

# Analisis Implementasi Pembelajaran Terintegrasi melalui Pembangunan Budaya Pembelajaran dan Manajemen Pengetahuan pada Instansi Pemerintah

Perdhana Ari Sudewo <sup>a,1,\*</sup>

<sup>a</sup>Badan Pengawas Obat dan Makanan, Jl. Percetakan Negara No. 23, Jakarta Pusat, 10560

<sup>1</sup> perdhana.ari@pom.go.id\*

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

## Article history

Received:

Revised:

Accepted:

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) mengamanatkan pengembangan kompetensi ASN melalui pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan sebagai bagian penting dan terhubung dengan komponen manajemen ASN lainnya, serta saling terkait dengan ASN antar lembaga pemerintah. Amanah ini akan lebih mudah terwujud apabila didukung dengan terbangunnya budaya pembelajaran ASN di mana belajar merupakan kebutuhan intrinsik setiap ASN, bukan sekadar pelaksana kebijakan atau penggugur kewajiban. Berdasarkan latar belakang tersebut, kajian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi pembelajaran terintegrasi melalui pelaksanaan dan pelebagaan manajemen pengetahuan organisasi dan pembangunan budaya pembelajaran berkelanjutan pada Instansi Pemerintah. Analisis dilakukan melalui studi literatur, khususnya dari berbagai jurnal dan penelitian terkait dengan manajemen pengetahuan, pengembangan kompetensi, pembelajaran terintegrasi, dan budaya pembelajaran. Melalui pelebagaan manajemen pengetahuan dalam siklus penciptaan, berbagi, penyimpanan, penggunaan, dan umpan balik pengetahuan merupakan dasar berharga dalam membangun budaya pembelajaran ASN, dimana akhirnya menjadi dasar dalam mengimplementasikan pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan. Implementasi manajemen pengetahuan melibatkan seluruh pegawai ASN, dengan keterlibatan atasan langsung dan rekan kerja sebagai fasilitator pembelajaran di tempat kerja melalui aktivitas berbagi pengetahuan dan umpan balik pengetahuan. Proses pelebagaan manajemen pengetahuan melalui kebijakan organisasi, disertai dengan pengembangan budaya pembelajaran organisasi yang mendorong peran aktif setiap orang dalam organisasi merupakan kunci dalam mendukung pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan dalam manajemen ASN.

*The Law Number 20 of 2023 on State Civil Apparatus (ASN) mandates the development of ASN competencies through integrated learning with work as an essential part, connected with other components of ASN management, and interconnected with ASN across Government Institutions. This mandate will be more easily realized if supported by the establishment of a learning culture among ASNs, where learning is an intrinsic need for every ASN, not merely a policy implementation or obligation fulfillment. Based on this background, this study aims to analyze the implementation of integrated learning through the execution and institutionalization of organizational knowledge management and the development of a sustainable learning culture in Government Institutions. The analysis is conducted through a literature review, particularly from various journals and studies related to knowledge management, competency development, integrated learning, and learning culture. Institutionalizing knowledge management in the cycle of knowledge creation, sharing, storage, usage, and feedback are a valuable foundation in building a learning culture among ASNs, ultimately serving as the basis for implementing integrated learning with work. The implementation of knowledge management involves all ASN employees, with the involvement of direct superiors and colleagues as facilitators of workplace learning through knowledge-sharing activities and feedback. The process of institutionalizing knowledge management through organizational policies, accompanied by the development of an organizational learning culture that encourages the active role of everyone in the organization, is key to supporting integrated learning with work in ASN management.*

**Kata Kunci:** Kompetensi ASN, Pembelajaran, Terintegrasi, Pengetahuan, Budaya

**Keywords:** ASN Competencies, Learning, Integrated, Knowledge, Culture

## 1. Pendahuluan

Dengan penetapan Undang-Undang (UU) nomor 20 Tahun (2023) tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), pengembangan kompetensi ASN kembali dilakukan perubahan mendasar untuk mendorong profesionalisme ASN dan memastikan ASN kompeten sesuai dengan tuntutan perubahan. Pengembangan kompetensi menjadi sebuah kewajiban bagi setiap ASN, dilakukan melalui pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan sebagai bagian penting

dan terhubung dengan komponen manajemen ASN yang lain. Integrasi juga dilakukan melalui saling terkait dan terhubung antar ASN di seluruh Indonesia, baik Instansi Pusat maupun Pemerintah Daerah. Pembelajaran terintegrasi dan terhubung dengan semua ASN akan berjalan baik apabila didukung dengan ekosistem pembelajaran (*learning ecosystem*) dan budaya pembelajaran (*learning culture*) yang baik pada Instansi Pemerintah (Giannakos et al., 2016).

Pembelajaran terintegrasi diperlukan dan menjadi penekanan dalam UU Nomor 20 Tahun (2023) bukan tanpa dasar. Sebelumnya, dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun (2020) telah diatur terkait dengan pendekatan *Corporate University* sebagai implementasi dari konsep pembelajaran terintegrasi. Dengan konsep pembelajaran 10:20:70 dimana 70% keberhasilan pembelajaran ditentukan dalam praktik kerja langsung dengan pendampingan, maka manajemen ASN telah memasuki era dimana pembelajaran tidak hanya dilaksanakan di kelas-kelas pelatihan, tetapi justru dilakukan secara nonklasikal di tempat kerja. Di sisi lain, perubahan perilaku pembelajar saat ini juga menjadi salah satu pendorong pentingnya pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan harus dilakukan. Pada riset yang dilakukan tahun 2014 yang dilakukan pada perusahaan global diketahui bahwa 2 dari 3 pegawai menyampaikan kekurangan waktu bekerja untuk menyelesaikan tanggung jawab pekerjaannya. Pegawai rata-rata hanya memiliki 1% waktu seminggu, setara dengan 24 menit untuk belajar akibat banyaknya target pekerjaan yang harus diselesaikan. Sedikitnya waktu belajar yang dimiliki akibat peningkatan target kinerja menyebabkan pegawai lebih banyak memanfaatkan internet melalui fasilitas mesin pencari (*search engine*), ataupun belajar secara *online* melalui internet (Tauber & Wang-Audia, 2014). Dalam risetnya, Bersin menyampaikan bahwa 75% pegawai mengalami stress terkait pekerjaan, serta mengalami hambatan dalam pemenuhan kebutuhan belajar agar tetap dapat memenuhi kebutuhan kompetensi sesuai perubahan (Skoglof, 2022). Beban kerja yang tinggi seringkali menjadi penyebab bahwa mengikuti pelatihan bukan lagi menjadi prioritas, meskipun dalam jangka panjang hal tersebut memberikan potensi kerugian bagi organisasi maupun bagi diri pegawai. Di sisi lain, perubahan lingkungan strategis dan penyesuaian target kinerja membutuhkan kompetensi baru yang harus dikuasai pegawai, khususnya bila dikaitkan dengan cepatnya perubahan teknologi dan ilmu pengetahuan (Bersin et al., 2023).

