

Membangun Budaya Belajar Melalui Pembelajaran di Tempat Kerja dalam Penyusunan Video Profil BPSDMD Provinsi NTB

Nurhikmah

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Nusa Tenggara Barat

e-mail : hikmah.rehal@gmail.com

Abstrak

Tulisan ini merupakan refleksi dari kegiatan aktualisasi Rancangan Transformasi Budaya Birokrasi (RTBB), sebagai output dari Pelatihan Revolusi Mental pada tahun 2021. RTBB tersebut mengambil topik Pembudayaan *Knowledge Management* dalam Rangka Internalisasi Nilai-nilai Corporate University Melalui Model Pembelajaran 70:20:10. Tujuan penelitian adalah terbangunnya budaya belajar, berbagi pengetahuan, dan *knowledge capture* terkait pengetahuan organisasi yaitu profil organisasi BPSDMD melalui Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL). Ada dua hal yang digali terkait dengan RTBB yaitu proses pembelajaran di tempat kerja (WPL) dalam penyusunan profil BPSDMD Provinsi NTB, dan refleksi atau *lesson learnt* yang didapatkan dalam proses pembelajaran tersebut. Penelitian ini dirancang secara kualitatif deskriptif, berbasis pada studi kasus, yaitu merancang model pembelajaran di lokus, dan mengumpulkan data menggunakan observasi, wawancara, dokumentasi, dan kajian Pustaka. RTBB dirancang dalam tahapan Pra, Pelaksanaan, dan Pasca Pelaksanaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa melalui kegiatan RTBB dengan pola Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL) telah mampu menumbuhkan budaya belajar dan munculnya *Community of Practices* (CoP), dan mendukung terinternalisasinya nilai-nilai Corporate University. Refleksi pembelajaran yang didapatkan adalah widyaiswara dan manajemen saling berbagi peran, sehingga pegawai semakin memahami nilai-nilai *learning Organization*.

Kata Kunci: Budaya belajar, Pembelajaran di Tempat Kerja, *Knowledge Management*, *Corporate University*

Building a Learning Culture Through The Work Place Learning in Preparing a Video Profile of BPSDMD NTB Provincial Government

Abstract

This research is the reflection of the actualization activity of the Bureaucratic Culture Transformation Design (RTBB) as the output of the Mental Revolution Training in 2021. RTBB was focused on the topic of Civilizing Knowledge Management in the Internalization of Corporate University Values Through the 70:20:10 Learning Model. The research aims to build a culture of learning, sharing knowledge, and knowledge capture related to organizational knowledge, namely the profile of the BPSDMD organization through Work Place Learning (WPL). There are two aspects to explore regarding RTBB: the Workplace Learning (WPL) process in making the profile of BPSDMD Provincial Government, and the reflection or lessons learned from the learning process. This research is designed qualitatively and descriptively, based on a case study, involving the design of a learning model on-site and data collection using observation, interviews, documentation, and literature review. RTBB has been designed in the Pre-Implementation, Implementation, and Post-Implementation stages. The research results show that the RTBB activities, with the Workplace Learning (WPL) model, have been successful in fostering a culture of learning and the emergence of a Community of Practices (CoP). Also, it supports the internalization of Corporate University values. The learning reflection obtained is that trainers and management share roles, enabling employees to understand more about the values of a learning organization.

Keywords: Learning Culture, Work Place Learning, Knowledge Management, Corporate University

PENDAHULUAN

Ketidakmampuan belajar (*Learning disability*), baik individu maupun organisasi, menjadi hal yang berbahaya di era saat ini (Senge, 1994:22). Dalam bukunya, *The fifth Discipline*, Senge menjelaskan bahwa untuk menghadapi hal tersebut, diperlukan lima disiplin dalam organisasi pembelajar untuk menangkalnya. Seperti halnya Coelho (2022), mengutip Alvin Toffler, yang mengatakan, bahwa "The illiterate of the 21st century will not be those who cannot read and write, but those who cannot learn, unlearn, and relearn". Coelho menyorot bahwa dunia saat ini begitu kompleks dan tidak menentu. Salah satu cara untuk mengembangkan *learning agility* adalah mengubah cara belajar seperti yang ditekankan oleh Alvin Toffler.

