

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Dinamika kehidupan modern menghadirkan perubahan yang begitu cepat dalam berbagai aspek, mulai dari perkembangan teknologi, perubahan pola kerja, hingga dinamika ekonomi global. Perubahan ini membawa tantangan baru, terutama dalam menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang mampu menghadapi dinamika tersebut. SDM berkualitas menjadi kebutuhan mendesak untuk menjaga daya saing suatu bangsa di tengah ketidakpastian global. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi jika terdapat pengelolaan profesional yang terarah dalam lembaga pelatihan. Lembaga tersebut berperan strategis dalam membekali individu dengan keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan zaman.

Sebagai negara berkembang, Indonesia menghadapi tantangan berat dalam menciptakan SDM yang kompeten. Dalam era globalisasi, Indonesia tidak hanya bersaing di tingkat domestik tetapi juga menghadapi tekanan dari pasar tenaga kerja internasional. Angkatan kerja yang besar menjadi potensi sekaligus tantangan karena kompleksitas kebutuhan tenaga kerja semakin meningkat. Di sisi lain, sektor pendidikan formal sering kali belum mampu sepenuhnya menjawab tuntutan pasar kerja. Oleh karena itu, lembaga pelatihan menjadi solusi untuk menjembatani kesenjangan ini, menghadirkan program pelatihan yang relevan dengan kebutuhan industri modern.

Lembaga Pelatihan Kerja (LPK) memegang peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) Indonesia. Berdasarkan data Kementerian Ketenagakerjaan, hingga Semester II Tahun 2024 terdapat 6.936 LPK yang tersebar di seluruh Indonesia. LPK ini terdiri atas 52,72 persen BLK Komunitas, 4,07 persen BLK UPTD, 0,40 persen BLK UPTP, 1,37 persen BLKLN, 0,14 persen Lembaga Pelatihan K/L, 41,25 persen LPK Swasta, dan 0,04 persen SKPD. Jika dilihat dari status akreditasi, sekitar 19,77 persen LPK sudah terakreditasi, sementara 80,23 persen lainnya belum terakreditasi.¹ Sebagai mitra strategis, LPK memberikan pelatihan yang tidak hanya berbasis teori tetapi juga keterampilan praktis sesuai dengan kebutuhan pasar. Pelatihan ini berperan dalam meningkatkan kompetensi tenaga kerja,

¹ Kemenaker, (2025), Data lembaga pelatihan, <https://satudata.kemnaker.go.id/data/kumpulan-data/2590> diakses pada tanggal 24 Februari 2025

sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan kompetisi di tingkat lokal maupun global.

Agar lembaga pelatihan dapat memberikan hasil yang optimal, pengelolaan yang baik sangatlah penting. Salah satu pendekatan yang relevan adalah Total Quality Management atau Manajemen Mutu Terpadu. Istilah "Manajemen Mutu Terpadu" dan "Total Quality Management" merujuk pada konsep yang sama, yaitu pendekatan manajemen yang berfokus pada peningkatan kualitas secara menyeluruh dan berkelanjutan, dengan melibatkan seluruh elemen organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pengguna layanan. Pendekatan ini dinilai sesuai untuk diterapkan pada lembaga pelatihan karena menekankan pentingnya perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan perbaikan mutu secara terpadu dalam setiap proses pelatihan. Pendekatan ini memastikan bahwa kualitas pelatihan yang diberikan dapat diukur dan ditingkatkan secara konsisten. Dalam konteks lembaga pelatihan, TQM sangat sesuai untuk diterapkan karena menekankan pada pencapaian mutu secara keseluruhan dalam layanan yang diberikan.

Menurut Goetsch dan Davis, TQM adalah pendekatan organisasi yang mengutamakan kualitas secara menyeluruh dengan tujuan memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.² Dalam konteks lembaga pelatihan, pelanggan dapat diartikan sebagai peserta pelatihan yang mengharapkan hasil yang relevan dan bermanfaat. Penerapan TQM memungkinkan lembaga untuk memperbaiki setiap prosesnya, sehingga mampu memberikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan peserta dan industri. Hal ini penting untuk memastikan bahwa lembaga pelatihan tetap relevan dan kompetitif.

Hadi menyatakan bahwa kualitas tidak hanya berkaitan dengan produk atau layanan, tetapi juga mencakup proses yang digunakan untuk mencapainya.³ Dalam konteks lembaga pelatihan, penerapan prinsip-prinsip ini memungkinkan peningkatan kualitas, baik dari segi materi, metode pengajaran, maupun infrastruktur yang digunakan. Perbaikan dan peningkatan mutu menjadi sasaran utama dari pola manajemen ini, yang menunjukkan bahwa manajemen mutu terpadu sangat diperlukan untuk memperbaiki atau meningkatkan kualitas penyelenggaraan pelatihan serta pengelolaan kelembagaan secara menyeluruh.

