

STRATEGI PENGUATAN INTEGRASI JARLATSUH IPDN UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI DAN KARAKTER PRAJA

Oleh:

Nanang Ismail

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Kementerian Dalam Negeri,
Jl. Ampera Raya No.1 Cilandak Timur, Pasar Minggu, Jakarta Selatan, 12560, Indonesia
Email: nanang.ismail95@yahoo.com

Abstract

This study outlines a strategy for strengthening the integration of Teaching, Training, and Nursing (Jarlatsuh) at IPDN to improve the competence and character of cadets (Praja). Based on program issues, overlapping calendars, and inconsistent standards, this study aims to demonstrate similarities in Jarlatsuh integration across policy, process, and outcomes; identify drivers/inhibitors; and design a measurable integrative strategy package. The method used was a sequential mixed methods approach: document audits, surveys of cadets and lecturers. Analysis was conducted using a shared view linking input, process, and output, accompanied by an USG (Urgency, Seriousness, and Growth) assessment for priority sorting. The results revealed three key findings: first, cross-functional coordination and interoperability of academic training and nursing data are weak, resulting in inconsistent character development; second, standard operating procedures (SOPs) and calendars are not synchronized across campuses; and third, performance monitoring focuses on compliance, rather than competency achievement. Recommendations: It is recommended to establish an IPDN Rector's Decree on the Establishment and Governance of an Integrated Jarlatsuh Data Warehouse. This policy creates a single official database for the assessment of teaching, training, care, and graduate tracking. With a single database, evaluations are integrated, and every improvement decision is based on the same, up-to-date, and easily traceable evidence.

Keywords: Jarlatsuh Integration; IPDN; Praja Competence; Praja Character; Cross-functional Coordination.

PENDAHULUAN

Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) memiliki mandat strategis untuk menyiapkan kader pemerintahan yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing. Mandat ini ditegaskan dalam Statuta IPDN yang memuat visi “menjadi Pendidikan Tinggi Kepamongprajaan yang unggul, profesional, berintegritas, dan berdaya saing sampai dengan tahun 2045” (Permendagri 80 Tahun 2022 Tentang Statuta Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2022: 5). Visi tersebut menekankan bahwa pengembangan pendidikan kepomongprajaan harus mencakup tidak hanya aspek pengetahuan, tetapi juga pembentukan sikap dan karakter.

Untuk mewujudkan visi tersebut, IPDN menerapkan pola Jarlatsuh (pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan) sebagai satu kesatuan kurikulum. Melalui pengajaran, praja dibekali landasan ilmiah melalui pelatihan, dibentuk keterampilan praktis; dan melalui pengasuhan, ditanamkan kedisiplinan serta etika kepemimpinan. Pola ini memastikan bahwa hasil akhir penilaian praja merupakan integrasi dari ketiga ranah tersebut (Keputusan Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri Nomor 423.5-499 Tahun 2021 Tentang Kurikulum Pengajaran, Pelatihan, Dan Pengasuhan Terintegrasi, 2021)

Desain kebijakan ini sudah menyeluruh dalam menilai capaian praja, tetapi implementasinya belum sepenuhnya sesuai tujuan. Hal ini terlihat pada tren penerimaan praja dalam beberapa tahun terakhir. (Lakin IPDN, 2021) mencatat jumlah pendaftar sebanyak 59.392 orang dengan formasi 1.200,

dan yang diterima 1.098 orang (Lakin IPDN, 2020). Sementara itu, LAKIP IPDN 2024 melaporkan jumlah pendaftar menurun menjadi 33.653 orang dengan formasi 721 dan diterima sesuai formasi berjumlah 721 (Lakin IPDN 2024). Sebagai pelengkap, rincian perkembangan jumlah pendaftar, formasi, dan penerimaan praja pada periode 2020–2024 dapat dilihat pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Jumlah Pendaftar, Formasi dan Diterima IPDN Tahun 2020 - 2024

Tahun	Pendaftar	Formasi	Diterima
2020	59.697	1.200	1.098
2021	42.882	1.164	1.120
2022	34.892	1.230	1.227
2023	32.696	534	534
2024	33.653	721	721

Sumber : (Lakin IPDN, 2020-2024).

Di luar aspek rekrutmen, kinerja IPDN juga belum stabil. Indikator sertifikasi kompetensi lulusan masih naik-turun. Dalam LAKIP IPDN, target indikator ini tidak tercapai pada 2020 dan kembali tidak tercapai pada 2024 (Lakin IPDN 2024: 66). Kondisi ini menunjukkan masih ada masalah pokok dalam pemenuhan standar kompetensi lulusan. Sertifikasi seharusnya menjadi acuan penting mutu pendidikan kepomongprajaan. Oleh karena itu, kondisi tersebut menuntut perbaikan berkesinambungan pada aspek akademik IPDN, sehingga penguatan kualitas akademik menjadi prioritas jangka pendek.

Pada saat yang sama, dimensi pengasuhan yang menjadi ciri khas IPDN memperlihatkan perkembangan tersendiri. Laporan kinerja IPDN menunjukkan bahwa jumlah pelanggaran disiplin berat praja menurun dari 23 kasus pada tahun 2023 menjadi 17 kasus pada Tahun 2024 (Lakin IPDN 2024: 45). Penurunan ini dapat dianggap sebagai capaian positif yang menunjukkan adanya perbaikan dalam pembinaan kedisiplinan. Akan tetapi, kasus-kasus tersebut juga menandakan bahwa masih terdapat celah yang belum tertutup sepenuhnya dalam pembinaan karakter praja. Artinya, meskipun pengasuhan telah berkontribusi pada pembentukan integritas, penguatan tetap diperlukan secara konsisten. Dengan begitu, aspek karakter tidak sekadar menjadi rutinitas, tetapi benar-benar membentuk kepribadian praja yang utuh.