Perubahan perilaku pembelajar juga terjadi pada sektor publik sebagai dampak dari perkembangan teknologi informasi (Khrykov et al., 2022). Sebagai pemegang peran penting dalam menjalankan roda pemerintahan dan pelayanan publik, ASN sebagai sumber daya manusia utama sektor publik harus dipastikan memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas pemerintahan dan pelayanan publik. Konsep *Corporate University* mengamanahkan bahwa pembelajaran yang dilakukan pegawai harus dipastikan berkontribusi dan berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kinerja organisasi. Untuk mewujudkan hal tersebut, maka pembelajaran berkelanjutan dan terintegrasi dengan pekerjaan menjadi sebuah kebutuhan untuk dilakukan untuk menjamin kompetensi ASN relevan dengan kebutuhan untuk mencapai kinerja yang optimal. Meskipun demikian, dengan perubahan perilaku pembelajaran pegawai, pengembangan kompetensi ASN memiliki berbagai tantangan dalam pelaksanaannya. Tantangan tersebut, seperti memastikan hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai signifikan (Sudewo & Sulastri, 2022), efektivitas modul pembelajaran mandiri untuk pembelajaran ASN (Palupi et al., 2021), strategi pengembangan kompetensi ASN di era Revolusi Industri (D. P. Wulandari, 2021), serta penyediaan *platform* pembelajaran yang nyaman bagi ASN. Selain itu, perkembangan teknologi informasi dan era normal baru pasca Covid-19 menjadi tantangan tersendiri dengan tuntutan penguasaan kompetensi teknologi digital bagi ASN (Susilo et al., 2022).

Dengan berbagai tantangan tersebut, tuntutan UU tentang ASN yang mewajibkan pembelajaran terintegrasi sebagai solusi yang relevan sebagai strategi pengembangan kompetensi ASN. Pembelajaran terintegrasi menggabungkan berbagai metode dan *platform* pembelajaran yang memungkinkan ASN belajar kapanpun dan dimanapun, tidak terbatas ruang dan waktu, serta mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh langsung ke dalam pekerjaan. Termasuk dalam sistem pembelajaran terintegrasi meliputi pelatihan berbasis proyek, *e-learning*, *mentoring*, dan *coaching* yang saling terkait dan mendukung satu sama lain. Untuk mewujudkan pembelajaran terintegrasi tersebut, dibutuhkan lingkungan kerja yang mendukung sebagai ekosistem dalam pembelajaran (Álvarez-Arregui et al., 2017), mendukung ASN untuk mengembangkan kompetensi secara holistik dan berkelanjutan. Pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan membutuhkan budaya pembelajaran yang baik, dukungan sumber informasi dan pengetahuan untuk ASN belajar, serta ekosistem pembelajaran yang positif dalam organisasi, yang sekaligus menguraikan keterkaitan antar komponen dalam organisasi yang berkontribusi terhadap pembelajaran organisasi (Giannakos et al., 2016). Melalui penggambaran keterkaitan antar komponen inti ekosistem pembelajaran, seperti komunitas belajar, suasana belajar, metodologi pembelajaran aktif, dan mekanisme pendukung pengajaran (Nguyen et al., 2023), Instansi Pemerintah dapat menciptakan lingkungan holistik yang memupuk pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan. Dengan ekosistem pembelajaran yang baik akan mendorong tumbuhnya budaya pembelajaran, dan akan diperkuat apabila setiap ASN memiliki kebutuhan untuk bertumbuh dimana belajar merupakan sebuah kebutuhan intrinsik setiap ASN alih-alih hanya sebagai pelaksana kebijakan dan penggugur kewajiban.

Dengan uraian tersebut, maka kajian ini disusun untuk merumuskan alternatif pendekatan pembelajaran terintegrasi pada manajemen ASN, khususnya pembinaan kompetensi ASN pada Instansi Pemerintah. Kajian dilakukan melalui optimalisasi pendekatan manajemen pengetahuan dan pembangunan budaya pembelajaran sebagai aspek utama yang mendukung implementasi pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan. Dalam manajemen pengetahuan, informasi dan pengetahuan organisasi dikelola dengan baik sehingga menjadi sumber dan referensi pembelajaran bagi pegawai di tempat kerja. Sedangkan budaya pembelajaran merupakan motor yang menggerakkan pegawai untuk terdorong terus melakukan pengembangan kompetensi agar dapat memenuhi kebutuhan kompetensi sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi terkini.

## 2. Metodologi

Kajian pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif-analitis. Pendekatan ini dipilih untuk menggali secara mendalam tentang analisis implementasi pembelajaran terintegrasi melalui pembangunan budaya pembelajaran dan manajemen pengetahuan organisasi pada Instansi Pemerintah. Kajian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi literatur. Adapun sumber data pada kajian ini meliputi jurnal ilmiah, buku referensi, laporan penelitian sebelumnya, serta dokumen kebijakan terkait ASN, manajemen pengetahuan, dan budaya pembelajaran. Teknik pengumpulan data kajian dilakukan melalui literatur review, yaitu dengan mengidentifikasi dan mengumpulkan artikel ilmiah, buku, dan dokumen terkait dengan topik kajian, meliputi pembelajaran terintegrasi, pengembangan kompetensi, manajemen pengetahuan, dan budaya pembelajaran, serta pengumpulan dokumen resmi Pemerintah seperti Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN, kebijakan organisasi, dan laporan tahunan Instansi Pemerintah. Analisis data dilakukan melalui coding data dan pengetahuan yang relevan dengan topik kajian, kategorisasi data dan pengetahuan yang lebih spesifik, analisis yang diuraikan dalam paragraf pembahasan, dan pembuatan kesimpulan kajian. Dengan metodologi kajian tersebut, diharapkan hasil analisis dalam kajian ini dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan strategi implementasi pembelajaran terintegrasi dan manajemen pengetahuan organisasi untuk membangun budaya pembelajaran yang kuat pada ASN sebagaimana diamanahkan oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Pengembangan kompetensi pegawai secara terintegrasi dengan pekerjaan tidak dapat dipisahkan dengan pengetahuan organisasi dan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Dengan *learning organization*, organisasi selalu berupaya terus mengembangkan kapasitasnya untuk meningkatkan kinerja dan inovasi melalui pembelajaran berkelanjutan (Senge, 2014). Di sisi lain, membangun *learning organization* membutuhkan pengetahuan organisasi yang dikelola melalui sebuah sistem manajemen pengetahuan, diimplementasikan dengan dukungan kebijakan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) organisasi (Rasid et al., 2022). Baik *knowledge management* maupun *learning organization* membutuhkan budaya belajar organisasi yang kuat, dimana budaya untuk belajar akan terbangun jika didukung dengan kemudahan setiap pegawai untuk belajar dan mengembangkan kompetensi, kapanpun dan dimanapun tanpa terbatas ruang dan waktu. Dalam membangun budaya pembelajaran, organisasi memiliki peran sebagai fasilitator pembelajaran yang bertanggung jawab dalam menyiapkan sistem dan infrastruktur pembelajaran, dan mendesain program bahwa belajar adalah sebuah proses yang menyenangkan (Maryani et al., 2010). Setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab terhadap proses belajar, khususnya melalui aktifitas berbagi pengetahuan (*sharing knowledge*) maupun dorongan dari setiap diri anggota organisasi untuk terus belajar dan mengembangkan diri (Rana et al., 2016), bersiap untuk menghadapi tantangan dan problem baru di masa depan.

