

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organisasi menetapkan kinerja-kinerja kunci yang harus dicapai dan ditingkatkan oleh setiap pihak yang terluabt dalam proses penjaminan mutu.</li><li>- Unit kerja secara rutin melakukan koordinasi internal dan identifikasi keberadaan area-area kunci yang memerlukan adaptasi atau perubahan</li></ul>
--	---

## **BAB VII**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

1. Penjaminan mutu digambarkan oleh Juran sebagai proses manajemen dengan 3 tahapan penting yaitu perencanaan kualitas (*quality planning*), kontrol kualitas (*quality control*), dan Perbaikan Kualitas

(Quality Improvement). Penjaminan mutu LPP masih didominasi lemahnya tahapan perencanaan kualitas dan perbaikan kualitas. Analisis atas penjaminan mutu LPP memperlihatkan masih lemahnya sisi pengelolaan proses penjaminan mutu (baik dari sisi instrumentasi maupun *quality control*nya) dan pengelolaan pelaksana penjaminan mutu. Kelemahan pada dua sisi ini memberikan implikasi yang besar pada pencapaian tujuan utama penjaminan mutu yakni perbaikan berkelanjutan. Dari sisi proses, kegagalan untuk mendisain mutu sebagai dasar tahapan penjaminan mutu (standar mutu tata Kelola yang minim), memberikan implikasi pada penjaminan mutu pada pelaksanaan pelatihan bertumpu pada instrumen akreditasi yang tidak dilengkapi dengan konstektualisasi visi dan misi LPP berimbas pada penyelesaian program pelatihan secara rutin dan tidak menumbuhkan kreativitas dan inovasi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan lingkungan strategis dan stakeholdersnya. *Control* mutu yang dilakukan tanpa acuan atau arah yang jelas menjadikan proses ini dilakukan sebagai kegiatan rutin memenuhi kebijakan, menyelesaikan program pelatihan serta memenuhi kriteria pada pelaksanaan akreditasi. Dari sisi pelaksana, komitmen penjaminan mutu yang hanya dilabelkan pada KPM/TPM (yang dalam prakteknya masih ditemukan memiliki komitmen terbatas) membuat penjaminan mutu hanya sebagai tanggung jawab administrasi pemenuhan data akreditasi.

2. Pelaksanaan penjaminan mutu LPP belum mendorong kapasitas dinamis organisasi (*organizational capital*) untuk menghasilkan perbaikan dan pembaharuan yang berkelanjutan (*sustainable*) pada pelatihan ASN. LPP belum mendapatkan proses produktif yang optimal dalam bentuk kemampuan organisasi menganalisis untuk mencari cara baru dalam proses kerja atau pun melihat dan menganalisis kesesuaian hasil kerja dengan tuntutan kebutuhan pelanggan atau perubahan (*double loop*). Kelemahan pada proses dan

pelaksana memberikan pengaruh pada kondisi organisasi (lingkungan kerja dalam organisasi), khususnya kegagalan menciptakan lingkungan kondusif untuk menciptakan 'learning' sebagai langkah awal munculnya berbagai ide kreatif untuk perbaikan berkelanjutan. Pengelolaan *hard side* dan *soft side of quality* yang masih menyisakan berbagai permasalahan memberikan kontribusi pada pelaksanaan penjaminan mutu yang belum memunculkan pembaharuan-pembaharuan yang substansial dan berkelanjutan. Penyebab utama kegagalan LPP untuk mendapatkan kapasitas produktif yang optimal (LO) disebabkan:

