



---

**TRANSFORMASI BUDAYA ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN MUTU  
BERKELANJUTAN PENYELENGGARAAN LATSAR CPNS DI LEMBAGA-  
LEMBAGA PELATIHAN**

Oleh  
**Nanik Widyaningsih**  
PPSDM Kementerian Dalam Negeri Regional Yogyakarta  
Email: [nnwidyaningsih1261@gmail.com](mailto:nnwidyaningsih1261@gmail.com)

**Abstract**

The implementation of a quality latsar cpns background is one of the hopes of the government to prepare civil servants as prospective leaders with moral integrity, honesty, nationalism and nationalism spirit and motivation, superior and responsible personality characters, and strengthening professionalism and competence in their fields. related to that, education and training institutions as organizers of the latsar need to continue to improve in the face of changes that continue to occur so quickly while remaining oriented to improving quality. this study uses a literature study approach. data collection using literature study and fgd (focus group discussion). the respondents in this study were officials at four training institutions in diy. the data analysis using descriptive analysis. the results of the study show that organizational culture factors that cause quality management has not been carried out optimally in training institutions at diy, namely work culture factors, commitment and consistency factors, collaboration factors, leadership factors, and adaptation factors. the transformation of organizational culture that needs to be carried out in improving the quality of implementation of latsar cpns in training institutions in diy, namely the transformation of the identity of the training institutions, the transformation of values and behavior, the transformation of commitment and consistency, the transformation of leadership, and the transformation of the adaptation culture in the training institution.

**Keywords: Quality Management, Organizational Culture, Transformation**

**PENDAHULUAN**

Penyelenggaraan Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil (selanjutnya disebut Latsar CPNS) yang bermutu merupakan suatu keharusan dalam mempersiapkan para CPNS sebagai calon-calon pemimpin masa depan negara yang bekerja di berbagai instansi pemerintah. Melalui penyelenggaraan Latsar CPNS yang bermutu, diharapkan dapat membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang dari para CPNS tersebut (Peraturan LAN Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021). Pentingnya penyelenggaraan Latsar CPNS yang bermutu

ini ditunjukkan dengan dibentuknya unit-unit penjaminan mutu pada lembaga-lembaga pelatihan penyelenggara Latsar CPNS di Indonesia dijelaskan dalam Peraturan LAN Nomor 1 dan 2 Tahun 2021. Pada peraturan tersebut, mutu menjadi sangat penting dengan adanya ketentuan dan standar mutu, jenis penjaminan mutu, pelaksanaan penjaminan mutu, dan syarat-syarat mutu yang harus dipenuhi lembaga pelatihan sebagai penyelenggara Latsar CPNS.

Meskipun kedua peraturan LAN tersebut sudah ditetapkan menjadi acuan dalam penyelenggaraan Latsar CPNS, namun lembaga-lembaga Diklat belum sepenuhnya mampu menyelenggarakan pelatihan sesuai dengan standar mutu seperti yang diharapkan.



Hal itu ditunjukkan di empat lembaga Diklat di DIY sebagai penyelenggara Latsar CPNS yang menjadi tempat penelitian. Hasil *Focus Group Discussion* (FGD) menunjukkan manajemen mutu dengan PDCA masih merupakan salah satu permasalahan di lembaga-lembaga pelatihan ini. Hal itu dilihat dari PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) mutu belum dilaksanakan secara optimal. Belum optimalnya manajemen mutu dengan PDCA ini, memiliki keterkaitan dengan budaya organisasi (*organizational culture*) yang ada di lembaga-lembaga Diklat tersebut. Deming (2012); Kreitner dan Kinicki (2014); Tjiptono dan Diana (2015) mengemukakan budaya organisasi dan manajemen mutu merupakan dua hal yang tidak terpisahkan dan saling mempengaruhi.

Agar sebuah organisasi atau lembaga menghasilkan *output* atau pelayanan yang berkualitas, maka empat fungsi dari budaya organisasi (*four functions of organizational culture*), yakni: identitas organisasi (*organizational identity*), komitmen bersama (*collective commitment*), stabilitas sistem sosial (*social system stability*), dan bersama melakukan pemecahan masalah (*sense-making device*) harus berfungsi secara baik dan maksimal. Jika fungsi-fungsi budaya organisasi ini baik, maka hal tersebut akan mempengaruhi mutu pelayanan dalam sebuah lembaga (Kreitner dan Kinicki, 2014). Sejumlah riset (Wandrial, 2012; Noronha, 2019, Oakland, 2016; Chotimah, 2015; Kusumawardhani, 2010; Prasetyo, 2016; Yuningsih, 2014; Zumaeroh, 2014) juga menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu ujung tombak dan sumber keunggulan bersaing perusahaan atau organisasi di tengah lingkungan yang selalu berubah. Nilai-nilai budaya yang diterapkan dalam sebuah organisasi bisa sebagai salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup sebuah organisasi dan menghasilkan pelayanan yang berkualitas.

Terkait dengan faktor-faktor budaya organisasi yang berdampak pada manajemen mutu yang belum optimal ini, maka penting

perbaikan atau perubahan budaya organisasi dengan mengkaji transformasi budaya organisasi seperti apa yang perlu dilakukan sehingga akan dapat meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat. Adapun tujuan yang diharapkan dari hasil penulisan ini, yaitu: untuk mengetahui faktor-faktor budaya organisasi yang menyebabkan manajemen mutu penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat belum berjalan optimal, dan untuk mengetahui transformasi budaya organisasi yang harus dilakukan dalam perbaikan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat.

## LANDASAN TEORI

Kajian literatur dalam tulisan ini adalah mengenai manajemen mutu berkelanjutan, budaya organisasi, dan transformasi budaya organisasi yang dikemukakan oleh para pakar terdahulu dan para ahli sesudahnya. Adapun kajian literatur tersebut seperti diuraikan berikut.

