waktu 2019-2020 menunjukkan beberapa permasalahan terkait penjaminan mutu yang sering muncul sebagai berikut:

1. Keberadaan tim penjaminan mutu dalam pelaksanaan penjaminan mutu terhadap Lembaga Penyelenggara Pelatihan belum maksimal. Dokumen hasil observasi dan wawancara yang dilakukan Tim Asesor LAN dalam pelaksanaan akreditasi menunjukkan kecenderungan ketidakmampuan tim penjamin mutu untuk menjelaskan secara keseluruhan proses pelaksanaan penjaminan mutu sebagaimana yang telah didokumentasikan dalam bentuk Laporan, ketidakteraturan pertemuan, komunikasi dan koordinasi antar tim penjamin mutu, dan mekanisme koordinasi dan komunikasi dengan manajemen terkait hasil dan tindak lanjut hasil penjaminan mutu. Kondisi ini mengindikasikan masih minimnya peran tim penjamin mutu dan terlihat hanya sebagai bagian pemenuhan kebutuhan dalam pelaksanaan Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan.
2. Tindak lanjut atas hasil penjaminan mutu belum secara maksimal dilakukan. Analisis laporan penjaminan mutu yang dilakukan asesor dalam proses akreditasi secara umum menemukan bahwa sangat jarang terdapat korelasi antara tindakan atau kegiatan perbaikan dengan rekomendasi dari tim penjamin mutu. Dokumen wawancara menemukan bahwa sebagian dokumen penjaminan mutu seringkali disiapkan oleh manajemen untuk memenuhi kelengkapan proses akreditasi sehingga rekomendasi yang ditawarkan seringkali tidak relevan untuk ditindaklanjuti. Disisi lain, wawancara juga menemukan bahwa penyusunan Laporan Penjaminan Mutu yang tidak disusun secara maksimal karena keterbatasan akses, sarana, prasarana dan komitmen Tim Penjamin Mutu menyebabkan rekomendasi yang ditawarkan tidak memberikan *leverage* yang kuat untuk peningkatan kualitas LPP.

3. Kebijakan akreditasi yang memberikan *point* lebih untuk keterlibatan tim penjamin mutu dari pihak eksternal masih belum dibarengi dengan pemilihan secara selektif keanggotaan TPM. LPP cenderung hanya memperhatikan aspek keterwakilan, namun upaya untuk mendapatkan anggota yang memiliki komitmen tinggi belum dilakukan. Obyektivitas dalam pelaksanaan penjaminan mutu dengan kehadiran anggota TPM eksternal tidak dapat dimaksimalkan karena sering kali hanya sebagai syarat pemenuhan keterwakilan namun tidak secara aktif memberikan masukan dan perbaikan terhadap kualitas penyelenggaraan pelatihan dalam proses penjaminan mutu.
4. Komunikasi dalam pelaksanaan penjaminan mutu masih terlihat belum maksimal di beberapa Lembaga Penyelenggara Pelatihan dimana masih belum terlihat koordinasi yang baik dari tim penjaminan mutu dengan penyelenggara pelatihan. Hal ini terlihat dari dokumentasi proses penyelenggaraan pelatihan masih minim dilibatkan tim penjaminan mutu baik dari sisi perencanaan dan penyelenggaraan. Secara umum, tim penjamin mutu hanya dilibatkan dalam proses *monitoring* dan evaluasi dalam penyelenggaraan pelatihan.
5. Pelaksanaan penjaminan mutu yang belum terstruktur dan terdokumentasi secara umum masih sering terlihat di beberapa Lembaga Penyelenggara Pelatihan. Hal ini disebabkan karena belum ada komitmen penuh dari penyelenggara pelatihan dalam melaksanakan penjaminan mutu. Dalam beberapa kesempatan, dokumen yang dilampirkan Lembaga Penyelenggara Pelatihan tidak terstruktur dalam tahapan/siklus penjaminan mutu bahkan ada yang terlihat hanya sekedar memenuhi kelengkapan dokumen Akreditasi. Temuan ini sering terjadi dikarenakan peran dari pimpinan Lembaga Penyelenggara Pelatihan yang masih belum sepenuhnya memiliki komitmen dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan.