Dari sederet kajian keilmuan tersebut, maka individu ataupun organisasi perlu mengembangkan budaya belajar. Di awal tulisannya, Adhityarahman (2023) menulis poin penting, bahwa "Navigating the organization towards a culture of innovation and collaboration requires more than just procedural adjustments. The heart of the transformation lies in reshaping two foundational aspects: mindset and behavior. These are not just buzzwords but the core entities that will shape the narrative of the evolving organizational culture". Hal ini menarik karena sejalan dengan yang dihadapi oleh organisasi saat ini dalam menghadapi perubahan.

Dua hal itu pula yang disorot dalam tulisan ini, yakni terkait *mindset* (pola pikir) dan *behaviour* (perilaku). Tulisan ini merupakan refleksi dari output Pelatihan Revolusi Mental untuk Penguatan Budaya Birokrasi yang Bersih, Melayani dan Responsif Angkatan II Tahun 2021, yang dilaksanakan oleh Pusat Pengembangan Kompetensi Teknis dan

Sosial Kultural ASN, Lembaga Administrasi Negara. Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 12 Tahun 2016 tentang Gerakan Nasional Revolusi Mental, bahwa Revolusi Mental merupakan sebuah gerakan kebudayaan yang bertujuan untuk mengubah cara pandang, sikap, perilaku yang berorientasi pada kemajuan dan kemodernan melalui internalisasi nilai-nilai esensial revolusi mental pada individu, keluarga, institusi sosial, masyarakat sampai pada lembaga-lembaga negara.

Transformasi pola pikir, pola kerja, dan aktualisasi sebagai ruh Revolusi Mental perlu didukung oleh SDM aparatur yang kompeten. Untuk melakukan transformasi, perlu adanya suatu pembudayaan yang mengarah pada aktualisasi sehingga performa seorang aparatur bukan hanya pada rutinitas dan lingkup administrasi, tapi lebih kepada budaya atau karakter untuk penguatan birokrasi yang bersih, melayani, dan responsif (Basseng, 2021).

Pelatihan yang berlangsung selama 2 bulan dengan total 194 Jam Pelajaran ini berujung pada output peserta untuk membuat Rancangan Transformasi Budaya Birokrasi (RTBB). RTBB ini berlokus di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi NTB, dengan fokus pada kesenjangan budaya yang terjadi.

Berdasarkan Forum Group Discussion (FGD) dengan widyaiswara dan manajemen pada 2021, serta analisis SWOT yang telah dilakukan, ditemukan kesenjangan bahwa belum membudayanya tradisi belajar (*knowledge sharing*) dan *knowledge capture* untuk mendukung *knowledge management* di BPSDMD Provinsi NTB (Nurhikmah, 2020).

Knowledge Management atau Manajemen Pengetahuan merupakan hal yang penting dalam mendukung pelaksanaan *Corporate University*.

Misalnya yang dilakukan Kemenkeu yaitu Kemenkeu CorpU sebagai strategi pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang merupakan bagian dari pencapaian visi dan misi Kementerian Keuangan melalui perwujudan keterkaitan dan kesesuaian antara pendidikan, pembelajaran, dan penerapan nilai-nilai dengan target kinerja, yang didukung dengan manajemen pengetahuan (*knowledge management*). (Tim BPPK Kemenkeu, 2020:8)

Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, Nomor 14 tahun 2011 tentang manajemen pengetahuan, sebagai upaya terstruktur dan sistematis dalam mengembangkan dan menggunakan pengetahuan yang dimiliki untuk membantu proses pengambilan keputusan bagi peningkatan kinerja organisasi. Aktivitas dalam manajemen pengetahuan meliputi upaya perolehan, penyimpanan, pengolahan dan pengambilan kembali, penggunaan dan penyebaran, serta evaluasi dan penyempurnaan terhadap pengetahuan sebagai aset intelektual organisasi.

Pentingnya aset intelektual, inilah yang akan mendukung *Corporate University*. Pengembangan SDM melalui *Corporate University* yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Pada pasal 203, disebutkan pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 merupakan upaya untuk pemenuhan kebutuhan kompetensi PNS dengan standar kompetensi Jabatan dan rencana pengembangan karier. Dan di ayat 4 disebutkan bahwa Pengembangan kompetensi sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dilaksanakan melalui pendekatan sistem pembelajaran terintegrasi (*Corporate University*).

