

## POLICY PAPER OPTIMALISASI PELAKSANAAN PENGAJARAN, PELATIHAN, DAN PENGASUHAN DALAM PENYELENGGARAAN TRI DHARMA PERGURUAN TINGGI DI IPDN

Oleh:

**Nanang Ismail**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Kementerian Dalam Negeri,  
Jl. Ampera Raya No.1 Cilandak Timur, Pasar Minggu, Jakarta Selatan, 12500, Indonesia  
Email: nanang.ismail95@yahoo.com

### *Abstrak*

*Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) sebagai lembaga pendidikan tinggi kedinasan memiliki mandat strategis dalam melahirkan kader pemerintahan yang profesional, berintegritas, dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi—pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat—di IPDN memiliki karakteristik tersendiri karena dilengkapi dengan unsur pelatihan dan pengasuhan. Namun, masih terdapat tantangan berupa tumpang tindih peran, ketidaksinkronan metode pengajaran-pelatihan, serta keterbatasan inovasi berbasis teknologi. Oleh karena itu, diperlukan strategi optimalisasi pelaksanaan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan agar sejalan dengan tujuan pembentukan kader pemerintahan yang unggul.*

***Kata Kunci: Tri Dharma Perguruan Tinggi; Pengajaran, Pelatihan, dan Pengasuhan; Optimalisasi.***

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi kedinasan yang memiliki mandat strategis dalam menyiapkan sumber daya manusia aparatur pemerintahan di Indonesia. Sebagai *center of excellence* dalam bidang pendidikan pemerintahan, IPDN berperan menyiapkan kader pemerintahan yang tidak hanya unggul dalam aspek akademik, tetapi juga memiliki disiplin yang kuat, integritas moral, serta kemampuan kepemimpinan yang adaptif terhadap dinamika birokrasi modern. Dalam kerangka pembangunan nasional, keberadaan IPDN menjadi signifikan karena kualitas aparatur yang dihasilkannya secara langsung berkontribusi pada efektivitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik di tingkat pusat maupun daerah.

Dari perspektif administrasi publik, IPDN dapat dipandang sebagai instrumen strategis untuk menghasilkan *bureaucratic leadership* yang profesional dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Dengan demikian, mandat IPDN tidak terbatas pada pendidikan akademik semata, melainkan mencakup proses pembentukan kepribadian dan etika birokrasi yang sesuai dengan nilai-nilai dasar pemerintahan Indonesia.

Secara normatif, setiap perguruan tinggi di Indonesia wajib melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi, yakni pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Namun, IPDN memiliki kekhasan tersendiri dengan menambahkan dua elemen penting, yaitu pelatihan dan pengasuhan, sehingga tercipta model pendidikan *Tri Dharma Plus*.

- Pengajaran berfungsi memberikan landasan pengetahuan teoretis dan konseptual dalam bidang pemerintahan, administrasi publik, hukum, politik, serta disiplin terkait lainnya.

- Penelitian berperan dalam menghasilkan karya ilmiah dan riset aplikatif yang dapat mendukung inovasi kebijakan pemerintahan.
- Pengabdian kepada masyarakat menjadi wahana aktualisasi keilmuan dalam bentuk pendampingan dan pemberdayaan, terutama di tingkat pemerintahan daerah.
- Pelatihan menekankan keterampilan teknis dan praktis yang diperlukan dalam penyelenggaraan pemerintahan, seperti manajemen birokrasi, kepemimpinan lapangan, serta kemampuan komunikasi pemerintahan.
- Pengasuhan berorientasi pada pembentukan karakter, integritas, kedisiplinan, dan etos kepemimpinan, yang membedakan IPDN dari perguruan tinggi umum lainnya.

Model pendidikan ini sejalan dengan pendekatan *holistic education*, di mana aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik dipadukan untuk menghasilkan lulusan yang utuh. Kekhasan ini juga menjadikan IPDN sebagai lembaga yang unik sekaligus kompleks dalam tata kelola akademik, karena harus menyinergikan dimensi akademis, teknis, dan moral dalam satu kerangka pendidikan kedinasan.

Meskipun memiliki desain kelembagaan yang komprehensif, implementasi Tri Dharma Plus di IPDN masih menghadapi sejumlah tantangan mendasar pola Pengajaran yang Cenderung Teoritis pengajaran di IPDN sering kali masih didominasi pendekatan teoritis, dengan orientasi pada transfer pengetahuan konseptual semata. Hal ini menyebabkan keterbatasan dalam membekali praja dengan kemampuan analisis praktis yang relevan dengan kebutuhan pemerintahan daerah yang sangat dinamis. Kesenjangan antara teori dan praktik menimbulkan potensi mismatch antara kompetensi lulusan dengan tuntutan lapangan birokrasi, terutama di daerah dengan kompleksitas sosial dan budaya yang tinggi.

Kegiatan penelitian yang dilakukan civitas akademika IPDN masih terbatas jumlahnya, terutama riset yang bersifat aplikatif dan dapat langsung menjawab kebutuhan praktis pemerintahan. Tingkat publikasi ilmiah dosen maupun praja juga relatif rendah dibandingkan perguruan tinggi lain. Padahal, riset aplikatif merupakan instrumen penting untuk menghasilkan *evidence-based policy* dalam pemerintahan. Tanpa penguatan riset, IPDN berisiko tertinggal dalam kontribusinya terhadap pengembangan ilmu pemerintahan modern. Perkembangan teknologi informasi menuntut adanya digitalisasi dalam penyelenggaraan pendidikan. Namun, sistem pelatihan dan pengasuhan di IPDN masih belum sepenuhnya mengadopsi pendekatan berbasis teknologi, seperti *e-learning*, *simulation-based training*, atau *digital monitoring system*. Kondisi ini membuat proses pembelajaran dan pembinaan cenderung konvensional, kurang adaptif terhadap perkembangan generasi digital (*digital natives*) yang menjadi profil mayoritas praja saat ini.

Pengasuhan di IPDN sering dipersepsikan hanya sebagai instrumen kedisiplinan yang kaku, dengan menekankan kepatuhan pada aturan formal semata. Pendekatan ini cenderung menekankan aspek kontrol ketimbang aspek pengembangan karakter transformatif. Padahal, tantangan birokrasi modern membutuhkan pemimpin yang reflektif, partisipatif, dan adaptif, bukan sekadar patuh secara normatif. Oleh karena itu, paradigma pengasuhan perlu bergeser dari sekadar pembinaan kedisiplinan menuju pembentukan kepemimpinan yang beretika, empatik, dan inovatif.

Dari uraian di atas, dapat dianalisis bahwa IPDN memiliki peran strategis sebagai lembaga pendidikan kedinasan yang membentuk kader pemerintahan. Namun, implementasi Tri Dharma Plus menghadapi berbagai tantangan, mulai dari dominasi pola pengajaran teoritis, keterbatasan riset aplikatif, kurangnya integrasi teknologi, hingga model pengasuhan yang masih bersifat normatif. Oleh karena itu, diperlukan strategi optimalisasi yang menekankan sinkronisasi pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan, dengan dukungan riset aplikatif, pemanfaatan teknologi, dan reformulasi paradigma

pengasuhan. Dengan demikian, IPDN dapat benar-benar mewujudkan visinya sebagai *center of excellence* dalam pendidikan pemerintahan.