Manajemen pengetahuan dipahami sebagai sebuah upaya sistematis dalam mengelola aset pengetahuan organisasi, termasuk data dan informasi, baik yang dimiliki pegawai maupun unit organisasi untuk menghasilkan keunggulan kompetitif organisasi, serta mengoptimalkan nilai tambah dan inovasi organisasi (Praharsi, 2016). Pendekatan yang menyeluruh dalam aktifitas proses manajemen pengetahuan dapat mendorong inovasi dan pertumbuhan organisasi (Sayyadi, 2020). Sistem manajemen pengetahuan dikembangkan untuk meningkatkan kegiatan berbagi pengetahuan di antara pegawai, serta meningkatkan kualitas data, informasi, atau konten pengetahuan organisasi (Kurniawan et al., 2017). Melalui aktifitas berbagi pengetahuan, dapat mendorong peningkatan kompetensi pegawai yang terlibat dalam kegiatan berbagi pengetahuan. Dengan manajemen pengetahuan, organisasi dapat mendorong praktik berbagi pengetahuan dan peningkatan kompetensi yang lebih baik, memfasilitasi proses identifikasi, perolehan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan organisasi untuk meningkatkan kompetensi organisasi yang terintegrasi dengan pekerjaan pegawai, serta mewujudkan tujuan organisasi (Joshua & Moge, 2019).

Melalui integrasi antara manajemen pengetahuan dengan pendekatan dalam pembelajaran dan peningkatan kompetensi pegawai, organisasi dapat menciptakan masa depan yang lebih baik melalui pengambilan keputusan yang tepat dengan memanfaatkan aset pengetahuan organisasi secara efektif (Dimitriadis, 2005). Penerapan manajemen pengetahuan dalam agenda pembelajaran organisasi dapat mendorong peningkatan *outcome* dan kinerja organisasi melalui peningkatan kualitas pembelajaran pegawai dan aktifitas berbagi pengetahuan (Ahmar et al., 2014). Dengan mendorong aktifitas berbagi pengetahuan dan pengembangan budaya kolaborasi, organisasi dapat memaksimalkan potensi dari aset pengetahuan untuk peningkatan kinerja organisasi (Githii, 2021). Praktik manajemen pengetahuan yang diiringi dengan efikasi diri pegawai dalam proses pembelajaran, dapat meningkatkan kualitas pembelajaran organisasi dan menjadi pendorong dalam peningkatan kualitas organisasi (D. Wulandari & Sunaryo, 2019). Dengan integrasi antara manajemen pengetahuan dan tujuan pembelajaran organisasi, organisasi dapat menciptakan iklim dan ekosistem pembelajaran yang secara berkelanjutan dapat meningkatkan kualitas budaya belajar maupun aktifitas berbagi pengetahuan di tempat kerja (Bahrami et al., 2013). Integrasi antara sistem pembelajaran digital (*e-learning*) dengan sistem manajemen pengetahuan juga dapat meningkatkan efektifitas berbagi pengetahuan dan peningkatan kompetensi, yang pada akhirnya menjadi pendorong bagi kesuksesan organisasi (Oloruntoyin, 2020).

Pengembangan sistem manajemen pengetahuan dapat memberikan manfaat signifikan bagi organisasi dengan memberikan pendekatan terstruktur untuk mengelola pengetahuan terkait praktik dan pengembangan pengetahuan serta kompetensi pegawai. Dengan memanfaatkan sistem manajemen pengetahuan, organisasi dapat memastikan bahwa data, informasi, dan pengetahuan penting organisasi diperoleh, disimpan, dan dibagikan secara efektif di antara pegawai mendukung pembelajaran pegawai di tempat kerja (Pulukadang et al., 2015). Sistem manajemen pengetahuan dapat berfungsi sebagai tempat penyimpanan virtual untuk informasi dan pengetahuan penting yang diperlukan dalam tugas-tugas yang berkaitan dengan pengembangan kompetensi pegawai, dan mendukung pelaksanaan pekerjaan pegawai (Maulana & Juliane, 2022). Selain itu, sistem manajemen pengetahuan memiliki peran penting untuk mengevaluasi dan meningkatkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pada Instansi Pemerintah, memastikan bahwa data, informasi, dan pengetahuan dimanfaatkan secara efektif untuk meningkatkan proses tata kelola dalam SPBE maupun organisasi (Rasid et al., 2022).

Pada sektor pemerintahan, mendorong setiap Instansi Pemerintah melakukan pelebagaan sistem manajemen pengetahuan melalui integrasi dengan kebijakan organisasi dan manajemen mutu organisasi merupakan langkah strategis dalam membangun budaya pembelajaran dan mewujudkan pengembangan kompetensi terintegrasi dengan pekerjaan. Budaya pembelajaran dibangun melalui aktifitas berbagi pengetahuan antar pegawai secara horizontal maupun vertikal. Implementasi manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui inisiatif pelatihan dan pendidikan (Putro & Nurhiqmah, 2021), serta mengoptimalkan proses organisasi dan meningkatkan kompetensi pegawai melalui program pembelajaran yang ditargetkan. Di sisi lain, hubungan sosial dan budaya organisasi dalam penciptaan, berbagi, dan penerapan pengetahuan dalam organisasi merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam mendorong pengelolaan pengetahuan sebagai aspek penting dalam pembelajaran pegawai dan mendorong inovasi organisasi (Saragih, 2022). Pelatihan memainkan peran penting dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk memenuhi tanggung jawab dan kewajiban pegawai secara efektif dan memenuhi standar yang ditetapkan (Widodo et al., 2023).