Dari sisi luaran, hasil Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024 memberikan gambaran lebih dalam mengenai kualitas lulusan IPDN. Temuan studi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi lulusan masih belum seimbang antara ranah afektif, kognitif, dan psikomotorik. Kekuatan terbesar berada pada aspek afektif, seperti kepatuhan, ketekunan, dan dapat diandalkan (Lakin IPDN 2024: 56). Namun, kelemahan jelas terlihat pada aspek kognitif dan psikomotorik, terutama dalam penguasaan teknologi informasi, keterampilan komunikasi, kemampuan berpikir kritis, serta penguasaan bahasa asing (Lakin IPDN 2024: 75; 93; 114-115). Hal ini menunjukkan bahwa meskipun IPDN berhasil membentuk kedisiplinan, masih ada keterbatasan dalam keterampilan yang dibutuhkan birokrasi modern. Oleh karena itu, kesenjangan ini perlu segera ditangani melalui evaluasi menyeluruh terhadap kurikulum dan praktik pembelajaran.

Kondisi di atas menunjukkan bahwa keberhasilan IPDN tidak dapat hanya diukur dari menurunnya jumlah pelanggaran disiplin atau keberhasilan dalam menanamkan kepatuhan. Dunia birokrasi saat ini menuntut aparatur yang memiliki keseimbangan kapabilitas, baik dalam integritas maupun keterampilan teknis. Hal ini mencakup kemampuan berpikir kritis, penguasaan teknologi, serta kecakapan berbahasa asing. Oleh karena itu, temuan dari laporan kinerja dan Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan memberikan pesan penting bagi IPDN

untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap implementasi pola Jarlatsuh. Evaluasi yang dilakukan bukan hanya untuk menutup kelemahan, tetapi juga untuk merumuskan strategi baru agar lulusan IPDN mampu menjawab tantangan tata kelola pemerintahan ke depan.

Sebagai pelengkap analisis, masukan pihak eksternal penting dicatat. Survei pemangku kepentingan menyediakan penilaian yang relatif objektif atas kinerja alumni IPDN di birokrasi dan mencerminkan kemampuan lulusan memenuhi ekspektasi organisasi pemerintah serta masyarakat. Temuan survei dapat diintegrasikan sebagai umpan balik bagi pembaruan kurikulum dan penguatan pola Jarlatsuh. Dengan demikian, IPDN memperoleh landasan yang lebih kuat untuk merumuskan strategi peningkatan kualitas lulusan. Ringkasan penilaian 2022-2024 tersaji pada Tabel 2:

Tabel 2. Hasil Survei Stakeholders terhadap Alumni IPDN (2022-2024)

No	Aspek	Kekuatan	Kelemahan
1	Afektif	Alumni dinilai memiliki kepatuhan, ketekunan, dan dapat diandalkan. (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan Tahun 2024: 56).	Stakeholders menilai aspek afektif belum sepenuhnya diimbangi dengan kemampuan reflektif. ((Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan, 2024: 93)
2	Kognitif	Alumni memiliki dasar ilmu pemerintahan yang baik. (Lakin IPDN, 2024: 66)	Penguasaan teknologi informasi, kemampuan berpikir kritis, dan penguasaan bahasa asing masih rendah. (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024: 75; 114-115)
3	Psikomotorik	Alumni mampu bekerja dengan disiplin dan loyal terhadap instansi penempatan. (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024: 115).	Keterampilan praktis, terutama komunikasi dan adaptasi di lapangan, belum optimal. (Lakin IPDN, 2024; Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan, 2024). 114).

Sumber: (Lakin IPDN, 2024, Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024)

Temuan di atas menunjukkan bahwa lulusan IPDN masih menghadapi tantangan besar dalam menjawab kebutuhan birokrasi modern. Kompetensi yang dimiliki belum sepenuhnya seimbang, terutama dalam ranah kognitif dan psikomotorik yang sangat dibutuhkan dalam tata kelola pemerintahan. Pada saat yang sama, laporan kinerja IPDN juga menyoroti persoalan tata kelola internal. LAKIP IPDN 2024 mencatat bahwa sistem penilaian masih bersifat terfragmentasi, koordinasi antar unit belum optimal, dan mekanisme evaluasi cenderung lebih berorientasi pada *output* daripada *outcome* (Lakin IPDN 2024: 72). Kondisi ini menunjukkan bahwa perbaikan tidak hanya diperlukan pada kualitas lulusan, tetapi juga pada sistem manajemen pendidikan yang mendukung proses pembelajaran.

Dengan demikian, penyempurnaan pola Jarlatsuh harus ditempatkan sebagai agenda utama pengembangan kelembagaan.

Catatan tersebut sejalan dengan Renstra IPDN 2020-2024 yang menegaskan bahwa sinkronisasi antara pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan masih menjadi tantangan strategis (Renstra IPDN 2020-2024: 73). Artinya, kelemahan yang ada bukan hanya persoalan teknis pada masing-masing komponen, melainkan juga terletak pada integrasi ketiganya sebagai satu kesatuan sistem. Di dalam Renstra tersebut dijelaskan bahwa tanpa sinkronisasi, capaian pendidikan kepomongprajaan tidak akan optimal meskipun masing-masing ranah memiliki instrumen yang baik. Hal ini menjadi peringatan penting bahwa IPDN harus memperkuat koordinasi lintas unit agar Jarlatsuh benar-benar berfungsi sebagai model pendidikan yang utuh. Dengan begitu, tantangan strategis yang diidentifikasi sejak renstra disusun dapat diatasi melalui kebijakan internal yang lebih terarah.

Untuk memberikan fokus dalam penanganan masalah, IPDN melakukan analisis USG Urgensi, Keseriusan, dan Pertumbuhan (*Urgency, Seriousness, Growth*) dengan melibatkan lima ahli internal. Analisis ini menilai berbagai isu kelembagaan dan menetapkan masalah prioritas berdasarkan skor yang diberikan. Hasilnya menunjukkan bahwa “indikator kinerja dan sistem evaluasi Jarlatsuh belum terpadu” memperoleh skor tertinggi, yaitu 5-5-5 dengan total 15. Posisi ini lebih tinggi dibandingkan dengan “sinkronisasi Jarlatsuh belum efektif” yang mendapat skor 13 dan “keterbatasan SDM, sarpras, serta anggaran” yang hanya memperoleh skor 11. Hasil analisis ini mempertegas bahwa perbaikan sistem evaluasi Jarlatsuh merupakan titik awal yang paling mendesak untuk memastikan kualitas lulusan IPDN dapat ditingkatkan. Dengan demikian, arah kebijakan perbaikan harus diprioritaskan pada penyatuan indikator kinerja dan sistem evaluasi agar lebih konsisten dan terukur. Hasil analisis tersebut memberikan gambaran prioritas permasalahan yang dihadapi IPDN dalam tata kelola Jarlatsuh. Untuk melihat secara lebih rinci perbandingan skor masing-masing isu yang dinilai, berikut disajikan pada Tabel 3 pada halaman berikutnya :