Sumber: Diolah dari Dokumentasi Berita Acara Akreditasi Tahun 2019

**Grafik 1.2 Persentase Catatan Perbaikan pada Akreditasi LPP tahun 2019**

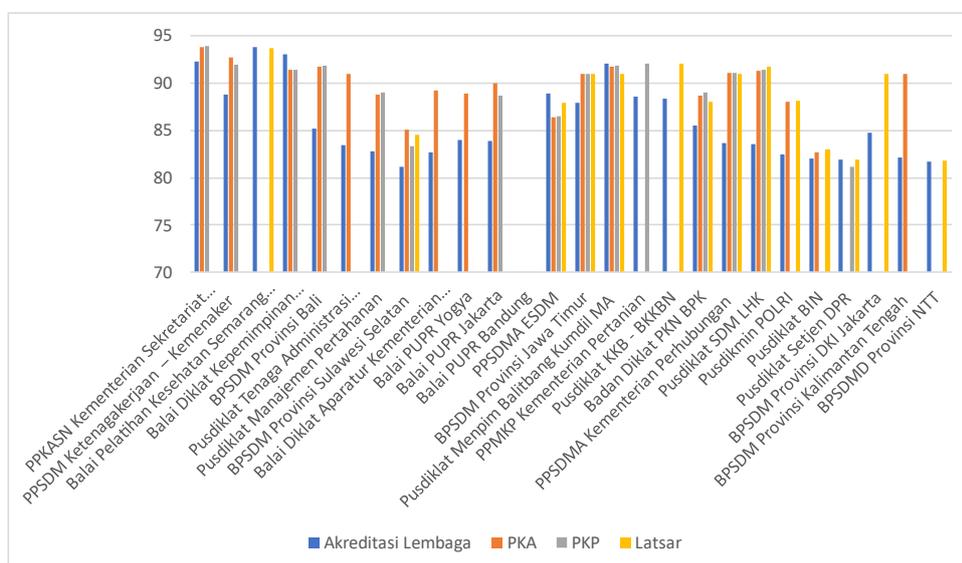
Grafik 1.2 memperlihatkan catatan perbaikan yang harus dilakukan LPP terkait penerapan kualitas pada tahun 2019. Mayoritas catatan perbaikan diberikan untuk tahapan perencanaan kualitas seperti kualitas SDM, sarana prasarana, dan dukungan administrasi dan peningkatan kualitas khususnya penjaminan mutu. Aspek perencanaan kualitas ini terkait dengan penerapan mutu aspek organisasi (Lembaga), bagaimana tata kelola Lembaga untuk menyiapkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan agar penyelenggaraan pelatihan dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Catatan atas aspek Lembaga ini lebih banyak persentasenya (%) nya dibandingkan catatan pada aspek Penyelenggaraan Program, seperti pelayanan kediklatan, budaya mutu, integritas dan monev pada saat penyelenggaraan program pelatihan. Kebijakan standar mutu minimal yang diberikan LAN belum dijadikan bagian untuk dipenuhi dalam penyelenggaraan pelatihan. Sebagai contoh, belum dipenuhinya standar mutu pengelola dan penyelenggara (keikutsertaan dalam ToC dan MoT), kuantitas dan kualitas sarana dan prasarana, dan penyiapan pengajar sebelum penyelenggaraan menyebabkan munculnya ketidakpuasan dari

peserta seperti tidak bervariasinya fasilitasi tenaga pengajar, permasalahan terkait sarana dan prasarana yang digunakan, serta dukungan administratif yang tidak maksimal.

Kondisi ini masih terjadi dalam akreditasi tahun 2020, akreditasi menunjukkan bahwa catatan perbaikan pada aspek organisasi (Lembaga) masih lebih tinggi dibandingkan dengan catatan pada aspek penyelenggaraan program. LPP masih belum menunjukkan perubahan pada penerapan standar mutu pada aspek Lembaga, secara rinci catatan perbaikan aspek organisasi atau Lembaga dapat dilihat pada grafik dibawah ini. Dokumen akreditasi yang dilakukan LAN selama kurun waktu 2019-2020 menunjukkan hampir semua LPP mendapatkan catatan pada penerapan mutu pada unsur Lembaga/organisasi, kecuali unsur pengelolaan pembiayaan (yang cenderung menurun seiring dengan naiknya nilai akreditasi dan bahkan tidak ada catatan penerapan mutu pada LPP yang mendapat akreditasi A dan akreditasi A dan B. Penerapan standar mutu pada unsur tenaga kediklatan yang merupakan unsur utama dalam penyelenggaraan pelatihan hampir semua LPP mendapatkan catatan untuk diperbaiki. Demikian halnya dengan penerapan mutu unsur fasilitas yang juga mendapatkan catatan yang relatif lebih banyak dibandingkan kelembagaan, renstra, pembiayaan dan penjaminan mutu. Unsur kelembagaan, tenaga kediklatan, renstra, pembiayaan, fasilitas dan KPM/TPM adalah unsur-unsur perencanaan dalam penjaminan mutu, atau yang biasa disebut sebagai tahapan disain mutu.