Manajemen pengetahuan pada organisasi mendorong pemanfaatan pengetahuan yang terencana dan sistematis, sehingga mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan pemberian layanan organisasi kepada pemangku kepentingan (Maryati et al., 2021). Manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja organisasi berdasarkan pengalaman dan proses yang diciptakan oleh pegawai dalam memperoleh, berbagi, dan memanfaatkan pengetahuan dalam suatu organisasi (Hidayat et al., 2022). Dengan mengintegrasikan sistem manajemen pengetahuan dengan operasional organisasi pada Instansi Pemerintah melalui pelebagaan manajemen pengetahuan, Instansi Pemerintah dapat menyederhanakan proses bisnis, meningkatkan kompetensi dan pengambilan keputusan, serta meningkatkan efisiensi secara keseluruhan (Satria et al., 2021). Manajemen pengetahuan pada Instansi Pemerintah yang didukung dengan sistem manajemen pengetahuan juga membantu dalam mengatur dan menyebarkan informasi penting bagi keberhasilan proyek pada Instansi Pemerintah, memastikan bahwa pengetahuan dimanfaatkan secara optimal (Maulana & Juliane, 2022; Yudhanti et al., 2019), termasuk dalam pengembangan kompetensi ASN melalui pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan.

Pengembangan kompetensi terintegrasi dengan pekerjaan pada manajemen ASN sebagaimana diamanahkan oleh UU Nomor 20 Tahun (2023) tentang ASN dapat dilakukan melalui berbagai strategi, program maupun kegiatan. Pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan pegawai dapat mendukung transisi pemanfaatan ilmu pengetahuan pada pelatihan dalam penerapan praktis pada pekerjaan maupun kehidupan nyata dengan lebih baik dan efisien (Rahmawati et al., 2017), serta meningkatkan kesiapan dan kenyamanan peserta didik sehingga meningkatkan motivasi untuk terus belajar (Hanung et al., 2017). Sistem pembelajaran terintegrasi melalui penekanan integrasi ilmu pengetahuan dan teknologi dengan matematika dan rekayasa dalam konteks dunia nyata terbukti mampu membekali peserta didik dengan kemampuan memecahkan masalah nyata kehidupan secara

efektif melalui aplikasi praktis, serta meningkatkan kemampuan dalam inovasi, kemandirian, berfikir logis, dan literasi teknologi peserta didik (Agustina et al., 2020; Wicaksono, 2020; Zahro et al., 2019). Untuk mendukung pembelajaran terintegrasi, penerapan sistem manajemen pengetahuan menjadi alternatif pilihan karena dapat meningkatkan retensi pengetahuan, meningkatkan kualitas hasil pelatihan melalui dukungan data, informasi, dan pengetahuan organisasi dalam pembelajaran di tempat kerja, serta meningkatkan kinerja organisasi. Menerapkan pembelajaran terintegrasi melalui manajemen pengetahuan organisasi merupakan pendekatan strategis untuk memastikan pemanfaatan pengetahuan organisasi secara sistematis dalam meningkatkan ide, inovasi, kompetensi, keterampilan, dan layanan pelanggan (Maryati et al., 2021)

Pengembangan kompetensi terintegrasi juga dapat dilakukan melalui pengintegrasian berbagai kegiatan dalam pembelajaran untuk meningkatkan pengalaman belajar pegawai peserta didik secara keseluruhan, meliputi kegiatan domain kurikulum, kokurikuler, dan ekstrakurikuler (Chanifah, 2019). Integrasi tersebut dicontohkan pada penerapan model pendidikan karakter peserta didik, dimana strategi dijalin dengan kegiatan kurikuler, kokurikuler, dan ekstrakurikuler untuk mendorong pengembangan secara holistik (Maryam et al., 2022). Pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan, didukung dengan sistem manajemen pengetahuan dengan budaya pembelajaran akan mendukung pengembangan kompetensi berkelanjutan ASN. Selain itu, sistem manajemen pengetahuan dapat memfasilitasi integrasi metodologi dan teknologi pelatihan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan (Pulukadang et al., 2015). Pembelajaran terintegrasi dalam pekerjaan juga akan terwujud apabila telah terbangun budaya pembelajaran pada diri ASN dan pada setiap Instansi Pemerintah sehingga belajar merupakan kebutuhan intrinsik pegawai, alih-alih sebagai penggugur kewajiban dan pelaksanaan kewajiban. Membangun budaya belajar ASN merupakan salah satu elemen kunci keberhasilan pembelajaran organisasi, mewujudkan organisasi pembelajar (*learning organization*) dan perbaikan berkelanjutan (Sarder, 2016b, 2016a).

Seperti halnya manajemen pengetahuan, budaya pembelajaran dalam manajemen ASN penting sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan dan kualitas hidup ASN (Zuriatina, 2020), khususnya komponen non material yang mendorong peningkatan kualitas dan menambah nilai ASN Indonesia. Budaya pembelajaran juga merupakan komponen utama dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi terintegrasi pada manajemen ASN. Belajar dari institusi pendidikan, pembangunan lingkungan kerja yang positif akan mendorong budaya belajar yang lebih baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja tenaga pendidik (Akib et al., 2022). Peningkatan budaya pembelajaran melalui penerapan budaya literasi yang efektif dalam pembelajaran juga menunjukkan dampak signifikan dalam meningkatkan keterampilan dan hasil pembelajaran (Muttaqin & Rizkiyah, 2022). Dibutuhkan komitmen semua pihak dalam organisasi untuk membangun budaya pembelajaran. Organisasi berkewajiban memfasilitasi kebutuhan belajar semua pegawai, di sisi lain pegawai juga harus memiliki keinginan kuat untuk belajar dan terus meningkatkan kompetensi maupun kualitas diri. Pengetahuan yang dimiliki organisasi dapat dioptimalkan untuk belajar dan meningkatkan kompetensi, dimana pada akhirnya nanti berpengaruh terhadap pertumbuhan berkelanjutan organisasi (Maryani et al., 2010).

