

Penjaminan Mutu Penyelenggaraan Pelatihan ASN Menggunakan *Quality Gates*: Usulan Konsep

Tri Nugrahadi ^{a,1}

^aPusdiklat BPS, Lenteng Agung, Jakarta Selatan dan 12620

¹ tri.nugrahadi@bps.go.id

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

Revised:

Accepted:

Dalam rangka penjaminan mutu pelatihan ASN, LAN menerbitkan Peraturan LAN RI Nomor: 2 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan ASN, ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala LAN Nomor: 244/K.1/HKM.02.2 Tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN. Namun, pedoman ini lebih menekankan peran tim penjamin mutu, padahal penjaminan mutu harus melibatkan peran dan kontribusi seluruh *stakeholder*. Selain itu, pedoman ini juga belum secara jelas mencantumkan implementasi mitigasi risiko. Akibatnya, ketika terjadi masalah pada suatu tahapan, penyelenggara tidak dapat segera melakukan tindakan penjaminan mutu. Oleh karena itu, penelitian ini mengajukan usulan konsep penjaminan mutu pelatihan ASN menggunakan metode *Quality Gates* (*Q-Gates*). *Q-Gates* merupakan suatu titik pengambilan keputusan (*checkpoint*) dalam penyelenggaraan kegiatan untuk menentukan kelayakan suatu proses berlanjut ke tahapan berikutnya dengan memeriksa kualitas proses tersebut. Metode ini mencakup enam komponen: *Placement*, *Quality Measures*, *Roles*, *Tolerance*, *Actions*, dan *Evaluation*. Saat ini, metode *Q-Gates* digunakan dalam penjaminan kualitas kegiatan statistik. Beberapa keunggulan metode ini antara lain penjaminan mutu dilaksanakan pada seluruh tahapan penyelenggaraan pelatihan, melibatkan seluruh *stakeholder*, lebih implementatif, fleksibel, mempertimbangkan mitigasi risiko, dan terdapat *early warning*. Sehingga dampak dari suatu masalah tidak menghambat pelaksanaan tahapan berikutnya. Mempertimbangkan ragam keunggulan ini, maka kajian ini bertujuan mengusulkan konsep *Q-Gates* sebagai metode penjaminan mutu pelatihan ASN yang dapat dilakukan oleh setiap lembaga pelatihan, baik manajerial, fungsional, teknis, maupun sosial kultural. Metode penjaminan mutu ini belum pernah dilakukan oleh lembaga pelatihan di Indonesia, sehingga penelitian ini mengisi kekosongan metode jenis ini. Sebagai langkah awal, cakupan yang disajikan bersifat konseptual berupa penjelasan konsep, komponen, mekanisme implementasi, serta contoh implementasi *Q-Gates* menggunakan *dummy* pelatihan.

In order to guarantee the quality of ASN training, LAN issued RI LAN Regulation Number: 2 of 2021 concerning Quality Assurance of ASN Training, followed up by Decree of the Head of LAN Number: 244/K.1/HKM.02.2 of 2024 concerning Guidelines for Quality Assurance of ASN Training. However, this guideline is more output-oriented, not process-oriented. As a result, when a problem occurs at the training implementation stage, the organizer cannot immediately take quality assurance action. Unfortunately, this form of quality assurance has not been carried out by a single training institution in Indonesia. Therefore, this research proposes a concept for ensuring the quality of ASN training using the Quality Gates (Q-Gates) method. Q-Gates are a decision-making point (checkpoint) in carrying out activities to determine the feasibility of a process continuing to the next stage by checking the quality of the process. This method includes six components: Placement, Quality Measures, Roles, Tolerance, Actions, and Evaluation. Currently, the Q-Gates method is used in quality assurance of statistical activities. This method has several advantages, including ensuring that it is implemented at all stages of training, it is more implementable, flexible, considers risk mitigation, and there is an early warning. So that the impact of a problem does not hinder the implementation of the next stage. Considering these various advantages, this study aims to propose the Q-Gates concept as a quality assurance method for ASN training that can be carried out by every training institution, whether managerial, functional, technical or socio-cultural. To clarify this concept, an explanation of the Q-Gates concept is presented along with its components and implementation mechanisms as well as an example of implementation using a training dummy.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Kata Kunci: *Quality Gates*, Penjaminan Mutu, Pelatihan

Keywords: *Quality Gates*, *Quality Assurance*, *Training*

1. Pendahuluan

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mewajibkan setiap ASN melakukan pengembangan kompetensi baik teknis, manajerial, maupun sosio kultural melalui pembelajaran secara berkesinambungan agar mampu memenuhi kebutuhan organisasi dan menjawab tantangan perubahan jaman. Pengembangan kompetensi merupakan upaya pemenuhan kebutuhan PNS sesuai dengan standar kompetensi jabatan dan rencana pengembangan karier. Standar kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang diperlukan dalam melaksanakan tugas jabatan. Dengan demikian, semakin lengkap dan bagus standar kompetensi yang dimiliki, semakin baik kinerja pegawai tersebut.

Mengingat pentingnya pengembangan kompetensi bagi seorang pegawai, maka peraturan LAN tersebut mensyaratkan pengembangan kompetensi sebagai hak setiap pegawai yang harus diberikan paling sedikit 20 jam pembelajaran (JP) dalam 1(satu) tahun. Bentuk pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui beragam kegiatan pendidikan dan/atau pelatihan, baik secara mandiri oleh unit kerja penyelenggara pelatihan di instansi pemerintah yang terakreditasi, bekerja sama dengan instansi pemerintah lain yang memiliki akreditasi, atau bekerja sama dengan lembaga penyelenggara pelatihan independen yang terakreditasi. Pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN berkaitan erat dengan kualitas penyelenggaraan diklat yang diberikan oleh Lembaga Pendidikan (Erna dan Yogi, 2020). Hal ini karena mutu sumber daya manusia (SDM) bukanlah persoalan mudah dan sederhana, membutuhkan pemahaman yang mendalam dan luas pada tingkat pembentukan konsep serta perhitungan yang matang dalam penyiapan pembiayaan dan lembaga (Khuluq, 2021).