Ketika LAN menerbitkan Perlan No 13 Tahun 2020 tentang Akreditasi Pelatihan dan digunakan sebagai kebijakan pelaksanaan akreditasi pada tahun 2021, kondisi yang sama masih terjadi. Pelaksanaan akreditasi dengan Perlan No. 13 Tahun 2020 membedakan antara Akreditasi Lembaga, Akreditasi Program dan Akreditasi Lembaga Pengakreditasi. Akreditasi Lembaga pengembangan dari unsur organisasi pada Perkalan No. 25/2015, sedangkan akreditasi program pengembangan dari unsur

program pelatihan. Akreditasi dilakukan terhadap 62 LPP, hasil akreditasi dapat dilihat pada grafik dibawah ini.



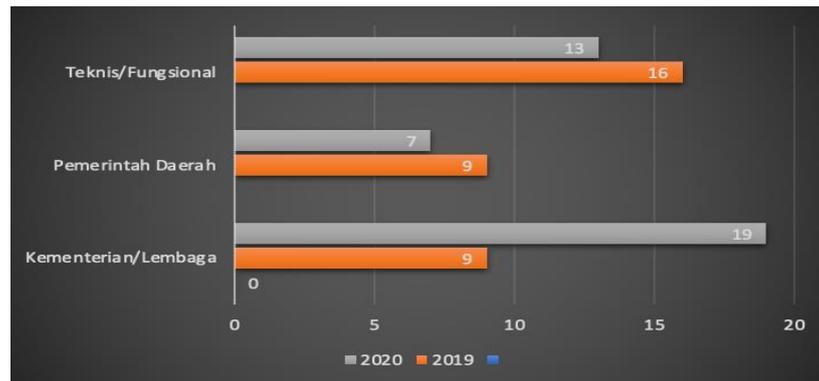
Sumber: Diolah dari Dokumentasi Berita Acara Akreditasi Tahun 2021

### Grafik 1. 3 Perbandingan LPP Terakreditasi Lembaga dengan Akreditasi Programnya (Data Akreditasi 2021)

Grafik 1.3 memperlihatkan bahwa hampir semua LPP mendapatkan akreditasi lembaga lebih rendah dari akreditasi penyelenggaraan program, kecuali pada Balai Pelatihan Kesehatan Semarang-Kementerian Kesehatan dan PPSDMA ESDM. Gambaran ini menguatkan pelaksanaan akreditasi dengan kebijakan lama dimana unsur organisasi (Lembaga) cenderung lebih rendah dari unsur program. Data akreditasi dengan kebijakan baru (2021) mayoritas catatan perbaikan yang harus ditindaklanjuti LPP terkait dengan kegiatan dan aktivitas yang terkait dengan pengelolaan SDM (pengelola, penyelenggara, tenaga pengajar dan juga pengelolaan sistem informasi), pengelolaan *knowledge management*, pengelolaan Tim Penjamin Mutu (TPM). Sedangkan perbaikan untuk prosedur penyelenggaraan pelatihan/akreditasi, pembiayaan dan keberadaan standar pelayanan tidak mendapatkan catatan perbaikan yang berarti.

Meskipun dengan kondisi ini, unsur atau pun akreditasi Lembaga masih menyisakan beberapa catatan perbaikan dan mereka mampu menyelenggarakan program pelatihan Latsar CPNS atau Kepemimpinan, namun beberapa dampak mulai terlihat dari kondisi ini. Sebagai sebuah sistem, kemampuan menyelenggarakan program pelatihan ini tidak dibarengi dengan munculnya perbaikan berkelanjutan dalam bentuk inovasi. Kapasitas LPP dalam menyelenggarakan pelatihan, tidak dibarengi dengan kemampuannya menumbuhkan dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan. Hal ini bisa dilihat dari masih rendahnya kuantitas dan kualitas serta belum meratanya inovasi pada LPP dan masih munculnya berbagai permasalahan kediklatan pada LPP Terakreditasi dalam kegiatan Penjaminan Mutu Nasional yang dilakukan LAN (baik dari proses *monitoring* dan evaluasi atau pun munculnya beberapa *incident report* dalam penyelenggaraan pelatihan ASN).

Setiap tahun LAN menyelenggarakan kompetisi Lembaga Pelatihan Berprestasi dengan berbagai macam tema misalnya *Agile Learning Center* (2020) dan *Learning Center for the Fourth Industrial Revolution* (2019), namun demikian jumlah yang mengikuti kompetisi ini tidak banyak. Dari sekitar 136 LPP yang menyelenggarakan program pelatihan dasar, pelatihan manajerial dan teknis/fungsional yang sudah terakreditasi, partisipasi dalam kompetisi tersebut hanya sekitar 25% pada tahun 2019 dan 28% pada tahun 2020. BPSDM Jawa Tengah, Jawa Timur dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dalam 2 kali penyelenggaraan (tahun 2019 dan 2020) selalu mendapatkan capaian tertinggi dalam kompetisi tersebut. Pada level Kementerian/Lembaga, Pusdiklat BPS, Pusdiklat dan Balai Diklat dilingkungan Kementerian Kesehatan dan BPKP juga selalu berada pada posisi 3 besar pada kompetisi tahun 2019 dan 2020.