Melalui pelembagaan manajemen pengetahuan dan pembangunan budaya pembelajaran organisasi penting untuk mendorong berbagi informasi dan pengetahuan yang efisien, meningkatkan proses pengembangan terintegrasi pegawai dimana akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Model ekosistem inklusif yang menekankan pentingnya pengelolaan pengetahuan, pembelajaran kolaboratif, dan inovasi dapat diadaptasi dalam model pembelajaran terintegrasi. Model ini menekankan pentingnya inklusi sosial, metodologi didaktik, dan kombinasi praktik pengajaran dalam membentuk lingkungan belajar yang kondusif dalam entitas pemerintah. Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini ke dalam struktur organisasi, institusi dapat meningkatkan pertukaran pengetahuan, mendorong inovasi, dan mendorong budaya pembelajaran berkelanjutan (Álvarez-Arregui et al., 2017). Selain itu, peran tata kelola terdistribusi dalam mengelola ekosistem yang kompleks, seperti yang disoroti oleh West dan Olk (2023), sangat relevan bagi Instansi Pemerintah yang ingin menumbuhkan budaya belajar. Pendekatan ini menekankan orkestrasi beragam pemangku kepentingan, termasuk entitas korporasi, nirlaba, dan pemerintah untuk mendorong berbagi pengetahuan dan inovasi dalam ekosistem. Dengan memanfaatkan prinsip-prinsip tata kelola terdistribusi, Instansi Pemerintah dapat secara efektif mengkoordinasikan upaya, menyelaraskan tujuan, dan memfasilitasi inisiatif pembelajaran kolaboratif.

Melalui manajemen pengetahuan, dikolaborasikan dengan ekosistem yang inklusif, organisasi dapat memastikan bahwa data, informasi, dan pengetahuan yang berharga dikelola, dibagikan, dan dimanfaatkan secara efektif untuk peningkatan kompetensi pegawai secara terintegrasi dan mencapai tujuan organisasi. Dengan berkembangnya teknologi digital, selain mengembangkan sistem manajemen pengetahuan, pembangunan budaya pembelajaran organisasi tidak dapat dipisahkan dengan ekosistem digital dan perubahan perilaku pembelajar dalam dunia digital. Perilaku pembelajar modern yang memiliki waktu lebih sedikit dalam pembelajaran membutuhkan strategi pembelajaran yang berbeda dari organisasi dibandingkan generasi sebelumnya (Bersin et al., 2023; Skoglof, 2022; Tauber & Wang-Audia, 2014). Dalam ranah ekosistem pembelajaran digital, penting untuk menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif, didukung dengan metodologi pembelajaran aktif. Dengan

mengintegrasikan alat dan teknologi digital, Institusi Pemerintah dapat meningkatkan pengalaman pembelajaran, mendorong keterlibatan, dan memfasilitasi penyebaran pengetahuan dengan lebih baik (Nguyen et al., 2023). Selain itu, pengembangan ekosistem pembelajaran berbasis video pembelajaran dapat lebih memperkaya lingkungan belajar dengan menyediakan sumber daya pembelajaran yang interaktif dan menarik (Giannakos et al., 2016).

Integrasi sistem manajemen pengetahuan dalam pengembangan kompetensi ASN dapat menghasilkan pegawai yang lebih berpengetahuan, terampil, dan kompeten. Dengan pengetahuan dan kompetensi pegawai, pada akhirnya akan berkontribusi pada efisiensi dan efektifitas proses pada Instansi Pemerintah, dengan dampak pada peningkatan kinerja Instansi Pemerintah. Selain itu, transformasi pembelajaran ASN melalui pembelajaran terintegrasi dengan strategi *Corporate University* dapat berfungsi sebagai alat manajemen strategis yang dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan strategis dengan mendorong pengembangan pegawai dan pembelajaran organisasi serta berbagi pengetahuan (Sidabutar, 2020; Sudewo, 2022). Transformasi dan integrasi pembelajaran ini memfasilitasi penyalarsan tujuan pembelajaran pegawai dan organisasi dengan arah strategis organisasi secara keseluruhan, dengan menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan penyebaran pengetahuan.

Untuk memastikan keberlanjutan dan efektivitas budaya pembelajaran pada Instansi Pemerintah, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti kecerdasan ekosistem, mekanisme tata kelola, dan strategi adaptif. Faktor-faktor yang menentukan kecerdasan ekosistem pembelajaran digital menekankan pentingnya proaktif, pengorganisasian mandiri yang digerakkan oleh agen, dan faktor ekosistem internal-eksternal (Jeladze et al., 2017). Prinsip-prinsip tata kelola pembelajaran adaptif membutuhkan fleksibilitas, daya tanggap, dan pembelajaran berkelanjutan untuk menavigasi perubahan lingkungan strategis yang kompleks. Dengan menerapkan kerangka tata kelola adaptif, Instansi Pemerintah dapat secara efektif mengatasi tantangan, mendorong inovasi, dan menumbuhkan budaya ketahanan dalam ekosistem pembelajaran yang inklusif dan mengembangkan kompetensi. Dengan menggabungkan elemen-elemen ini, Instansi Pemerintah dapat meningkatkan ketangkasan dan daya tanggap ekosistem pembelajaran untuk memenuhi kebutuhan pengembangan kompetensi yang terus berkembang.

Pada akhirnya, semua proses dalam pengembangan kompetensi terintegrasi melalui pelembagaan manajemen pengetahuan dan pembangunan budaya pembelajaran organisasi tergantung dengan kualitas kepemimpinan organisasi. Dalam pengembangan organisasi, kepemimpinan melalui pengkoordinasian pekerjaan dan aktivitas pembelajaran organisasi melalui sistem manajemen pengetahuan penting untuk meningkatkan keterikatan pegawai dalam proses dan aktivitas pembelajaran (Hong & Kuo, 1999). Pemimpin memiliki peran krusial dalam membangun organisasi pembelajar maupun budaya belajar dalam organisasi (Xie, 2020). Melalui kebijakan strategis organisasi dalam bidang pengembangan kompetensi, sekaligus peran sebagai *coach* sekaligus *mentor* organisasi, pemimpin memiliki kekuatan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung proses belajar dan berbagi pengetahuan. Lebih dari itu, pemimpin memiliki peran besar dalam menciptakan ekosistem pembelajaran yang baik dalam organisasi (Ellinger & Ellinger, 2020). Komitmen dan dukungan kepemimpinan melalui visi yang jelas terkait dengan pembelajaran dan pembangunan ekosistem pembelajaran yang kondusif dalam organisasi dibutuhkan dalam mengembangkan budaya pembelajaran organisasi (Folke et al., 2005). Kepemimpinan transformasional juga memiliki dampak signifikan terhadap inovasi dan manajemen pengetahuan organisasi (Hutagalung et al., 2021).