² David L. Goetsch dan Stanley B. Davis, *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality* (Boston: Pearson, 2016), hlm. 45.

³ Samsul Hadi, "Model Pengembangan Mutu di Lembaga Pendidikan," *Pensa* 2, no. 3 (2020): hlm. 334.

Dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat akan pelatihan yang relevan, lembaga pelatihan harus memastikan kualitasnya melalui penerapan TQM. Penerapan manajemen mutu terpadu memungkinkan lembaga pelatihan untuk memenuhi ekspektasi peserta sekaligus menjawab tantangan pasar tenaga kerja. Tanpa manajemen mutu yang baik, lembaga pelatihan berisiko kehilangan kredibilitas dan gagal mencapai tujuannya.

Total Quality Management didasarkan pada empat prinsip utama: kepuasan pelanggan, penghormatan terhadap individu, pengelolaan berbasis fakta, dan perbaikan berkesinambungan.⁴ Dalam konteks lembaga pelatihan, kepuasan pelanggan berarti memastikan peserta mendapatkan pelatihan yang bermanfaat dan relevan. Penghormatan terhadap individu mencakup penghargaan terhadap kontribusi semua pihak yang terlibat, termasuk pengajar dan staf pendukung. Pengelolaan berbasis fakta berarti keputusan yang diambil harus berdasarkan data yang valid, sementara perbaikan berkesinambungan menekankan pentingnya inovasi dalam setiap aspek pelatihan.

Salah satu konsep yang mendukung penerapan *Total Quality Management* adalah konsep “Trilogi Mutu” atau *The Juran Trilogy*, yang dikemukakan Juran, seorang pakar manajemen mutu. Konsep ini menegaskan bahwa kualitas bukanlah sesuatu yang terjadi secara spontan, melainkan harus dikelola dengan pendekatan yang sistematis melalui perencanaan mutu (*quality planning*), pengendalian mutu (*quality control*), dan perbaikan mutu (*quality improvement*).⁵ Dengan menerapkan prinsip ini, lembaga pelatihan dapat memastikan bahwa setiap proses yang dijalankan dirancang dengan baik, dipantau secara ketat, dan terus ditingkatkan, sehingga mampu memenuhi standar mutu yang semakin tinggi dan memberikan manfaat optimal bagi peserta pelatihan.

Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan, peneliti melakukan *grandtour* di Lembaga Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat) Kementerian Luar Negeri. Peneliti mendapatkan bahwasanya Pusdiklat Kementerian Luar Negeri memiliki fungsi utama untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di bidang diplomasi dan administrasi luar negeri. Lembaga ini menyediakan pelatihan bagi calon diplomat, staf non-diplomatik, dan pegawai kementerian, dengan fokus pada

⁴ Fauzan Ahmad Siregar, “Produktivitas Penerapan Total Quality Management,” *Jurnal Pendidikan dan Kependidikan (IDARAH)* 2, no. 2 (2018): hlm. 89.

⁵ Ayi Tejaningrum, “Implementation the Trilogy Juran in SMEs Business Case Study in Indonesia,” dalam *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* 506, no. 1 (2019): hlm. 2.

penguasaan keterampilan teknis, pengetahuan kebijakan luar negeri, dan pengembangan kapasitas profesional. Selain itu, Pusdiklat Kementerian Luar Negeri ini juga berperan dalam menyelenggarakan pelatihan khusus sesuai kebutuhan.

Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri telah terakreditasi oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai lembaga penyelenggara pendidikan dan pelatihan (diklat), yang menegaskan bahwa sistem pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai yang diterapkan telah memenuhi standar nasional. Kewenangan LAN dalam melakukan akreditasi terhadap lembaga pelatihan aparatur sipil negara (ASN) didasarkan pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN, Peraturan Presiden Nomor 57 Tahun 2020 tentang Lembaga Administrasi Negara, serta Peraturan LAN Nomor 13 Tahun 2021 tentang Akreditasi Pelatihan ASN. Akreditasi ini menunjukkan bahwa Pusdiklat memiliki kredibilitas dan kapabilitas dalam menyelenggarakan pelatihan yang berkualitas bagi pegawai pemerintah, termasuk diplomat dan staf non-diplomatik. Selain itu, Pusdiklat juga telah tersertifikasi ISO 9001:2015, yang merupakan standar internasional untuk sistem manajemen mutu. Sertifikasi ini membuktikan bahwa Pusdiklat menerapkan prinsip-prinsip manajemen mutu dalam setiap proses penyelenggaraan diklat, seperti perencanaan yang sistematis, implementasi yang efektif, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan guna memastikan bahwa layanan pelatihan yang diberikan selalu memenuhi standar tinggi dan kebutuhan pengguna.