- a. Kegagalan memberikan arah mutu yang jelas yang diakibatkan adanya ketidaklengkapan struktur/*instrument* dan *alignment* antar tahapan PDCA. Minimnya kejelasan proses, tanggung jawab dan *alignment* menimbulkan kebingungan acuan dan arah, struktur, hubungan dan tanggung jawab serta *output* antar kegiatan dalam organisasi. Proses *learning* sebagai awal perilaku produktif yang menghasilkan inovasi dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai kebijakan, strategi, model, budaya dan struktur yang ada dalam organisasi tersebut. Ketidakjelas atas instrumen-instrumen tersebut menyebabkan *sustainability* mutu menjadi terkendala.
- b. Lingkungan organisasi yang tidak kondusif sebagai tempat 'belajar' bagi SDM karena hubungan kerja (SDM) pihak-pihak dalam penjaminan mutu yang tidak berjalan dengan optimal. Temuan disertasi memberikan gambaran bagaimana individu dan unit pelaksana penjaminan mutu memiliki komunikasi yang terbatas. TPM/KPM yang tidak aktif dan memiliki 'keterkaitan' yang minim dan tim pelaksana yang terfokus pada penyelesaian pekerjaan rutin, membuat komunikasi dan keterbukaan serta hubungan yang sifatnya formal dan terbatas. Saling belajar dan saling berbagi informasi menjadi terbatas sebagai akibatnya

lingkungan penjaminan mutu tidak memberikan kesempatan yang banyak untuk partisipasi dan hubungan kerja yang ‘nyaman’. Bagaimana pegawai berinteraksi, bekerja dan terlibat dalam *delivery* mutu, dan bagaimana penyelesaian masalah dilakukan dalam organisasi memberikan pengaruh munculnya kreatifitas dan inovasi.

3. Model yang mengakomodir *hard side* dan *soft side of quality* dibutuhkan untuk menciptakan penjaminan mutu yang berkesinambungan. Model ini menggambarkan proses yang terintegrasi dan *aligned* atas konsep PDCA's Deming yang digunakan dalam penjaminan mutu. Komitmen penerapan penjaminan mutu pada dua level baik level strategi dan operasional (unit pelaksana penjamin mutu) menjadi kunci untuk menjawab masih dominannya penjaminan mutu pada level operasional namun tidak memiliki arah yang jelas karena minimnya acuan mutu yang menjadi tujuan penjaminan mutu. Aspek penataan *hard side of quality* ini harus didukung penataan *soft side of quality* dalam bentuk menciptakan *Learning Organization* sebagaimana dimaksud oleh Marquardt untuk mendapatkan penjaminan mutu yang berkelanjutan. Pengaturan peran berbagai pihak yang terlibat secara jelas, perbaikan mekanisme komunikasi dan pengambilan keputusan yang memungkinkan proses kreatif muncul dalam bentuk delegasi dan otonomi. Model yang ditawarkan memiliki karakteristik *active participation*, mendapatkan *strong commitment* pimpinan, *shared decision-making* dan *communication*, fokus untuk menciptakan *customer satisfaction* (kepuasan pelanggan), memiliki kejelasan dalam penilaian kinerja dan mekanisme *reward and punishment* serta komitmen penuh semua pihak untuk melakukan perbaikan atau perubahan.

## B. Saran

1. Restrukturisasi organisasi dan proses bisnis perlu dilakukan dalam penjaminan mutu LPP untuk mendapatkan *alignment (strategic alliance)* dan kejelasan peran dan tanggung jawab tim yang ada pada proses penjaminan mutu. *Alignment* diarahkan pada penetapan konfigurasi kejelasan standar mutu (tujuan) untuk menjadi konsensus dan tujuan bersama setiap individu dan tim kerja yang ada dalam LPP dan dasar proses kegiatan pada tim kerja serta hubungan antar berbagai tim kerja yang dimiliki organisasi. Restrukturisasi ini dilanjutkan dengan penerapan PDCA pada dua level yaitu level strategi dan organisasi untuk memperjelas munculnya komitmen semua pihak yang terlibat dalam penjaminan mutu.
2. *Alignment* harus disertai dengan pemberian kebebasan (otonomi) pada individu/tim kerja untuk mengelola diri dan tim, menetapkan proses, cara dan perbaikan dan pengembangan yang dibutuhkan. Kebebasan ini akan memberikan ruang bagi setiap individu/tim untuk belajar dari setiap pengalaman kerjanya masing-masing (proses kerjanya masing-masing). Bagaimana mereka bekerja, bagaimana mereka menyelesaikan masalah, bagaimana mereka mengembangkan perbaikan-perbaikan terhadap proses kerjanya dapat terjadi jika ada kejelasan tujuan dan kebebasan diberikan. Otonomi, kepercayaan, kejelasan peran, kejelasan penilaian kinerja dan kejelasan dukungan dalam berkinerja menciptakan lingkungan kondusif untuk menchallenge setiap proses dan hasil setiap orang dan unit kerja bahkan organisasi.
3. Restrukturisasi penjaminan mutu dengan model ***Two-tier OPB*** sebagai sebuah proses manajemen dalam mendisain kualitas dalam proses PDCA (baik pada aspek *hard side of quality* maupun *soft side of quality*) dapat mendorong munculnya kapasitas organisasi sebagai hasil dari ‘pembelajaran dalam organisasi’ untuk beradaptasi dengan