Melalui manajemen pengetahuan yang baik, didukung dengan budaya pembelajaran organisasi dan kepemimpinan yang baik akan mendorong strategi pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan dapat terlaksana dengan baik. Hal ini bukan hanya menerapkan praktik belajar di tempat kerja, tetapi bagaimana organisasi membangun sistem yang mendukung, ekosistem yang mendorong pembelajaran berkelanjutan terjadi, dan akhirnya belajar menjadi sebuah kebutuhan intrinsik pegawai untuk meningkatkan produktivitas dan menghasilkan kinerja prima. Sebagai sebuah organisasi yang dibentuk untuk mewujudkan pembangunan nasional Indonesia, tujuan akhir dari pembangunan sistem dan tata kelola pembelajaran terintegrasi pada Instansi Pemerintah adalah kinerja organisasi, dimana dengan kinerja tersebut, diharapkan tujuan dari pembangunan Nasional Indonesia dapat diwujudkan.

## 4. Kesimpulan & Saran

### 4.1. Kesimpulan

Dari kajian yang dilakukan untuk merumuskan pendekatan pembelajaran terintegrasi yang tepat pada manajemen ASN, khususnya pembinaan kompetensi ASN pada Instansi Pemerintah, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kompetensi ASN melalui pembelajaran terintegrasi sangat berkaitan erat dengan penerapan konsep manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan organisasi pembelajar (*learning organization*). Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran terintegrasi dan berkelanjutan akan lebih mampu meningkatkan kinerja

dan inovasi melalui peningkatan kompetensi pegawainya. Manajemen pengetahuan memiliki peran penting dalam proses ini, dimana pengelolaan aset pengetahuan organisasi yang baik, mencakup data, informasi, dan pengetahuan dapat menghasilkan keunggulan kompetitif dan inovasi organisasi. Implementasi manajemen pengetahuan yang efektif melibatkan siklus penciptaan, berbagi, penyimpanan, penggunaan, dan umpan balik pengetahuan, yang pada akhirnya meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.

Budaya pembelajaran yang kuat juga menjadi prasyarat penting untuk keberhasilan pembelajaran terintegrasi pada Instansi Pemerintah. Dengan budaya pembelajaran yang baik, didukung dengan infrastruktur pembelajaran yang baik dalam ekosistem pembelajaran inklusif, serta implementasi sistem manajemen pengetahuan, memungkinkan pegawai untuk belajar kapan saja dan dimana saja, mendorong pembelajaran sebagai kebutuhan intrinsik pegawai. Selain itu, integrasi teknologi digital dan sistem pembelajaran digital berbasis video pembelajaran dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran terintegrasi dan berbagi pengetahuan. Peran kepemimpinan juga sangat penting, dimana pemimpin harus mampu berperan sebagai fasilitator, mentor, dan motivator dalam menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif. Dengan demikian, integrasi manajemen pengetahuan dengan kebijakan organisasi dan manajemen mutu merupakan langkah strategis untuk membangun budaya pembelajaran yang berkelanjutan dan meningkatkan kompetensi ASN dalam kerangka implementasi pembelajaran terintegrasi dengan pekerjaan dalam manajemen ASN pada Instansi Pemerintah.

#### 4.2. Rekomendasi

Untuk mencapai pengembangan kompetensi ASN yang optimal melalui pembelajaran terintegrasi, Instansi Pemerintah perlu mengembangkan kebijakan dan melembagakan manajemen pengetahuan yang komprehensif. Kebijakan tersebut harus mendukung proses pembelajaran terintegrasi dan pengembangan kompetensi ASN. Selain itu, perlu dikembangkan infrastruktur pembelajaran digital yang memadai sebagai bagian dari pembangunan ekosistem pembelajaran digital yang inklusif untuk mendukung pembelajaran berbasis teknologi, seperti sistem e-learning dan video pembelajaran. Program pelatihan juga harus dirancang untuk memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan dengan metode yang interaktif dan partisipatif.

Instansi Pemerintah perlu mengembangkan dan memelihara budaya belajar yang kuat, dengan memberikan akses yang mudah kepada pegawai pada sumber belajar, mendorong praktik berbagi pengetahuan, dan memberikan penghargaan kepada pegawai yang menunjukkan inisiatif dalam belajar. Kepemimpinan transformasional sangat diperlukan dalam mengembangkan pembelajaran terintegrasi, dimana pemimpin harus mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi, serta aktif dalam mempromosikan visi pembelajaran dan memberikan dukungan yang diperlukan. Terakhir, evaluasi berkala terhadap implementasi manajemen pengetahuan dan program pembelajaran harus dilakukan untuk memastikan efektivitasnya, dengan menggunakan umpan balik dari pegawai untuk melakukan perbaikan yang diperlukan. Dengan strategi-strategi tersebut, diharapkan pengembangan kompetensi ASN melalui pembelajaran terintegrasi dapat terwujud secara efektif dan berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan inovasi pada Instansi Pemerintah.

#### Daftar Referensi

- Agustina, R., Huda, I., & Nurmaliah, C. (2020). Implementasi Pembelajaran STEM Pada Materi Sistem Reproduksi Tumbuhan Dan Hewan Terhadap Kemampuan Berpikir Ilmiah Peserta Didik SMP. *Jurnal Pendidikan Sains Indonesia*, 8(2), 241–256. <https://doi.org/10.24815/jpsi.v8i2.16913>
- Ahmar, G. O. Al, Rofiq, A., & Hadiwodjojo, D. Z. (2014). The Impact of Knowledge Management, Learning Organization, and Educations Organization on Organization Performance: A Case in Brawijaya University. *Asia Pacific Management and Business Application*, 3(1), 28–47. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2014.003.01.3>
- Akib, R., Elpisah, E., & Fhareza, M. (2022). Peran Budaya Kerja Sekolah Terhadap Peningkatan Kinerja Tenaga Pendidik Dan Kependidikan. *Jambura Economic Education Journal*, 4(1), 42–50. <https://doi.org/10.37479/jeej.v4i1.12228>
- Álvarez-Arregui, E., Rodríguez-Martín, A., Prado, S. A., & Arreguit, X. (2017). Inclusive Ecosystem Model for the Management of Knowledge, Training and Innovation: Progress, Difficulties and Challenges. *Aula Abierta*, 46, 97. <https://doi.org/10.17811/rifie.46.2017.97-104>
- Bahrani, H. R., Jazani, M. O., & Joybar, M. (2013). A Survey on the Effects of Knowledge Management on Organizational Learning: A Case Study of Banking Industry. *Management Science Letters*, 2877–2884. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.11.010>
- Bersin, J., Enderes, K., Ioannidou, S., Mertens, J., & Nangia, N. (2023). *HR Prediction for 2023*. The Josh Bersin