Sebagai lembaga yang berfungsi melakukan pembinaan, penjaminan mutu, dan penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan (Diklat) ASN, LAN telah menerbitkan Peraturan LAN RI Nomor: 2 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan ASN yang ditindaklanjuti dengan Keputusan Kepala LAN Nomor: 244/K.1/HKM.02.2 tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN. Penjaminan mutu pelatihan ASN dinyatakan sebagai upaya komprehensif dalam rangka pengendalian mutu penyelenggaraan pelatihan ASN¹. Sistem penjaminan mutu memiliki fungsi sebagai pengendali penyelenggaraan pendidikan oleh satuan pendidikan untuk mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Pedoman LAN tersebut memberikan penjelasan tentang ruang penjaminan mutu yang mencakup tahap perencanaan, penerapan, evaluasi, dan tindak lanjut, serta jenis penjaminan mutu (nasional, lembaga pelatihan, dan lembaga tidak terakreditasi). Penjaminan mutu lembaga pelatihan terdiri dari penjaminan mutu lembaga dan program pelatihan. Khusus untuk penjaminan program pelatihan, pedoman LAN ini lebih menjelaskan peran/tugas tim penjamin mutu ketika bertugas melakukan penjaminan mutu pada bidang perencanaan, penyelenggaraan, pemantauan dan evaluasi, hasil penyelenggaraan, pembiayaan, dan sarana prasarana. Sebaliknya, penjaminan mutu sebaiknya melibatkan seluruh *stakeholder* dengan peran (*role*) dan kontribusi yang jelas, berimbang, tanpa dominasi tim penjamin mutu. Dengan memahami dan melaksanakan peran masing-masing dengan baik, maka penyelenggaraan pelatihan dapat berlangsung secara lebih mandiri sesuai standar mutu yang ditetapkan. Adapun tim penjamin mutu lebih berfungsi sebagai *controlling* dan *mentoring*.²

Selain itu, rangkaian kegiatan ini belum mencantumkan apa saja ragam mitigasi risiko yang mungkin terjadi, dampak, beserta apa saja solusi yang harus dilakukan. Padahal, sebuah risiko yang terjadi pada suatu tahapan dapat berdampak pada kegagalan pelaksanaan tahap berikutnya. Melalui implementasi mitigasi risiko, diharapkan pelaksanaan kegiatan tahap berikutnya dapat berjalan lebih baik.

Oleh karena itu, dalam rangka memperkuat implementasi pedoman penjaminan mutu oleh LAN khususnya penyelenggaraan pelatihan, penelitian ini mengusulkan metode *Quality Gates (Q-Gates)*. Metode ini dapat dilakukan oleh setiap lembaga pelatihan sesuai karakteristik proses bisnis penyelenggaraan pelatihan ASN, baik manajerial, fungsional, teknis, maupun sosial kultural. Metode *Q-Gates* mencakup enam komponen yaitu *Placement, Quality Measures, Roles, Tolerance, Actions, dan Evaluation*. Saat ini, metode ini telah diimplementasikan dalam penjaminan kualitas kegiatan statistik seperti sensus atau survei oleh *National Statistics Office (NSO)* seperti Badan Pusat Statistik (BPS) dan *Australian Bureau of Statistics (ABS)*, sehingga telah teruji.

¹ Penjaminan mutu terdiri atas penjaminan mutu nasional, lembaga diklat, dan lembaga tidak terakreditasi, yang dilaksanakan terkait penyelenggaraan pelatihan struktural, teknis, fungsional, sosial kultural, atau pelatihan dasar CPNS. Penjaminan mutu nasional dilaksanakan oleh LAN, penjaminan mutu lembaga diklat oleh setiap lembaga penyelenggara pelatihan secara mandiri dan berkelanjutan, serta penjaminan mutu lembaga tidak terakreditasi oleh lembaga penjamin mutu.

² *Controlling* melalui instrumen *Q-Gates* yang dibangun untuk memastikan mutu proses pelaksanaan pelatihan berjalan dengan baik. *Mentoring* dengan memberikan masukan dan alternatif solusi.

Beberapa keunggulan metode ini antara lain penjaminan mutu dilaksanakan pada seluruh tahapan penyelenggaraan pelatihan, melibatkan seluruh *stakeholder*, lebih implementatif, fleksibel sesuai karakteristik proses bisnis suatu lembaga diklat, mempertimbangkan ragam mitigasi risiko yang mungkin terjadi, dan terdapat *early warning* pada setiap *gates*. Sehingga dampak dari masalah pada suatu *gates* tidak menghambat pelaksanaan pada *gates* berikutnya. Metode penjaminan mutu ini diindikasikan belum dilakukan oleh lembaga pelatihan di Indonesia berdasarkan hasil *searching* penulis di *google*, *google scholar*, *website-journal*, dan sebagainya. Sehingga penelitian ini mengisi kekosongan penjaminan mutu dengan menggunakan metode *Q-Gates*, dan dapat memberikan pengetahuan baru serta manfaat guna memperkuat penjaminan mutu pelatihan yang sedang dibangun oleh LAN. Akhirnya, metode ini diharapkan dapat digunakan oleh lembaga diklat di Indonesia.

2. Metodologi

2.1. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur/kepuustakaan dengan mempelajari dan menelaah referensi yang relevan baik jurnal, buku, maupun peraturan yang berkaitan. Hasil studi ini berupa ringkasan ragam literatur yang menjelaskan teori dan informasi masa lalu maupun masa kini, dengan memberikan pemahaman mutakhir tentang topik penelitian, membantu mengidentifikasi kesenjangan penelitian, dan memberikan sinyal jalan penelitian di masa mendatang (Paul & Criado dalam Rahma dkk, 2023).

Kendala utama dalam penelitian ini adalah keterbatasan sumber-sumber literatur yang dibutuhkan. Hal ini, mengingat metode *Q-Gates* diindikasikan belum diimplementasikan sebagai instrumen penjaminan mutu dalam penyelenggaraan pelatihan ASN di Indonesia maupun negara lain. Sumber utama literatur berupa Peraturan Kepala BPS Nomor 117 Tahun 2023 tentang Penjaminan Kualitas Statistik melalui *Quality Gates*. Sumber lain berasal dari ABS, berupa *ABS Data Quality Manual*. BPS dan ABS mengimplementasi *Q-Gates* dalam kegiatan statistika, baik sensus maupun survei.

Tentunya, proses bisnis kegiatan statistika berbeda dengan pelatihan ASN. Namun hal ini tidak menjadi kendala karena metode ini bersifat fleksibel sesuai dengan karakteristik proses bisnis yang dilakukan. Dengan demikian, 6 komponen *Q-Gates* masih digunakan dalam penelitian ini. Adapun implementasi setiap komponen secara lebih detail disesuaikan dengan proses bisnis penyelenggaraan pelatihan ASN, baik manajerial, fungsional, teknis, atau sosial kultural.