Tabel 3. Analisis USG Tata Kelola Jarlatsuh IPDN (Penilaian 5 Ahli Internal)

Masalah	<i>Urgency</i>	<i>Seriousness</i>	<i>Growth</i>	Skor total
Sinkronisasi Jarlatsuh belum efektif	4	5	4	13
Indikator kinerja & evaluasi belum terpadu	5	5	5	15
Keterbatasan SDM, sarpras, dan anggaran	3	4	4	11

Sumber: Kompilasi penilaian 5 ahli internal

Dengan demikian, “*problem statement*” dalam *paper policy* adalah Pengelolaan Jarlatsuh di IPDN belum didukung oleh sistem penilaian dan basis data terpadu yang mengacu pada standar indikator lintas fungsi. Kondisi ini menyebabkan efektivitas pembentukan kompetensi dan karakter praja sulit diukur secara akurat dan ditingkatkan secara berkelanjutan (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024:114-115; Lakin, IPDN 2024: 72; Peraturan Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri Nomor T3 ahun 2024 Tentang Pedoman Akademik Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2024: 32).

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan dipengaruhi oleh dua ranah besar yaitu *content of policy* (kejelasan tujuan dan desain kebijakan) dan *context of implementation* (kapasitas sumber daya, struktur, dan dukungan aktor) (Grindle, 1980: 6-7). Keberhasilan implementasi juga ditentukan oleh kejelasan tujuan, kecukupan sumber daya, dukungan kelompok sasaran, serta kondisi sosial-politik (Mubarok et al., 2020). Untuk menilai kinerja kebijakan secara operasional, Dunn merekomendasikan lima kriteria evaluasi: efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas (Dunn, 2018: 125). Kerangka ini digunakan secara ringkas sebagai lensa analisis, sementara Bardach digunakan untuk mendefinisikan masalah, mengumpulkan bukti, dan menyusun alternatif serta menetapkan kriteria) untuk menjadi jembatan dalam menciptakan solusi (Bardach, 2012: 3-5).

Secara desain kebijakan, IPDN sudah kuat. Kurikulum terintegrasi Jarlatsuh menempatkan pengajaran, pelatihan, pengasuhan sebagai satu kesatuan (Keputusan Rektor IPDN 423.5-499 Tahun 2021 Tentang Kurikulum Pengajaran, Pelatihan, Dan Pengasuhan Terintegrasi, 2021: 1-2), dan Pedoman Akademik 2024 mewajibkan hasil akhir penilaian sebagai integrasi berbagai instrumen (Peraturan Rektor IPDN Nomor Tahun 2024 Tentang Pedoman Akademik Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2024 : 32). Artinya, dari sisi *content* arah kebijakan jelas, sedangkan untuk problem lebih banyak berada pada *context* pelaksanaan.

Fakta kinerja dan hasil survei menandakan adanya kesenjangan antar desain dengan pelaksanaan. Di satu sisi, dasar kebijakan IPDN mengharuskan penilaian terintegrasi. Di sisi lain, LAKIP IPDN 2024 mencatat fragmentasi evaluasi dan koordinasi antar unit yang belum optimal (Lakin IPDN, 2024: 72). Dampaknya tercermin pada hasil survei yaitu kekuatan lulusan ada pada afektif, namun lemah pada TI, komunikasi, berpikir kritis, dan bahasa asing, dengan gap rata-rata 0,0245 antara capaian dan harapan pengguna (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024: 93, 114-115). Analisis berikut memerinci diagnosis menurut kriteria Dunn, sambil menautkan bukti empirisnya. Sebagai tindak lanjut dari paparan di atas, evaluasi kebijakan diringkas menurut lima kriteria Dunn agar diagnosis lebih terarah. Adapun uraian setiap kriteria dan keterkaitannya dengan temuan IPDN dijelaskan di bawah ini:

1. Efektivitas: Tujuan IPDN adalah menghasilkan lulusan yang kompeten dan berkarakter, namun capaian pada ranah kognitif dan psikomotorik belum memenuhi ekspektasi, khususnya teknologi informasi, komunikasi, berpikir kritis, dan bahasa asing (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024: 114-115). Ketidaksesuaian ini menunjukkan *learning outcomes* belum sepenuhnya tercermin dalam profil lulusan, meskipun penilaian terintegrasi telah diwajibkan secara normatif (Peraturan Rektor IPDN Nomor Tahun 2024 Tentang Pedoman Akademik Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2024: 32).
2. Efisiensi: Fragmentasi evaluasi dan koordinasi yang belum optimal menimbulkan duplikasi upaya dan memperlambat arus umpan balik, sehingga penggunaan sumber daya belum menghasilkan nilai tambah yang memadai (Lakin IPDN 2024: 72). Kondisi tersebut sejalan dengan tidak tercapainya indikator sertifikasi lulusan pada 2024 yang mengindikasikan rasio input-output kebijakan belum efisien (Lakin IPDN 2024: 66).
3. Kecukupan (*Adequacy*): Gap rata-rata 0,0245 pada Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan menunjukkan program belum cukup menjawab kebutuhan pengguna (Bagian Program Pengasuhan dan Alumni, 2024: 93). Walaupun Jarlatsuh telah dirancang terintegrasi, standar indikator lintas fungsi yang konsisten masih diperlukan agar pembelajaran, pelatihan, dan pengasuhan benar-benar memadai terhadap tuntutan pekerjaan.

4. Pemerataan (*Equity*): Variasi koordinasi dan praktik evaluasi antar unit berpotensi menghasilkan mutu penilaian yang tidak seragam, sehingga pengalaman belajar praja tidak selalu setara (Lakin IPDN 2024: 72). Temuan ini menandakan perlunya mekanisme penyalarsan dan kontrol mutu lintas unit agar pemerataan kualitas dapat terjaga.
5. Responsivitas: Kebutuhan pemda terhadap kompetensi abad ke-21 menuntut lulusan yang adaptif, sementara bukti menunjukkan kelemahan pada teknologi informasi, komunikasi, bahasa asing, dan berpikir kritis (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024: 75; 93; 114-115). Hal ini menegaskan perlunya pembaruan instrumen dan materi ajar agar lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan pengguna.