lingkungan strategik. Pendekatan dua level ini menawarkan otonomi untuk setiap tahapan dan juga *alignment* antar tahapan untuk mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan yang diharapkan. Tier atau level pertama menghasilkan *vision* dan sasaran disertai dengan standar mutu yang dibutuhkan untuk mengukur keberhasilan dan komitmen dan hubungan antar tahapan untuk mengontrol hasil. *Tier* atau level kedua menunjukkan otonomi yang diberikan organisasi untuk mengelola tugas dan tanggung jawab (*shared decision making*) yang akan diukur nantinya dengan target-target yang ditetapkan pada tier pertama.

Restrukturisasi juga harus didukung dengan komitmen, kerjasama, keterlibatan dan partisipasi semua pihak yang terlibat untuk mengeluarkan dan melakukan yang terbaik; gaya kepemimpinan yang non-hirarkis dan peran pimpinan sebagai motivator, fasilitator dan mentor; tim spesialis (TPM/KPM) yang mampu memberikan pengakuan dan koreksi mutu serta menjadi coach bagi pegawai/tim serta pimpinan; pola dan channel komunikasi yang lancar, fleksibel dan konstruktif; serta pengakuan dan dukungan terhadap penerapan *experience learning, coaching and mentoring* dalam bentuk pemberian *reward and punishment* yang jelas.

Pendekatan kebijakan yang dilakukan LAN terbukti ampuh untuk memandu tahap *do* pada level strategi, dapat diadopsi untuk mendorong LPP menerapkan model two-tier penjaminan mutu sehingga menciptakan lingkungan pembelajaran dalam setiap penyelenggaraan pelatihan yang dapat berujung pada *sustainability* kualitas.

4. Penelitian lanjutan atas disertasi ini dapat diarahkan pada pemodelan cara belajar pada organisasi pembelajar LPP untuk mempermudah dan mempercepat munculnya perbaikan berkelanjutan.

### **C. Kontribusi Disertasi**

1. Secara teori, Model *Two-Tier OPB* adalah modifikasi Trilogi Juran dalam Sistem Manajemen Mutu dan PDCA Deming. Modifikasi pada

Trilogi Juran dilakukan dengan menambahkan aspek *learning organization* (LO) baik pada tahapan perencanaan mutu, kontrol mutu dan peningkatan mutu. Modifikasi Deming pada penjaminan mutu LPP dilakukan pada penguatan alignment dan penerapannya pada dua tingkatan yang berbeda yaitu level strategi dan operasional.

2. Saat ini model penjaminan mutu masih dilakukan pada satu level (*strategy*) dan belum konsisten pengelolaan tiap tahap dan komponennya. *Model Two-Tier OPB* ini menjadi model pengelolaan LPP dari sisi kelembagaan dan pengaturan proses PDCA untuk menciptakan situasi pembelajaran agar munculnya perbaikan berkelanjutan. LPP perlu membuat proses penjaminan mutu untuk level *strategy* (organisasi LPP) dan juga pada level pelaksana/operasional (pelaksana mutu dan kontrol mutu). Pembuatan acuan dilakukan secara bersama sehingga semua pihak tahu peran dan acuan pelaksanaannya.
3. Penerapan PDCA sebagai metode untuk penjaminan mutu tidak hanya berfokus pada mekanisme *monitoring* semua proses pada LPP, namun juga digunakan sebagai mekanisme menciptakan situasi kondusif untuk belajar (*learning organization*). Proses *monitoring* sendiri akan menciptakan informasi-informasi yang dapat dikritisi dan dimanfaatkan untuk menciptakan ‘pengetahuan baru’ berdasar praktek dalam proses pekerjaan atau aktifitas LPP. Sebagai mekanisme ‘monitoring proses’ dan ‘learning organization’ dibutuhkan penambahan instrumen dalam PDCA yakni pengaturan aktor-aktor yang terlibat dalam *quality assurance* untuk memastikan dan mendukung proses belajar dalam organisasi, disamping peran sebagai inspektur mutu dan *assurance* dalam *traditional model quality assurance*. Fungsi *mentor* dan *coach* dapat ditambahkan dalam proses penjaminan mutu sebagai bagian untuk menumbuhkan situasi belajar dalam organisasi. Proses kreatif dari *experiential learning* (melakukan aktifitas pada LPP) perlu