### 1. Manajemen Mutu Berkelanjutan

Berbagai kajian mengenai manajemen mutu dilakukan para ahli di bidang pengembangan manajemen mutu sebagai upaya perbaikan mutu suatu organisasi atau lembaga. Deming (2012) dan Juran (2013) selaku pakar utama dan pionir dalam pengembangan manajemen mutu, mengemukakan bahwa manajemen mutu merupakan hal yang sangat menentukan keberlangsungan sebuah organisasi atau lembaga. Berbagai kajian yang disampaikan terkait dengan manajemen mutu tersebut menunjukkan adanya konsistensi pendapatnya mengenai manajemen mutu sebagai hal yang mutlak untuk keberlangsungan sebuah organisasi. Sebuah organisasi yang mampu melakukan manajemen mutu yang baik, akan membuat organisasi tersebut mampu bertahan dan bersaing dalam menghadapi tuntutan perubahan baik yang bersumber dari internal maupun eksternal organisasi.



Pendapat para pionir dan pakar pengembangan manajemen mutu tersebut, banyak ditanggapi kemudian oleh para ahli lain sesudahnya yang juga memberikan dukungan mengenai pentingnya manajemen mutu dalam mengembangkan sebuah organisasi. Hal yang menjadi Tjiptono dan Diana (2015) mengemukakan bahwa manajemen mutu sebagai sistem pendekatan dalam menjalankan usaha akan memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, proses dan lingkungannya. Hal senada dikemukakan Tjiptono dan Chandra (2017) dan Patel & Deshpande (2017) bahwa manajemen mutu menjadi hal yang sangat penting dalam memajukan sebuah organisasi. Terjadinya perubahan terus-menerus baik yang berasal dari internal maupun eksternal atau luar organisasi, mengharuskan setiap organisasi harus mampu menjalankan manajemen mutu secara optimal untuk mempertahankan kualitas atau mutu perusahaan atau organisasi.

Para ahli di bidang manajemen mutu, sepakat bahwa manajemen mutu merupakan hal yang prinsip dalam mengembangkan sebuah organisasi. Akan tetapi, pada kajian-kajian terakhir yang dilakukan oleh para ahli lainnya memperlihatkan adanya pengembangan manajemen mutu pada ruang lingkup yang lebih luas. Jika pada awalnya manajemen mutu banyak terfokus, dirancang, dan diadopsi pada perusahaan-perusahaan industri yang menghasilkan suatu produk dengan konsep peningkatan mutu secara terus-menerus (*continual improvement*) atau yang lebih dikenal dengan Siklus Deming, yaitu siklus *Plan, Do, Check, Act* (PDCA), namun belakangan ini semua bidang industri termasuk di bidang jasa atau perusahaan yang menghasilkan jasa/pelayanan telah menjadikannya sebagai bagian dari dirinya. Tjiptono dan Diana (2015) mengemukakan Siklus Deming sudah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari semua bidang industri termasuk industri jasa. Para ahli sependapat bahwa perbaikan mutu yang berkelanjutan

dengan siklus *Plan, Do, Check, Act* (PDCA) merupakan siklus yang penting dan relevan hingga saat ini dalam meningkatkan mutu sebuah organisasi.

## 2. *Budaya Organisasi (organizational culture) dan Manajemen Mutu Berkelanjutan*

Kajian mengenai budaya organisasi (*organizational culture*) yang dilakukan para pakar, di antaranya Cummings & Worley (2013); Schein (2012); Lockhart (2014); Sathe (2015); Robbins (2016) mengemukakan pentingnya budaya organisasi karena secara langsung akan mempengaruhi mutu organisasi tersebut. Kreitner dan Kinicki (2014) merupakan salah satu ahli di bidang budaya organisasi. Kajian-kajiannya mengenai budaya organisasi yang mempengaruhi mutu organisasi ini banyak mendapat perhatian dari para ahli lainnya. Kreitner dan Kinicki (2014) mengemukakan bahwa secara prinsip terdapat tiga lapisan budaya organisasi, yakni: artifak yang dapat dilihat (*observable artifacts*) atau manifestasi budaya seperti nama organisasi, seragam, penghargaan, dan sejarah organisasi; keyakinan, filosofi, dan norma-norma (*espoused values*) yang terdiri dari lima komponen utama, yakni: konsep atau kepercayaan, sikap dan perilaku, situasi-situasi, panduan seleksi atau evaluasi perilaku, hal-hal penting yang dibutuhkan. *Espoused values* ini diikuti beberapa hal, yakni: kreativitas (*creativity*), fokus pada pelanggan (*customer focus*), kelincahan (*agility*), tim kerja (*teamwork*), integritas (*integrity*), perbedaan (*diversity*), tanggungjawab (*responsibility*); dan asumsi-asumsi dasar (*basic assumptions*), dapat mempengaruhi perasaan, penalaran, persepsi, kepercayaan dan pikiran bawah sadar para anggota organisasi.

Ndraha (2013); Harahap (2011); Moeljono (2015) mengemukakan hal senada bahwa budaya organisasi sebagai asumsi-asumsi, nilai-nilai dan norma-norma yang diyakini bersama membentuk budaya organisasi yang dapat berpengaruh secara kuat



terhadap kehidupan bersama anggota, proses dalam kelompok, dan saling berbagi informasi yang akan dapat meningkatkan mutu organisasi. Para ahli memperlihatkan bahwa budaya organisasi secara garis besar memiliki tiga aspek yakni artifak, nilai-nilai, dan asumsi-asumsi dasar. Ketiga aspek tersebut saling berkaitan sehingga membentuk suatu budaya organisasi yang berkembang di dalamnya.

Pentingnya budaya organisasi dalam meningkatkan mutu di tengah terjadinya tuntutan perubahan, menjadi suatu keharusan bagi setiap organisasi untuk menghidupkan fungsi-fungsi budaya organisasi secara optimal. Hal itu seperti dikemukakan Kreitner dan Kinicki (2014) dalam kajiannya mengenai budaya organisasi memperlihatkan budaya sebagai salah satu faktor penentu mutu organisasi. Keempat fungsi budaya organisasi tersebut, yakni: identitas organisasi (*organizational identity*), komitmen bersama (*collective commitment*), stabilitas sistem sosial (*social system stability*), dan alat atau sarana pembuat perubahan (*sense-making device*). Pandangan yang dikemukakan Kreitner dan Kinicki (2014) ini senada dengan pandangan Deming (2012) mengenai budaya organisasi dan manajemen mutu merupakan dua hal yang tidak terpisahkan. Keterkaitan budaya organisasi dengan mutu tersebut dikemukakan Deming (2012) melalui kajian-kajiannya mengenai *Total Quality Management (TQM)* atau manajemen mutu terpadu. Menurutnya, budaya organisasi berupa seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma-norma yang dianut dalam sebuah organisasi tersebut bertujuan untuk menciptakan mutu menyeluruh dari organisasi.