Dalam konteks penyelenggaraan pendidikan tinggi kedinasan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi memiliki kekhasan berupa penambahan unsur pelatihan dan pengasuhan yang berjalan berdampingan dengan fungsi pengajaran. Ketiga elemen ini—pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan—secara normatif dirancang sebagai sebuah sistem yang terintegrasi, sehingga mampu menghasilkan lulusan yang tidak hanya unggul dalam aspek akademik, tetapi juga memiliki keterampilan teknis pemerintahan, kedisiplinan, serta integritas moral.

Namun, berdasarkan hasil evaluasi kinerja (LAKIP, 2024), ditemukan adanya kelemahan mendasar dalam sinkronisasi pengelolaan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan. Ketidaksinkronan ini tercermin pada beberapa aspek penting:

1. Fragmentasi Program dan Kurikulum
  - Kurikulum pengajaran masih lebih dominan menekankan aspek teoritis, sementara materi pelatihan dan pengasuhan berjalan pada jalur yang relatif terpisah.
  - Hal ini menyebabkan terjadinya *disconnection* antara apa yang dipelajari di ruang kelas, keterampilan yang dilatihkan, serta pembentukan karakter melalui pengasuhan.
2. Dualisme Otoritas dan Manajemen
  - Tugas pengelolaan pengajaran berada pada struktur akademik (dosen dan fakultas), sedangkan pelatihan dan pengasuhan banyak dikelola oleh unsur pamong dan aparat pembinaan.
  - Perbedaan orientasi dan sistem penilaian kerap menimbulkan tumpang tindih kewenangan, bahkan kontradiksi dalam implementasi.
3. Kurangnya Integrasi Teknologi dan Inovasi
  - Sistem informasi akademik, modul pelatihan, serta perangkat monitoring pengasuhan masih belum terintegrasi secara digital.
  - Akibatnya, data perkembangan praja dalam aspek akademik, keterampilan, dan kepribadian tidak terdokumentasi secara holistik sehingga sulit dilakukan analisis berbasis bukti (*evidence-based policy*).
4. Paradigma Pengasuhan yang Normatif
  - Model pengasuhan yang ada masih lebih menekankan dimensi kedisiplinan formal ketimbang pembentukan kepemimpinan yang reflektif, partisipatif, dan adaptif.
  - Hal ini sering kali menimbulkan kesenjangan antara kompetensi akademik-pelatihan dengan kualitas soft skills kepemimpinan praja.

Ketidaksinkronan ini menimbulkan konsekuensi strategis, yaitu menurunnya efektivitas pencapaian tujuan IPDN sebagai *center of excellence* pendidikan pemerintahan. Praja berpotensi mengalami *role confusion*—menguasai teori akademik tetapi tidak terlatih menerapkannya dalam situasi nyata, atau memiliki keterampilan teknis namun kurang terinternalisasi dengan nilai-nilai integritas dan kepemimpinan. Dengan demikian, isu lemahnya sinkronisasi dalam pengelolaan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan bukan hanya persoalan teknis manajerial, melainkan menyangkut efektivitas model pendidikan kedinasan itu sendiri. Penyelesaian masalah ini membutuhkan perumusan kebijakan yang menekankan integrasi kelembagaan, kurikulum, serta sistem penilaian berbasis kompetensi holistik. Dari narasi di atas dapat disimpulkan bahwa lemahnya sinkronisasi dalam pengelolaan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan (LAKIP, 2024).

**Masalah:**

1. Koordinasi lintas fungsi belum bertuan/terstruktur (pengajaran-pelatihan-pengasuhan berjalan sendiri-sendiri). (LAKIP 2024; Renstra 2020-2024). Berdasarkan hasil evaluasi kinerja (LAKIP 2024) serta dokumen perencanaan strategis (Renstra 2020-2024), salah satu masalah mendasar yang dihadapi IPDN adalah lemahnya koordinasi lintas fungsi dalam penyelenggaraan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan. Ketiga fungsi ini sejatinya dirancang sebagai pilar utama dalam membentuk kompetensi praja secara komprehensif, meliputi aspek kognitif, keterampilan teknis, serta integritas dan kepribadian. Namun, dalam implementasinya, fungsi-fungsi tersebut sering kali berjalan sendiri-sendiri tanpa kerangka koordinasi yang jelas. Ketiadaan struktur koordinasi yang bertuan menimbulkan *fragmentasi kelembagaan*, di mana setiap unit beroperasi berdasarkan logika organisasionalnya masing-masing. Pengajaran dikelola penuh oleh fakultas dan dosen, pelatihan diarahkan oleh lembaga teknis atau pamong, sementara pengasuhan cenderung menjadi domain aparat pembinaan disiplin. Kondisi ini mengakibatkan terjadinya tumpang tindih program, duplikasi aktivitas, bahkan kontradiksi dalam pembinaan praja. Dari perspektif *governance*, lemahnya koordinasi lintas fungsi mencerminkan belum optimalnya penerapan prinsip integrasi dan *whole of institution approach* yang seharusnya menjadi dasar pengelolaan pendidikan tinggi kedinasan.
2. Standar/SOP & kalender kerja antar unit/antar kampus belum seragam (praktik berbeda-beda). (Renstra 2020-2024). Masalah kedua yang diidentifikasi adalah belum seragamnya standar operasional prosedur (SOP) dan kalender kerja antar unit maupun antar kampus IPDN (Renstra 2020-2024). Idealnya, penyelenggaraan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan di setiap kampus harus mengikuti standar yang sama sehingga menghasilkan keluaran yang konsisten. Namun, fakta menunjukkan bahwa praktik yang terjadi di lapangan justru beragam, bergantung pada interpretasi unit atau pimpinan kampus masing-masing. Ketidakteragaman ini memiliki implikasi serius terhadap konsistensi kualitas pendidikan. Misalnya, perbedaan dalam kalender kerja menyebabkan jadwal perkuliahan, kegiatan praktik lapangan, serta program pengasuhan tidak selalu berjalan paralel. Hal ini menciptakan ketidakpastian bagi praja, dosen, maupun pamong, dan menimbulkan kesenjangan pengalaman belajar antar kampus. Dari sudut pandang manajemen mutu pendidikan tinggi, ketidakteragaman standar operasional ini menunjukkan lemahnya mekanisme *quality assurance* internal IPDN, sehingga berpotensi menghasilkan disparitas kualitas lulusan.
3. Target/indikator & monev belum “mengunci” sinkronisasi; data sistem belum terpadu (IKU/IKP silo, *dashboard* belum satu sumber). (LAKIP 2024). Masalah ketiga yang muncul adalah bahwa target kinerja, indikator capaian, serta sistem monitoring dan evaluasi (monev) belum sepenuhnya dirancang untuk memastikan sinkronisasi antar fungsi pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan (LAKIP 2024). Saat ini, indikator kinerja utama (IKU) dan indikator kinerja program (IKP) masih disusun dalam bentuk silo, terpisah antar unit. Misalnya, pengajaran hanya diukur dari capaian akademik, pelatihan dari keterampilan teknis, dan pengasuhan dari aspek kedisiplinan. Absennya indikator integratif menyebabkan tidak adanya tolok ukur yang dapat menilai sejauh mana ketiga fungsi tersebut saling berkontribusi dalam membentuk kompetensi praja secara holistik. Lebih jauh, sistem data dan dashboard monitoring juga belum terpadu, sehingga informasi yang tersedia tidak dapat digunakan untuk melakukan analisis menyeluruh mengenai perkembangan praja. Dalam perspektif *evidence-based policy making*, kondisi ini melemahkan kemampuan IPDN untuk melakukan pengambilan keputusan

berbasis data (*data-driven decision making*). Akibatnya, sinkronisasi tidak hanya lemah pada level operasional, tetapi juga pada level strategis pengelolaan kinerja kelembagaan.