dilengkapi dengan aktor yang berperan sebagai tempat ‘mengadu’ dan ‘berdiskusi’ serta memberikan ‘saran’ untuk perbaikan berkelanjutan. Dan peran-peran tersebut perlu dilembagakan kedalam pihak-pihak yang ada dalam proses penjaminan mutu LPP. Pimpinan yang secara formal berfungsi sebagai *decision maker* dan juga ‘pengarah’, perlu juga memerankan sebagai mentor, sebagai individu dan tim manajemen yang ahli secara substansi dan mampu memberikan kejelasan arah penerapan TQM pada LPP.

4. Model *Two-Tier OPB* ini dikembangkan atas analisis Model Penjaminan Mutu PCDA yang digunakan LPP sehingga model yang dikembangkan berbasis pada model yang saat ini digunakan dengan penambahan unsur, pengaturan ulang dan pembenahan struktur sehingga mudah untuk diimplementasikan.
5. Model *Two-Tier OPB* ini pada hakekatnya berbasis pada proses manajemen yang bersifat *generic* sehingga adopsi pada berbagai organisasi (dengan jenis dan tipe berbeda) dapat dilakukan. Proses PDCA adalah proses manajemen *generic*, adopsi dan adaptasi dilakukan pada leyer (*tier*) untuk mendapatkan komitmen mutu yang disesuaikan dengan struktur atau tata kelola organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- A, G., Goyal, S. ., Martikainen, T., & Olli, P. Y. (1998). Total quality management: a new perspective for improving quality and productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15 Iss 8/9, 947–968.
- Allais, S. M. (2017). Quality assurance in education: Issues in education policy. In *Issues in Education Policy* (Vol. 5). Centre for Education Policy Development.
- Argyris, C. (2005). On the Demise of Organization Development. In D. L. Bradford & W. W. Burke (Eds.), *Reinventing Organization Development New Approaches to Change in Organizations*.
- Bateman, A., & Giles Education Consultant. (2013). *Qualifications frameworks and quality assurance of education and training*.
- Bontis, N., Seleim, A., & Ashour, A. (2007). Human capital and organizational performance: A study of Egyptian software companies. *Management Decision*, 45(4), 789–801. <https://doi.org/10.1108/00251740710746033>
- Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443–463. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00144>
- Bradford, D. L., & Burke, W. W. (2005). *Reinventing Organization Development New Approach to Change in Organizations*. Pfeiffer.

- Camison, C., & Navarro, M. B. (2012). *Product Innovation as a Result of Knowledge Development Processes in Organisations*.  
<https://doi.org/10.4018/978-1-60960-783-8.ch117>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications Asia-Pacific Ptc. Ltd.
- Dahlgaard, Jens J., K. K. G. K. K. (2005). *Fundamentals of Total Quality Management*. Routledge.  
<http://libgen.is/book/index.php?md5=62629DB59E4766D153AE056B72DD58AD>
- Davenport, T. H., Leibold, M., & Voelpel, S. (2006). Strategic Management in the Innovation Economy. In *John Wiley Professio*. Publicis KommunikationsAgentur GmbH, GWA.
- DeFeo, Joseph A., J. M. J. (2014). *Juran's Quality Essentials: For Leaders*. MsGraw-Hill Education.
- Deming, W. . (1982). *Out of the Crisis-Quality, Productivity, and competitive Position*. University Press.
- Fadeeva, Z., Galkute, L., & Mader, C. (2014). Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education. *Sustainable Development and Quality Assurance in Higher Education, December*.  
<https://doi.org/10.1057/9781137459145>
- Fiorenzo, F., Maurizio, G., & Domenico, M. (2019). *Designing Performance Measurement Systems: Theory and Practice of Key Performance Indicators*. Springer International Publishing.
- FTA (Federal Transit Administration), U. D. of T. (2018). *Quality Assurance and Quality Control Guidelines*. PDFDrive.com diakses tanggal 20 April 2020.
- Goestch, David L dan Davis, S. (2014). *Qualitative Management for Organizational Excellent: Introduction to Total Quality* (Seventh Ed). Pearson Education Limited.
- Gray, A. (2018). *These are the Best Countries and Cities for Attracting and Developing Talent*. <https://www.libglobal.net/single-post/2018/02/09/These->