Ishikawa (2012); Darodjat (2015); Gaspersz (2015); Tjiptono dan Diana (2015) dalam kajiannya mengenai budaya organisasi dapat meningkatkan mutu organisasi. Budaya organisasi dan mutu merupakan dua hal yang saling mempengaruhi. Keterkaitan budaya organisasi dengan mutu tersebut dijelaskan dalam manajemen mutu dengan *Total Quality Management (TQM)* sebagaimana yang sudah

dikemukakan oleh Deming (2012) mengenai TQM itu sendiri. Jika budaya organisasi baik, maka mutu organisasi tersebut juga menjadi baik. Budaya organisasi yang baik akan melahirkan mutu yang baik. Budaya organisasi berorientasi pada penciptaan mutu dalam sebuah organisasi.

### 3. *Transformasi Budaya Organisasi (Culture Transformation)*

Transformasi budaya merupakan hal yang penting dilakukan dalam meningkatkan mutu berkelanjutan. Kajian-kajian mengenai transformasi budaya dilakukan Geldart (2013); Heckelman, Unger, & Garofano (2013); Heckelman, et.al (2013); Hacker (2015); Seufert & Meier (2016); Barret (2019) memperlihatkan bahwa transformasi budaya organisasi merupakan hal yang sangat penting untuk mewujudkan tujuan, nilai-nilai, dan perbaikan yang lebih baik dari sebuah organisasi. Transformasi budaya organisasi untuk memandu ke arah perbaikan-perbaikan yang lebih baik. Kajian juga dilakukan Wibowo (2016) dan Kurniawan, Saddhono, & Widodo (2020) mengenai transformasi budaya organisasi sebagai hal yang sangat penting dalam organisasi untuk mengubah budaya organisasi secara terus-menerus dan membentuk keyakinan, asumsi, nilai-nilai dan pola perilaku untuk menghasilkan lingkungan kerja dan hasil kerja yang diinginkan.

#### a. *Transformasi Perubahan Elemen-elemen Budaya Organisasi*

Geldart (2013) dalam kajiannya mengemukakan pentingnya transformasi budaya organisasi sebagai upaya untuk melakukan perubahan elemen-elemen yang ada dalam sebuah organisasi. Transformasi budaya sebagai perubahan dan pembelajaran, perilaku kepemimpinan, sistem manajemen, proses, dan hasil-hasil yang diinginkan. Hacker (2015) dalam kajiannya mengenai transformasi budaya organisasi memperlihatkan beberapa perubahan yang harus dilakukan dalam transformasi tersebut, yaitu perencanaan (*Planning*); ukuran (*measurement*); budaya

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>

(*culture*); motivasi (*motivation*); pendidikan, pelatihan, dan pengembangan (*education, training, development*); infrastruktur (*infrastructure*); teknologi (*technology*); politik (*politics*); komunikasi (*communication*).

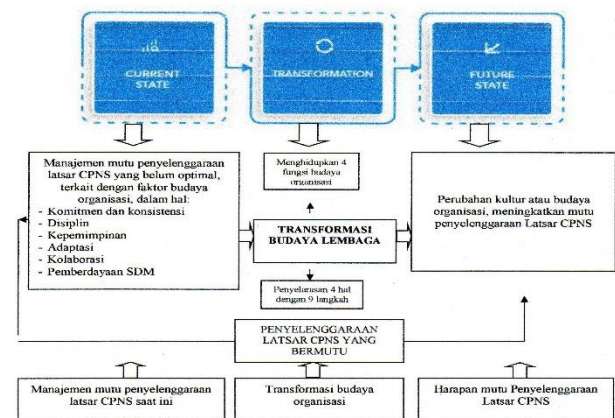
Barret (2019) dalam kajiannya mengenai transformasi budaya organisasi memberikan perspektif baru dengan menggambarkan proses transformasi budaya organisasi dalam tiga tahap, yakni keadaan saat ini (*current state*), transformasi (*transformation*) dan keadaan yang akan datang (*future state*). Proses transformasi budaya organisasi diawali dengan keadaan saat ini, kemudian melakukan transformasi dan akan menghasilkan suatu perubahan mendatang (*future state*). Barret (2019) menyampaikan langkah-langkah perubahan atau transformasi budaya organisasi sebagai penyaluran, yakni: komitmen dan rasa memiliki (*Commitment and ownership*); ukuran atau kriteria garis dasar perubahan (*Baseline measurement*); visi dan misi (*Vision and mission*); nilai dan perilaku (*Values and Behaviors*); alasan kuat perubahan (*Compelling reasons for change*); keselarasan pribadi (*Personal alignment*); keselarasan structural (*Structural alignment*); keselarasan nilai-nilai (*Values alignment*); keselarasan misi (*Mission Alignment*).

## b. Transformasi Budaya Organisasi dan Perbaikan Mutu

Barret (2019) dalam kebaruan kajiannya mengenai transformasi budaya organisasi memperlihatkan bahwa transformasi fundamental dari budaya organisasi melalui tiga tahap, yakni keadaan saat ini (*current state*), transformasi (*transformation*) dan keadaan yang akan datang (*future state*) adalah untuk melakukan perbaikan mutu secara komprehensif dari sebuah organisasi. Transformasi budaya organisasi diawali dengan mengidentifikasi keadaan saat ini dengan

tujuan untuk menemukan dalam hal apa saja yang masih bermasalah terkait dengan budaya organisasi tersebut. Langkah selanjutnya adalah melakukan transformasi terhadap temuan-temuan yang ada saat ini dengan maksud akan mengubah keadaan yang akan datang (*future state*) menjadi lebih baik. Perubahan keadaan yang lebih baik merupakan gambaran kualitas yang diharapkan saat ini.