Konsep *Corporate University* (CorpU) telah banyak diaplikasikan di sektor swasta, dan saat ini banyak organisasi pemerintah yang mengadopsi konsep tersebut (Paton et al.2005:8, dalam Firdaus:2017). Berdasarkan Meister (1998, dalam Firdaus:2017), alasan utama bahwa banyak organisasi mencoba untuk mengembangkan CorpU adalah bahwa adanya pengetahuan sebagai aset organisasi memiliki masa simpan yang singkat dan perlu diperbarui terus menerus. Organisasi mulai menyadari bahwa mereka tidak dapat lagi bergantung pada institusi pendidikan tinggi untuk melengkapi tenaga kerja mereka. Oleh karenanya, mereka mencoba membangun “universitas” sendiri sesuai dengan kebutuhan mereka. Penggunaan istilah “university” mengindikasikan bahwa pembelajaran menjadi sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, CorpU dan *knowledge management* pada akhirnya mensyaratkan orang-orang di dalam organisasi termasuk di sektor publik untuk memiliki budaya belajar. Firdaus dan Chairunisa, (2021, dalam Nurhayati:2022), menyebutkan bahwa budaya belajar secara terbuka dapat menjadi budaya kerja di tempat kerja pegawai tersebut. Model pembelajaran inilah yang disebutkan sebagai *Corporate Learning* melalui budaya belajar terbuka yang mendukung pencapaian visi dan tujuan organisasi.

Chusminah (2015), dalam tulisannya memaparkan upaya mendukung suksesnya CorpU, maka PLN Pusdiklat melakukan kemitraan dengan berbagai institusi, antara lain dengan universitas dan perusahaan lain. Dalam bermitra dengan BUMN lain, kegiatan yang dilakukan yaitu *knowledge sharing* antar-learning center. Kegiatan ini berupaya untuk mempromosikan peningkatan kualitas pembelajaran di BUMN, berbagi dan

saling belajar tentang *learning process*, lalu menyediakan fasilitas berjejaring, serta mendorong adanya sinergi sesama *learning center*, dan mendorong terwujudnya *center of excellence* secara nasional. Kegiatan yang dilakukan ini sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas dan peran pembelajaran di dalam perusahaan secara efektif serta menjawab tuntutan terhadap BUMN agar dapat lebih berperan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, pendapatan negara, serta peningkatan kualitas layanan umum.

Di Kemenkeu CorpU, tahap pertama dari pelaksanaan *Knowledge Management* ditandai dengan adanya pembentukan kebiasaan berbagi pengetahuan (Suharsono dan Ariefina, 2020:13). Menurut Suharsono dan Ariefina, dalam mendukung terbentuknya budaya belajar dan berbagi dalam praktik *knowledge management*, maka diperlukan adanya regulasi yang mewajibkan para pejabat atau pegawai berbagi *tacit knowledge*, *expertise*, *know how*, *experience* terkait kompetensi teknis yang masih dimiliki individu, yang diubah menjadi *explicit knowledge*. Setelah itu, maka *explicit knowledge* akan menjadi bahan *Knowledge Management* di *Kemenkeu Learning Center* milik Kementerian Keuangan.

Instansi pemerintah yang juga turut mencanangkan CorpU adalah BMKG sejak 3 tahun terakhir. Menurut Nurhayati (2022:142-143), dengan adanya pencanangan CorpU, maka SDM BMKG dari level pimpinan sampai staf dituntut untuk berbenah atau bertransformasi. Perubahan itu dimulai dari perubahan *mindset*, kultur, fleksibilitas kerja dan model belajar. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, Nurhayati melihat bahwa pelaksanaan implementasi BMKG CorpU tidak semulus yang tertulis dalam teori. Tantangan terbesar yang dihadapi adalah dari sisi kesiapan *mindset*, baik pemimpin maupun

pegawai BMKG. Kenyataannya, setiap pelatihan atau pembelajaran baru sampai pada tahapan evaluasi dan perolehan sertifikat. Padahal, melalui penerapan CorpU setiap pelatihan dituntut untuk memberi dampak nyata terhadap peningkatan kinerja organisasi. Hal menarik dilihat oleh Nurhayati adalah bahwa tidak pernah dilakukan kegiatan pasca pelatihan berupa *On the job Training (OJT)* ataupun pembelajaran di tempat kerja.