are-the-best-countries-and-cities-for-attracting-and-developing-talent

- Habtoor, N. (2016). Influence of human factors on organisational performance: quality improvement practices as a mediator variable,. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65.
- Hanum, M.Pd, F. (2018). Evaluasi Penyelenggaraan Diklat Di Kementerian Agama. *EDUKASI: Jurnal Penelitian Pendidikan Agama Dan Keagamaan*, 16(2), 191–203. <https://doi.org/10.32729/edukasi.v16i2.477>
- Hoogveld, M. (2018). Agile management:The Fast and Flexible Approach to Continuous Improvement and Innovation in Organizations. In *IFLA Journal* (Vol. 40, Issue 1). New York: Business Expert Press. <https://doi.org/10.1177/0340035214526539>
- Iacovini, N. M., & Et.al. (n.d.). Public Organization between Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: the Case of Tuscany Region. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0327-x>
- Ingham, J. (2002). *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*. Elsevier Ltd. All rights.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2006). Alignment: Using the BSC to create corporate synergies. In *Harvard Business School Press*. Harvard Business School Publishing Corporation. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:No+Title#0>
- Lagerström, M. (2013). Management Development. *Human Resources Management and Training*.
- Larat, F. (2015). *Internal and Eksternal Quality Control Mechanisms: Lessons Drawn from the Ecole Nationale D'administration of France. In Quest of Excellence: Approaches to Enhancing the Quality of Public Administration Education and Training* (A. Rosenbaum (Ed.)).
- Leithwood, K., Mascal, B., & Strauss, T. (Eds.). (2009). *Distributed Leadership According to the Evidence*. Routledge.

- Lyman, S. . (1991). *Application Of The Deming Management Miethod To Implement Total Quality Management In The DOD*. Institute of Technology Air University.
- Marquardt, M. J. (2002). Building the Learning Organization. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*. Davies-Black Publishing, Inc.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Moracanin, V. (2012). *Total\_Quality\_Management\_and\_Six\_Sigma.pdf* (T. Aized (Ed.)). Croatia: InTech.
- Muiswinkel, W. J. van. (2013). Future Challenges in Human Resources Management and Training in National Statistical Offices. *Human Resources Management and Training*. <https://doi.org/10.18356/6604b68f-en>
- Nasution, M. . (2004). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Ghalia Indonesia.
- Nguyen, H. C., & Ta, T. T. H. (2017). Exploring impact of accreditation on higher education in developing countries: a Vietnamese view. *Tertiary Education and Management*. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1406001>
- Parise, D. J., & Barreto, G. D. B. (2018). *Management of Education and Vocational Training*. Luxembaurg Agency for Developmpment Cooperation.
- Pertiwi, B. A. (2019). Perencanaan Kinerja Komite Penjamin Mutu Lembaga Diklat Pemerintah Daerah (Studi Pada Tim Komite Penjamin Mutu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Jawa Barat). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 5(1), 58. <https://jiap.ub.ac.id/index.php/jiap>
- Prabowo, S. (2012). Total Quality Management (TQM) dalam Pendidikan. *Jurnal Sosial Humaniora*, 5 No.1.
- Pramusinto, A., & Kumorotomo, W. (2009). *Governance Reform di Indonesia: Mencari Arah Kelembagaan Politik yang Demokratis dan Birokrasi yang Profesional*. Gava Media.
- Psychogios, A. G., & Priporas, C.-V. (2007). Understanding total quality management in context: qualitative research on managers' awareness of TQM aspects in the Greek service industry. *The Qualitative Report*, 12(1), 44.