Sumber: Data diolah dari berbagai dokumen P3K Bangkom 2019-2020.

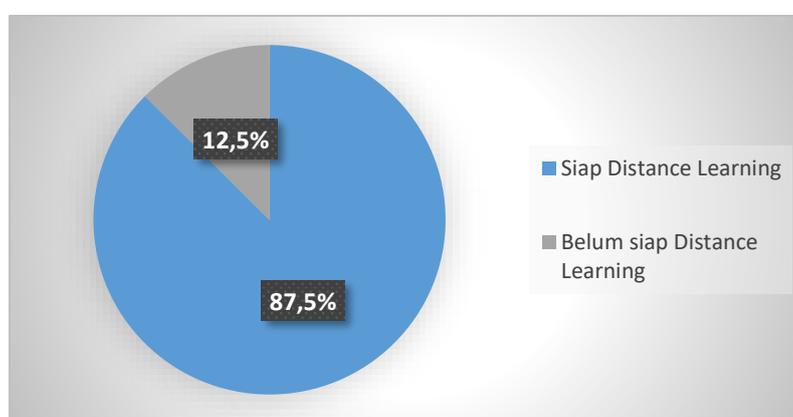
**Grafik 1. 4 Peserta Lembaga Pelatihan Berprestasi 2019-2020**

Pada level Pemerintah Daerah, BPSDM Provinsi Jawa Tengah dan Jawa Timur menjadi menarik karena dari sisi akreditasi kedua Provinsi ini mendapatkan Kualifikasi Akreditasi A, baik untuk Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II, PKA, PKP, dan Latsar CPNS. Kualifikasi akreditasi yang tinggi berkorelasi dengan prestasi mereka untuk menumbuhkan semangat inovasi yang dibuktikan dengan konsistensi partisipasi dan prestasi dalam kategori Lemdik Berprestasi. Meskipun kalau kita lihat dari sisi akreditasi Lembaga yang menunjukkan kualitas tata Kelola LPP, BPSDM Provinsi Jawa timur masih dalam kategori Baik (bintang 1), namun LPP ini sudah secara konsisten menunjukkan perubahan dalam pengelolaan LPP-nya. BPSDM Provinsi Jawa Tengah sampai dengan tahun 2022 belum dilakukan Akreditasi Lembaga. Fenomena kedua LPP ini menarik untuk didalami bagaimana kedua LPP mengelola penjaminan mutu sehingga berkontribusi pada perubahan dan inovasi yang selalu dilakukan. Pada level Pemerintah Pusat, Pusat Pelatihan dan Balai Pelatihan di lingkungan Kementrian Kesehatan secara konsisten menunjukkan prestasi yang memuaskan baik dalam kompetisi Lemdik Berprestasi maupun pelaksanaan akreditasi. PPSDMK Kemenkes sebagai Lembaga pengakreditasi teknis bidang kesehatan menunjukkan peningkatan kualitas yang sangat baik dengan perolehan akreditasi yang sangat baik, demikian pula dengan BPPK Ciloto yang selain mendapatkan nilai sangat

baik untuk akreditasi program juga selalu menjadi LPP 3 terbaik dalam hal inovasi. Keberhasilan keempat LPP ini menarik untuk di pelajari lebih mendalam untuk mengetahui faktor penting keberhasilan mereka untuk selalu melakukan perubahan atau inovasi.

*Sustainability* mutu yang diwujudkan dengan adaptasi terhadap perubahan yang merupakan tujuan utama dari penjaminan mutu yang dilaksanakan LPP juga belum menunjukkan hasil yang signifikan. Misalnya tuntutan pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi dalam penyelenggaraan pelatihan sebagai wujud adaptasi dalam penyelenggaraan pelatihan belum diadaptasi sebagian besar LPP. Kalaupun sudah dilakukan (karena tuntutan pandemi covid-19) masih muncul berbagai permasalahan yang menunjukkan lemahnya transformasi dan adaptasi LPP. *Agility* ini masih menjadi tantangan dalam lingkup LPP, sebagai contoh transformasi pelatihan klasikal menjadi *distance learning* masih menyisakan berbagai permasalahan. Perlan 12 Tahun 2018 tentang Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS) membuka ruang untuk pemanfaatan *e-learning* (Perlan No. 12 tahun 2018 memberikan peluang pemanfaatan penggunaan e-learning sebanyak 15 JP dari 60 JP agenda Nilai-nilai Dasar PNS (ANEKA), namun dalam prakteknya ruang ini seringkali tidak dimanfaatkan atau dikelola dengan baik oleh LPP. Hal ini diindikasikan dengan masih minimnya laporan mengenai proses *e-learning* dalam laporan penyelenggaraan dan juga minimnya data *e-learning* Latsar dalam proses akreditasi (P3K bangkom, 2020). Kondisi ini berimbas dengan masih banyaknya LPP yang mengalami berbagai permasalahan ketika pelatihan klasikal (baik Latsar CPNS maupun pelatihan kepemimpinan) dipindahkan ke *distance learning* pada awal tahun 2020, ketika Pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia (P3K Bangkom, 2020). Pemanfaatan teknologi (*e-learning*) dalam *Distance Learning* (DL) seharusnya sudah menjadi kebutuhan dan disiapkan oleh LPP, namun kenyataannya masih terdapat LPP yang belum siap untuk melaksanakan kebijakan tersebut.