Untuk lebih jelasnya, analisis berdasarkan kriteria Dunn dapat dilihat pada Tabel 4 pada halaman berikutnya:

Tabel 4. Analisis Kriteria Dunn, Berbasis Bukti

No	Kriteria	Temuan	Implikasi Kebijakan	Bukti
1	Efektivitas	Lulusan lemah pada TI, komunikasi, berpikir kritis, bahasa asing	Perlu indikator terukur untuk ranah kognitif dan psikomotorik yang langsung menyasar gap	Hasil Survei 2024: 114-115
2	Efisiensi	Evaluasi terfragmentasi; IKP tertentu tidak tercapai	Perlu integrasi evaluasi & alur umpan balik agar biaya dan manfaat membaik	LAKIP 2024: 72; 66
3	Kecukupan	Gap rata-rata 0,0245 (harapan > capaian)	Perlu penguatan instrumen agar layanan pendidikan mencukupi ekspektasi pengguna	Hasil Survei 2024: 93
4	Pemerataan	Mutu evaluasi tidak seragam lintas unit	Perlu standar/rubrik baku lintas fungsi Jarlatsuh	LAKIP 2024: 72
5	Responsivitas	Respons terhadap kebutuhan pemda belum cepat	Perlu mekanisme pembaruan indikator yang lincah (periodik)	Hasil Survei 2024: 75; 93; 114-115

Berpedoman pada kriteria Dunn, gambar tersebut menunjukkan bahwa tiga area utama yang perlu dibenahi adalah efektivitas, efisiensi, dan kecukupan. Pada efektivitas, temuan Survei Kepuasan *Stakeholders* Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024 menegaskan kelemahan lulusan pada literasi teknologi informasi, komunikasi, berpikir kritis, dan bahasa asing sehingga capaian pembelajaran belum sepenuhnya tercermin dalam kinerja lulusan (Bagian Program Pengasuhan dan Alumni, 2024: 114-115). Implikasi kebijakannya ialah kebutuhan indikator yang terukur untuk ranah kognitif dan psikomotorik agar penilaian langsung menyasar kesenjangan kompetensi yang diidentifikasi. Pada efisiensi, LAKIP mencatat evaluasi yang terfragmentasi dan sebagian indikator

kinerja tidak tercapai yang menandakan biaya upaya tidak berbanding lurus dengan manfaat mutu yang diperoleh (Lakin IPDN 2024: 66, 72). Kebijakan yang diperlukan adalah integrasi evaluasi lintas fungsi dengan alur umpan balik yang jelas sehingga keputusan perbaikan dapat diambil lebih cepat dan hemat sumber daya. Pada kecukupan, rerata gap negatif 0,0245 antara capaian dan harapan pengguna mengindikasikan layanan pendidikan belum memadai terhadap kebutuhan organisasi pengguna lulusan (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024:93). Penguatan instrumen dan target capaian perlu diarahkan untuk menutup selisih tersebut secara sistematis.

Dimensi pemerataan dan responsivitas pada gambar menyoroti kualitas evaluasi yang belum seragam lintas unit serta kecepatan penyesuaian terhadap kebutuhan pemda yang masih terbatas. Ketidakteraturan standar penilaian berakibat pada hasil yang sulit dibandingkan dan menyulitkan agregasi mutu di tingkat institusi, sehingga persebaran kualitas lulusan menjadi tidak merata (Lakin IPDN 2024: 72). Solusi kebijakannya adalah menetapkan rubrik dan standar baku yang digunakan secara konsisten pada pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan agar pemerataan mutu terjaga. Pada responsivitas, hasil (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024: 75, 93, 114-115) menunjukkan kebutuhan pengguna terhadap kompetensi yang berubah cepat sehingga indikator harus diperbarui secara berkala agar relevan dengan konteks kerja aktual. Mekanisme pembaruan berkala beserta tenggat tindak lanjut diperlukan agar informasi lapangan segera mengarahkan revisi kurikulum, metode latihan, dan pola pengasuhan. Dengan demikian, pemerataan standar dan kelincuhan pembaruan indikator menjadi pasangan kebijakan yang saling melengkapi untuk menjaga mutu dan relevansi.

Secara sintesis, gambar menegaskan perlunya satu desain evaluasi yang terpadu agar kelima kriteria Dunn bergerak ke arah yang diinginkan. Indikator terukur untuk area kognitif dan psikomotorik akan mengangkat efektivitas, sementara integrasi evaluasi dan alur umpan balik akan memperbaiki efisiensi serta mempercepat respons kebijakan (Lakin IPDN 2024: 66, 72). Penguatan instrumen yang berfokus pada kebutuhan pengguna akan meningkatkan kecukupan dan sekaligus mendorong pemerataan mutu lintas unit melalui standar dan rubrik yang seragam. Agar perubahan berkelanjutan, pembaruan indikator secara periodik berdasarkan hasil *tracer* perlu dijadikan prosedur tetap sehingga kurikulum dan praktik pembelajaran senantiasa relevan dengan tantangan birokrasi terkini ((Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024: 75; 93; 114-115). Penataan seperti ini selaras dengan mandat integrasi penilaian dalam Pedoman Akademik dan semangat kurikulum Jarlatsuh yang memandang pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan sebagai satu kesatuan capaian (Peraturan Rektor IPDN Nomor 3 Tahun 2024 Tentang Pedoman Akademik IPDN: 1-2, 2024). Dengan kerangka tersebut, tabel pada gambar bukan hanya ringkasan temuan, melainkan peta jalan kebijakan yang operasional untuk menutup kesenjangan mutu lulusan

Untuk mengoperasionalkan temuan, berikut disajikan peta proses yang menandai lokasi hambatan (*bottleneck*) utama. Visual ini menjadi dasar penetapan objek perbaikan, penentuan prioritas tindakan, dan penegasan pemilik proses. Rinciannya tersaji pada Tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5. Matriks Proses Evaluasi Jarlatsuh IPDN dan Titik *Bottleneck*

Komponen	Input	Instrumen/Pra ktik	Keluaran	Isu Inti
Pengajaran	Mata kuliah, tugas, ujian	Tes, tugas, observasi	Nilai akademik	Fragmentasi evaluasi antar unit (Lakin 2024: 72)