Menimbang bahwa tujuan penelitian ini berupa usulan konsep metode *Q-Gates* pada penyelenggaraan pelatihan ASN, maka sebagai langkah awal, cakupan yang disajikan masih bersifat konseptual mencakup konsep, mekanisme penerapan, serta contoh implementasi *Q-Gates*. Contoh yang diberikan masih sederhana agar lebih mudah dipahami pembaca berupa sebuah *dummy* pelatihan. Pada penelitian berikutnya, akan dilakukan kajian terhadap implementasi *Q-Gates* pada penyelenggaraan Pelatihan Dasar CPNS di Pusdiklat BPS. Pemilihan jenis pelatihan ini mempertimbangkan skala penyelenggaraan yang cukup masif oleh lembaga diklat di Indonesia. Sehingga *output* yang dihasilkan dapat lebih bermanfaat.

2.2. Konsep *Quality Gates*

Kegiatan pembelajaran dalam suatu pelatihan merupakan suatu lingkaran yang saling mendukung antara unsur pendekatan, strategi, metode, model, teknik, dan taktik pembelajaran untuk mencapai tujuan pembelajaran. Pelatihan dinilai berjalan efektif jika kebutuhan organisasi dan peserta dapat dipenuhi. Dalam rangka mencapai hal tersebut, seluruh proses dan kegiatan direncanakan dan dikendalikan dengan standar mutu tinggi. Pencegahan kegagalan dilakukan di semua tahapan proses. Oleh karena itu, peran Tim Penjamin Mutu perlu diperkuat. Keberadaan tim ini jangan hanya disiapkan secara formalitas untuk memenuhi komponen penjaminan mutu (10%) dalam akreditasi lembaga, sebagaimana hasil temuan Pertiwi (2019).

Penjaminan mutu pelatihan merupakan serangkaian aksi terencana dan sistematis untuk memberikan keyakinan kepada pihak-pihak terkait bahwa *output* dari pelatihan telah memenuhi standar mutu dan sesuai dengan kompetensi yang diharapkan. Sanbakk, walter dan Solli (2023) menjelaskan mutu pelatihan sebagai “*the degree of excellence related to how the training process or training sessions are executed to optimize adaptations and, thereby, improve overall performance*”. Tingkat mutu *output* dari suatu pelatihan yang dihasilkan dari serangkaian proses, juga dipengaruhi oleh mutu dari proses tersebut. Proses pengelolaan kualitas mencakup perencanaan kualitas, penjaminan kualitas, dan kontrol kualitas (Evans dalam Pambreni dkk, 2019). Oleh karena itu, penjaminan mutu atas proses penting dilakukan. Pada kondisi ini, penggunaan *Q-Gates* telah tepat karena sesuai dengan tujuan *Q-Gates* untuk memberikan penjaminan mutu selama proses berlangsung (*process-oriented*).

Australian Bureau of Statistics (ABS) merupakan salah satu pioner dalam pengembangan dan implementasi *Q-Gates* dalam proses bisnis statistika. Konsep *Q-Gates* yang dipakai adalah “a quality gate is a set of acceptance criteria that tests the overall quality of a process for identified risks at a predetermined point in a process” (https://unstats.un.org/unsd/methodology/dataquality/references/Australia_Part_B_Quality_Gates_in_the_statistical_process2.pdf). Istilah “gate” yang digunakan merujuk pada suatu *checkpoint* atau titik pengambilan keputusan di berbagai area strategis dalam suatu proses, dimana mutu proses sampai pada tahap tersebut dinilai secara eksplisit (ABS, 2010). Vladimir Ambartsoumian, dkk (2011) menggambarkan *Q-Gates* sebagai suatu “gerbang” yang digunakan untuk menandai akhir dari suatu proses tertentu secara formal dalam suatu proyek, atau merupakan “gerbang” dari satu tahap ke tahap selanjutnya dalam suatu proyek.

Di Indonesia, pedoman penerapan *Q-Gates* pada kegiatan statistik tertuang dalam Peraturan Kepala BPS Nomor 116 Tahun 2023 tentang Pedoman Penjaminan Kualitas Statistik melalui *Quality Gates*. Menurut pedoman ini, *Q-Gates* adalah suatu titik pengambilan keputusan (*checkpoint*) dalam penyelenggaraan suatu kegiatan statistika untuk menentukan kelayakan suatu proses berlanjut ke tahapan berikutnya, dengan memeriksa kualitas proses tersebut. Jika hasil pengukuran masih berada dalam batas toleransi (disimbolkan dengan warna hijau), maka proses dapat dilanjutkan. Namun, jika berada di luar batas toleransi (warna kuning atau merah), maka diperlukan suatu aksi untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Implementasi *Q-Gates* bertujuan untuk memastikan mutu dari proses kegiatan yang sedang berjalan. Penerapan mitigasi risiko pada setiap *gate* dapat berfungsi sebagai *early warning*, sehingga dampak dari risiko yang mungkin terjadi dapat dieliminir dan segera diambil keputusan terbaik agar tidak berlanjut ke *gate* berikutnya. Sehingga manfaat utama *Q-Gates* adalah meningkatkan penjaminan mutu atas pelaksanaan suatu kegiatan. Manfaat inilah yang akan diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan ASN. Penjaminan ini dapat terwujud karena adanya pengecekan dan kontrol pada setiap *gate* yang dilakukan sejak awal hingga akhir tahapan penyelenggaraan. Hal ini dapat mereduksi ragam kesalahan dan dampak yang mungkin terjadi. Sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam waktu pelaksanaan, tenaga, dan maupun biaya, jika dibandingkan apabila permasalahan yang terjadi baru diketahui pada akhir penyelenggaraan³.

2.3. Komponen dan mekanisme metode *Q-Gates*

Metode *Q-Gates* memiliki enam komponen yang harus diimplementasikan sesuai dengan fungsinya. Berikut penjelasan dari setiap komponen.

2.3.1. *Placement* (penempatan).

Pada komponen ini, ditentukan tahapan mana saja dari penyelenggaraan pelatihan yang akan dikelompokkan dalam satu *gate* yang sama. Penempatan *gate* ini perlu memperhatikan potensi risiko kesalahan yang mungkin terjadi dan dicek mutunya sehingga dapat berlanjut ke *gate* berikutnya. Untuk menentukan lokasi suatu *gate*, dapat digunakan beberapa pertanyaan berikut:

- Apa saja jenis risiko yang mungkin terjadi?
- Kapan risiko tersebut terjadi?
- Apa saja dampak yang timbul dari risiko tersebut?
Beberapa hal yang perlu menjadi pertimbangan ketika akan menempatkan suatu *gate*.
- Pada tahapan manakah terjadi perpindahan *output* dari satu pihak ke pihak lainnya?
- Pada tahapan manakah terjadi perubahan proses, metode, atau sistem penyelenggaraan pelatihan?