Pada hal, telah terjadi pergeseran paradigma dari pendidikan dan pelatihan konvensional kependidikan dan pelatihan berbasis CorpU. Hal ini disorot oleh Fauziyah dan Prasetyo (2019:58), dengan menganalisis Kemenkeu CorpU. Dalam hasil kajiannya, disebutkan bahwa penekanan saat ini dalam organisasi harus ditekankan pada bagaimana mentransfer dan menciptakan sebuah pengetahuan melalui proses belajar yang dinamis.

Dengan berbagai tantangan yang dihadapi, selayaknya CorpU menjadi *tools* atau strategi untuk membangun budaya belajar, berbagi, sehingga mampu meningkatkan kinerja organisasi. Seperti yang tertuang dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 Tahun 2020, tentang Manajemen Talenta, pada Bab II Pasal 2, Manajemen Talenta ASN bertujuan untuk meningkatkan pencapaian tujuan strategis Pembangunan nasional dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Dengan demikian, CorpU perlu dirancang dengan model pembelajaran yang sesuai sehingga mampu mencapai tujuan tersebut. Oleh karenanya, diperlukan adanya *Rethinking Learning*, dengan adanya penguatan pada pembelajaran berbasis pengalaman di tempat kerja dan belajar bersama orang lain. Melalui model 70:20:10, maka akan membantu organisasi dan SDM nya dalam memahami serta mengimplementasikan pembelajaran dengan tepat sasaran. Artinya, terjadi

transformasi pembelajaran dari 'know-what' menuju pembelajaran 'know-how' yang lebih efektif. Pada akhirnya, model 70:20:10 akan membantu mengubah pola pikir dan praktik pembelajaran (Arets dkk, 2016:1).

Berdasarkan temuan lapangan dan dinamika kelurahan tersebut, maka kerangka berpikir yang coba dipetakan dalam Rancangan Transformasi Budaya Birokrasi (RTBB) yaitu bahwa pentingnya membangun budaya belajar, berbagi pengetahuan sesama pegawai, dalam melaksanakan *knowledge capture* sehingga mendukung manajemen pengetahuan (*Knowledge Management*) sebagai bentuk implementasi CorpU, untuk meningkatkan kompetensi SDM aparatur dalam organisasi.

Berangkat dari kerangka berpikir tersebut, maka disusun sebuah program jangka pendek, yang dirancang untuk memulai melakukan manajemen pengetahuan terkait dengan pemahaman atas tugas fungsi di bidang masing-masing dan organisasi dalam bentuk audiovisual (video profil). Hal ini dilakukan dengan menerapkan konsep CorpU melalui model pembelajaran 70:20:10, dengan penekanan pada pembelajaran di tempat kerja. Hal ini didasarkan juga pada regulasi yaitu Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2021 tentang Peran Jabatan Fungsional Widyaiswara pada Pembelajaran di Tempat Kerja. Kegiatan WPL ini dirancang oleh widyaiswara sebagai upaya mengintegrasikan materi yang diperlukan untuk memperoleh kompetensi yang dibutuhkan, dilaksanakan di tempat kerja dan dilakukan tanpa meninggalkan pekerjaan ASN yang bersangkutan.

Berdasarkan kerangka berpikir dan program jangka pendek tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah terbangunnya budaya belajar, berbagi pengetahuan, dan *knowledge capture* terkait pengetahuan

organisasi yaitu profil organisasi BPSDMD melalui Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL). Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

- a. *Bagaimana proses pembelajaran di tempat kerja dalam penyusunan video profil BPSDMD Provinsi NTB?*
- b. *Apakah yang menjadi refleksi dari Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL) pada saat penyusunan video profil tersebut?*

METODE

Untuk menjawab pertanyaan dan tercapainya tujuan penelitian, maka penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan dan pengolahan data menggunakan analisis terhadap observasi, wawancara, dokumentasi, (Sugiyono, 2019:222-223). Selain itu, dilakukan kajian pustaka untuk menguatkan konsep dalam penelitian untuk dinarasikan secara kualitatif.