<http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/index.html>

- R, T. W., & J, S. G. (1984). Current Status of Quality Assurance in Mental Health, *The American Behavioral Scientist* (pre-1986). *Political Science Database*, 27 No. 5, 608.
- Rabin, J., Hildreth, W. B., & Miller, G. J. (2006). *Handbook of Public Administration, Third Edition (Public Administration and Public Policy)*. In *Taylor & Francis Group*. CRC Press Taylor & Francis.
- Rhodes, Lee, M., Biondi, L., Gomes, R., Melo, A. I., Ohemeng, F., Lopez, G. P., Rossi, A., & Sutiyono, W. (n.d.). Current state of public sector performance management in seven selected countries. *International Journal Productivity and Management*, 235–271.
- Rohmatulloh, & Winarni, S. (2013). Kajian evaluasi mutu layanan diklat dengan analisis. *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XVII, April 2016*, 1–8.
- Ross, J. . (1995). *Total Quality Management: Text, Cases and Reading*". (2nd ed.). S.S. Mubarak & Brothers Fte Ltd.
- Rybinski, K. (2020). Are rankings and accreditation related? Examining the dynamics of higher education in Poland. *Quality Assurance in Education*, 28(3), 193–204. <https://doi.org/10.1108/QAE-03-2020-0032>
- Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education, Management Mutu Pendidikan*. Yogyakarta: RCiSoD.
- Schein, E. H. (2006). Coaching and Consultation Revisited: Are They the Same? In *Coaching for Leadership: The Practice of Leadership Coaching from the World's Greatest Coaches 2nd Edition*. Pfeiffer.
- Scott, S., & Ferguson, O. (2016). New Perspectives On 70:20:10 A Good Oractice Research. *Hali*, 187.
- Siminoff, L. A., & Step, M. M. (2005). A communication model of shared decision making: Accounting for cancer treatment decisions. *Health Psychology*, 24(4 SUPPL.). <https://doi.org/10.1037/0278-6133.24.4.S99>
- Sirikrai, S. (2013). Quality Assurance: Choices and Changes. *Conference: The First*

- International Conference on LSS for Higher Education*. <https://doi.org/DOI:10.13140/2.1.2804.9608>
- TACIS TRACECA PROJECT. (2001). Business Plan Training Centre. *TRACECA: International Road Transport Transit Facilitation, February*.
- Thoha, M. (2008). *Ilmu Administrasi Publik Kontemporer*. Kencana.
- Tjiptono, F. (1995). *Strategi Pemasaran*. Andi Offset.
- Tomer, J. F. (2016). *Integrating Human Capital with Human Development*. Palgrave Macmillan.
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development Sixth Edition*. Pearson Education Limited.
- Ugyel, L. (2016). *Paradigms and Public Sector Reform; Public Administration of Bhutan*. Australian National University.
- Ulrich, D., & Smalwood, N. (2009). Organization Is Not Structure but Capability. In F. Hesselbein & M. Goldsmith (Eds.), *The Organization of the Future 2: Visions, Strategies, and Insights on Managing in a New Era*. Jossey-Bass.
- World Economic Forum (WEF). (2018). Towards a reskilling revolution: a future of jobs for all. *World Economic Forum Insight Report, January*, 42. <https://www.weforum.org/reports/towards-a-reskilling-revolution>
- Yhdiragarcia. (2014). *PDCA- Plan, Do, Check, Act*.

### **Daftar Kebijakan**

- Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Kepala LAN Nomor 25 Tahun 2015 tentang Pedoman Akreditasi Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah.
- Peraturan Lembaga Administrasi Negara No. 13 Tahun 2020 tentang Akreditasi Pelatihan.
- Peraturan Lembaga Administrasi negara No. 2 tahun 2021 tentang Penjaminan Mutu Pelatihan Aparatur Sipil Negara.