2.3.2. *Quality Measures* (ukuran mutu).

Quality Measures (QM) adalah sekumpulan indikator yang digunakan sebagai standar mutu yang harus dipenuhi pada suatu *gate*. Standar mutu dapat ditentukan berdasarkan peraturan, pedoman, atau persyaratan yang telah ditentukan sebagai ukuran atas mutu yang diharapkan. Penentuan ragam QM harus memperhatikan jenis risiko yang terjadi dan menjadi prioritas untuk diselesaikan, serta informasi apa saja yang harus disediakan jika terjadi suatu kesalahan/permasalahan. Sebagai contoh, QM yang diterapkan pada *gate* persiapan antara lain mencakup tersedianya KAK, anggaran, kurikulum, bahan ajar, dan sebagainya.

Penentuan QM juga dapat disesuaikan dengan proses bisnis atau karakteristik penyelenggaraan pelatihan di suatu lembaga diklat. Contoh, di Pusdiklat BPS terdapat suatu standar bahwa jika Pelatihan Sensus atau Survei dibuka oleh pimpinan level Eselon 1, maka penyelenggara harus mengundang seluruh Kepala BPS Provinsi.

³ Efisien waktu karena lembaga diklat tidak harus mengulangi kembali suatu proses yang bermasalah atau menambah waktu untuk membahas solusi yang harus dilakukan. Hal ini tentunya juga berkaitan dengan efisiensi sumber daya dan menghindari biaya yang tidak direncanakan.

Karakteristik ini tentunya dapat berbeda dengan lembaga diklat lainnya, sehingga ragam QM yang digunakan juga dapat berbeda.

2.3.3. Roles (peran).

Pada komponen ini, diidentifikasi area atau pihak terkait yang secara langsung terlibat dalam penjaminan mutu dan teknik operasional yang sedang berlangsung pada suatu *gate*. Siapa saja yang menjadi pelaksana operasional, siapa penanggungjawabnya, dan pihak mana saja yang akan terkena dampak jika terjadi masalah dan tidak dapat diselesaikan. Identifikasi ini dapat mempertimbangkan tiga hal, yaitu:

a. Pihak pelaksana operasional (*gate keeper*)

Adalah seseorang yang bertanggungjawab mendokumentasi seluruh informasi terkait penyelenggaraan pelatihan pada suatu *gate* dan menjamin bahwa semua QM telah berjalan sesuai prosedur. Seluruh informasi disalin dalam suatu *living document*⁴.

b. *Stakeholder*,

Stakeholder dapat mencakup pihak-pihak yang secara langsung terkait dengan penyediaan informasi dalam suatu *gate*, atau pihak-pihak lain yang memiliki kepentingan atau *interest* akan hasil dari suatu *gate* dan *output* yang dihasilkan.

c. *A sign off person*,

Adalah seseorang yang bertanggung jawab untuk mengesahkan (*signing off*) hasil dari suatu *gate* dan memutuskan apakah proses dapat berlanjut ke tahap berikutnya.

2.3.4. Tolerance (toleransi).

Toleransi adalah menentukan nilai/level mutu yang dapat diterima untuk menentukan apakah hasil proses pada suatu *gate* dapat dilanjutkan atau tidak. Level ini dapat bersifat kuantitatif (contoh, nilai minimal kelulusan adalah 70,01) atau kualitatif (contoh, iya atau tidak). Penentuan toleransi ini dilakukan sejak awal dan berdasarkan kebutuhan, kesepakatan bersama, atau harapan tingkat mutu yang ingin dicapai. Penentuan level mutu ini sebaiknya obyektif dan tidak menghambat kelancaran proses bisnis.

Umumnya, toleransi menggunakan "*traffic light*". Warna "hijau" mengindikasikan bahwa QM telah tercapai pada *gate* tersebut. Warna "kuning" menunjukkan QM berada pada rentang toleransi dan memerlukan perhatian atau investigasi lebih lanjut, meskipun proses masih dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya. Sedangkan warna "merah" berarti bahwa QM lebih rendah dari rentang minimum toleransi yang diharapkan. Pada kondisi ini, proses harus dihentikan. Selanjutnya dilakukan investigasi serta penyelesaian atas masalah yang terjadi. Setelah masalah dapat diselesaikan, pengukuran mutu dapat dilakukan kembali. Jika level mutu telah memenuhi harapan, maka proses dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya.

2.3.5. Actions (tindakan).

Adalah menentukan tindakan apa saja yang harus dilakukan dan siapa saja yang harus diberi informasi jika terjadi kesalahan/permasalahan pada suatu *gate*. Penentuan jenis tindakan harus mempertimbangkan tingkat masalah yang terjadi, dampak yang ditimbulkan, serta keberlangsungan penyelenggaraan pelatihan. Sehingga dibutuhkan suatu perencanaan yang matang sebagai mitigasi risiko jika terjadi kesalahan/permasalahan yang fatal pada suatu *gate*.

2.3.6. Evaluation (evaluasi).

Evaluasi dilakukan pada bagian akhir setiap *gate* untuk menjamin bahwa semua proses telah berlangsung dengan baik, atau apakah suatu perbaikan perlu dilakukan. Berdasarkan hasil evaluasi, dapat dilakukan perencanaan perbaikan ke depan untuk menghasilkan peningkatan mutu penyelenggaraan pelatihan yang lebih baik dan berkelanjutan.

3. Pembahasan: Contoh Implementasi Quality Gates

Contoh implementasi *Q-Gates* menggunakan *dummy* pelatihan yang masih sederhana agar mudah dipahami dan diterapkan. Berikut adalah contoh *dummy* tahapan penyelenggaraan pelatihan, yang mencakup persiapan (analisis kebutuhan pelatihan, perancangan, dan implementasi perancangan), pelaksanaan (penyelenggaraan pelatihan), dan evaluasi (rapat evaluasi penyelenggaraan dan kelulusan).

⁴ Berisi catatan terkait proses, permasalahan, solusi yang diambil, dan sebagainya. Informasi ini penting untuk diketahui pihak-pihak terkait, termasuk jika terjadi pergantian penanggungjawab kegiatan. Sehingga tidak terjadi kehilangan informasi ketika terjadi pergantian individu penanggungjawabnya.