- Company.
- Chanifah, N. (2019). Strategi Implementasi Model Pendidikan Karakter Dalam Pembelajaran Agama Islam Di Fakultas Hukum Universitas Brawijaya. *Sebatik*, 23(2), 646–653. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v23i2.822>
- Dimitriadis, Z. S. (2005). Creating Strategic Capabilities: Organizational Learning and Knowledge Management in the New Economy. *European Business Review*, 17(4), 314–324. <https://doi.org/10.1108/09555340510607361>
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2020). Providing Strategic Leadership for Learning: Optimizing Managerial Coaching to Build Learning Organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337–351. <https://doi.org/10.1108/tlo-05-2020-0070>
- Folke, C., Hahn, T. P., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive Governance of Social-Ecological Systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30(1), 441–473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
- Giannakos, M. N., Krogstie, J., & Aalberg, T. (2016). Video-Based Learning Ecosystem to Support Active Learning: Application to an Introductory Computer Science Course. *Smart Learning Environments*, 3(1). <https://doi.org/10.1186/s40561-016-0036-0>
- Githii, J. (2021). Effect of Knowledge Management on Organization Performance. *American Journal of Data Information and Knowledge Management*, 2(1), 14–26. <https://doi.org/10.47672/ajdikm.761>
- Hanung, A., Husin, F., Afriandi, I., Hilmanto, D., Tarawan, V. M., Setiawan, S., & Abdulkhak, I. (2017). Motivasi Dan Kompetensi Mahasiswa Serta Kepuasan Pasien Setelah Mendapatkan Model Pembelajaran Asuhan Nifas Terintegrasi. *Jurnal Pendidikan Dan Pelayanan Kebidanan Indonesia*, 2(4), 25. <https://doi.org/10.24198/ijemc.v2i4.23>
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022). Peran Pembelajaran Organisasi Pada Pengaruh Kapabilitas Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Organisasi. *Inobis Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 553–568. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v5i4.250>
- Hong, J., & Kuo, C. L. (1999). Knowledge Management in the Learning Organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(4), 207–215. <https://doi.org/10.1108/01437739910277019>
- Hutagalung, D., Novitasari, D., Silitonga, N., Asbari, M., & Supiana, N. (2021). Membangun Inovasi Organisasi: Antara Kepemimpinan Transformasional Dan Proses Manajemen Pengetahuan. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), 4568–4583. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1522>
- Jeladze, E., Pata, K., & Quaicoe, J. S. (2017). Factors Determining Digital Learning Ecosystem Smartness in Schools. *Interaction Design and Architecture(S)*, 35, 32–55. <https://doi.org/10.55612/s-5002-035-002>
- Joshua, S. R., & Moge, T. (2019). Work System Framework: Analisis Inmagic Presto Dan Zendesk. *Cogito Smart Journal*, 5(2), 266–279. <https://doi.org/10.31154/cogito.v5i2.177.266-279>
- Khrykov, Y. M., Ptakhina, O. M., Sych, T. V., Dzvinchuk, D. I., & Kormer, M. V. (2022). Trends in the Development of e-Learning for Civil Servants. *Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology*, 2, 126–140.
- Kurniawan, Y., Sarwengga, O., Dewanto, T. F., & Hantoro, W. T. (2017). Analisis Dan Pengembangan Sistem Manajemen Pengetahuan Berbasis Perangkat Lunak Open Source (Studi Kasus). *Computatio Journal of Computer Science and Information Systems*, 1(1), 81. <https://doi.org/10.24912/computatio.v1i1.243>
- Maryam, E., Ahmad, F., & Romadon, R. (2022). Desain Kurikulum Pengajaran Fisika Terintegrasi Etnosain Untuk Menumbuhkan Karakter Cinta Tanah Air. *Jurnal Pendidikan Mipa*, 12(4), 1125–1130. <https://doi.org/10.37630/jpm.v12i4.754>
- Maryani, M., Donna, M., & Hapsari, N. (2010). Building learning culture towards a learning organization to empower employee's knowledge. *ComTech: Computer, Mathematics and Engineering Applications*, 1(2), 1196–1209.
- Maryati, D. S., Wasliman, W., Mudrikah, M., & Sauri, S. (2021). Perencanaan Implementasi Manajemen Pengetahuan Di Perpustakaan Perguruan Tinggi Berbasis Teknologi Informasi Dan Komunikasi (Tik). *Jurnal Manajemen Pendidikan Al Hadi*, 1(2), 21. <https://doi.org/10.31602/jmpd.v1i2.5134>
- Maulana, A., & Juliane, C. (2022). Implementasi Manajemen Pengetahuan Dalam Sistem Layanan Sertifikasi Profesi (Studi Kasus SMKN 1 Garut). *Jatiji (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, 9(3), 1897–1904. <https://doi.org/10.35957/jatiji.v9i3.2343>
- Muttaqin, M. F., & Rizkiyah, H. (2022). Efektifitas Budaya Literasi Dalam Meningkatkan Keterampilan 4C Siswa Sekolah Dasar. *Dawuh Guru Jurnal Pendidikan Mi/Sd*, 2(1), 43–54. <https://doi.org/10.35878/guru.v2i1.342>