Alasan utama peneliti memilih Pusdiklat Kementerian Luar Negeri sebagai objek penelitian adalah karena adanya diferensiasi lembaga pelatihan yang unik dibandingkan dengan lembaga lain. Salah satu program unggulan yang diselenggarakan adalah pelatihan Calon Pegawai Setempat (CPS), yang ditujukan bagi calon pegawai yang akan ditempatkan di perwakilan Indonesia di luar negeri. Pelatihan ini dirancang untuk membekali peserta dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan dalam mendukung tugas-tugas di Perwakilan Republik Indonesia (RI). Fokus utama pelatihan ini adalah pengelolaan keuangan dan Barang Milik Negara (BMN), yang menjadi aspek krusial dalam administrasi perwakilan. Oleh karena itu, peserta diberikan pembelajaran yang mencakup regulasi serta aplikasi yang digunakan dalam pengelolaan keuangan dan BMN agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif. Program ini tidak hanya ditujukan bagi calon pegawai setempat yang akan ditempatkan di berbagai perwakilan, tetapi juga bagi pegawai setempat yang mengalami rotasi ke

fungsi administrasi agar mereka dapat menyesuaikan diri dengan tugas baru yang diberikan.

Program ini diikuti oleh peserta yang berasal dari berbagai negara, sehingga memiliki latar belakang dan kondisi yang beragam. Perbedaan zona waktu menjadi salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan pelatihan ini. Oleh karena itu, Pusdiklat Kementerian Luar Negeri perlu menerapkan pendekatan yang fleksibel agar program dapat berjalan dengan efektif. Untuk memastikan kualitas pelatihan tetap terjaga, diperlukan penerapan Manajemen Mutu Terpadu dalam setiap tahap pelaksanaannya. Dengan peran strategis tersebut, Pusdiklat menjadi contoh bagaimana lembaga pelatihan dapat mengimplementasikan TQM untuk meningkatkan kualitas program yang diselenggarakan.

Berdasarkan konteks penelitian yang telah di paparkan pada bagian atas, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi penerapan manajemen mutu terpadu atau *Total Quality Management* di Pusdiklat Kementerian Luar Negeri, khususnya dalam Program Calon Pegawai Setempat. Fokus penelitian mencakup Perencanaan mutu, Pelaksanaan, Pengendalian mutu, dan Perbaikan mutu pada pelatihan Calon Pegawai Setempat di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri. Dengan demikian judul penelitian ini adalah **Manajemen Mutu Terpadu pada Lembaga Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri melalui Program Pelatihan Calon Pegawai Setempat (CPS).**

B. Fokus dan Sub Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dijelaskan, peneliti mengidentifikasi sejumlah subfokus yang berkaitan dengan penelitian utama, yaitu Manajemen Mutu Terpadu pada Lembaga Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri melalui Program Pelatihan Calon Pegawai Setempat (CPS). Subfokus ini memiliki pengaruh signifikan terhadap penelitian, di antaranya:

1. Perencanaan mutu pada Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri melalui pelatihan Calon Pegawai Setempat
2. Pelaksanaan pelatihan Calon Pegawai Setempat di Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri.
3. Pengendalian mutu pada Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri melalui pelatihan Calon Pegawai Setempat

4. Perbaiki mutu pada Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri melalui pelatihan Calon Pegawai Setempat

C. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana Perencanaan mutu pada Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri melalui pelatihan Calon Pegawai Setempat?
2. Bagaimana Pelaksanaan pelatihan Calon Pegawai Setempat di Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri?
3. Bagaimana Pengendalian mutu pada Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri melalui pelatihan Calon Pegawai Setempat?
4. Bagaimana Perbaiki mutu pada Lembaga Pusdiklat Kementerian Luar Negeri melalui pelatihan Calon Pegawai Setempat?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian untuk mendeskripsikan penerapan manajemen mutu terpadu pada Lembaga Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kementerian Luar Negeri dilihat dari segi perencanaan mutu, pelaksanaan, pengendalian mutu dan perbaikan mutu pada pelatihan Calon Pegawai Setempat (CPS).

E. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan memiliki kegunaan secara teoretis dan praktis yaitu sebagai berikut:

1. Kegunaan teoretis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas wawasan mengenai penerapan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) yang efektif dalam meningkatkan kualitas pembelajaran di program pendidikan dan pelatihan. Secara khusus, penelitian ini berfokus pada penerapan TQM dalam program pelatihan Calon Pegawai Setempat (CPS) di Pusdiklat Kementerian Luar Negeri, sehingga dapat membantu dalam mencapai tujuan pelatihan yang lebih optimal.
2. Kegunaan praktis
 - a. Bagi Pusdiklat Kementerian Luar Negeri, penelitian ini dapat menjadi masukan dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan CPS melalui pendekatan

TQM, serta menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan dalam pengelolaan mutu pendidikan dan pelatihan.

- b. Bagi peneliti lain, penelitian ini dapat menjadi referensi untuk mengembangkan kajian lebih lanjut mengenai implementasi TQM dalam sistem pelatihan pegawai pemerintah, terutama dalam aspek yang belum diteliti secara mendalam.