3.1. Bisnis proses penyelenggaraan pelatihan ASN (*dummy*)

Hal-hal yang dilakukan pada setiap tahapan adalah:

3.1.1. Analisis kebutuhan pelatihan (*specify needs*)

Dalam tahapan ini dilakukan identifikasi kebutuhan berdasarkan tujuan organisasi, rencana suatu kegiatan, atau *gap* kompetensi yang terjadi.

3.1.1.1. Perancangan (*design*)

Pada tahapan ini disusun perencanaan kegiatan pelatihan dan kebutuhannya, seperti penjadwalan, kurikulum, modul/materi, tenaga pengajar, sarana/prasarana, anggaran, calon peserta, teknologi yang dibutuhkan, konsumsi, dan sebagainya

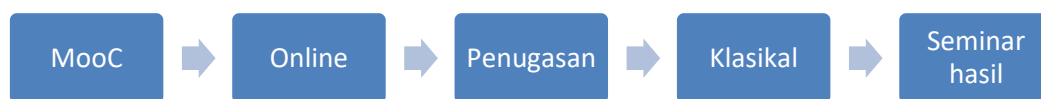
3.1.2. Implementasi rancangan (*build*)

Pada tahap ini, hasil perancangan diwujudkan sesuai rencana. Contoh, melakukan penyusunan kurikulum pelatihan sesuai ketentuan dan kebutuhan hingga diperoleh *output* berupa kurikulum final yang siap digunakan. Dalam proses ini, dapat dilakukan beberapa kali diskusi baik secara internal lembaga maupun melibatkan *stakeholder* eksternal. Hal yang sama dilakukan juga dalam penyusunan jadwal, modul/materi, tenaga pengajar, penyiapan sarana/prasarana, anggaran, kriteria peserta, *learning management system* (LMS), penyedia konsumsi, dan sebagainya.

3.1.3. Penyelenggaraan Pelatihan

Penyelenggaraan pelatihan dapat diawali dengan pembelajaran mandiri (*Massive Open Online Course, MooC*) tergantung standar pelatihan di suatu lembaga. Selanjutnya dilakukan pembelajaran utama, baik bersifat klasikal, *full-online*, maupun *blended learning*. Pada contoh di sini, digunakan model *blended learning*, sehingga proses *Q-Gates* dapat lebih lengkap dibanding jika hanya menggunakan contoh model klasikal atau *full-online*. Selain itu, pada beberapa pelatihan seperti Pelatihan Dasar, Manajerial (PKP/PKA), Teknis, atau Fungsional, sering mensyaratkan adanya penugasan bagi peserta dalam durasi waktu tertentu. Penugasan tersebut juga dapat dimasukkan dalam tahapan penyelenggaraan pelatihan, termasuk seminar laporan.

Mengingat kompleksitas dan ragam jenis tahapan penyelenggaraan pelatihan di Indonesia, maka tahapan penyelenggaraan pelatihan yang dikaji di sini menggunakan contoh sebagai berikut:



Gambar 1. Tahapan Penyelenggaraan Pelatihan

3.1.4. Rapat Evaluasi Penyelenggaraan dan Kelulusan

Pada rapat ini dibahas mengenai hasil pembelajaran seluruh peserta dan penentuan tingkat kelulusan. Umumnya, setiap lembaga diklat memiliki kriteria batas minimal kelulusan, misal 70,01 di Pusdiklat BPS.

3.2. Menentukan *Gate* (*Placement*)

Setelah diperoleh tahapan penyelenggaraan pelatihan, selanjutnya ditentukan di tahapan mana suatu *gate* akan ditempatkan. Penempatan ini bersifat fleksibel, menyesuaikan dengan banyaknya risiko yang mungkin terjadi pada tahapan tersebut. Pertimbangan lainnya adalah bahwa proses yang terjadi telah selesai atau tidak berulang ke *gate* sebelumnya, serta hasil dari *gate* tersebut akan digunakan pada tahap berikutnya. Jika pada suatu tahapan masih terjadi proses perulangan, maka sebaiknya dimasukkan dalam *gate* yang sama.

Sebagai contoh, *gates* yang dapat dibentuk pada penyelenggaraan pelatihan ASN terdiri dari:

3.2.1. *Gate* 1: identifikasi kebutuhan pelatihan, perancangan, dan implementasi rancangan.

3.2.2. *Gate* 2: MooC

3.2.3. *Gate* 3: pembelajaran *online*

3.2.4. *Gate* 4: penugasan

3.2.5. *Gate* 5: pembelajaran klasikal

3.2.6. *Gate* 6: seminar hasil

3.2.7. *Gate* 7: rapat evaluasi penyelenggaraan dan kelulusan

3.3. Mengidentifikasi jenis risiko dan QM

Jenis-jenis risiko yang mungkin terjadi pada setiap *gate* dapat diidentifikasi sejak awal sebelum penyelenggaraan pelatihan. Hasil evaluasi dari penyelenggaraan sebelumnya juga dapat digunakan sebagai referensi penyusunan mitigasi risiko dan QM-nya. Berikut disajikan beberapa contoh ragam risiko yang mungkin terjadi pada setiap *gate*:

3.3.1. *Gate 1*: identifikasi kebutuhan pelatihan, perancangan, dan implementasi rancangan.

Pada *gate* ini, beberapa risiko yang mungkin terjadi seperti keterbatasan data untuk mengidentifikasi *gap* kompetensi (identifikasi kebutuhan pelatihan). Ukuran QM yang digunakan adalah tersedianya data kompetensi yang diharapkan dan yang dimiliki pegawai. Risiko pada tahapan perancangan antara lain keterbatasan tenaga pengajar di internal lembaga diklat, sehingga ukuran QM adalah tersedianya jumlah tenaga pengajar dengan kompetensi yang dibutuhkan. Adapun risiko pada implementasi rancangan adalah tidak ada tenaga yang mampu membangun aplikasi pelatihan. Sehingga ukuran QM adalah tersedianya tenaga yang menguasai teknologi informasi dan mampu membangun aplikasi pelatihan.

3.3.2. *Gate 2*: *MooC*

Pada *gate* ini, risiko yang mungkin terjadi seperti tidak adanya kontrol terhadap para peserta, apakah mereka benar-benar melakukan pembelajaran mandiri? Oleh karena itu, QM yang bisa digunakan adalah seluruh peserta menyusun rangkuman materi *MooC*.

3.3.3. *Gate 3*: pembelajaran *online*

Pada tahapan ini, terdapat banyak kegiatan yang dilakukan sehingga dapat menimbulkan beragam risiko, seperti akses internet tidak stabil, pengajar tidak dapat hadir sesuai jadwal, materi pembelajaran belum tersedia, peserta masih diberikan tugas lain oleh pimpinannya, dan sebagainya. Sehingga QM yang digunakan seperti kecukupan akses internet, kepastian kehadiran pengajar, ketersediaan materi pembelajaran, dan peserta fokus selama pembelajaran.