Ketiga masalah di atas menunjukkan adanya *governance gap* dalam pengelolaan Tri Dharma plus kekhasan IPDN (pengajaran, pelatihan, pengasuhan). Ketiadaan koordinasi terstruktur, ketidakseragaman standar antar unit, serta lemahnya indikator sinkronisasi memperlihatkan bahwa IPDN belum memiliki sistem manajemen pendidikan yang sepenuhnya terintegrasi. Hal ini berimplikasi langsung pada kualitas lulusan yang dihasilkan, yang berpotensi tidak seragam, tidak konsisten, dan tidak sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan birokrasi pemerintahan modern.

Tabel 1. Tabel Analisis Metode USG

Masalah	<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>	Skor Total
<b>Masalah 1</b>	5	5	5	15
Masalah 2	4	5	5	14
Masalah 3	4	4	5	13

Berdasarkan analisis dengan metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*), dari tiga masalah yang telah diidentifikasi, masalah nomor 1, yakni *koordinasi lintas fungsi belum bertuan/terstruktur*, memperoleh skor tertinggi (15) dibandingkan masalah lain (14 dan 13). Hal ini menegaskan bahwa lemahnya koordinasi lintas fungsi antara pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan merupakan akar persoalan strategis yang paling mendesak untuk segera ditangani. Jika dibiarkan berlanjut, permasalahan ini akan memperbesar kesenjangan implementasi antara dokumen perencanaan strategis dengan realitas lapangan, serta menghambat pencapaian tujuan kelembagaan IPDN sebagai pusat unggulan (*center of excellence*) dalam pendidikan pemerintahan.

### Penyebab Masalah Level 1:

1. Tidak ada forum/komando orkestrasi tetap lintas fungsi (agenda, *decision rights*, PIC belum jelas). (Renstra, 2024: 73)

Berdasarkan Renstra (2024: 73), salah satu penyebab mendasar lemahnya koordinasi lintas fungsi adalah ketiadaan forum atau mekanisme orkestrasi kelembagaan yang bersifat permanen. Forum koordinasi yang ada lebih bersifat insidental, bukan sistematis, sehingga agenda koordinasi tidak memiliki kesinambungan. Absennya forum resmi menyebabkan tidak adanya *decision rights* yang jelas, termasuk siapa yang berwenang memutuskan sinkronisasi kegiatan antara pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan. Hal ini berdampak pada tidak tersedianya *person in charge (PIC)* tetap yang dapat memastikan implementasi integrasi berjalan konsisten. Dari perspektif *organizational governance*, kondisi ini menunjukkan lemahnya struktur koordinatif yang seharusnya menjadi tulang punggung bagi lembaga dengan fungsi multidimensi seperti IPDN.

2. Jalur kewenangan & peran lintas unit belum tegas, keputusan sering parsial. (LAKIP: (124) 2024, Renstra, 2024: 74).

Menurut evaluasi kinerja (LAKIP 2024:124; Renstra 2024:74), jalur kewenangan dan pembagian peran antar unit belum didefinisikan secara tegas. Akibatnya, pengambilan keputusan terkait sinkronisasi pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan sering bersifat parsial dan sektoral. Ketiadaan kejelasan otoritas menyebabkan unit-unit cenderung menjalankan agenda masing-masing tanpa mempertimbangkan keterkaitan dengan fungsi lain. Hal ini menghasilkan kondisi *institutional silos*, yaitu terjadinya pemisahan tajam antar unit yang menghambat

integrasi. Dalam perspektif teori organisasi, fenomena ini sejalan dengan apa yang disebut sebagai *structural inertia*, yakni kecenderungan lembaga untuk mempertahankan struktur yang terfragmentasi sehingga sulit beradaptasi terhadap kebutuhan koordinasi lintas fungsi.

3. SOP integrasi proses belum baku di semua unit/kampus; kalender kegiatan belum Tunggal (Renstra, 2024: 75; LAKIP, 2024: 125)

Penyebab lain yang signifikan adalah belum adanya standar operasional prosedur (SOP) yang baku dan mengikat untuk integrasi lintas fungsi (Renstra 2024:75; LAKIP 2024:125). Saat ini, setiap unit mengembangkan SOP secara mandiri, sehingga orientasi dan tata cara kerja berbeda-beda antar unit bahkan antar kampus. Selain itu, kalender kegiatan akademik, pelatihan, dan pengasuhan belum disusun dalam format tunggal yang dapat menjadi acuan seluruh kampus IPDN. Akibatnya, jadwal kegiatan kerap berbenturan atau berjalan tidak sinkron. Misalnya, kegiatan akademik dapat beririsan dengan agenda pelatihan lapangan atau program pengasuhan, sehingga praja, dosen, maupun pamong mengalami beban ganda. Ketidakteragaman SOP dan kalender ini mengindikasikan lemahnya sistem manajemen mutu terpadu (*integrated quality management system*) dalam penyelenggaraan pendidikan di IPDN. Padahal, dalam konteks pendidikan tinggi kedinasan, konsistensi standar sangat penting untuk menjaga kesetaraan kualitas antar kampus dan keseragaman capaian kompetensi lulusan.

Dari tiga penyebab di atas dapat dianalisis bahwa lemahnya koordinasi lintas fungsi bukanlah masalah teknis semata, melainkan persoalan struktural dan sistemik. Ketiadaan forum orkestrasi tetap, ketidakjelasan jalur kewenangan, serta belum bakunya SOP dan kalender tunggal menunjukkan adanya *governance gap* dalam tata kelola pendidikan di IPDN. Persoalan ini berimplikasi langsung pada inkonsistensi implementasi pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan, yang pada akhirnya menghambat pencapaian visi IPDN sebagai lembaga pembentuk kader pemerintahan yang profesional, berintegritas, dan adaptif terhadap perubahan.