Survei yang dilakukan Pusat Pembinaan Program dan Kebijakan Pengembangan Kompetensi ASN (P3K Bangkom)-LAN (2020) terhadap 40 LPP menunjukkan masih terdapat 5 LPP (12,5%) yang tidak siap untuk menyelenggarakan DL. Dengan jumlah LPP yang sudah diakreditasi untuk menyelenggarakan Latsar CPNS sebanyak 87, persentase ini termasuk tinggi mengingat DL dan *e-learning* merupakan cara belajar baru yang sesuai dengan perkembangan paradigma belajar. Survei juga menemukan bahwa ketidaksiapan LPP dalam menyelenggarakan DL ataupun *e-learning* terletak pada penyiapan bahan ajar dan juga pertanggungjawaban administrasi (P3K Bangkom, 2020).

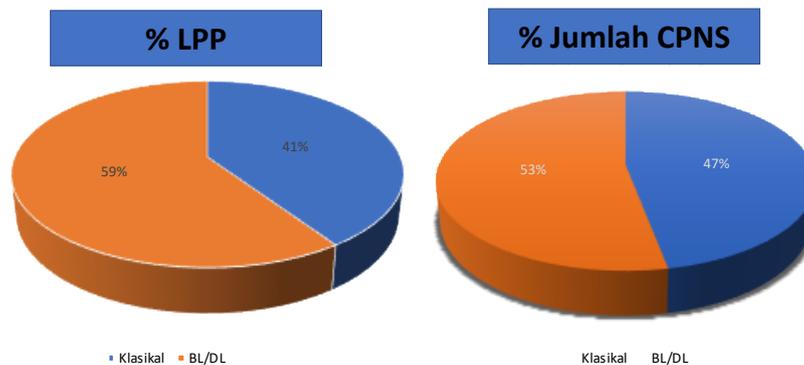


Sumber: diolah dari data Survey P3K Bangkom LAN, 2020

**Gambar 1. 1 Kesiapan LPP dalam Penyelenggaraan Distance Learning Masa Pandemi Covid-19 Tahun 2020**

Kondisi ini masih terjadi pada tahun 2021, ketika LAN mengubah strategi pembelajaran Latsar CPNS untuk menjawab tantangan *new normal* dengan terbitnya Perlan No. 1 Tahun 2021 tentang Latsar CPNS yang mengarahkan penyelenggaraan Latsar secara *Blended Learning* (BL) dengan memanfaatkan sistem informasi yang dikembangkan oleh LAN. Pada awal pelaksanaan masih banyak LPP yang masih memilih menyelenggarakan Latsar CPNS dengan cara klasikal dibandingkan BL atau DL (ketika pembelajaran klasikal dalam BL tidak dapat diselenggarakan karena kejadian luar biasa seperti pandemi, BL diubah

menjadi DL sepenuhnya). Sampai dengan bulan Maret 2021, terdapat 79 LPP yang menyelenggarakan Latsar CPNS dengan komposisi penyelenggaraan dengan Klasikal sebanyak 32 LPP (40,5%), dengan peserta sebanyak 26.241 orang dan 47 LPP (59,5%) menyelenggarakan dengan BL/DL, dengan peserta 29.596 orang. Alasan utama LPP masih menyelenggarakan klasikal adalah ketidaksiapan LPP dalam memfasilitasi dan mengelola pembelajaran dengan DL/BL. Persentase ini termasuk dalam kategori tinggi dan harus segera diselesaikan mengingat batas waktu 3 tahun yang diberikan bagi LPP untuk menyelenggarakan Latsar dengan BL.