Penelitian yang dilakukan juga merupakan refleksi dalam Rancangan Transformasi Budaya Birokrasi (RTBB) yang telah dilakukan pada September-Oktober 2021. Ruang lingkup untuk kegiatan ini yang juga menjadi responden penelitian adalah pegawai BPSDMD Provinsi NTB, baik manajemen maupun widyaiswara, tersebar di bidang sekretariat, Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis, Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional, Bidang SKPK, dan Bidang Evaluasi dan Pelaporan. Widyaiswara terlibat sebagai coach dan pendampingan ke masing-masing bidang.

Fokus dari tulisan ini adalah pada upaya membangun budaya belajar dalam organisasi melalui Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL). Apabila merujuk pada metode kualitatif, RTBB yang kemudian menjadi tulisan ini menjadi studi kasus, seperti halnya yang disampaikan Creswell (2009:12, dalam Stake:1995), bahwa studi kasus menjadi strategi

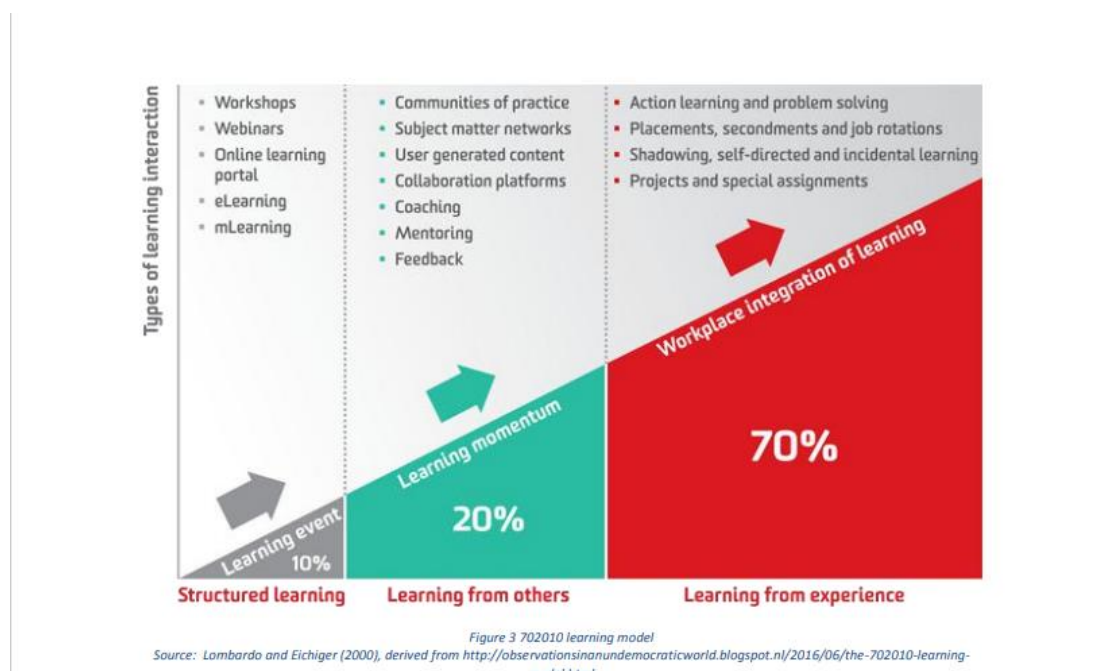
mendalami dan menggali yang dilakukan peneliti dalam mengeksplorasi suatu kegiatan atau kelompok tertentu yang terikat ruang dan waktu. Peneliti mengumpulkan informasi secara detail melalui berbagai teknik pengumpulan data selama periode yang berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini akan menjawab 2 hal, yaitu *Bagaimana proses pembelajaran di tempat kerja dalam penyusunan video*

profil BPSDMD Provinsi NTB?, dan Apakah yang menjadi refleksi dari pembelajaran di tempat kerja pada saat penyusunan video profil tersebut?

Dalam berbagai praktik CorpU, perubahan *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*, melalui praktik 70 20 10, yang terintegrasi dalam sebuah model pembelajaran yaitu *formal learning (learning event)*, *learning from other (learning momentum)*, dan *learning by experience (workplace integration of learning)*. Hal ini seperti yang tertuang dalam gambar berikut.