3.3.4. *Gate 4*: penugasan

Mengingat penugasan dilakukan secara mandiri oleh peserta, maka risiko yang sering terjadi adalah lambatnya capaian progres penugasan peserta akibat kesibukan. Maka QM yang digunakan adalah tersedianya ukuran capaian tugas secara berkala.

3.3.5. *Gate 5*: pembelajaran klasikal

Pada pembelajaran klasikal, terdapat beberapa risiko yang mungkin terjadi seperti keterbatasan sarana dan prasarana, akomodasi kurang nyaman, serta konsumsi tidak cukup atau kurang sesuai dengan selera peserta. Sehingga QM berupa tersedianya sarana dan prasarana yang memadai, akomodasi yang nyaman, dan konsumsi yang cukup serta sesuai selera.

3.3.6. *Gate 6*: seminar hasil

Risiko yang sering terjadi pada saat seminar adalah mentor tidak bisa hadir dan memberikan keterangan yang dibutuhkan. Sehingga QM yang digunakan adalah kehadiran mentor sesuai jadwal.

3.3.7. *Gate 7*: rapat evaluasi penyelenggaraan dan kelulusan

Risiko yang sering terjadi adalah belum tersedianya data kelulusan peserta sehingga mengakibatkan rapat tertunda. Oleh karena itu QM adalah tersedianya data kelulusan seluruh peserta sebelum rapat.

3.4. Menentukan peran (*role*)

Pihak-pihak terkait yang secara langsung terlibat dalam pengukuran mutu adalah ketua tim pelaksana pelatihan pada *gate 1*; *person in charge* (PIC) yang ditugaskan pada *gate 2*; PIC dan pengajar pada *gate 3*; para *coach* pada *gate 4*; PIC dan pengajar pada *gate 5*; PIC, *coach*, dan penguji pada *gate 6*; dan ketua tim pada *gate 7*. Mereka memiliki kewenangan untuk melaksanakan kegiatan tersebut dan mengambil keputusan ketika terjadi risiko.

3.5. Menentukan level mutu (*tolerance*)

Berdasarkan hasil QM yang diperoleh pada tahap 3 di atas, maka contoh toleransi setiap *gate* yang dapat disusun adalah sebagai berikut:

3.5.1. *Gate 1*: identifikasi kebutuhan pelatihan, perancangan, dan implementasi rancangan.

QM: tersedianya data kompetensi yang diharapkan dan yang dimiliki pegawai

Hijau: tersedia data kompetensi yang diharapkan dan yang dimiliki setiap pegawai secara lengkap.

Kuning: hanya tersedia sebagian data kompetensi

- Merah: tidak tersedia data kompetensi
- 3.5.2. *Gate 2: MooC*
 QM: seluruh peserta menyusun rangkuman materi MooC
 Hijau: tugas dikerjakan oleh seluruh peserta secara lengkap sesuai penjelasan
 Kuning: tugas dikerjakan oleh minimal 75% peserta atau dikerjakan oleh seluruh peserta namun tidak lengkap sesuai penjelasan.
 Merah: tugas dikerjakan maksimal 75% peserta
- 3.5.3. *Gate 3: pembelajaran online*
 QM: kecukupan akses internet.
 Hijau: tersedia akses internet yang cukup selama pembelajaran *online*
 Kuning: sering terjadi gangguan akses internet
 Merah: tidak tersedia akses internet yang cukup
- 3.5.4. *Gate 4: penugasan*
 QM: tersedianya ukuran capaian tugas secara berkala, contoh Minggu (M) 1: 25%, MII: 50%, MIII: 75% dan MIV: 100%.
 Hijau: capaian peserta sesuai target berkala
 Kuning: capaian peserta belum mencapai target berkala
 Merah: peserta tidak menunjukkan progres capaian sejak awal penugasan
- 3.5.5. *Gate 5: pembelajaran klasikal*
 QM: sarana dan prasarana tersedia secara lengkap dan memadai
 Hijau: sarana dan prasarana telah tersedia secara lengkap dan memadai
 Kuning: sarana dan prasarana tersedia kurang lengkap dan/atau kurang memadai
 Merah: tidak tersedia sarana dan prasarana
- 3.5.6. *Gate 6: seminar hasil*
 QM: seluruh mentor hadir secara lengkap dan sesuai jadwal.
 Hijau: seluruh mentor hadir secara lengkap dan sesuai jadwal.
 Kuning: maksimal 50% mentor tidak dapat hadir sesuai jadwal dan atau ada pengganti
 Merah: lebih dari 50% mentor tidak dapat hadir sesuai jadwal dan atau tidak ada pengganti
- 3.5.7. *Gate 7: rapat evaluasi penyelenggaraan dan kelulusan*
 QM: data kelulusan seluruh peserta telah tersedia sebelum rapat
 Hijau: data kelulusan seluruh peserta telah tersedia sebelum rapat.
 Kuning: ketersediaan data kelulusan seluruh peserta terlambat, namun masih dalam durasi waktu rapat.
 Merah: data kelulusan tidak dapat disediakan hingga durasi waktu rapat berakhir.

3.6. *Actions (tindakan)*

Tindakan yang dilakukan disesuaikan dengan bentuk risiko yang terjadi pada warna kuning atau merah. Ragam tindakan ini dapat disusun lebih awal, sehingga ketika suatu risiko terjadi, para penanggungjawab yang berperan dapat langsung bertindak. Jika terjadi jenis risiko yang belum teridentifikasi sebelumnya, maka jenis tindakan dapat ditentukan sesuai arahan pejabat terkait atau diskusi bersama. Selanjutnya tindakan tersebut dapat dimasukkan dalam bagian *Q-Gates* berikutnya, sehingga dapat berfungsi sebagai *living document*. Hal ini juga berlaku jika muncul risiko-risiko yang baru atau adanya perubahan QM.

Berikut contoh tindakan pada setiap *gate*.

- 3.6.1. *Gate 1: identifikasi kebutuhan pelatihan, perancangan, dan implementasi rancangan.*
 Kuning: hanya tersedia sebagian data kompetensi.
 Tindakan: ketua tim melakukan *reminder* kepada pegawai yang belum memberikan data untuk melengkapinya.
 Merah: tidak tersedia data kompetensi.
 Tindakan: ketua tim mengoordinasi anggotanya melakukan pengumpulan data kompetensi.
- 3.6.2. *Gate 2: MooC.*
 Kuning: tugas dikerjakan oleh minimal 75% peserta atau dikerjakan oleh seluruh peserta namun tidak lengkap sesuai penjelasan.