Komponen	Input	Instrumen/Pra ktik	Keluaran	Isu Inti
Pelatihan	Praktik lapangan, simulasi	Observasi kinerja, portofolio	Catatan kompetensi	Umpan balik lambat lintas fungsi (Lakin, 2024: 72)
Pengasuhan	Disiplin, karakter	Observasi kedisiplinan/p erilaku	Rekam jejak afektif	Standar tidak seragam (Lakin, 2024: 72)
Luaran	Lulusan	Tracer Study	Skor kompetensi & gap	Kelemahan kognitif-psikomotorik (Bagian Program Pengasuhan dan Alumni, 2024)

Desain akademik IPDN pada prinsipnya menuntut integrasi pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan sebagai satu kesatuan (Keputusan Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri Nomor 423.5-499 Tahun 2021 Tentang Kurikulum Pengajaran, Pelatihan, Dan Pengasuhan Terintegrasi, 2021; Peraturan Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri Nomor Tahun 2024 Tentang Pedoman Akademik Institut Pemerintahan Dalam Negeri, 2024: 32). Namun, pelaksanaan di lapangan masih menunjukkan fragmentasi antar-fungsi sehingga alur pembelajaran tidak utuh (Lakin IPDN 2024: 72). Kondisi ini berkorelasi dengan ditemukannya kesenjangan kompetensi lulusan, baik pada aspek akademik maupun keterampilan umum (Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan, 2024: 114-115). Secara teoretis, keterampilan kognitif yang kuat mendorong pertumbuhan melalui akumulasi modal manusia, inovasi, dan difusi teknologi (Hanushek & Wobmann, 2010: 245-246). Maka, menutup gap kompetensi menjadi prioritas kebijakan karena berdampak langsung pada produktivitas lulusan dan relevansi IPDN dengan kebutuhan birokrasi modern. Dengan demikian, inti persoalan bukan pada ketiadaan kebijakan, melainkan pada konsistensi desain-integrasi dan praktik pelaksanaan.

Reputasi dan daya tarik kelembagaan turut terdampak, tercermin dari penurunan jumlah pendaftar dari 59.392 orang (2020) menjadi 33.653 orang (2024). Penurunan ini bersifat multi faktor, namun ketidakpastian mutu lulusan memperkuat persepsi risiko di mata publik. Indikasi ketidakpastian terlihat dari capaian Survei Kepuasan *Stakeholders* Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan dan IKP yang belum memenuhi target. Pada tataran tata kelola, Renstra 2020-2024 sudah menandai kebutuhan sinkronisasi Jarlatsuh, tetapi catatan 2024 masih menemukan fragmentasi dalam praktik. Kesenjangan antara norma dan praktik tersebut menunjukkan bahwa mekanisme koordinasi dan evaluasi lintas fungsi belum efektif. Karena itu, pembenahan utama adalah memastikan integrasi proses beserta instrumen evaluasinya, bukan sekadar menambah program.

Kerangka teori menguatkan diagnosis di atas. Grindle menunjukkan “*content*” kebijakan relatif kuat, namun “*context*” (aktor, kapasitas organisasi, dan lingkungan implementasi) belum menopang secara memadai. Mazmanian-Sabatier menandai kejelasan tujuan, tetapi mengingatkan keterbatasan sumber daya dan dukungan politik/organisasional untuk eksekusi yang konsisten. Sementara itu, penilaian berbasis Dunn menunjukkan kinerja lemah pada efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas. Konsistensi temuan lintas model ini menyiratkan akar masalah pada lemahnya integrasi implementasi dan siklus umpan balik kinerja. Dengan kata lain, kebijakan tepat sasaran memerlukan keselarasan indikator, peran, dan proses evaluasi agar informasi kinerja cepat kembali ke perbaikan kurikulum dan pelaksanaan.

Kebijakan yang rasional adalah menyatukan indikator dan evaluasi lintas fungsi Jarlatsuh dalam satu instrumen baku yang menilai kognitif, psikomotorik, dan afektif. Instrumen ini harus memberi bobot pada TI, komunikasi, berpikir kritis, dan bahasa asing sebagai kompetensi lintas disiplin yang menentukan *employability* di birokrasi modern. Mekanisme umpan balik perlu dipercepat agar hasil evaluasi segera menginformasikan perbaikan pengajaran, desain pelatihan, dan pola pengasuhan. Arah ini sejalan dengan mandat penilaian terintegrasi dalam Peraturan Rektor 3/2024 dan secara langsung menarget gap yang diindikasikan pada hasil survei tingkat kepuasan stakeholders.

Berdasarkan analisis dan pembahasan di atas menunjukkan tiga temuan utama yang saling berkaitan dalam tata kelola Jarlatsuh. Pertama, data pengajaran, pelatihan, pengasuhan, dan *tracer* masih tersebar dan tidak terhubung secara utuh. Kondisi ini menyulitkan diagnosis kinerja dan memperlambat pengambilan keputusan lintas fungsi. Kedua, standar penilaian lintas fungsi belum seragam dan belum sepenuhnya berbasis rubrik kompetensi yang jelas. Dampaknya, bukti kinerja praja sulit dibandingkan dan sulit dilacak kemajuannya antar unit. Ketiga, koordinasi lintas fungsi berjalan ad-hoc dan belum memiliki mandat formal serta hak keputusan yang tegas. Situasi ini menimbulkan deviasi jadwal, tumpang tindih tugas, dan tindak lanjut yang tidak konsisten.

Ketiga temuan tersebut berdampak langsung pada efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas tata kelola Jarlatsuh. Fragmentasi data melemahkan efektivitas dan responsivitas karena keputusan berbasis informasi parsial. Ketidakteraturan penilaian menurunkan kecukupan dan pemerataan karena standar kinerja tidak jelas dan tidak setara. Koordinasi tanpa mandat mengurangi efisiensi dan memperlambat tindak lanjut lintas unit. Temuan ini konsisten dengan prinsip evaluasi kebijakan yang menekankan kejelasan tujuan, instrumen, dan organisasi pelaksana (Dunn, 2018). Temuan juga sejalan dengan perlunya perumusan alternatif kebijakan yang sistematis (Bardach, 2012).