### Penyebab Masalah Level 2:

1. Tidak ada SK/*charter* forum lintas fungsi yang menetapkan mandat, komposisi, kewenangan, dan PIC. (Di 2024 justru baru direncanakan pembentukan Tim IT, Admin & PIC, menandakan kekosongan struktur sebelumnya). Salah satu akar persoalan yang paling mendasar adalah ketiadaan Surat Keputusan (SK) atau *charter* forum lintas fungsi yang menetapkan mandat, komposisi, kewenangan, dan penanggung jawab (PIC). Ketiadaan dasar hukum ini menyebabkan forum lintas fungsi hanya bersifat wacana, bukan entitas kelembagaan yang diakui secara formal. Fakta bahwa pada tahun 2024 baru direncanakan pembentukan tim teknologi informasi, administrasi, dan PIC menunjukkan adanya kekosongan struktur sebelumnya. Kekosongan ini berdampak pada lemahnya kapasitas orkestrasi, sehingga pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan berjalan dengan logika sektoral masing-masing. Dalam perspektif *institutional design*, ketiadaan instrumen legal-formal melemahkan *institutional binding*, yakni kemampuan aturan untuk mengikat perilaku aktor lintas unit.
2. Agenda & tata kerja forum belum dibakukan: belum ada kalender rapat tetap, TOR, notulen/daftar keputusan, serta *action tracker* dengan PIC dan tenggat yang wajib. (Mulai diarahkan lewat penyusunan regulasi proses & waktu oleh SK Rektor). Penyebab kedua adalah belum adanya agenda dan tata kerja forum yang dibakukan. Mekanisme koordinasi yang seharusnya diwujudkan melalui kalender rapat tetap, *terms of reference* (TOR), notulen, daftar keputusan, serta *action tracker* dengan PIC dan tenggat waktu, belum terimplementasi. Meskipun

- SK Rektor mulai mengarahkan ke penyusunan regulasi proses dan waktu, absennya perangkat dasar ini mengakibatkan koordinasi masih bergantung pada inisiatif sporadis. Hal ini menyebabkan keputusan forum sering kali tidak terdokumentasi, sulit ditelusuri, dan tidak dapat dipantau tindak lanjutnya. Dalam kerangka *good governance*, lemahnya pembakuan tata kerja ini menunjukkan rendahnya akuntabilitas prosedural dan lemahnya *institutional memory*.
3. Kewenangan-keputusan lintas unit (*decision rights*) belum dinyatakan tegas: peran & akuntabilitas belum “terkait”, padahal RENSTRA menuntut pengelolaan lebih terstruktur dan sistem *reward and punishment* yang jelas. Masalah lainnya adalah belum tegasnya kewenangan dalam pengambilan keputusan lintas unit (*decision rights*). Peran dan akuntabilitas antar unit belum dinyatakan secara “terkait”, sehingga keputusan masih bersifat parsial. Padahal, Renstra menuntut agar pengelolaan pendidikan lebih terstruktur dengan dukungan sistem *reward and punishment* yang jelas. Ketiadaan penegasan kewenangan ini mengakibatkan unit cenderung bekerja dalam *comfort zone* masing-masing, tanpa insentif untuk berkolaborasi. Dari perspektif teori organisasi, hal ini mencerminkan *principal-agent problem*, di mana tidak jelas siapa yang menjadi *principal* (pengambil keputusan utama) dan siapa yang menjadi *agent* (pelaksana), sehingga menimbulkan kekosongan akuntabilitas.
  4. Standar/SOP & kalender kerja antar unit/antar kampus belum seragam: model multi-kampus berisiko melahirkan kesenjangan mutu, maka standarisasi menjadi isu sentral dan tiga fungsi perlu diintegrasikan “dalam satu wadah” agar mudah disinkronkan. Model multi-kampus yang dianut IPDN menambah kompleksitas persoalan karena Standar Operasional Prosedur (SOP) dan kalender kerja antar unit/antar kampus belum seragam. Perbedaan SOP ini berpotensi menimbulkan kesenjangan mutu antar kampus, sehingga pengalaman belajar praja tidak merata. Standarisasi seharusnya menjadi isu sentral, terutama dalam konteks pendidikan kedinasan yang menuntut keseragaman kualitas lulusan. Tanpa standarisasi yang kuat, upaya sinkronisasi akan sulit dilakukan karena masing-masing unit/kampus berjalan dengan “aturan main” sendiri. Dalam teori manajemen mutu, fenomena ini mencerminkan lemahnya implementasi *Total Quality Management (TQM)*, yang seharusnya memastikan semua unit bekerja dalam standar dan kalender yang terintegrasi.
  5. Indikator/IKU bersama belum “mengunci” kolaborasi: target masih per-unit; hasilnya sinkronisasi longgar (tercermin IKP-1 berstatus merah).

Indikator kinerja yang ada saat ini masih disusun dalam logika per-unit, sehingga belum ada indikator atau Indikator Kinerja Utama (IKU) bersama yang dapat “mengunci” kolaborasi lintas fungsi. Akibatnya, target capaian tiap unit lebih menekankan pada pencapaian sektoral, bukan integratif. Hal ini terlihat dari capaian indikator IKP-1 yang berstatus merah (LAKIP 2024), menandakan bahwa sinkronisasi masih longgar. Dalam perspektif manajemen kinerja, absennya indikator lintas fungsi melemahkan *collective accountability*, sehingga keberhasilan institusi tidak sepenuhnya tercermin dalam capaian individu unit.

6. Data & aplikasi sektoral (silo): aplikasi berjalan parsial, data tidak terintegrasi, ada ego sektoral, keputusan jadi parsial dan tidak serempak. Terakhir, sistem data dan aplikasi yang digunakan oleh unit-unit masih bersifat parsial dan silo. Aplikasi berjalan sendiri-sendiri, data tidak terintegrasi, dan ego sektoral menguat. Akibatnya, keputusan sering kali bersifat parsial dan tidak serempak. Dalam kerangka *evidence-based decision making*, ketiadaan data yang terintegrasi melemahkan kemampuan IPDN untuk menyusun kebijakan berbasis bukti yang menyeluruh. Selain itu, fragmentasi sistem informasi ini menunjukkan lemahnya kapasitas digitalisasi

kelembagaan, padahal integrasi data merupakan syarat utama bagi transformasi menuju *smart governance* di lingkungan pendidikan tinggi kedinasan.

Secara keseluruhan, penyebab level 2 ini menunjukkan bahwa lemahnya sinkronisasi pengelolaan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan bersumber pada masalah struktural (ketiadaan SK/*charter*), prosedural (agenda kerja tidak baku), kelembagaan (kewenangan tidak tegas, SOP tidak seragam), hingga sistemik (indikator dan data tidak terintegrasi). Dengan kata lain, masalah ini bukan sekadar persoalan operasional, melainkan menyangkut tata kelola institusi secara menyeluruh. Tanpa pembenahan mendasar pada aspek regulasi, kelembagaan, sistem kinerja, dan digitalisasi, upaya sinkronisasi akan sulit tercapai secara berkelanjutan. Sehingga akar masalahnya adalah:

1. Koordinasi lintas fungsi belum bertuan/terstruktur (pengajaran-pelatihan-pengasuhan berjalan sendiri-sendiri). (LAKIP 2024; Renstra 2020-2024)
2. Tidak ada forum/komando orkestrasi tetap lintas fungsi (agenda, *decision rights*, PIC belum jelas). (Renstra, 2024: 73)
3. Tidak ada SK/*charter* forum lintas fungsi yang menetapkan mandat, komposisi, kewenangan, dan PIC. (Di 2024 justru baru direncanakan pembentukan Tim IT, Admin & PIC, menandakan kekosongan struktur sebelumnya).