Gambar 1, Sumber : Amin Firdaus (The Implementation of Corporate University in Public Sector : Case Study Ministry of Finance of Indonesia, 2017)

Dengan adanya CorpU, maka peran lembaga pelatihan sudah beralih dan meluas, seiring dengan adanya perubahan paradigma dari *training* ke *learning*. Berbicara terkait lembaga pelatihan, tentu tak bisa dilepaskan dari peran widyaiswara dan penyelenggara yang ada di dalamnya. Bahkan, Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2021 tentang Peran Jabatan Fungsional Widyaiswara pada Pembelajaran di Tempat Kerja, menekankan peran widyaiswara dalam meningkatkan kompetensi sesuai

dengan model 70:20:10. Dalam PerLAN tersebut, disebutkan bahwa Pembelajaran di Tempat Kerja (*Work Place Learning*) yang selanjutnya disebut WPL adalah pelatihan yang mengintegrasikan materi yang diperlukan untuk memperoleh kompetensi yang dibutuhkan, yang dilaksanakan di tempat kerja, dan dilakukan tanpa meninggalkan pekerjaan ASN yang bersangkutan.

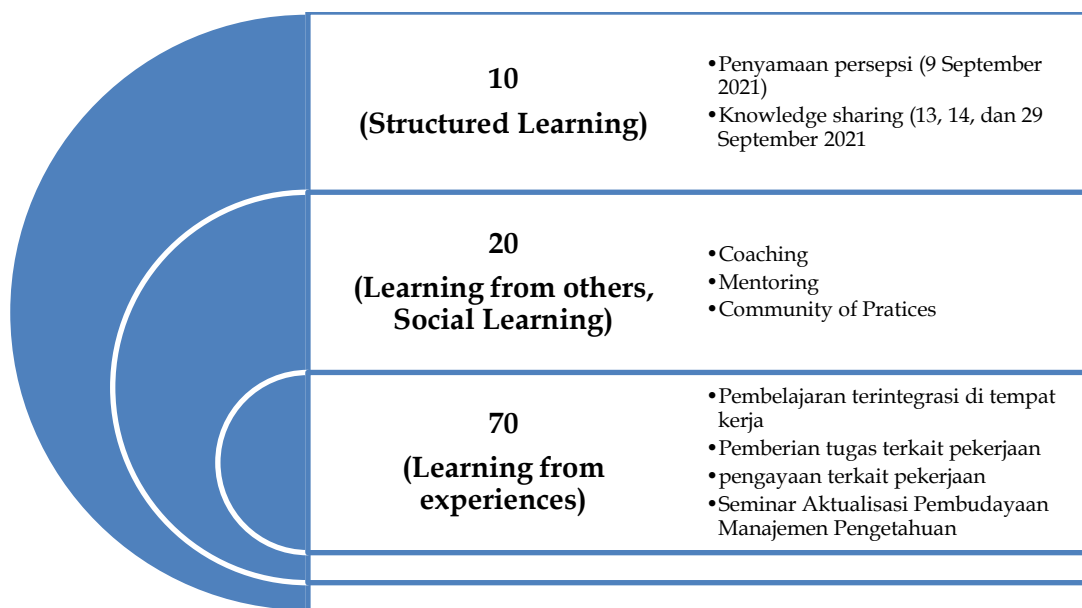
PerLAN tersebut memberikan pedoman terkait dengan bagaimana mengimplementasikan WPL, yaitu a)

Desain implementasi WPL dilaksanakan sesuai dengan kurikulum Pelatihan yang sedang diikuti oleh Peserta; dan b) Peran Widyaiswara sebagai coach dapat diperluas untuk mendampingi peserta sesuai kebijakan unit kerja. Tahapan dalam pelaksanaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 huruf b, bahwa dilakukan dengan mekanisme sebagai berikut:

a. Identifikasi Kesenjangan Kompetensi;

- b. Penentuan fokus pendampingan;
- c. Penentuan Widyaiswara;
- d. Pertemuan Widyaiswara dengan atasan;
- e. Merancang komitmen belajar dan produk pembelajaran;
- f. Penyelenggaraan; dan
- g. Evaluasi Pembelajaran

Dalam melaksanakan RTBB dengan lokus di BPSDMD Provinsi NTB, penulis mempedomani hal tersebut. Sebelum membahas tahapan yang telah dilakukan dalam RTBB, berikut rangkaian kegiatan dalam Rancangan Transformasi Budaya Birokrasi dengan merujuk pada konsep 70:20:10