Tindakan: PIC mengingatkan peserta untuk menyelesaikan tugas atau melengkapi isian tugas.
Merah: tugas dikerjakan oleh maksimal 75% peserta.

Tindakan: PIC memberikan waktu tambahan untuk penyelesaian tugas.

3.6.3. Gate 3: pembelajaran *online*.

Kuning: sering terjadi gangguan akses internet.

Tindakan: PIC menghubungi bagian IT untuk dilakukan pengecekan atau perbaikan.

Merah: tidak tersedia akses internet yang cukup.

Tindakan: PIC melaporkan ke bagian IT untuk diteruskan ke provider untuk dilakukan pengecekan atau perbaikan.

3.6.4. Gate 4: penugasan.

Kuning: capaian peserta belum mencapai target berkala.

Tindakan: masing-masing *coach* mengingatkan *coachee*-nya untuk segera mengerjakan tugas.

Merah: peserta tidak menunjukkan progres capaian sejak awal penugasan.

Tindakan: *coach* menghubungi penyelenggara untuk diteruskan ke pimpinan bersangkutan, sehingga ada intervensi dari atasannya.

3.6.5. Gate 5: pembelajaran klasikal.

Kuning: sarana dan prasarana tersedia kurang lengkap dan atau kurang memadai.

Tindakan: PIC menghubungi bagian umum untuk melengkapinya atau mengganti yang kurang memadai.

Merah: tidak tersedia sarana dan prasarana.

Tindakan: PIC melaporkan ke ketua tim untuk diteruskan ke bagian umum untuk dilakukan pengadaan.

3.6.6. Gate 6: seminar hasil.

Kuning: maksimal 50% mentor tidak dapat hadir sesuai jadwal dan atau ada pengganti.

Tindakan: *Coach* berkomunikasi dengan PIC untuk mengatur ulang jadwal seminar sesuai kesediaan waktu *mentor*.

Merah: lebih dari 50% mentor tidak dapat hadir sesuai jadwal dan atau tidak ada pengganti.

Tindakan: PIC melaporkan ke ketua tim untuk dilakukan penyesuaian jadwal seminar sesuai dengan kesediaan waktu para *mentor*.

3.6.7. Gate 7: rapat evaluasi penyelenggaraan dan kelulusan.

Kuning: ketersediaan data kelulusan seluruh peserta terlambat, namun masih dalam durasi waktu rapat.

Tindakan: ketua tim mengundur waktu rapat hingga data tersedia dengan lengkap.

Merah: data kelulusan tidak dapat disediakan hingga durasi waktu rapat berakhir.

Tindakan: ketua tim mengundur waktu agenda rapat hingga data kelulusan tersedia secara lengkap.

3.7. Evaluasi

Evaluasi dilakukan setelah berakhirnya penyelenggaraan pelatihan. Dalam evaluasi ini, diidentifikasi capaian, permasalahan serta jenis risiko yang telah terjadi. Ragam informasi ini menjadi bahan rencana peningkatan mutu pada penyelenggaraan pelatihan berikutnya. Evaluasi dapat dilakukan secara internal maupun eksternal, melibatkan pihak-pihak terkait yang dinilai mampu meningkatkan penjaminan mutu. Secara internal, terdapat beberapa faktor penentu keberhasilan dalam pelaksanaan sistem penjaminan mutu yaitu: kepemimpinan yang efektif, komitmen dan konsistensi pemangku kepentingan, akuntabilitas, transparansi, dan integritas (Susanto dan Mahmudah, 2022). Putra dan Hidayat (2022) juga menekankan pentingnya komitmen pimpinan untuk mengubah paradigma dan sikap mental pegawai, serta pengorganisasian penjaminan mutu yang lebih baik.

Rangkaian komponen dan mekanisme *Q-Gates* di atas merupakan satu kesatuan yang harus dilaksanakan secara komprehensif dan berkesinambungan. Mengacu pada pendapat Hedwig & Polla (dalam Sauri, 2019) bahwa penjaminan mutu adalah pekerjaan rutin yang berkesinambungan dan harus terus menerus dilakukan dan bukan bersifat *ad hoc*. Tahap-tahap pelaksanaan penjaminan mutu menurut Indri dan Utomo (2022) dapat berupa *plan*, *do*, dan *evaluation* secara berkelanjutan. Strategi peningkatan mutu tidak hanya dengan membangun sarana prasarana yang memadai, namun juga harus memperhatikan manajemen SDM agar memiliki daya saing nasional maupun internasional (Maisah dkk dalam Sanda, Pitriyani, & Yesepa, 2022).

Dalam rangka memastikan keberhasilan implementasi *Q-Gates* di unit kerja, kita dapat belajar dari pengalaman kegagalan penerapan Manajemen Mutu Terpadu (MMT). Mosadeghrad dalam Savitri (2020) menemukan beberapa faktor seperti kurangnya pendidikan dan pelatihan berkaitan dengan mutu, kurangnya pelibatan karyawan, lemahnya dukungan dari pemimpin puncak, kurangnya sumber daya, kurangnya budaya berorientasi mutu, lemahnya komunikasi, kurangnya rencana perubahan, dan resistensi dari pegawai di dalam perubahan program. Tunsiah (2017) juga menemukan peran Komite Penjamin Mutu (KPM) yang belum dilakukan secara maksimal. KPM hanya terlibat dalam rapat penyelenggaraan, belum berkontribusi dalam pembuatan standar mutu baku seperti *Standard Operating Procedure* (SOP), instrumen evaluasi penyelenggaraan, atau bahkan evaluasi paska pelatihan. Bahkan Yulisma dkk (2023) menemukan kurangnya partisipasi aktif mahasiswa dalam standarisasi pendidikan menjadi salah satu kelemahan implementasi penjaminan mutu, selain keterbatasan SDM dan keuangan, serta kurangnya pelatihan dan pengembangan staf.

Oleh karena itu perlu pelibatan unsur-unsur internal maupun eksternal untuk memastikan keberhasilan penjaminan mutu melalui implementasi *Q-Gates*. Apalagi keberhasilan penjaminan mutu juga meningkatkan kepuasan para peserta pelatihan (Shields, Davis & Keneaster, 2021). Hasil yang sama juga diperoleh dalam penelitian di Kenya oleh Boiyon, Manduku dan Rotumi (2020).