Berdasarkan hasil evaluasi kinerja (LAKIP 2024) serta dokumen perencanaan strategis (Renstra 2020–2024), dapat disimpulkan bahwa akar masalah utama terletak pada ketiadaan forum atau komando orkestrasi lintas fungsi yang diformalisasi melalui instrumen kelembagaan seperti Surat Keputusan (SK) atau *charter* resmi. Forum lintas fungsi yang seharusnya menjadi wadah koordinasi strategis dalam mengintegrasikan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan (Jarlatsuh) tidak memiliki dasar legal-formal yang jelas, baik terkait mandat, komposisi keanggotaan, kewenangan pengambilan keputusan (*decision rights*), maupun penunjukan penanggung jawab (*person in charge*).

Ketiadaan dasar kelembagaan ini mengakibatkan koordinasi hanya berlangsung secara parsial dan sporadis, bergantung pada inisiatif unit masing-masing. Akibatnya, ketiga fungsi inti IPDN—pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan—cenderung berjalan secara sektoral, tidak saling terhubung, bahkan sering kali berdiri sendiri tanpa kesatuan arah. Fenomena ini menimbulkan kondisi yang disebut sebagai *institutional silos*, yakni terjadinya fragmentasi kelembagaan yang menghambat integrasi antar fungsi.

Dari perspektif tata kelola organisasi, situasi ini merefleksikan lemahnya *institutional design* di lingkungan IPDN. Seharusnya, forum lintas fungsi berfungsi sebagai mekanisme *orchestration governance*, yaitu suatu pola pengelolaan di mana unit-unit yang berbeda dapat diintegrasikan dalam satu kerangka komando dan agenda bersama. Tanpa adanya forum semacam ini, upaya sinkronisasi Jarlatsuh tidak memiliki instrumen pengikat yang mampu memastikan konsistensi kebijakan, keseragaman standar, dan keselarasan pelaksanaan di seluruh kampus IPDN.

Lebih jauh, absennya forum formal juga berdampak pada lemahnya akuntabilitas. Ketiadaan SK atau *charter* membuat sulit ditentukan siapa yang bertanggung jawab penuh atas koordinasi lintas fungsi. Akibatnya, mekanisme monitoring dan evaluasi tidak memiliki rujukan kelembagaan yang tegas, sehingga tindak lanjut hasil rapat atau kesepakatan forum sering tidak memiliki kekuatan implementatif. Kondisi ini pada gilirannya memperburuk efektivitas pencapaian target kinerja, yang tercermin dalam indikator kinerja program (IKP) yang belum optimal, bahkan menunjukkan status merah pada beberapa aspek strategis.

Dengan demikian, problem statement yang dapat ditegaskan adalah: Ketiadaan forum atau komando orkestrasi lintas fungsi yang diformalisasi (SK/*charter* berisi mandat, *decision rights*, PIC, dan

agenda kerja) membuat pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan berjalan sendiri-sendiri serta sulit disatukan dalam satu wadah. Kondisi ini menghambat sinkronisasi Jarlatsuh dan pada akhirnya mengakibatkan kinerja IPDN belum optimal.

Dalam kerangka akademis, problematika ini menandakan adanya *governance gap* di tubuh IPDN. Tanpa adanya reformasi kelembagaan berupa forum formal lintas fungsi, IPDN berisiko terus menghadapi inkonsistensi implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi beserta kekhasan Jarlatsuh. Jika hal ini tidak segera diatasi, tujuan strategis IPDN untuk menjadi *center of excellence* dalam pendidikan pemerintahan akan sulit terwujud.

Berdasarkan akar masalah tersebut, maka *problem statement* yang di-highlight adalah Ketiadaan forum/komando orkestrasi lintas fungsi yang diformalisasi (SK/*charter* berisi mandat, *decision rights*, PIC, dan agenda kerja) membuat pengajaran, pelatihan, pengasuhan berjalan sendiri-sendiri dan sulit disatukan “dalam satu wadah”, sehingga sinkronisasi JARLATSUH tidak tercapai dan kinerja IPDN belum optimal.

## **BAB II: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

### **Dukungan Teori**

Teori Tata Kelola (Governance Theory), Dalam literatur administrasi publik, tata kelola modern tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas manajerial, tetapi juga sebagai seni mengorkestrasi berbagai aktor, fungsi, dan kepentingan dalam satu sistem yang kohesif (Kooiman, 2003). Teori *governance* menekankan pentingnya koordinasi lintas sektor dan unit, karena organisasi publik yang kompleks cenderung menghadapi risiko *silo mentality*, yakni fragmentasi antar bagian yang melemahkan sinergi. Dalam konteks IPDN, lemahnya koordinasi lintas fungsi antara pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan menunjukkan gejala *governance gap*, yaitu jarak antara norma ideal tata kelola dengan praktik aktual di lapangan.

Teori Organisasi dan Desain Institusional. Mintzberg (1979) menjelaskan bahwa desain organisasi harus mampu memastikan *integration of work* agar setiap unit tidak hanya berjalan sesuai fungsi masing-masing, tetapi juga berkontribusi pada tujuan besar institusi. Tanpa mekanisme integrasi, unit-unit organisasi akan jatuh pada orientasi sektoral. Dalam kasus IPDN, absennya forum lintas fungsi yang diformalisasi melalui SK atau *charter* melemahkan desain kelembagaan yang seharusnya menjamin integrasi antara Jarlatsuh. Teori ini menegaskan bahwa kelemahan struktural dapat menjadi hambatan utama dalam pencapaian efektivitas kelembagaan.

Teori Manajemen Mutu (Total Quality Management - TQM). Konsep *Total Quality Management* (Deming, 1986) mengajarkan bahwa mutu organisasi ditentukan oleh adanya standar baku, konsistensi prosedur, serta sistem monitoring dan evaluasi yang terintegrasi. Ketidakteraturan SOP antar kampus IPDN menunjukkan lemahnya penerapan prinsip TQM. Tanpa standardisasi, kualitas lulusan antar kampus akan beragam, sehingga bertentangan dengan prinsip kesetaraan mutu dalam pendidikan tinggi.

Teori Manajemen Kinerja (Performance Management). Bouckaert & Halligan (2008) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja modern menuntut indikator lintas fungsi yang mengukur sinergi, bukan hanya capaian sektoral. Dalam kasus IPDN, indikator kinerja masih berorientasi per-unit, belum mengunci kolaborasi antar fungsi. Hal ini menimbulkan risiko *decoupling*, yaitu terjadinya pemisahan antara indikator kinerja dengan tujuan strategis lembaga.

### Dukungan Konsep

**Orchestration Governance.** Dalam literatur tata kelola, dikenal konsep *orchestration governance*, yaitu mekanisme koordinasi yang memungkinkan berbagai aktor atau unit dengan mandat berbeda dapat diarahkan untuk bekerja dalam harmoni (Abbott et al., 2015). Tanpa *orchestration*, organisasi besar cenderung jatuh pada fragmentasi dan kompetisi internal. Konsep ini sangat relevan bagi IPDN, mengingat pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan adalah tiga fungsi yang saling melengkapi, namun memerlukan instrumen orkestrasi yang formal agar tidak berjalan sendiri-sendiri.