Gambar 2, Sumber : Diolah oleh penulis, 2021

Berdasarkan tahapan yang telah dilakukan, dan relevan dengan tahapan yang ada dalam Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8 Tahun 2021, maka kegiatan RTBB dilakukan dalam 3 tahapan besar, yaitu

1. Pra Pelaksanaan

Dalam kegiatan ini, secara garis besar melakukan a) Identifikasi isu organisasi, kesenjangan kompetensi pegawai menggunakan FGD dan teknik analisis SWOT, b) Konsul

kepada atasan dan pemilihan strategi, c) Menyusun rancangan aksi (TOR) untuk program jangka pendek RTBB, d) Menyusun kurikulum pelatihan atas isu dan kesenjangan kompetensi yang terjadi, e) Pembentukan Tim Efektif Pembudayaan Manajemen Pengetahuan Di Lingkungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah

- Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2021, yang terdiri atas manajemen dan WI, f) Rapat koordinasi tim
2. Pelaksanaan
Pada bagian pelaksanaan, RTBB yang berjudul *Pembudayaan Knowledge Management* dalam Rangka Internalisasi Nilai-nilai Corporate University Melalui Model 70:20:10. Rangkaian kegiatan mengacu pada konsep pembelajaran tersebut.
 3. Pasca Pelaksanaan
Pada pasca pelaksanaan, dilakukan evaluasi, berupa Seminar *Pembudayaan Manajemen Pengetahuan*, dan umpan balik dari narasumber dan peserta. Secara umum, kegiatan pasca pelaksanaan ini dilakukan untuk mengetahui dan menjawab pertanyaan penelitian terkait refleksi pembelajaran dalam membangun budaya belajar, berbagi pengetahuan, dan *knowledge capture* terkait pengetahuan organisasi yaitu profil organisasi BPSDMD melalui Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL).

PRA PELAKSANAAN

Pada bagian ini, beberapa tahapan kegiatan yang dilakukan antara lain

1. Menilik kembali hasil penelitian dan FGD terkait Analisis Kesiapan BPSDMD yang pernah dilakukan penulis di tahun yang sama
2. Mengikuti Pelatihan Revolusi Mental di LAN secara Asynchronous dan Synchronous
3. Konsultasi dengan pimpinan dan mendapat dukungan
4. Diskusi dan koordinasi dengan Sekretaris BPSDM dan Pejabat Eselon III Bidang PKT
5. Bimbingan dengan coach Pelatihan Revolusi Mental
6. Penyusunan proposal RTBB
7. Membuat Bahan Tayang RTBB

Sebelum merancang kegiatan dan bentuk penerapan model pembelajaran 70:20:10, dilakukan identifikasi isu organisasi dan kesenjangan kompetensi yang ada di BPSDMD Provinsi NTB. Dengan mengacu pada pembelajaran yang didapatkan di Pelatihan Revolusi Mental, yaitu materi Teknik Perumusan Strategi Melalui Analisis SWOT (Tim Pusbangkom TSK ASN LAN, 2021). Berikut pola pemilahan melalui analisis SWOT dengan mempertimbangkan faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS).

Tabel 1. Analisis SWOT

EFAS	Opportunity	Threat
	1. Budaya inovasi di lingkungan eksternal 2. Terbukanya peluang kolaborasi dan bersinergi 3. <i>Digital mindset</i> dan <i>culture set</i> eksternal yang tinggi 4. <i>Best practices</i> tentang <i>knowledge management</i> 5. Dorongan untuk menerapkan dan membudayakan <i>Corporate University</i>	1. Munculnya ketidakpercayaan/resistensi dari stakeholders 2. Budaya tidak peduli dengan keberadaan organisasi 3. Budaya silo/egosektoral 4. Budaya pragmatis/instan 5. Budaya komunal yang negatif
IFAS		
Strength	Strategi SO	Strategi ST