4. Kesimpulan & Rekomendasi

4.1. Kesimpulan

Tujuan kajian ini adalah mengajukan konsep *Q-Gates* dalam rangka memperkuat implementasi pedoman penjaminan mutu dari LAN dalam penyelenggaraan suatu pelatihan. Di Indonesia, metode *Q-Gates* ini diindikasikan belum diimplementasikan oleh lembaga diklat manapun, sehingga masih memiliki peluang luas untuk dilakukan kajian dan pengembangan lebih lanjut. Contoh implementasi di atas memberikan sedikit gambaran mengenai bagaimana mekanisme kerja *Q-Gates* menggunakan 6(enam) komponen jika diterapkan pada suatu tahapan *dummy* pelatihan yang sederhana.

Setiap komponen dapat dibangun secara fleksibel sesuai karakteristik penyelenggaraan pelatihan ASN, sehingga bersifat fleksibel. Keunggulan lain adalah bahwa penjaminan mutu dapat dilakukan secara bertahap sesuai proses bisnis yang digunakan. Ragam informasi yang baru muncul Ketika proses penyelenggaraan pelatihan, seperti jenis risiko, level mutu, maupun tindakan yang dilakukan, dapat ditambahkan dalam instrumen ini sehingga menjadi lebih lengkap sebagai sebuah *living document*.

4.2. Rekomendasi

Sebagai suatu konsep baru, usulan metode *Q-Gates* ini dapat menjadi alternatif yang perlu dipelajari, dikembangkan, dan diterapkan oleh setiap lembaga diklat dalam rangka penjaminan mutu penyelenggaraan pelatihan ASN. Mengingat penjaminan mutu juga menjadi kewenangan LAN, maka LAN diharapkan dapat melakukan kajian lebih lanjut atas metode ini. Sehingga dapat dibangun suatu sistem penjaminan mutu menggunakan metode *Q-Gates* yang komprehensif, fleksibel, adaptif, informatif, serta implementatif.

Daftar Referensi

- Australian Bureau of Statistics (ABS). ABS Data Quality Manual. Part B- Quality Gates in the Statistical Process.
- Indri & AAB Utomo. 2022. Optimalisasi Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan. *Jurnal Buana Ilmu* 7(1), 106-115
- Boiyon E. K., Manduku J., & Rotumoi J. 2020. Relationship Between Quality Assurance Officers' Training and Customer Satisfaction in Public Universities in Kenya. *African Journal of Education and Practice*. Vo. 6, Issue 4. No.1. pp 1-19.2020.
- Irawati, Erna dan Suwarno, Yogi. (2020). Efektifkah Pelaksanaan Penjaminan Mutu Melalui Akreditasi Lembaga Pelatihan Pemerintah di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16 (3), 291-312. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.713>
- Keputusan Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI Nomor: 244/K.1/HKM.02.2 tahun 2024 tentang Pedoman Penjaminan Mutu Pelatihan ASN

- Khuluq, N., Iqomatu. 2021. Implementasi Penjaminan Mutu dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Pusat Ma'had Al-Jami'ah Universitas Islam Negeri. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam Volume 6 Nomor 2 Desember 2021*.
- Pembreni, Yuni., dkk. 2019. The Influence of Total Quality Management Toward Organizational Performance. *Jurnal Management Science Letters*, 9(9), 1397-1406. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.5.011>
- Peraturan Kepala Badan Pusat Statistik (BPS) Nomor 117 Tahun 2023 tentang Pedoman Penjaminan Kualitas Statistik melalui *Quality Gates*
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI Nomor: 2 Tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan ASN
- Pertiwi, Bella Ayu. 2019. Perencanaan Kinerja Komite Penjaminan Mutu Lembaga Diklat Pemerintah Daerah (Studi pada Tim Komite Penjaminan Mutu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 5(1). <https://jiap.ub.ac.id.index.php/jiap>
- Putra, Rizka Andhika dan Ayi Najmul Hidayat. 2022. Implementasi Penjaminan Mutu Internal dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Edukasi: Ekonomi, Pendidikan dan Akuntansi Volume 10 Nomor 2 November 2022*. Universitas Galuh Ciamis.
- Rahma, N., dkk. 2023. Telaah Kajian Pustaka Pemodelan Sistem Pendukung Keputusan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah. *Jurnal Simantec, Vol. 11 Nomor 2 Juni 2023*.
- Sanda, Y., Pirtiyani, A., & Yesepa. 2022. Manajemen Pendidik dan Tenaga Kependidikan Dalam Meningkatkan Mutu Perguruan Tinggi Keagamaan Katolik. *Jurnal Penjaminan Mutu. Vo 8 No 1 tahun 2022*.
- Sandbakk, S.B., Walther, J., & Solli, G.S. (2023). Training Quality—What Is It and How Can We Improve It? *International Journal of Physiology and Performance*, 2023(18), 557-556. Human Kinetics.
- Sarvitri, A., Achmad Supriyanto, dan Agus Timan. 2020. Penerapan Manajemen Mutu Terpadu Pada Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Internal. *Jurnal Administrasi dan Manajemen Pendidikan Volume 3 Nomor 1 Maret 2020, Hal: 38-51*. <http://core.ac.uk/download/pdf/288293769.pdf>
- Sauri, R., Supyan. 2019. Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan melalui Implementasi Penjaminan Mutu Internal (SPMI) di Universitas Islam Nusantara Bandung. *Jurnal Media Nusantara Volume 16 Nomor 1(2019)*.
- Shields, R., Dirk Davis, & Jeff Keneaster. 2021. Measuring the Effectiveness of Do-It-Yourself Online Course Quality Assurance Training. *Journal of Higher Education Theory and Practice Vo. 21(1) 2021*.
- Susanto, D. E., dan Mahmudah, F. N. (2022). Internal Quality Assurance System in Online Learning at Elementary School. *Jurnal Penjaminan Mutu 8(1):74-78*. Universitas Hindu Negeri. Bali. https://www.researchgate.net/publication/362845084_Internal_Quality_Assurance_System_in_Online_Learning_at_Elementary_School
- Tunisah, S. 2017. Evaluasi Peran Komite Penjamin Mutu (KPM) Dalam Manajemen Kualitas Mutu Penyelenggaraan Diklat Prajabatan dan Kepemimpinan. *Jurnal Analisis Kebijakan Vo. 1 No. 2 Tahun 2017*.
- Yulisma, L., dkk. 2023. Evaluasi Kinerja Badan Penjaminan Mutu Internal Dalam Mendukung Standarisasi Pendidikan Tinggi di Universitas Galuh. *Jurnal Wahana Pendidikan 10 (2)*, 259-266. Agustus 2023.