**Institutional Binding.** Dalam teori kelembagaan, *institutional binding* merujuk pada kemampuan sebuah aturan atau keputusan formal untuk mengikat perilaku organisasi. SK atau *charter* lintas fungsi adalah bentuk *institutional binding* yang dapat memastikan komitmen setiap unit di IPDN. Tanpa binding, koordinasi hanya akan bersifat sukarela (*voluntary cooperation*) yang tidak memiliki daya paksa implementatif.

**Integrated Quality Assurance.** Dalam sistem pendidikan tinggi, konsep *quality assurance* (QA) mengharuskan setiap unit, program, dan kampus memiliki standar yang sama sehingga mutu lulusan dapat terjaga secara konsisten. Model multi-kampus IPDN justru menimbulkan risiko disparitas kualitas apabila tidak ada sistem QA terintegrasi. Standarisasi SOP, kalender kerja, dan indikator lintas fungsi merupakan bentuk QA yang mendukung keberhasilan Tri Dharma plus Jarlatsuh.

### Dukungan Kebijakan dan Peraturan

1. **Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas).** UU Sisdiknas menegaskan bahwa pendidikan tinggi harus dilaksanakan secara sistematis, terarah, dan terkoordinasi untuk mencetak sumber daya manusia yang beriman, berilmu, dan profesional. Hal ini memberikan dasar hukum bahwa pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan di IPDN tidak boleh berjalan secara sektoral, melainkan harus terintegrasi.
2. **Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.** UU ini mengatur penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang menuntut konsistensi standar nasional. Bagi IPDN, implementasi Tri Dharma diperluas dengan penambahan unsur pelatihan dan pengasuhan, sehingga integrasi Jarlatsuh merupakan tuntutan normatif.
3. **Peraturan Presiden Nomor 1 Tahun 2009 tentang IPDN.** Perpres ini menegaskan mandat IPDN sebagai lembaga pendidikan tinggi kedinasan yang menyiapkan kader pemerintahan dalam negeri. Amanat ini mengimplikasikan bahwa pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan tidak boleh terfragmentasi, karena tujuan utamanya adalah menghasilkan kader pemerintahan dengan kompetensi utuh: akademik, teknis, dan karakter.
4. **Rencana Strategis IPDN 2020–2024.** Renstra menekankan pentingnya tata kelola yang terstruktur, terukur, dan berbasis kinerja. Namun dalam praktiknya, koordinasi lintas fungsi masih bersifat parsial. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan implementasi (*implementation gap*) yang harus segera dijawab dengan pembentukan forum lintas fungsi formal.
5. **Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 2024.** LAKIP 2024 secara eksplisit mengidentifikasi lemahnya sinkronisasi pengelolaan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan. Indikator kinerja program yang berstatus merah menjadi bukti empiris bahwa tanpa forum formal lintas fungsi, target kinerja sulit tercapai.

Berdasarkan dukungan teori, konsep, kebijakan, dan peraturan di atas, dapat disimpulkan bahwa kelemahan utama IPDN terletak pada ketiadaan forum/komando orkestrasi lintas fungsi yang diformalisasi. Teori organisasi menekankan pentingnya desain kelembagaan yang mampu

mengintegrasikan fungsi, konsep *orchestration governance* menawarkan kerangka koordinasi, sementara kebijakan nasional menuntut konsistensi standar dan tata kelola pendidikan tinggi. Oleh karena itu, pembentukan forum lintas fungsi yang memiliki SK/charter formal bukan hanya kebutuhan teknis, tetapi merupakan mandat normatif, konseptual, dan teoretis untuk memastikan sinkronisasi Jarlatsuh dan optimalisasi kinerja IPDN.

### **BAB III: PILIHAN KEBIJAKAN (DIBUATKAN 3 ALTERNATIF KEBIJAKAN)**

Teori, konsep, peraturan dan kebijakan saat ini digunakan dalam menganalisis untuk menghasilkan beberapa pilihan yang mungkin menjadi solusi penyelesaian masalah, terutama terkait dengan Optimalisasi Pelaksanaan Pengajaran, Pelatihan, Dan Pengasuhan Dalam Penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi di IPDN.

Evaluasi masing-masing alternatif kebijakan berdasarkan kriteria ekonomi, sosial, politik, dan kelayakan teknis menggunakan metode Bardach (2012) sehingga akan terpilih satu kebijakan yang direkomendasikan untuk menyelesaikan masalah.

Tabel 2. Evaluasi Alternatif Kebijakan Optimalisasi Jarlatsuh IPDN

Alternatif Kebijakan	Ekonomi	Sosial	Politik	Kelayakan Teknis	Kesimpulan
Status Quo dengan Perbaikan Parsial	Biaya rendah, tidak perlu struktur baru. Namun, efisiensi rendah karena duplikasi program antar unit tetap ada.	Minim dampak terhadap budaya organisasi; praja & dosen tidak merasakan perubahan berarti.	Relatif aman, tidak menimbulkan resistensi. Namun tidak menjawab tuntutan reformasi tata kelola.	Mudah dilakukan, tapi tidak menyelesaikan akar masalah koordinasi.	Tidak layak jangka panjang; hanya solusi tambal sulam.
Forum Lintas Fungsi Non-Formal (Ad Hoc)	Biaya sedang, relatif efisien karena tidak memerlukan infrastruktur kelembagaan besar.	Meningkatkan komunikasi antar unit, tetapi legitimasi rendah & hasilnya sering tidak berkelanjutan.	Lebih progresif, tetapi rawan resistensi karena tidak ada dasar hukum formal.	Dapat segera dijalankan, tetapi lemah dalam keberlanjutan & daya ikat.	Layak untuk uji coba/solusi sementara.
Forum Lintas Fungsi Formal dengan SK/Charter	Membutuhkan biaya lebih besar di awal (regulasi, pelatihan, koordinasi). Namun efisiensi tinggi jangka panjang.	Dampak sosial signifikan: mendorong budaya kolaborasi, memberi kepastian bagi praja, dosen, & pamong.	Selaras dengan Renstra & LAKIP; berpotensi mendapat dukungan politik kuat, meski butuh kepemimpinan tegas.	Secara teknis kompleks, tetapi feasible karena didukung regulasi nasional.	Paling layak: solusi struktural, jangka panjang, menjawab akar masalah.

#### Alternatif Kebijakan

Berdasarkan analisis teori, konsep, kebijakan, serta kerangka regulasi yang berlaku, terdapat beberapa alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan dalam rangka optimalisasi pelaksanaan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan (Jarlatsuh) dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi di IPDN.

1. Alternatif Kebijakan 1: Status Quo dengan Perbaikan Parsial
  - o Melanjutkan sistem yang ada, dengan penyesuaian terbatas melalui regulasi internal yang memperbaiki aspek-aspek kecil dari koordinasi lintas fungsi (misalnya, peningkatan frekuensi rapat koordinasi ad hoc, penyesuaian SOP tertentu, atau penunjukan PIC sementara).