Mengacu pada kajian-kajian literatur mengenai transformasi budaya organisasi dalam meningkatkan mutu berkelanjutan sebuah organisasi, maka dapat dijelaskan bahwa untuk meningkatkan mutu penyelenggaraan Latsar CPNS oleh lembaga-lembaga pelatihan perlu melakukan transformasi budaya yang ada dalam lembaga-lembaga tersebut. Setiap lembaga pelatihan diharapkan menerapkan manajemen mutu dengan perbaikan berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS dengan melakukan suatu transformasi budaya sehingga mampu menyelenggarakan pelatihan yang berkualitas sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi saat ini. Untuk itu, disusun suatu kerangka pikir penelitian seperti pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Pikir Penelitian

## METODE PENELITIAN

Kajian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif (Cresswell, 2014). Studi literatur



merupakan sebuah pendekatan dengan melakukan kajian pada buku-buku atau refensi terkait dengan topik kajian tertentu. Pada kajian ini, isu-isu atau permasalahan yang dikaji adalah pentingnya meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat. Studi literatur yang dilakukan adalah mengenai budaya organisasi dan transformasi budaya organisasi dalam meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat.

Penelitian ini dilakukan di empat lembaga pelatihan di Provinsi DIY, yaitu PPSDM Kemendagri Regional Yogyakarta, Balai Diklat Keuangan (BDK) Yogyakarta, Badan Diklat Provinsi DIY Gunung Sempu, dan Balai Diklat Pekerjaan Umum Perumahan Rakyat (PUPR) Wilayah V Yogyakarta. Penelitian dilakukan pada bulan Januari-Februari 2021. Objek kajian ini adalah penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat. Sementara subjek penelitian adalah para pejabat di empat lembaga pelatihan di DIY.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara: *Focus Group Discussion (FGD)*. Teknik pengumpulan data lainnya adalah dengan cara studi pustaka atau literatur terkait isu-isu atau masalah dalam studi atau penelitian, yaitu transformasi budaya organisasi dalam meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat. Sementara teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Faktor-faktor Budaya Organisasi yang menjadi Penghambat Pelaksanaan Manajemen Mutu Penyelenggaraan Latsar CPNS di Lembaga-lembaga Diklat Belum Optimal

Beberapa hal yang mengemuka yang menyebabkan belum optimalnya manajemen mutu di lembaga-lembaga Diklat dengan karakter lembaga yang berbeda-beda ini, seperti budaya kerja, faktor komitmen bersama

dan konsistensi, faktor kolaborasi, faktor kepemimpinan, dan adaptasi. Faktor budaya kerja di lembaga-lembaga Diklat masih menjadi sebuah permasalahan yang penting mendapatkan perhatian pada lembaga-lembaga Diklat. Sebagian pegawai dalam menjalankan pekerjaannya masih sebatas rutinitas dan bersifat administratif, dan sebagai formalitas. Ada juga pegawai yang kurang mampu memprioritaskan tugas, pegawai yang memiliki terlalu banyak kesibukan. Budaya kerja yang demikian akan mempengaruhi mutu penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat tersebut sehingga perlu adanya perubahan budaya kerja yang lebih baik.

Masalah komitmen dan konsistensi juga terjadi pada keempat lembaga Diklat sebagai tempat penelitian. Beberapa hal terkait dengan komitmen dan konsistensi di ini, misalnya ada lembaga Diklat yang berkaitan dengan komitmen dan konsistensi mengenai perencanaan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan pelatihan. Kurangnya komitmen bersama dan konsisten dalam bekerja di lembaga-lembaga Diklat ini akan berdampak pada pelaksanaan kegiatan-kegiatan pelatihan di lembaga tersebut. Masalah komitmen dan konsistensi dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pelatihan ini akan berdampak pada mutu kegiatan pelatihan.

Temuan di lapangan memperlihatkan bahwa faktor kolaborasi para pegawai dalam bekerja di empat lembaga Diklat penelitian masih perlu mendapatkan perhatian. Kurangnya kolaborasi di antara pegawai dalam menjalankan pekerjaan di lembaga-lembaga Diklat ini ditunjukkan dalam beberapa hal. Ada lembaga Diklat yang belum didukung kolaborasi mengenai perencanaan mutu yang hanya melibatkan tim penjamin mutu dan kurang melibatkan pihak-pihak lain, seperti meminta masukan, pendapat, dan ide-ide yang dapat mendukung perencanaan secara lebih baik. Hal ini memperlihatkan masalah kolaborasi dalam menjalankan pekerjaan di lembaga-lembaga Diklat ini, akan dapat mengganggu pelaksanaan pelatihan.

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>



Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pergantian kepemimpinan di lembaga-lembaga Diklat merupakan salah satu hal yang selama ini sebagai penyebab manajemen mutu kurang optimal. Ada lembaga Diklat yang menunjukkan masalah pergantian kepemimpinan menyebabkan pelaksanaan kegiatan-kegiatan seringkali mengalami perubahan, tidak adanya kesimbangan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa masalah kepemimpinan yang demikian masih terjadi pada semua lembaga Diklat. Masalah kepemimpinan ini, akan menyebabkan terganggunya keberlanjutan pelaksanaan kegiatan pelatihan.

Faktor adaptasi seperti adaptasi teknologi dan SDM sebagai penyebab manajemen mutu belum dilakukan secara optimal terjadi pada semua lembaga Diklat. Masalah adaptasi terkait SDM ini misalnya, masih ada sumber daya manusia menunjukkan ketidaksiapannya dalam penguasaan teknologi untuk menghadapi tuntutan perubahan pembelajaran yang membutuhkan metode dan cara pelaksanaan baik secara *blended learning* maupun *e-learning full*. Sementara adaptasi dalam hal teknologi, lembaga-lembaga Diklat belum sepenuhnya didukung dengan teknologi yang dibutuhkan dengan adanya perubahan pembelajaran seperti secara *blended learning* dan *e-learning full* dan hal tersebut akan berdampak pada pelaksanaan kegiatan pelatihan menjadi tidak optimal.

Mengacu pada temuan-temuan terkait beberapa faktor dari budaya organisasi di lembaga-lembaga Diklat tersebut, dapat dijelaskan adanya kesamaan bahwa budaya organisasi menjadi sebagai penyebab manajemen mutu dengan PDCA belum optimal. Hal ini menunjukkan adanya kesamaan masalah yang perlu mendapat penanganan di setiap lembaga Diklat saat ini.