Sumber: Bahan Rapat Pimpinan P3K Bangkom LAN, 2021

**Grafik 1. 5 Perbandingan LPP dan Peserta Latsar CPNS dengan Klasikal dan BL/DL (Per 28 Maret 2021)**

Kemampuan LPP Terakreditasi menyelenggarakan pelatihan namun belum didukung dengan tata kelola yang baik ini juga memunculkan beberapa permasalahan. Data *monitoring*, evaluasi dan penanganan *incident report* oleh LAN memberikan informasi yang menarik terkait dengan kegiatan penjaminan mutu ini. Beberapa LPP yang sudah diakreditasi ditemukan berbagai permasalahan yang terkait dengan tata kelola lembaganya, misalnya konflik kepentingan dalam pengelolaan pelatihan, pengelolaan anggaran yang belum akuntabel, permasalahan

integritas, dukungan organisasi yang belum maksimal, dan juga pengelolaan berbagai hasil pembelajaran yang belum maksimal (Data monev P3K Bangkom Tahun 2021). Beberapa catatan terkait *sustainability* dalam akreditasi juga terlihat atas beberapa LPP yang mengalami penurunan kualifikasi akreditasi, sebagai berikut:

1. Terdapat LPP di tingkat pemerintah provinsi yang menghadapi konflik kepentingan dalam pengelolaan pelatihan dari manajemen yang ada di LPP sehingga penyelenggaraan pelatihan tidak sesuai dengan standar dan ketentuan yang berlaku. Sejalan dengan hal tersebut, ketika dilaksanakan Akreditasi pada tahun 2021 untuk program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS) mendapatkan nilai yang lebih rendah dari nilai sebelumnya. Semula nilai Akreditasi untuk PKP mendapatkan 83,67 (B) menjadi 75,553 (C), sedangkan untuk Latsar CPNS semula mendapatkan 85,33 (B) menjadi 76,263 (C). Begitu juga dari sisi Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan mendapatkan hasil belum terakreditasi dengan nilai 77,558 (Tidak Terakreditasi) karena memang secara umum pengelolaan pelatihan belum memenuhi ketentuan yang berlaku.
2. Pada LPP lain di tingkat pemerintah provinsi juga memiliki permasalahan lain terkait pengelolaan anggaran yang tidak akuntabel. Permasalahan ini terjadi karena belum adanya regulasi yang berlaku terkait tarif penyelenggaraan pelatihan pada daerah tersebut bahkan LPP tersebut juga melibatkan pihak ketiga dalam penyelenggaraan pelatihan. Ketidaksiapan tata kelola keuangan ini menyebabkan LPP ini mendapatkan hasil belum terakreditasi untuk akreditasi Lembaga dengan nilai 78,686 (Tidak Terakreditasi). Catatan akreditasi sebelumnya sebenarnya sudah memberikan rekomendasi untuk melengkapi kebijakan terkait dengan pembiayaan ini, namun tindak lanjut tidak dilakukan.
3. Ada juga LPP di tingkat pemerintah provinsi lain yang belum menerapkan integritas dalam penyelenggaraan pelatihan sehingga

menimbulkan resiko pelanggaran kode etik dalam memberikan pelayanan kepada para peserta. LPP yang memberikan layanan dalam pengembangan kompetensi tentu perlu di terapkan budaya integritas sehingga mengurangi resiko pelanggaran kode etik dalam layanan. Sejalan dengan hal tersebut, ketika dilaksanakan Akreditasi pada tahun 2021 untuk program Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS) mendapatkan nilai yang lebih rendah dari nilai sebelumnya. Semula nilai Akreditasi untuk PKP mendapatkan 90,5 (B) menjadi 85,08 (B), sedangkan untuk Latsar CPNS semula mendapatkan 89,42 (B) menjadi 85,41 (B). Selain itu juga, untuk Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan mendapatkan hasil belum terakreditasi dengan nilai 79,435 (Tidak Terakreditasi) karena dalam pengelolaan pelatihan masih belum terlihat budaya integritas yang diterapkan.

4. Sedangkan di LPP lain di tingkat Pemerintah Provinsi yang belum menerapkan *Knowledge Management* yang tersistematis sehingga ketika terjadi perubahan SDM di tingkat manajemen tidak terjadi *transfer knowledge* yang dapat menimbulkan resiko ketidaksesuaian standar penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Permasalahan ini sering kali terjadi di beberapa LPP di tingkat pemerintah provinsi karena tingkat perpindahan pegawai yang frekuensinya cukup tinggi. Hal ini mendorong LPP untuk memiliki *Knowledge Management* sebagai upaya peningkatan kualitas secara berkelanjutan sehingga fungsi organisasi dapat berjalan secara optimal walaupun terdapat perubahan dari sisi tenaga pelatihan. Sejalan dengan hal tersebut, hasil Akreditasi pada tahun 2021 untuk program Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA), Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) dan Pelatihan Dasar CPNS (Latsar CPNS) mendapatkan nilai yang lebih rendah dari nilai sebelumnya. Semula nilai Akreditasi untuk PKA mendapatkan 79.050 (C) menjadi 65,55 (Tidak

Terakreditasi), untuk PKP semula mendapatkan 82,23 (B) menjadi 65,075 (Tidak Terakreditasi) dan untuk Latsar CPNS semula mendapatkan 81,48 (B) menjadi 65,615 (Tidak Terakreditasi). Begitu juga untuk Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan mendapatkan hasil belum terakreditasi dengan nilai 66,63 (Tidak Terakreditasi) karena secara keseluruhan masih minim dokumentasi dalam pengelolaan dan penyelenggaraan pelatihan.