- Fokus utamanya adalah *incremental improvement*, tanpa melakukan perubahan struktural yang mendasar.
- 2. Alternatif Kebijakan 2: Pembentukan Forum Lintas Fungsi Non-Formal (Koordinasi Ad Hoc)
  - Membentuk forum koordinasi lintas fungsi berbasis *task force* atau tim ad hoc yang melibatkan perwakilan unit pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan.
  - Forum ini dapat bekerja sebagai wadah komunikasi intensif, namun tidak memiliki dasar hukum formal berupa SK/charter.
  - Kebijakan ini memungkinkan adanya sinergi awal tanpa menuntut perubahan kelembagaan besar.
- 3. Alternatif Kebijakan 3: Pembentukan Forum Lintas Fungsi Formal dengan SK/Charter
  - Membentuk forum/komando orkestrasi lintas fungsi yang diformalisasi melalui Surat Keputusan Rektor atau peraturan institusional lainnya.
  - Forum ini memiliki mandat, struktur keanggotaan, kewenangan pengambilan keputusan (*decision rights*), PIC, serta agenda kerja yang terukur dan terjadwal.
  - Forum ini akan menjadi wadah integrasi Jarlatsuh, sekaligus sarana penguatan tata kelola IPDN yang lebih akuntabel dan konsisten dengan prinsip *orchestration governance*.

#### Evaluasi Alternatif Kebijakan

Evaluasi dilakukan dengan menggunakan kriteria ekonomi, sosial, politik, dan kelayakan teknis sebagaimana disarankan Bardach (2012).

1. Alternatif 1: *Status Quo* dengan Perbaikan Parsial
  - Ekonomi: Biaya rendah karena tidak membutuhkan pembentukan struktur baru. Namun, efisiensi rendah karena duplikasi program antar unit tetap terjadi.
  - Sosial: Dampaknya minimal terhadap perubahan budaya organisasi; praja dan dosen tidak akan merasakan perbedaan signifikan.
  - Politik: Relatif aman secara politik karena tidak menimbulkan resistensi, tetapi juga tidak menjawab tuntutan reformasi tata kelola.
  - Kelayakan Teknis: Mudah dilakukan, tetapi tidak mampu menyelesaikan akar masalah.
2. Alternatif 2: Forum Lintas Fungsi Non-Formal (*Ad Hoc*)
  - Ekonomi: Biaya sedang, relatif lebih besar dari status quo, tetapi masih efisien karena tidak memerlukan infrastruktur kelembagaan baru.
  - Sosial: Mendorong komunikasi lintas unit, tetapi karena tidak formal, legitimasi sosialnya rendah dan hasilnya sering tidak berkelanjutan.
  - Politik: Lebih progresif daripada status quo, namun dapat dipandang lemah karena tidak memiliki dasar hukum formal; rawan tumpang tindih kewenangan.
  - Kelayakan Teknis: Secara teknis dapat dijalankan segera, tetapi keberlanjutan dan daya ikatnya lemah.
3. Alternatif 3: Forum Lintas Fungsi Formal dengan SK/Charter
  - Ekonomi: Membutuhkan biaya relatif lebih besar (penyusunan regulasi, koordinasi, pelatihan manajemen baru), namun menghasilkan efisiensi jangka panjang melalui pengurangan duplikasi program dan peningkatan kualitas lulusan.
  - Sosial: Dampak positif signifikan, karena dapat membentuk budaya kolaborasi antar unit serta meningkatkan kepastian bagi praja dan dosen dalam mengikuti agenda Jarlatsuh yang lebih terintegrasi.

- Politik: Dapat memperoleh dukungan kuat karena sesuai dengan amanat Renstra 2020–2024 dan temuan LAKIP 2024; meski demikian, memerlukan kepemimpinan yang kuat untuk mengatasi resistensi dari unit-unit yang terbiasa bekerja sektoral.
- Kelayakan Teknis: Secara teknis lebih kompleks, tetapi feasible karena didukung oleh payung regulasi nasional (UU No. 12/2012, Perpres No. 1/2009, Renstra IPDN).

#### Pemilihan Kebijakan

Berdasarkan evaluasi di atas, Alternatif 3: Pembentukan Forum Lintas Fungsi Formal dengan SK/Charter adalah kebijakan yang paling layak direkomendasikan. Kebijakan ini tidak hanya menjawab akar masalah ketiadaan forum formal lintas fungsi, tetapi juga sejalan dengan teori *orchestration governance* dan prinsip *institutional binding*. Kebijakan ini memberikan:

1. Kepastian hukum dan kelembagaan, sehingga koordinasi tidak hanya bergantung pada kesepakatan informal.
2. Akuntabilitas yang jelas, melalui pengaturan mandat, *decision rights*, dan PIC.
3. Konsistensi standar dan mutu, melalui integrasi kalender kerja, SOP, serta indikator kinerja lintas fungsi.
4. Efisiensi jangka panjang, dengan mengurangi duplikasi program antar unit.

#### **BAB IV: REKOMENDASI KEBIJAKAN (PILIH SALAH SATU DARI 3 ALTERNATIF TERSEBUT)**

Untuk mendukung kebijakan, diperlukan sebuah kerangka peraturan yang mengatur tugas, wewenang, serta pelaksanaan program sebagai pedoman yang mengatur prosedur pelaksanaan dan koordinasi antar instansi terkait. Rekomendasi kebijakan ini akan dituangkan dalam bentuk Regulasi (PermenDagri/Peraturan Rektor). Berdasarkan hasil analisis permasalahan dan evaluasi alternatif kebijakan pada Bab II dan Bab III, dapat dipahami bahwa isu utama dalam penyelenggaraan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan (Jarlatsuh) di IPDN terletak pada lemahnya koordinasi lintas fungsi yang belum diformalkan dalam suatu mekanisme kelembagaan yang jelas. Ketiadaan forum formal lintas fungsi membuat tiga pilar utama pendidikan kedinasan ini berjalan sendiri-sendiri, sehingga integrasi yang diharapkan dalam kerangka Tri Dharma Perguruan Tinggi tidak tercapai secara optimal.

Hasil evaluasi kebijakan menggunakan metode Bardach (2012) menunjukkan bahwa Alternatif Kebijakan 3, yakni pembentukan forum lintas fungsi formal yang diformalisasi melalui Surat Keputusan (SK) atau *charter*, merupakan pilihan yang paling rasional, feasible, dan strategis. Kebijakan ini dipilih karena mampu menjawab akar masalah, memberikan kepastian hukum, serta memperkuat akuntabilitas dan sinergi antar unit pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan. Untuk mendukung pelaksanaan kebijakan ini, diperlukan sebuah kerangka regulasi yang mengatur secara komprehensif tugas, wewenang, struktur kelembagaan, serta prosedur koordinasi antar instansi/unit terkait. Regulasi tersebut dapat dituangkan dalam bentuk Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) sebagai payung hukum eksternal yang mengikat secara nasional, atau dalam bentuk Peraturan Rektor sebagai regulasi internal yang lebih operasional.