### **B. Transformasi Budaya Organisasi dalam perbaikan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat**

Bentuk transformasi yang perlu dilakukan kurang lebih sama untuk menjawab permasalahan budaya organisasi yang ada di lembaga-lembaga Diklat tersebut seperti diuraikan berikut.

#### **1. Transformasi Identitas Lembaga Pelatihan**

Transformasi identitas akan menciptakan karakteristik baru yang spesifik, unik, dan berbeda dari lembaga pelatihan lainnya. Identitas baru akan menjadi salah satu acuan bagi organisasi dalam bekerja. Hal ini didukung pendapat Kreitner dan Kinicki (2014) yang mengatakan agar sebuah organisasi atau lembaga menghasilkan *output* atau pelayanan yang berkualitas, salah satu fungsi budaya organisasi yang harus dirubah adalah identitas organisasi (*organizational identity*). Transformasi identitas lembaga sebagai bagian dari budaya organisasi pada lembaga-lembaga Diklat, dengan pemaknaan identitas fisik, seperti nama organisasi, seragam, gedung, penghargaan-penghargaan pada masing-masing lembaga Diklat yang berbeda-beda. Identitas fisik diejawantahkan dalam nilai-nilai (*espoused values*) yang menjadi pedoman bagi setiap anggota lembaga dalam melakukan setiap pekerjaan atau yang disebut dengan implementasi nilai-nilai. Nilai-nilai diikuti dengan strategi, tujuan-tujuan, nilai-nilai, visi/misi yang didukung dengan implementasi berupa kreativitas, fokus pada pelanggan, kelincahan/tanggap dalam bekerja, dan pembentukan tim kerja khusus pada masing-masing lembaga Diklat (keempat *locus*/tempat penelitian).

Hal-hal yang perlu dilakukan setiap lembaga Diklat terkait dengan transformasi identitas lembaga adalah menciptakan kreativitas dan inovasi dalam bekerja oleh para anggota lembaga. Lembaga-lembaga Diklat mewajibkan para anggotanya untuk memiliki kreativitas dalam menjalankan pekerjaannya. Lembaga-lembaga Diklat



menciptakan sebuah semboyan tertentu sesuai dengan karakter dari masing-masing lembaga sebagai upaya pemberian layanan yang berfokus pada pelanggan atau peserta Latsar, membentuk tim kerja khusus pada setiap lembaga tersebut dengan memberi nama khusus di lembaga Diklat masing-masing. Tim kerja ini dapat melibatkan antar lintas bidang baik dalam lembaga maupun di luar lembaga Diklat.

## 2. Transformasi Nilai dan Perilaku Dalam Lembaga Pelatihan

Transformasi nilai dan perilaku dalam lembaga pelatihan, penting dilakukan untuk penyesuaian nilai-nilai dari budaya organisasi, yaitu dalam hal: keselarasan pribadi, keselarasan nilai-nilai, dan keselarasan misi (*Mission Aligment*). Transformasi nilai penting sebagai upaya keselarasan pribadi (*personal alignment*) di lembaga-lembaga Diklat. Transformasi nilai di lembaga-lembaga pelatihan di DIY khususnya dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan Latsar CPNS menjadi sangat penting. Transformasi nilai sebagai upaya perbaikan mutu ini relevan dengan pendapat Chandler (2018); Sathe (2015); Robins (2016); Barret (2019) bahwa transformasi nilai merupakan salah satu cara yang tepat untuk meningkatkan mutu dengan cara menyelaraskan perilaku, dan juga target sasaran organisasi. Sejumlah riset (Wandrial, 2012; Chotimah, 2015; Kusumawardhani, 2010; Prasetyo, 2016; Yuningsih, 2014; Zumaeroh, 2014) juga memperlihatkan transformasi nilai sebagai bagian dari budaya organisasi sebagai ujung tombak dan sumber keunggulan bersaing perusahaan di tengah perubahan.

Implementasi transformasi nilai dan perilaku dalam lembaga-lembaga Diklat ini dalam meningkatkan mutu keberlanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Pertama, membudayakan nilai-nilai sebagai pedoman dan bagian penting dari lembaga-lembaga Diklat dan juga para anggota dengan cara:

membuat pamflet atau tulisan nilai-nilai atau *values* di tempat-tempat strategis di beberapa tempat di kantor, memberikan penghargaan kepada setiap anggota yang mampu menjalankan keselarasan nilai-nilai dan perilaku anggota lembaga, misalnya dengan memberikan penghargaan seperti mengumumkannya seorang pegawai teladan dengan menampilkan foto di dinding atau di media elektronik berupa layar TV di kantor, dan memberikan sanksi kepada anggota lembaga jika sikap dan perilakunya dalam menjalankan pekerjaan tidak mencerminkan adanya keselarasan antara nilai-nilai dari perilaku dengan memberikan teguran atau peringatan.

## 3. Transformasi Komitmen dan Konsistensi dalam Lembaga

Transformasi komitmen dan konsistensi sebagai upaya memperbaiki lembaga pelatihan, semua elemen dalam lembaga pelatihan penting menjadikan komitmen dan konsistensi sebagai sebuah kultur kerja. Melalui transformasi tersebut akan diwujudkan nilai inti (*the core values*) dalam lembaga pelatihan dalam bekerja, seperti komitmen dan kesadaran yang tinggi dari semua anggota lembaga untuk membangun mutu yang lebih baik. Pentingnya transformasi komitmen dan konsistensi dalam lembaga sebagai upaya meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS karena akan menciptakan budaya komitmen dan konsistensi dalam bekerja di sebuah organisasi. Hal itu didukung oleh Barret (2019) bahwa perubahan atau transformasi budaya organisasi sebagai salah satu langkah penyesuaian komitmen dan rasa memiliki (*Commitment and ownership*). Hal senada dikemukakan Kreitner dan Kinicki (2014), bahwa untuk memperbaiki mutu suatu organisasi atau lembaga, salah satu yang harus dilakukan adalah dengan menghidupkan komitmen bersama (*collective commitment*) sebagai salah satu fungsi dari budaya organisasi.