PILIHAN KEBIJAKAN

Menindaklanjuti temuan Bab sebelumnya, maka pada Bab ini akan menyusun alternatif kebijakan yang langsung memetakan masalah ke solusi. Fragmentasi data dijawab dengan opsi integrasi dan penyatuan sumber data lintas fungsi. Ketidakteraturan penilaian dijawab dengan opsi rubrik indikator kompetensi dan karakter yang terstandar. Koordinasi ad-hoc dijawab dengan opsi forum koordinasi yang memiliki mandat formal dan hak keputusan. Setiap alternatif dijelaskan dengan alur kausal *Theory of Change* agar runut dan mudah ditelusuri. Setiap alternatif juga diuji dengan kriteria Dunn agar objektif. Hasilnya disiapkan untuk didiskusikan dengan para ahli di IPDN. Pada bab ini juga menjaga kesinambungan logika dari analisis ke rancangan solusi. Setiap alternatif dimulai dari premis masalah yang dirujuk dari bab sebelumnya. Bagian berikutnya menjelaskan input, aktivitas, output, dan outcome secara berurutan. Prasyarat kelembagaan dan aktor kunci dijabarkan agar implementasi terarah. Risiko dan strategi mitigasinya disampaikan agar realistis. Indikator keberhasilan diturunkan agar selaras dengan ukuran kinerja yang dibahas di bab sebelumnya. Dengan susunan ini, keterkaitan antar bab bersifat eksplisit.

Pada bagian akhir bab ini, seluruh alternatif dinilai oleh panel ahli menggunakan kriteria Dunn. Penilaian memberikan skor untuk efektivitas, efisiensi, kecukupan, pemerataan, dan responsivitas. Skor diolah menjadi rata-rata sebagai dasar pengambilan keputusan. Alternatif dengan skor tertinggi menjadi kandidat rekomendasi kebijakan pada berikutnya. Narasi penjelas diberikan untuk menjabarkan alasan pemilihan. Dengan demikian, alur analitis dari temuan, opsi, penilaian, hingga rekomendasi menjadi utuh dan transparan. Proses ini mengikuti praktik analisis kebijakan yang baik (Bardach, 2012; Dunn, 2018):

1. Alternatif Kebijakan I: Pembangunan Gudang Data (*Data Warehouse*) Jarlatsuh Terpadu

Alternatif ini lahir dari temuan bahwa data pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan masih terpisah sehingga sulit ditautkan lintas waktu. Akibatnya pola temuan tidak mudah dilacak, keputusan menjadi lambat dan kurang tepat, serta tindak lanjut sering tidak tepat sasaran. Karena itu diusulkan gudang data terpadu sebagai sumber kebenaran tunggal untuk seluruh proses Jarlatsuh. Tujuannya adalah memberi visibilitas menyeluruh agar keputusan lebih akurat.

Masukan yang dibutuhkan meliputi standar data, tim kecil data dan analitik, serta alat integrasi data. Kegiatan kunci mencakup pemetaan sumber data, pembersihan, penyeragaman, dan pemuatan terjadwal. Hasil langsungnya adalah repositori data terintegrasi dan dasbor indikator lintas fungsi. Dampak jangka pendek berupa berkurangnya jeda olah data untuk rapat kinerja. Dampak jangka menengah berupa keputusan korektif yang lebih cepat dan terukur. Dampak jangka panjang berupa peningkatan mutu lulusan yang dapat ditelusuri.

Pelaksanaan memerlukan keputusan tentang tata kelola data yang menetapkan peran pemilik, pengelola, dan pengguna. Aktor inti adalah unit akademik, unit pelatihan, unit pengasuhan, unit penjaminan mutu internal, serta unit teknologi informasi dan komunikasi. Kamus data dan kode etik akses harus disepakati. Pengguna perlu pelatihan literasi data secara bertahap. Kalender pembaruan diselaraskan dengan kalender akademik. Prosedur koreksi data dibuat sederhana dan cepat agar kedisiplinan input terjaga.

Risiko utama adalah biaya awal, resistensi perubahan, dan mutu data yang belum seragam. Mitigasinya dilakukan lewat uji coba berskala kecil dengan ukuran manfaat yang cepat terlihat, penggunaan alat integrasi ringan agar tidak membebani sistem lama, prosedur validasi untuk mendeteksi anomali, komunikasi manfaat yang konkret, pengendalian akses untuk keamanan dan privasi, serta evaluasi berkala untuk menutup celah teknis dan organisasi.

Tahapan kerja dimulai dari penyiapan standar dan pemilihan dua atau tiga sumber prioritas. Tahap uji coba menampilkan dasbor minimum untuk pimpinan dan unit. Tahap perluasan menambah sumber dan indikator. Tahap konsolidasi menyatukan pelaporan rutin ke satu kanal. Tata kelola diperkuat melalui komite data lintas unit. Dokumen kerja dan prosedur diperbarui setiap semester. Siklus perbaikan berkelanjutan Plan-Do-Check-Act (PDCA) diterapkan.

Keberhasilan diukur lewat tiga tingkat. Indikator utama adalah cakupan sumber data, ketepatan waktu pembaruan, dan akurasi serta konsistensi. Indikator proses adalah jumlah wawasan yang dihasilkan dan keputusan yang benar-benar berbasis data. Indikator hasil adalah penurunan deviasi lintas fungsi. Jika dilihat dengan kriteria Dunn, efektivitas dan responsivitas meningkat, pemerataan membaik karena akses data menjadi setara, efisiensi membaik setelah masa transisi, dan kecukupan meningkat karena solusi menysar akar masalah visibilitas. Gudang data menyuplai bukti objektif untuk forum koordinasi, menjadi bahan bagi rubrik penilaian, menyederhanakan rapat agar fokus pada keputusan, memangkas laporan manual, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas lintas unit. Semua itu mendorong integrasi Jarlatsuh secara berkelanjutan.