- Nguyen, L. T., Kanjug, I., Lowatcharin, G., Manakul, T., Poonpon, K., Sarakorn, W., Somabut, A., Srisawasdi, N., Traiyarach, S., & Tuamsuk, K. (2023). Digital Learning Ecosystem for Classroom Teaching in Thailand High Schools. *Sage Open*, 13(1), 215824402311583. <https://doi.org/10.1177/21582440231158303>
- Oloruntoyin, S. T. (2020). Integration of Knowledge Management and E- Learning Technologies in Academic Institutions. *Journal of Islam and Science*, 7(2), 88. <https://doi.org/10.24252/jis.v7i2.16069>
- Palupi, R., Meliyanti, M., & Aryanto, S. (2021). Efektivitas Dan Kebermanfaatan Modul Belajar Mandiri Calon Guru Aparatur Sipil Negara (ASN) PPPK (Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kerja). *Dwija Cendekia Jurnal Riset Pedagogik*, 5(2), 338. <https://doi.org/10.20961/jdc.v5i2.56351>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*.
- Praharsi, Y. (2016). Manajemen pengetahuan dan implementasinya dalam organisasi dan perorangan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 16(1).
- Pulukadang, D. R., Mustafid, M., & Farikhin, F. (2015). Pendekatan Clustering Untuk Ekstraksi Pengetahuan Pada Pembangunan Sistem Manajemen Pengetahuan. *Jurnal Sistem Informasi Bisnis*, 5(2). <https://doi.org/10.21456/vol5iss2pp79-83>
- Putro, B. E., & Nurhiqmah, A. (2021). Penerapan Model Manajemen Pengetahuan Pada Sektor Pemerintahan (Studi Kasus: Bappeda Cianjur). *Jurnal Media Teknik Dan Sistem Industri*, 5(2), 72. <https://doi.org/10.35194/jmtsi.v5i2.1431>
- Rahmawati, A., Sekarwana, N., Achadiyahani, A., Husin, F., Anwar, A. D., Dhamayanti, M., & Abdulhak, I. (2017). Peran Penerapan Asuhan Neonatus Terintegrasi Terhadap Motivasi Dan Kompetensi Mahasiswa Serta Kepuasan Pasien Di Praktik Klinik Kebidanan. *Jurnal Pendidikan Dan Pelayanan Kebidanan Indonesia*, 2(4), 33. <https://doi.org/10.24198/ijemc.v2i4.72>
- Rana, S., Ardichvili, A., & Polesello, D. (2016). Promoting Self-Directed Learning in a Learning Organization: Tools and Practices. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 470–489. <https://doi.org/10.1108/ejtd-10-2015-0076>
- Rasid, F. Te. riyudian, Pramono, S. H., & Rizal, M. N. (2022). Peranan Manajemen Pengetahuan Dalam Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. *Jiko (Jurnal Informatika Dan Komputer)*, 5(3), 209–214. <https://doi.org/10.33387/jiko.v5i3.5284>
- Saragih, R. R. (2022). Implikasi Budaya Organisasi Dan Manajemen Pengetahuan Di Lingkungan Pendidikan : Studi Literatur. *Edukatif Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(4), 6077–6082. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.3587>
- Sarder, R. (2016a). *Building a Learning Culture*. 27–48. <https://doi.org/10.1002/9781119235200.ch02>
- Sarder, R. (2016b). *Building an Innovative Learning Organization. A Framework to Build a Smarter Workforce, Adapt to Change, and Drive Growth*. John Wiley & Sons, Inc.
- Satria, W. I., Hermawan, Y., & Akbar, M. F. H. (2021). Definisi Sistem Portal Pengetahuan Dalam Pemerintahan Berdasarkan Pendekatan Modifikasi Soft System Methodology Dan Hermeneutic. *Jurnal Informatika Kesatuan*, 1(1), 61–70. <https://doi.org/10.37641/jikes.v1i1.518>
- Sayyadi, M. (2020). Proposed Model for Knowledge Management Implementation in Organizations. *Journal of Business Technology and Leadership*, 2(1), 1–10. <https://doi.org/10.54845/btljournal.v2i1.23>
- Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Currency.
- Sidabutar, V. T. P. (2020). Kajian Penerapan Corporate University dalam Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 46(1), 255–270.
- Skoglof, J. (2022). *A Learning Organisation for the Future (presentation)*.
- Sudewo, P. A. (2022). The Strategies Analysis of Corporate University in the Government Agencies in Indonesia. *Jurnal Wacana Kinerja: Kajian Praktis-Akademis Kinerja Dan Administrasi Pelayanan Publik*, 25(1), 69–94.
- Sudewo, P. A., & Sulastri, B. A. (2022). Hubungan Capaian Jam Pelajaran Pengembangan Kompetensi Dengan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. *Jurnal Kewidyaiswaraan*, 7(2), 150–158.
- Susilo, S. A., Setiadi, P. B., & Rahayu, S. (2022). Kebijakan Human Capital Management Aparatur Sipil Negara Di Era New Normal. *Buletin Poltanesa*, 23(1), 118–125. <https://doi.org/10.51967/tanesa.v23i1.1229>
- Tauber, T., & Wang-Audia, W. (2014). Meet the Modern Learner: Engaging the Overwhelmed, Distracted, and Impatient Employee. *Research Bulletin, The Latest in Enterprise Learning & Talent Management*, November 26, Bersin by Deloitte.

- Undang-Undang Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- West, J., & Olk, P. (2023). Distributed Governance of a Complex Ecosystem: How R&D Consortia Orchestrate the Alzheimer's Knowledge Ecosystem. *California Management Review*, 65(2), 93–128. <https://doi.org/10.1177/00081256231165329>
- Wicaksono, A. G. (2020). Penyelenggaraan Pembelajaran Ipa Berbasis Pendekatan Stem Dalam Menyongsong Era Revolusi Industri 4.0. *Lensa (Lentera Sains) Jurnal Pendidikan Ipa*, 10(1), 54–62. <https://doi.org/10.24929/lensa.v10i1.98>
- Widodo, A., Nurina, T., & Putri, T. S. (2023). Pelatihan Manajemen Penyelenggaraan Pertandingan Futsal Bagi Pengurus Organisasi Mahasiswa. *Jurnal Inovasi Dan Pengabdian Masyarakat Indonesia*, 2(2), 51–55. <https://doi.org/10.26714/jipmi.v2i2.92>
- Wulandari, D. P. (2021). Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Menyiapkan ASN Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jejaring Administrasi Publik*, 13(2), 101–120. <https://doi.org/10.20473/jap.v13i2.31830>
- Wulandari, D., & Sunaryo, W. (2019). *Improving the Learning Organization Effectiveness Through Developing Knowledge Management and Self-Efficacy (Empirical Study at Elementary Public School in Bogor, Indonesia)*. <https://doi.org/10.2991/aes-18.2019.39>
- Xie, L. (2020). The Impact of Servant Leadership and Transformational Leadership on Learning Organization: A Comparative Analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(2), 220–236. <https://doi.org/10.1108/lodj-04-2019-0148>
- Yudhanti, D. A., Ripanti, E. F., & Perwitasari, A. (2019). Knowledge Management System Konservasi Hutan Tanaman Mangrove. *Jurnal Edukasi Dan Penelitian Informatika (Jepin)*, 5(3), 321. <https://doi.org/10.26418/jp.v5i3.35956>
- Zahro, I. F., Atika, A. R., & Westhisi, S. M. (2019). Strategi Pembelajaran Literasi Sains Untuk Anak Usia Dini. *Jurnal Ilmiah Potensia*, 4(2), 121–130. <https://doi.org/10.33369/jip.4.2.121-130>
- Zuriatina, I. (2020). Pengaruh Pembangunan Kebudayaan Terhadap Pembangunan Manusia Di Indonesia. *Temali Jurnal Pembangunan Sosial*, 3(1), 1–17. <https://doi.org/10.15575/jt.v3i1.6364>