Adapun implementasi transformasi komitmen dan konsistensi pada lembaga-lembaga Diklat dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu: membuat fakta integritas mengenai komitmen dan konsistensi berupa pernyataan atau janji kepada diri sendiri tentang komitmen melaksanakan seluruh tugas dengan sebaik-baiknya sesuai nilai-nilai yang dimiliki lembaga; melakukan pemantauan atau pengawasan terhadap komitmen dan konsistensi para anggota dalam menjalankan pekerjaan; memberikan penghargaan kepada anggota yang mampu menjaga komitmen dan konsistensi dalam bekerja; melakukan evaluasi terhadap komitmen dan konsistensi secara berkala dalam menjalankan pekerjaannya; memberikan sanksi terhadap anggota lembaga Diklat yang tidak memiliki komitmen dan konsisten dalam menjalankan pekerjaannya dengan memberikan teguran atau peringatan

#### 4. Transformasi Kepemimpinan dalam Lembaga Pelatihan

Temuan di lapangan yang memperlihatkan bahwa masalah faktor kepemimpinan di lembaga-lembaga Diklat menunjukkan adanya persamaan dan juga perbedaan. Akan tetapi, faktor kepemimpinan ini ternyata menjadi salah satu yang menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan manajemen mutu di lembaga-lembaga Diklat. Di lembaga Diklat tertentu, misalnya pergantian pimpinan menyebabkan pelaksanaan kegiatan-kegiatan seringkali mengalami perubahan, tidak adanya kesinambungan. Sementara di lembaga Diklat lainnya, masalah kepemimpinan terkait dengan pemimpin yang belum menjalankan perannya secara optimal misalnya dalam melakukan koordinasi antara pelaku perencana Latsar dengan pihak-pihak terkait, pengendalian terhadap beberapa kelemahan dari SDM

seperti kualifikasi, kompetensi, motivasi, komitmen.

Pergantian kepemimpinan harus tetap mampu menjaga stabilitas sistem di tengah perubahan. Pemimpin harus mampu menciptakan stabilisasi organisasi atau lembaga sebagai suatu sistem sosial yang didalamnya merupakan satu kesatuan yang utuh dan tidak terpisahkan satu dengan yang lainnya. Pemimpin juga harus bisa menjadi *role model* atau contoh bagi anggota lembaga pelatihan baik dalam bersikap, berperilaku maupun dalam menjalankan pekerjaannya. Transformasi kepemimpinan di lembaga Diklat akan dapat mengefektifkan fungsi dan peran pimpinan sebagai pihak yang paling strategis misalnya dalam koordinasi, pengendalian terhadap semua elemen yang terkait dengan mutu lembaga dengan membangun budaya kolaborasi di antara semua elemen.

Implementasi transformasi kepemimpinan yang dapat dilakukan dalam meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS melalui koreksi dan pengoptimalan fungsi dan peran pemimpin, yaitu: memberikan koreksi pada pergantian kepemimpinan di lembaga-lembaga Diklat untuk menjaga kesinambungan program mutu; melakukan koordinasi langsung; membangun kolaborasi di antara semua elemen yang terkait dengan penyelenggaraan Latsar; mengubah pendekatan struktural dan administatif menjadi pendekatan kultural atau budaya organisasi, mengubah cara berpikir, cara bersikap, dan cara bertindak dalam bekerja dari anggota lembaga Diklat; terlibat langsung dalam *monitoring* dan evaluasi terhadap kelemahan-kelemahan penyelenggaraan Latsar.

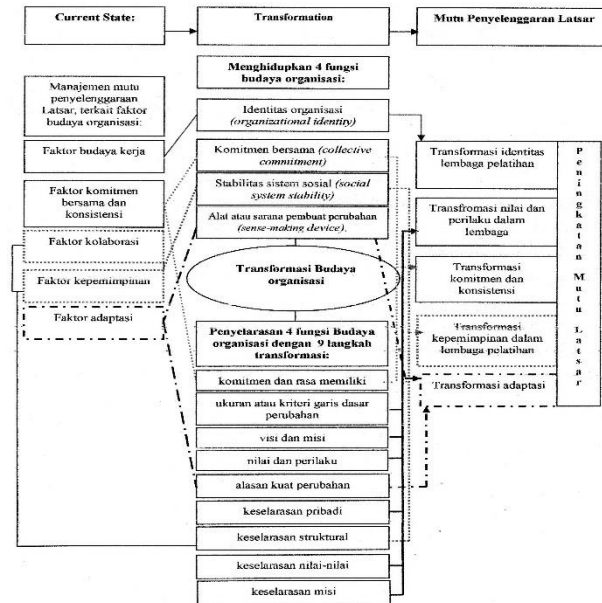
#### 5. Transformasi budaya adaptasi (*adaptability culture*)

Transformasi adaptasi (adaptasi SDM dan teknologi digital) khususnya menghadapi perubahan merupakan hal yang

sangat penting dalam meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat. Pentingnya transformasi adaptasi didukung oleh Kreitner dan Kinicki (2014); Barret (2019); Berman dan Bell (2011); Heckelman, et.al (2013); Hacker (2015) yang mengatakan untuk meningkatkan mutu sebuah organisasi atau lembaga perlu melakukan penyesuaian disebut alat atau sarana pembuat perubahan (*sense-making device*). Adaptasi merupakan salah satu langkah perubahan atau transformasi budaya organisasi dengan penyesuaian alasan kuat perubahan (*Compelling reasons for change*).

Adapun implementasi transformasi adaptasi yang dapat dilakukan dalam lembaga-lembaga Diklat dalam meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga tersebut dapat dilakukan dengan cara: melakukan penyesuaian keahlian, kualifikasi, dan kompetensi sumber daya manusia yang ada di lembaga-lembaga Diklat; melakukan evaluasi secara berkala mengenai keahlian, kualifikasi, dan kompetensi SDM, melakukan pembenahan dan melengkapi berbagai perangkat digital yang dibutuhkan; melakukan evaluasi terhadap berbagai perangkat digital yang dibutuhkan yang disesuaikan dengan karakteristik setiap lembaga Diklat.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dijelaskan transformasi budaya organisasi di lembaga-lembaga pelatihan merupakan hal yang penting untuk meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS. Transformasi budaya organisasi sebagai jawaban atas permasalahan mutu berkelanjutan tersebut dapat digambarkan seperti pada Gambar 2.