2. Alternatif Kebijakan II: Pengembangan Pedoman Penilaian Kriteria, Level, dan Deskripsi Capaian (Rubrik) Karakter dan Kompetensi Praja

Alternatif ini menjawab temuan tentang ketidakseragaman penilaian. Penilaian lintas fungsi belum berbasis rubrik kompetensi yang seragam. Dampaknya, bukti kinerja praja sulit dibandingkan antar unit. Umpan balik menjadi kurang spesifik dan sulit ditindaklanjuti. Profil lulusan berisiko tidak seimbang antar ranah. Rubrik terstandar diperlukan sebagai bahasa bersama. Opsi ini menargetkan

keadilan dan keterbandingan penilaian. Input meliputi tim kurikulum dan asesmen lintas fungsi. Rujukan Capaian Pembelajaran Lulusan atau Capaian Pembelajaran Mata Kuliah (CPL/CPMK) menjadi dasar penyusunan indikator rubrik. Aktivitas mencakup pemetaan kompetensi, perumusan deskripsi level, dan uji coba. *Output* utama adalah buku rubrik, bank tugas otentik, dan protokol moderasi. *Outcome* jangka pendek adalah meningkatnya konsistensi skor antar penilai. *Outcome* menengah adalah koreksi kurikulum dan pelatihan berdasarkan temuan. *Outcome* akhir adalah profil lulusan yang lebih seimbang.

Diperlukan SK penetapan rubrik sebagai instrumen baku. Prodi, pelatih, pengasuh, dan SPMI menjadi aktor utama. Jadwal kalibrasi antar penilai harus jelas dan rutin. Contoh artefak kinerja disiapkan sebagai jangkar. Integrasi rubrik ke SIAKAD dan SPMI diprioritaskan. Pelatihan asesor dilakukan berjenjang. Mekanisme moderasi menjaga konsistensi lintas unit.

Risiko meliputi variasi interpretasi indikator dan beban asesmen. Mitigasi dengan contoh artefak dan pedoman ringkas. Moderasi terjadwal mengurangi bias penilai. Integrasi tugas agar tidak menambah beban baru. *Review* rubrik dilakukan setiap semester agar relevan. Komunikasi manfaat pada dosen dan pelatih diperkuat. Insentif ringan dapat mendorong adopsi awal. Fase awal menyusun kerangka rubrik dan indikator prioritas. Fase pilot menguji dua atau tiga mata kegiatan lintas fungsi. Fase perluasan menambah domain kompetensi dan unit. Fase konsolidasi mengintegrasikan rubrik ke sistem nilai. Pelatihan asesor dilakukan sebelum tiap semester baru. Kalibrasi kelompok kecil diulang pada minggu awal. Laporan ringkas rubrik disajikan dalam rapat koordinasi.

Indikator proses meliputi tingkat adopsi rubrik per unit. Indikator kualitas meliputi reliabilitas antar penilai. Indikator *outcome* meliputi perbaikan skor kompetensi lintas semester. Dalam kriteria Dunn, efisiensi relatif meningkat karena standar jelas. Kecukupan naik karena rubrik langsung menysasar akar masalah pengukuran. Pemerataan terdorong karena standar berlaku setara. Efektivitas meningkat seiring membaiknya umpan balik. Rubrik menyediakan bahasa bersama untuk forum koordinasi. Data rubrik mengisi gudang data dengan bukti bermakna. Diskusi perbaikan menjadi lebih terarah dan spesifik. Umpan balik kepada praja menjadi lebih konstruktif. Pembinaan karakter dapat ditautkan ke indikator perilaku. Penguatan literasi TIK dapat dipantau nyata. Sinergi ini membuat perbaikan mutu berjalan konsisten.

3. Alternatif Kebijakan III: Pembentukan Forum Koordinasi Lintas Fungsi Jarlatsuh

Alternatif ini menjawab temuan Bab II tentang koordinasi ad-hoc. Tidak ada forum dengan mandat formal dan hak keputusan yang jelas. Akibatnya, deviasi jadwal dan konten mudah berulang. Tindak lanjut keputusan sering tertunda. Akuntabilitas lintas fungsi menjadi kabur. Forum resmi diperlukan untuk menata orkestrasi. Opsi ini menargetkan kecepatan dan kepastian eksekusi.

Input meliputi SK forum, sekretariat kecil, dan kalender kerja. Aktivitas kunci berupa rapat berkala dengan agenda baku. Agenda mencakup *review* indikator, deviasi, dan tindak lanjut. *Output* berupa risalah, daftar keputusan, dan penetapan PIC. *Outcome* jangka pendek adalah masalah lintas unit cepat diputus. *Outcome* menengah adalah menurunnya deviasi yang berulang. *Outcome* akhir adalah integrasi Jarlatsuh yang stabil.

SK forum menetapkan komposisi, *quorum*, dan hak keputusan per isu. Keanggotaan minimal mencakup akademik, pelatihan, pengasuhan, SPMI, perencanaan, dan TI. Sekretariat menyiapkan ringkasan data dari gudang data. Temuan rubrik dilampirkan sebagai dasar diskusi. Mekanisme eskalasi ke pimpinan disiapkan untuk isu strategis. Jadwal rapat diselaraskan dengan kalender akademik. Protokol dokumentasi dipatuhi untuk akuntabilitas.

Risiko meliputi dominasi unit tertentu dan rapat seremonial. Mitigasi dengan aturan bicara dan batas durasi rapat. Keputusan diklasifikasikan sebagai memutuskan, merekomendasi, atau konsultatif. Daftar keputusan dipantau dengan indikator kepatuhan. Evaluasi forum dilakukan tiap tahun ajaran. Data objektif mengurangi perdebatan subjektif. Kuorum dijaga dengan mekanisme pengganti kehadiran.

Fase awal menetapkan SK, komposisi, dan agenda baku. Fase pilot menjalankan rapat bulanan pada satu semester. Fase perluasan meningkatkan frekuensi dan cakupan isu. Fase konsolidasi mengaitkan keputusan ke sistem SPMI. Lembar tindak lanjut menjadi dokumen wajib tiap rapat. Dasbor ringkas disiapkan untuk memantik diskusi substantif. Laporan kinerja forum diterbitkan pada akhir semester.

Indikator proses meliputi ketepatan waktu rapat dan kelengkapan risalah. Indikator output meliputi jumlah keputusan dan PIC yang jelas. Indikator *outcome* meliputi tingkat keterlaksanaan tindak lanjut. Dalam kriteria Dunn, efisiensi meningkat karena orkestrasi formal. Pemerataan partisipasi unit ikut terdorong. Efektivitas dan responsivitas naik saat forum memakai data DW dan rubrik. Kecukupan menguat karena forum menysasar akar masalah koordinasi.