Rekomendasi kebijakan yang diajukan adalah pembentukan forum/komando orkestrasi lintas fungsi Jarlatsuh yang diformalisasi dengan instrumen regulasi resmi (SK/Charter). Forum ini akan berfungsi sebagai mekanisme kelembagaan yang:

1. Menjamin integrasi kelembagaan antara pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan.

2. Menyediakan kerangka koordinasi yang baku, berkelanjutan, dan berbasis aturan formal.
3. Menetapkan mandat dan kewenangan yang jelas bagi unit-unit yang terlibat.
4. Menyediakan mekanisme akuntabilitas melalui penunjukan PIC, sistem reward and punishment, serta indikator kinerja lintas fungsi.
5. Menjadi wadah penyalarsan kebijakan IPDN dengan standar nasional pendidikan tinggi, sesuai dengan UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Perpres No. 1 Tahun 2009 tentang IPDN.

Dengan demikian, rekomendasi kebijakan ini bersifat *mengatur* dan memiliki kekuatan hukum yang dapat memastikan keterikatan semua unit dalam penyelenggaraan Jarlatsuh.

### C. Kerangka Regulasi yang Diperlukan

Agar forum lintas fungsi dapat berjalan efektif, diperlukan dukungan regulasi yang jelas. Regulasi tersebut minimal memuat hal-hal berikut:

1. **Dasar Hukum dan Mandat**
  - Merujuk pada UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
  - Merujuk pada UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.
  - Merujuk pada Peraturan Presiden No. 1 Tahun 2009 tentang IPDN.
  - Memastikan forum ini memiliki legitimasi sebagai bagian dari tata kelola pendidikan kedinasan.
2. **Tugas dan Fungsi Forum**
  - Mengintegrasikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan.
  - Menyusun kalender kerja tunggal yang berlaku di seluruh kampus IPDN.
  - Merumuskan SOP lintas fungsi untuk menjaga standar mutu.
  - Mengembangkan indikator kinerja integratif yang mengukur kolaborasi antar unit.
3. **Wewenang dan Keputusan**
  - Forum diberi kewenangan untuk mengambil keputusan lintas unit yang bersifat mengikat.
  - Menetapkan *decision rights* secara tegas agar tidak terjadi tumpang tindih kewenangan.
  - Memiliki otoritas untuk memberikan rekomendasi sanksi atau penghargaan sesuai kinerja unit.
4. **Komposisi Keanggotaan**
  - Ketua forum: Rektor atau pejabat tinggi yang ditunjuk.
  - Anggota: perwakilan dari unit pengajaran (fakultas/dosen), pelatihan (pamong/instansi teknis), pengasuhan (pembina praja), serta unsur administrasi.
  - Sekretariat: unit administrasi akademik yang bertugas mengelola agenda, dokumentasi, dan monitoring hasil forum.
5. **Agenda Kerja dan Tata Tertib**
  - Forum diwajibkan menyelenggarakan rapat koordinasi secara periodik (misalnya, triwulanan).
  - Setiap rapat menghasilkan notulen, daftar keputusan, dan *action tracker* dengan PIC dan tenggat waktu jelas.
  - Adanya mekanisme evaluasi dan laporan rutin yang terintegrasi dengan sistem akuntabilitas IPDN (LAKIP).

6. **Instrumen Regulasi yang Direkomendasikan**

- Permendagri: diperlukan bila forum ini ingin dilembagakan secara nasional dan menjadi acuan baku seluruh kampus IPDN.
- Peraturan Rektor: diperlukan untuk aspek implementasi teknis-operasional di tingkat internal IPDN.

D. Implikasi Rekomendasi Kebijakan

1. **Implikasi Ekonomi**

- Membutuhkan alokasi anggaran tambahan untuk mendukung pembentukan forum, penyusunan SOP, serta digitalisasi data.
- Namun, dalam jangka panjang, forum ini akan meningkatkan efisiensi dengan mengurangi duplikasi program dan pemborosan sumber daya.

2. **Implikasi Sosial**

- Forum ini akan meningkatkan kejelasan arah pendidikan bagi praja.
- Menciptakan kesetaraan pengalaman belajar antar kampus IPDN.
- Membentuk budaya kolaborasi di lingkungan civitas akademika.

3. **Implikasi Politik**

- Forum ini akan memperkuat legitimasi IPDN sebagai lembaga pendidikan tinggi kedinasan yang akuntabel.
- Memperoleh dukungan dari Kementerian Dalam Negeri dan pemangku kepentingan lainnya karena selaras dengan Renstra 2020–2024.

4. **Implikasi Teknis**

- Memastikan adanya SOP dan kalender kerja tunggal yang memudahkan sinkronisasi program.
- Mendorong pengembangan sistem informasi terintegrasi (dashboard bersama).
- Memudahkan monitoring dan evaluasi berbasis indikator lintas fungsi.

E. Strategi Implementasi

Agar rekomendasi kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik, diperlukan strategi bertahap:

1. **Jangka Pendek (0–1 Tahun)**

- Penyusunan draft regulasi (Permendagri/Peraturan Rektor).
- Penetapan struktur forum lintas fungsi melalui SK.
- Sosialisasi kebijakan kepada seluruh unit dan kampus.

2. **Jangka Menengah (1–3 Tahun)**

- Implementasi kalender kerja tunggal dan SOP lintas fungsi.
- Pengembangan indikator kinerja integratif.
- Penerapan sistem monitoring berbasis aplikasi terintegrasi.

3. **Jangka Panjang (3–5 Tahun)**

- Konsolidasi budaya kolaborasi lintas unit.
- Evaluasi menyeluruh atas efektivitas forum.
- Penyesuaian regulasi bila diperlukan agar tetap relevan dengan dinamika kebijakan pendidikan nasional.

F. Kesimpulan

Rekomendasi kebijakan yang paling tepat untuk mengatasi lemahnya sinkronisasi Jarlatsuh di IPDN adalah pembentukan forum lintas fungsi formal yang diformalisasi melalui regulasi resmi (Permendagri/Peraturan Rektor). Forum ini akan menjadi mekanisme orkestrasi kelembagaan yang

mampu mengintegrasikan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan dalam satu wadah, dengan tugas, wewenang, dan agenda kerja yang jelas.

Dengan adanya forum formal ini, IPDN dapat meningkatkan efektivitas tata kelola, memperkuat mutu pendidikan, dan mewujudkan visi sebagai *center of excellence* dalam pendidikan pemerintahan. Regulasi yang bersifat mengikat akan memastikan bahwa kebijakan ini tidak hanya menjadi komitmen moral, tetapi juga memiliki kekuatan hukum yang menjamin kepatuhan dan konsistensi implementasi di seluruh unit dan kampus IPDN.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abbott, K. W., Genschel, P., Snidal, D., & Zangl, B. (2015). *International Organizations as Orchestrators*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Press.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage Publications.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 tentang Institut Pemerintahan Dalam Negeri.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78.
- Republik Indonesia. (2012). *Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158.
- Institut Pemerintahan Dalam Negeri. (2020). *Rencana Strategis IPDN 2020–2024*. Jatinangor: IPDN.
- Institut Pemerintahan Dalam Negeri. (2024). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) IPDN 2024*. Jatinangor: IPDN.
- Bardach, E., & Patashnik, E. M. (2012). *A Practical Guide for Policy Analysis: The Eightfold Path to More Effective Problem Solving* (4th ed.). Washington DC: CQ Press.