5. Selain itu juga terdapat LPP lain di tingkat pemerintah provinsi yang belum mendapatkan perhatian penuh dari pemerintah provinsi sehingga kondisi sarana dan prasarana sudah kurang memadai untuk penyelenggaraan pelatihan. Ini menunjukkan bagaimana kualitas penyelenggaraan pelatihan yang diberikan tidak optimal mengingat keterbatasan yang ada bahkan dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi para peserta dalam mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh LPP. Sejalan dengan hal tersebut, hasil Akreditasi pada tahun 2021 untuk program Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) dan Pelatihan Kepemimpinan Pengawas (PKP) mendapatkan nilai yang sedikit lebih rendah dari nilai sebelumnya. Semula nilai Akreditasi untuk PKA mendapatkan 82,54 (B) menjadi 82,318 (B) sedangkan untuk PKP semula mendapatkan 82,64 (B) menjadi 82,508 (B). Selain itu juga, untuk Akreditasi Lembaga Penyelenggara Pelatihan mendapatkan hasil belum terakreditasi dengan nilai 78,821 (Tidak Terakreditasi) karena dari sisi layanan sarana dan prasarana masih belum memenuhi standar ketentuan yang berlaku.

Kondisi-kondisi di atas memberikan indikasi bahwa LPP masih memiliki kesulitan atau permasalahan dalam melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan strategisnya. Pelaksanaan pelatihan dalam era yang ditandai dengan perubahan yang sangat cepat dengan karakteristik *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* (VUCA) membutuhkan LPP yang lincah dan adaptif, namun dalam prakteknya kuantitas inovasi dan

partisipasi dalam *event* inovasi untuk menunjukkan adaptasi dan *sustainability* belum dilaksanakan dengan optimal. Berbagai aktivitas pelatihan belum menghasilkan *continues learning and improvement* untuk memenuhi tuntutan pelanggan yang berubah sangat cepat dan kompleks. Tuntutan keberadaan LPP untuk dapat menyediakan atau memfasilitasi pembelajaran (khususnya pelatihan) untuk masa depan dan membantu Instansi Pemerintah dengan ASN-nya menjawab perubahan lingkungan strategis (sosial, ekonomi, budaya, dan lingkungan) semakin tinggi. Untuk mengantisipasi ini LPP perlu melakukan transformasi mengarah pada LPP yang mampu melakukan perbaikan dan inovasi secara berkelanjutan. Ketika *adaptability* adalah kunci sukses untuk menjadikan organisasi relevan bagi *stakeholders*, rendahnya atau lambatnya proses kemampuan LPP untuk beradaptasi tidak akan mampu secara tepat dan cepat memberikan kontribusi pada upaya pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan performa Aparatur Sipil Negara (ASN). (Fadeeva et al., 2014) menyebutkan bahwa lembaga pendidikan (berlaku juga untuk LPP) perlu melakukan transformasi secara berkelanjutan dan menerapkan sistem penjaminan mutu untuk memastikan bahwa proses transformasi dapat dilaksanakan secara konsisten dan efektif.

Melihat masih banyaknya tantangan kualitas dalam penyelenggaraan pelatihan bagi ASN dalam mengelola pelatihan secara sistematis dan berkelanjutan, sangat menarik untuk melihat praktek penjaminan mutu yang dilakukan oleh LPP. Pengaturan mengenai Penjaminan Mutu yang dilaksanakan oleh LPP ini diatur oleh LAN dalam kebijakan penjaminan mutu (Perlan No. 2 Tahun 2021) dan juga Perlan No. 13 Tahun 2020 tentang Akreditasi. Bagaimana LPP menerapkan kebijakan penjaminan mutu dan bagaimana proses penjaminan mutu dilaksanakan sehingga masih banyak unsur kediklatan yang belum sesuai dengan standar mutu dan juga belum memberikan ruang untuk menciptakan perbaikan/perubahan berkelanjutan? Bagaimana LPP mengelola pelatihan

dalam mensikapi berbagai perubahan lingkungan? Bagaimana manajemen LPP untuk menghasilkan jasa pelatihan yang berkualitas (Quality Service)? Bagaimana proses *think-do-learn cycle* sebagaimana dimaksud oleh Hoogveld (Hoogveld, 2018) dilakukan untuk memastikan perbaikan berkelanjutan dalam penyelenggaraan pelatihan?