**Gambar 2. Transformasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Mutu Berkelanjutan Penyelenggaraan Latsar CPNS di Lembaga-lembaga Diklat**

Implementasi transformasi identitas lembaga di lembaga-lembaga Diklat adalah untuk meningkatkan mutu keberlanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS dapat dilakukan menciptakan kreativitas, inovasi para anggota lembaga Diklat dalam bekerja, membuat atau menciptakan sebuah semboyan khusus yang berfokus pada pelanggan atau peserta Latsar, kelincuhan atau tanggap dalam memberikan pelayanan yang tepat dengan melakukan survei pada lembaga pengirim, dan membentuk tim kerja khusus sebagai bagian dari budaya organisasi pada masing-masing lembaga akan meningkatkan mutu keberlanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS. Semakin baik transformasi identitas lembaga melalui penciptaan budaya kerja yang baik (kreativitas, inovasi dalam bekerja, membuat atau menciptakan sebuah semboyan, kelincuhan atau tanggap dalam memberikan pelayanan, dan tim kerja khusus) di lembaga-lembaga Diklat, maka mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar di lembaga-lembaga tersebut akan semakin meningkat.

Transformasi nilai dan perilaku dalam organisasi, dengan menjadikan nilai-nilai



.....  
sebagai acuan dalam berperikan bekerja dalam organisasi di lembaga-lembaga Diklat merupakan hal yang sangat penting dan akan meningkatkan mutu khususnya dalam penyelenggaraan Latsar CPNS. Transformasi nilai akan mewujudkan perubahan mendasar dalam hal cara hidup maupun cara bertindak dalam sebuah organisasi atau lembaga. Transformasi nilai merupakan alat perubah yang ampuh untuk membentuk perilaku anggota organisasi atau lembaga dalam bekerja.

Implementasi transformasi nilai dan perilaku pada lembaga-lembaga Diklat dalam meningkatkan mutu keberlanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS dapat dilakukan dengan cara memvisualiasikan nilai-nilai dalam bentuk pamflet dengan menempel di dinding di tempat-tempat strategis di kantor, memberikan penghargaan kepada anggota lembaga yang mampu bekerja dengan menjaga keselarasan nilai-nilai dan perilaku, misalnya dalam perkataan, tindakan dan dalam menjalankan pekerjaan masing-masing. Dengan transformasi keselarasan nilai-nilai dan perilaku tersebut, maka akan mendukung penyelenggaraan Latsar yang lebih baik. Semakin tinggi keselarasan nilai-nilai dan perilaku, maka mutu setiap kegiatan yang berkaitan dengan penyelenggaraan Latsar akan menjadi lebih baik.

Implementasi transformasi komitmen dan konsistensi di lembaga-lembaga Diklat dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu: membuat pakta integritas mengenai komitmen dan konsistensi berupa janji pribadi setiap anggota lembaga Diklat. Pelaksanaan pakta integritas yang sudah dibuat tersebut, kemudian dilakukan pemantauan. Bagi anggota lembaga Diklat yang mampu menjaga komitmen dan konsistensi dalam bekerja akan diberikan penghargaan, misalnya berupa piagam. Pelaksanaan komitmen dan konsistensi oleh para anggota tersebut, kemudian perlu dievaluasi secara berkala dan bagi anggota yang melanggar komitmen dan konsistensi dalam bekerja, akan diberikan sanksi. Dengan

implementasi transformasi komitmen dan konsistensi tersebut, akan memberikan dampak positif dalam meningkatkan mutu berkelanjutan pelaksanaan penyelenggaraan Latsar di lembaga-lembaga Diklat.

Implementasi transformasi kepemimpinan di lembaga-lembaga Diklat dapat dilakukan dengan mengubah perspektif pergantian kepemimpinan sehingga akan menjaga kesinambungan berbagai kegiatan pelatihan sesuai dengan perencanaan mutu yang sudah dilakukan sebelumnya. Selain itu, pelaksanaan berbagai fungsi dari kepemimpinan seperti: pemimpin yang melakukan koordinasi secara langsung pada semua elemen, pemimpin membentuk kolaborasi atau kerjasama di antara semua elemen, pemimpin mengubah pendekatan struktural dengan cara pelibatan. Pemimpin juga harus terlibat langsung dalam monitoring dan evaluasi terhadap berbagai kelemahan penyelenggaraan Latsar dan segala sesuatu yang terkait dengannya seperti kualifikasi SDM. Pimpinan juga perlu menciptakan stabilitas yang nyaman dan aman dalam lembaga Diklat. Dengan adanya implementasi transformasi kepemimpinan ini, akan dapat mendukung penyelenggaraan Latsar CPNS yang lebih baik.

Implementasi budaya adaptasi dalam rangka meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS dapat dilakukan dengan melakukan penyesuaian keahlian, kualifikasi, dan kompetensi SDM dalam menghadapi tuntutan perubahan. Kemudian, dilakukan evaluasi terhadap kualifikasi SDM tersebut untuk mengetahui kelayakan dan standarnya. Selain itu, implementasi budaya adaptasi juga dapat dilakukan dengan melakukan pembenahan perangkat digital yang secara langsung mendukung pelaksanaan pelatihan. Kemudian berbagai perangkat tersebut dievaluasi untuk mengetahui kelayakannya dalam mendukung penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat tersebut. Transformasi budaya adaptasi baik adaptasi SDM maupun teknologi



digital akan dapat meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan seperti berikut.

1. Faktor-faktor yang menjadi yang menjadi penyebab penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat belum berjalan optimal, terkait dengan budaya organisasi yang ada di dalamnya lembaga-lembaga tersebut khususnya dalam hal: faktor budaya kerja, komitmen dan konsistensi, kolaborasi, kepemimpinan, dan faktor adaptasi.
2. Transformasi budaya organisasi yang perlu dilakukan dalam meningkatkan mutu penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat, yaitu: transformasi identitas lembaga pelatihan; transformasi nilai dan perilaku; transformasi komitmen dan konsistensi; transformasi kepemimpinan; transformasi budaya adaptasi (*adaptability culture*) dalam lembaga pelatihan.