Forum menjadi “mesin eksekusi” kebijakan lintas fungsi. Keputusan berbasis data mempersingkat perdebatan. Rubrik memberi standar untuk memaknai temuan lapangan. Gudang data menyediakan bukti untuk memantau tindak lanjut. Siklus PDCA dapat berjalan dengan ritme tetap. Transparansi meningkat melalui dokumentasi keputusan. Sinergi ketiga alternatif memperkuat integrasi Jarlatsuh.

Dari hasil analisis ketiga alternatif kebijakan tersebut kemudian diajukan kepada 5 orang ahli di IPDN untuk diberikan skor berdasarkan kriteria analisis kebijakan Dunn untuk dinilai kebijakan mana yang paling utama untuk direkomendasikan. Adapun hasilnya dapat dilihat pada Tabel sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Penilaian Ahli IPDN terhadap Alternatif Kebijakan Jarlatsuh berdasarkan Kriteria Dunn (Skala 1–5)

Alternatif	Efektivitas	Efisiensi	Kecukupan	Pemerataan	Responsivitas	Rata-rata
Alternatif 1 Data Warehouse	4,6	3,4	4,4	4,5	4,6	4,30
Alternatif 2 Rubrik Indikator	4,3	4,1	4,3	4,2	4,2	4,22
Alternatif 3 Forum Koordinasi	3,9	4,5	4,0	4,0	4,1	4,10

Dari pemberian skor tersebut, Alternatif 1 memperoleh skor rata-rata tertinggi berkat lonjakan efektivitas, pemerataan, dan responsivitas yang signifikan. Alternatif 2 kuat sebagai instrumen standar yang cepat diadopsi dan meningkatkan efisiensi relatif. Alternatif 3 paling murah dan mempercepat orkestrasi, tetapi dampaknya bergantung pada ketersediaan data dan standar penilaian. Panel menilai bahwa akar masalah utama adalah visibilitas lintas fungsi, sehingga “*data warehouse*” paling layak menjadi tulang punggung. Panel juga menekankan pentingnya memulai forum dan rubrik sebagai “*quick wins*”

yang langsung terasa. Dengan demikian, urutan implementasi berdasarkan skor adalah membangun gudang data (*data warehouse*), rubrik dan forum koordinasi.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Direkomendasikan untuk menetapkan Keputusan Rektor IPDN tentang Pendirian dan Tata Kelola Gudang Data (*Data Warehouse*) Jarlatsuh Terpadu. Kebijakan ini membuat satu pusat data resmi untuk penilaian pengajaran, pelatihan, pengasuhan, dan penelusuran lulusan. Dengan satu pusat data, evaluasi menjadi terpadu dan setiap keputusan perbaikan berbasis bukti yang sama, terbaru, dan mudah ditelusuri. Kebijakan ini mengatur seluruh siklus data seperti perencanaan, pengumpulan, pengolahan, penyimpanan, penyajian, pengamanan, dan pemanfaatan. Setiap indikator wajib memiliki definisi yang jelas, cara ukur, sumber data, jadwal pembaruan, penanggung jawab, aturan pemeriksaan mutu, serta perlindungan data pribadi. Di dalam kebijakan tersebut, pimpinan sebagai penentu arah dan prioritas. Unit penjaminan mutu menjaga keseragaman indikator. Unit teknologi informasi mengelola sistem dan keamanan. Unit Jarlatsuh mengisi dan memperbarui data sesuai kalender akademik.

Dalam pelaksanaannya, data diambil dari sumber resmi, disesuaikan dengan standar, dimuat ke gudang data, lalu diperiksa mutunya. Papan kendali (*dashboard*) disediakan agar pimpinan dapat memantau indikator, tren, dan tindak lanjut secara cepat. Keberhasilan diukur dari luasnya integrasi data, ketepatan waktu pembaruan, konsistensi dan keandalan data, tingkat penggunaan papan kendali, kecepatan dari temuan ke tindakan, serta perbaikan tren indikator capaian.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagian Program Pengasuhan dan Alumni. (2024). *Survei Kepuasan Stakeholders Terhadap Alumni Pendidikan Kepamongprajaan 2024*. <https://alumni.ipdn.ac.id/assets/pdf/Tracer-2024-11-28063742.pdf>
- Bardach, Eugene. (2012). *A practical guide for policy analysis : the eightfold path to more effective problem solving*. Sage ; CQ Press.
- Dunn, W. N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. Routledge, 5, 125–125. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315663012>
- Grindle, M. S. (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Hanushek, E. A., & Wobmann, L. (2010). Education and Economic Growth. *Economics of Education*, 2, 60–67. <https://hanushek.stanford.edu/publications/education-and-economic-growth?>
- Keputusan Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri Nomor 423.5-499 Tahun 2021 Tentang Kurikulum Pengajaran, Pelatihan, Dan Pengasuhan Terintegrasi, Pub. L. No. 423.5-499 Tahun 2021, 1 (2021).
- Lakin IPDN. (2021). *Laporan Kinerja Institut Pemerintahan Dalam Negeri Tahun 2020*.
- Lakin IPDN 2024. (2025). *Laporan Kinerja (Lakin) IPDN Tahun 2024*. <https://www.ipdn.ac.id/>
- Mubarok, S., Zauhar, S., & Setyowati, E. (2020). Policy Implementation Analysis: Exploration of George Edward III, Marilee S Grindle, and Mazmanian and Sabatier Theories in the Policy Analysis Triangle Framework. *Journal of Public Administration Studies*, 5(1), 33–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2020.005.01.7>

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 80 Tahun 2022 Tentang Statuta Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Pub. L. No. 80 Tahun 2022, peraturan.go.id 5 (2022).
<https://peraturan.go.id/id/permendagri-no-80-tahun-2022>

Peraturan Rektor Institut Pemerintahan Dalam Negeri Nomor Tahun 2024 Tentang Pedoman Akademik Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Pub. L. No. 3, [lp3mi.ipdn.ac.id](https://drive.google.com/file/d/1yg2PGgap24BOt-9qA6shz1mCLDM9xTcS/view) 32 (2024).
<https://drive.google.com/file/d/1yg2PGgap24BOt-9qA6shz1mCLDM9xTcS/view>

Renstra IPDN. (2020). *Renstra IPDN 2020-2024*.