Pelaksanaan penjaminan mutu merupakan instrumen transformasi yang berarti bahwa penjaminan mutu tidak hanya digunakan sebagai alat untuk melihat kepatuhan dan kontrol kualitas, tetapi juga untuk perbaikan berkelanjutan (Fadeeva et al., 2014). Melihat masih banyaknya tantangan kualitas dalam penyelenggaraan pelatihan bagi ASN, sangat menarik untuk melihat praktek penjaminan mutu yang dilakukan oleh LPP. Pengaturan mengenai Penjaminan Mutu yang dilaksanakan oleh LPP ini diatur oleh LAN dalam kebijakan penjaminan mutu (Perlan No. 2 Tahun 2021) dan juga Perlan tentang Akreditasi. Mengapa proses penjaminan mutu yang dilakukan LPP belum berhasil memunculkan perbaikan untuk mensikapi perubahan? Mengapa tuntutan kualitas masih tinggi dalam pengembangan kompetensi meskipun penjaminan mutu sudah dilaksanakan? Bagaimana proses penjaminan mutu dilakukan untuk menumbuhkan budaya mutu dalam penyelenggaraan pelatihan? Bagaimana penjaminan mutu dapat menjadi sebuah gerakan peningkatan kualitas yang berkelanjutan?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut membuat Penjaminan Mutu Penyelenggaraan Pelatihan ASN menjadi menarik untuk dikaji dan ditemukan model efektifnya. Studi ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai pelaksanaan penjaminan mutu pelatihan pada LPP serta mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang menghambat munculnya perbaikan berkelanjutan (*continues improvement*). Pendalaman atas praktek penjaminan mutu pada empat LPP yaitu BPSDM Provinsi Jawa Timur dan Jawa Tengah, PPSDMK dan BPPK Ciloto Kemenkes yang sudah mendapatkan akreditasi sangat baik, sebagai jaminan mutu penyelenggaraan pelatihan dan unggul dalam menginisiasi perubahan atau

inovasi diharapkan akan memperkaya berbagai informasi yang dibutuhkan untuk mendapatkan gambaran mengenai pelaksanaan penjaminan mutu yang baik. Hasil analisis atas penjaminan mutu LPP secara nasional dan praktek baik pada keempat lokus penelitian tersebut akan digunakan untuk menemukan Model Penjaminan Mutu yang mampu menggambarkan proses dan faktor penting dalam pelaksanaan penjaminan mutu pada LPP sehingga mampu menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan (*sustainable quality assurance*) untuk menjadi relevan pada era-VUCA.

## **B. Identifikasi Masalah**

Pembatasan masalah dari studi ini diarahkan untuk mengetahui mengapa penjaminan mutu yang dilakukan Lembaga Penyelenggara Pelatihan ASN belum berjalan dengan optimal. Studi akan menganalisis pengelolaan penjaminan mutu pada LPP serta menemukan sebuah model *sustainable quality assurance* (penjaminan mutu berkelanjutan) yang dapat diterapkan pada lembaga penyelenggara pelatihan ASN.

## **C. Rumusan Permasalahan**

Rumusan masalah yang ingin dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana Penyelenggaraan Penjaminan Mutu Lembaga Penyelenggara Pelatihan?
2. Mengapa Penjaminan Mutu Lembaga Penyelenggara Pelatihan belum mampu mewujudkan *sustainable quality assurance* (penjaminan mutu berkelanjutan)?
3. Bagaimana Model *Sustainable Quality Assurance* (Penjaminan Mutu Berkelanjutan) dalam penyelenggaraan pelatihan ASN?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan menginterpretasikan hal-hal yang berkaitan dengan:

1. Penyelenggaraan Penjaminan Mutu Lembaga Penyelenggaraan Pelatihan.
2. Penjaminan Mutu Lembaga Penyelenggara Pelatihan belum mampu mewujudkan *sustainable quality assurance (SQA)*.
3. Model *Sustainable Quality Assurance* (Penjaminan Mutu Berkelanjutan) dalam penyelenggaraan pelatihan ASN

#### **E. Manfaat Penelitian**

##### 1. Manfaat Akademis

Secara akademis, hasil penelitian ini berguna sebagai sumber informasi dalam rangka memperluas khasanah keilmuan yang berhubungan dengan penjaminan mutu lembaga pelatihan pemerintah.

##### 2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak diantaranya:

- 1) Bagi Lembaga Administrasi Negara, diharapkan dapat bermanfaat dalam mengembangkan model penjaminan mutu lembaga pelatihan pemerintah;
- 2) Bagi Lembaga Pelatihan (LPP), diharapkan dapat menjadi pedoman dalam menyelenggaraan pelatihan serta menjadi acuan dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan pelatihan;
- 3) Bagi ASN peserta pelatihan, diharapkan dapat memperoleh pelatihan yang berkualitas yang berkontribusi terhadap peningkatan kompetensi sesuai bidang tugas masing-masing;
- 4) Bagi masyarakat, diharapkan dengan semakin baiknya kinerja dan kualitas sumber daya aparatur dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diterima.