### Saran

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa manajemen mutu di lembaga-lembaga Diklat belum dilaksanakan secara optimal dikarenakan budaya organisasi, seperti faktor budaya kerja, faktor komitmen bersama dan konsistensi, faktor kolaborasi, faktor kepemimpinan, dan faktor adaptasi. Terkait dengan itu, untuk meningkatkan mutu berkelanjutan penyelenggaraan Latsar CPNS di lembaga-lembaga Diklat, lembaga-lembaga tersebut perlu melakukan transformasi budaya organisasi, yaitu: transformasi identitas lembaga, transformasi nilai dan perilaku, transformasi komitmen bersama dan konsistensi, transformasi kepemimpinan, dan transformasi adaptasi dalam lembaga Diklat.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Barret, R. 2019. *Fundamentals of Cultural Transformation: Implementing Whole System Change*. Barret Values Center, [www.valuescenter.com](http://www.valuescenter.com), diambil 26 Mei 2021.
- [2] Berman, S.J. & Bell, R. 2011. *Digital Transformation: Creating new Business Models Where Digital Meets Physical*. Somers, NY: IBM Global Services.
- [3] Chandler, N. 2018. A Symbiotic Relationship: HR and Organizational Culture. In C. Machado, & J. P. Davim (Eds.), *In Organizational Behaviour and Human Resource Management A Guide to a Specialized MBA Course*. Cham, Switzerland Springer International Publishing.
- [4] Chotimah, C. 2015. Membangun Budaya Organisasi Lembaga Pendidikan: Proses Membangun Nilai dalam Budaya Organisasi Untuk Pengembangan Lembaga Pendidikan. *Empirisma*, Vol. 24 No. 2 Juli, 285-296
- [5] Cresswell, J.W. 2014. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. London: Sage Publications.
- [6] Cummings T.G., & Worley, C.G. 2013. *Organizational Development and Change*. Mason: South-Western College Publishing.
- [7] Darodjat, A.T. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolute*. Bandung: PT Refika Aditama.
- [8] Deming, W.E. 2012. *The Essential Deming. Leadership Principles from the Father of Quality*. New York: McGraw-Hill.
- [9] Gaspersz, V. 2015. *Manajemen Kualitas dalam Industri Jasa (edisi terjemahan)*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- [10] Geldart, P. 2013. *Culture Transformation. An Executive View*. Kanada: Eagles Flight.



- [11] Hacker, S.K. 2015. Leading Cultural Transformation. *The Journal for Quality & Participation*, January, 16, 13-17.
- [12] Harahap, P. 2011. *Budaya Organisasi. Organizational Culture*. Semarang: Semarang University Press.
- [13] Heckelman, W.L., Unger, S., & Garofano, C. 2013. Driving Culture Transformation During Large-Scale Change. *OD Practitioner*, Vol. 45 No. 3, 25-52.
- [14] Juran, J.M., & Gryna, F.M. 2013. *Quality Planning and Analysis*. New York: McGraw Hill.
- [15] Kreitner, R., & Kinicki, A. 2014. *Organizational Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- [16] Kurniawan, A., Saddhono, K., & Widodo, S.T. (2020). *The Cultural Transformation of Begalan Traditional Ceremony. Preceding of The International Seminar Tri Matra: exploring and Identifying the Dynamics and Its Challages of Cultural Transformation*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret.
- [17] Kusumawardhani, L. 2010. Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2, No. 2, Februari, 159-166
- [18] Lockhart, S. L. 2014. *An Ethnographic Study of a Small Alternative Public High School*. Antioch University Seattle Master of Art in Education.
- [19] Ndraha, T. 2013. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- [20] Noronha, C. 2019. National culture and total quality management: empirical assessment of a theoretical model. *The TQM Magazine*, Vol. 15 No. 5, pp. 351-6.
- [21] Oakland, J.S. 2016. *Total Quality Management: The Route to Improving Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- [22] Patel, P.M., & Deshpande, V.A. 2017. Application Of Plan-Do-Check-Act Cycle For Quality And Productivity Improvement - A Review. *International Journal for Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, Volume 5 Issue I, January.
- [23] *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2021 tentang Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil*.
- [24] *Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2021 tentang Pejaminan Mutu Pelatihan Aparatur Sipil Negara*.
- [25] Prasetyo, L. 2010. Membangun Budaya Organisasi dengan Kepemimpinan yang Efektif. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 2, No. 2, Februari, 139-149.
- [26] Robbins, S.P. 2016. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. (Terjemahan Hadyana Putjatmaka). Jakarta: Prenhallindo.
- [27] Sathe, V. 2015. Culture and Related Corporate Realities: Text, Cases, & Readings on Organizational Entry, establishment & change. *Irwin series in management and the behavioral sciences*. Diambil pada tanggal 27 Maret 2021, dari [www.amazon.com](http://www.amazon.com).
- [28] Schein, E. H. 2012. *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
- [29] Seufert, S., & Meier, C. 2016. *From eLearning to Digital Transformation: A Framework and Implications for L&D*. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, Vol. 9, No. 2, pp. 27-33. <https://doi.org/10.3991/ijac.v9i2.6003>, diakses 18 Februari 2021.
- [30] Tjiptono, F., & Diana, A. 2015. *Total Quality Management (Edisi revisi)*. Yogyakarta: Andi Offset.
- [31] Tjiptono, F., & Chandra, G. 2017. *Service, Quality, Satisfaction (Edisi ke-2)*. Yogyakarta: Andi Offset.



- 
- [32] Yuliani, D. 2020. Evaluasi Dampak Kurikulum Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil terhadap Kesiapan Pegawai di Tempat Kerja. *Jurnal Inspirasi*, Vol. 11, No. 2, Desember, 97-123.
- [33] Yuningsih, A. 2014. Membangun dan Menyosialisasikan Budaya Organisasi Sebagai Keunggulan Kompetitif. *Mediator*, Vol. 5 (1), 111-123.
- [34] Wandrial, S. 2012. Budaya Organisasi (Organizational Culture), Salah Satu Sumber Keunggulan Bersaing Perusahaan di Tengah Lingkungan yang Selalu Berubah. *Binus Business Review*, Vol. 3 No. 1 Mei, 335-342.
- [35] Zumaeroh. 2010. Accelerated Culture Transformation: Ujung Tombak Kesuksesan Organisasi. *Majalah Ilmiah Ekonomika*, Vol. 13 (2), Mei, 47-74.