1. Budaya yang mengarah pada <i>Learning Organization</i> 2. Budaya berintegritas 3. Budaya egaliter 4. Budaya adaptif dengan SDM yang cukup berkualitas 5. Budaya berinovasi yang mendukung <i>Corporate University</i>	1. Membudayakan <i>knowledge management</i> agar pengetahuan terdokumentasikan dan diketahui <i>stakeholders</i> 2. Membudayakan <i>knowledge sharing</i> (berbagai pengetahuan), penerapan model 70 20 10 dalam pengembangan kompetensi bagi seluruh SDM yang mendukung kinerja organisasi 3. Pengadaan sarana prasarana yang mendukung kinerja dan <i>knowledge management</i> secara digital 4. Membangun kerja sama/kolaborasi dengan jejaring dalam mendukung LO	1. Melakukan komunikasi kepada semua <i>stakeholders</i> 2. Menunjukkan <i>branding/character</i> organisasi melalui <i>knowledge management</i> 3. Menyebarluaskan dan mempublikasikan informasi terkait organisasi, nilai-nilai organisasi, dan <i>best practices</i> melalui media <i>offline</i> maupun <i>online</i>
--	--	---

Sumber : Diolah oleh penulis berdasarkan FGD dan Observasi, 2021

Berdasarkan peta tersebut, maka strategi yang dipilih adalah strategi SO (*Strength, Opportunity*), dengan memberdayakan segala potensi yang ada baik di internal dan eksternal, dengan pemilihan strategi yang progresif, serta aktor utamanya menjadi *Advocator* (aktif mengembangkan dan membuat perencanaan, jaringan, sistem pembelajaran, hingga diseminasi ke internal dan eksternal).

PELAKSANAAN

Pada bagian pelaksanaan, poin kegiatan yang telah dilakukan adalah

1. Konsultasi dengan Kepala BPSDMD Provinsi NTB
2. Diskusi dan Penyusunan KAK bersama koordinator tim dan para mentor
3. Rapat penyamaan persepsi Tim *online/offline*
4. Pelaksanaan *Knowledge Sharing*
5. Praktik *coaching, mentoring*, dan pembelajaran di tempat kerja (WPL) terkait dengan aktualisasi RTBB

6. Paparan hasil *knowledge management* dalam Seminar Aktualisasi Pembudayaan Manajemen Pengetahuan Seminar Aktualisasi Pembudayaan Manajemen Pengetahuan

Dengan model pembelajaran 70:20:10, maka telah dirancang struktur kurikulum dengan mengacu pada gambar 2, dimulai dengan model 10 (*Online Learning*), yang diisi oleh narasumber eksternal (Widyaiswara BDK Yogyakarta, pegiat CorpU), dan internal (Widyaiswara BPSDMD), dengan berbagai materi relevan terkait CorpU dan Manajemen Pengetahuan. Pesertanya adalah pegawai BPSDMD Provinsi NTB yang tergabung dalam tim dan mewakili masing-masing bidang (setiap bidang 5 orang, ditambah Pejabat Eselon III selaku mentor).

Lalu, setelah pembelajaran dengan *online learning*, para peserta didampingi oleh coach (yang berasal dari kalangan widyaiswara), dan

pengarahan mentor (Pejabat Eselon III), untuk membuat output yang telah disepakati yaitu penyusunan video a) profil organisasi BPSDMD (oleh tim IT BPSDMD bersama widyaiswara), b) profil bidang yaitu Sekretariat, Bidang SKPK, Bidang PKT, Bidang PKMF, dan Bidang Evaluasi dan Pelaporan.

Selama pendampingan oleh *coach* dan *mentor*, ASN tidak meninggalkan jam kantor, karena pembelajaran ini didesain untuk Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL). Pendampingan dilakukan melalui dialog, diskusi, pembagian peran, dan aksi penyusunan video profil. Kegiatannya diawali dengan diskusi untuk menyamakan pemahaman pegawai atas visi misi Pemerintah Provinsi NTB dan peran apa yang dijalankan oleh BPSDMD Provinsi NTB. Tujuannya agar peserta pelatihan atau pegawai memahami tugas fungsi dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Pembuatan video profil organisasi ini menghasilkan 5 video layanan publik, yang terdiri dari video layanan Unit Kerja BPSDMD Provinsi NTB, video layanan dan tugas fungsi Sekretariat dan Umum Kepegawaian; Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis, Bidang Pengembangan Kompetensi Manajerial dan Fungsional, Bidang Sertifikasi Kompetensi dan Pengelolaan Kelembagaan, dan Bidang Evaluasi Pelaporan dan Kerja sama. Kelima video profil tersebut menjadi sebuah wujud *knowledge capture*, yang menjadi bagian dari budaya belajar, budaya berbagi pengetahuan, sehingga menjadi aset berharga bagi organisasi dan terdokumentasikan melalui kanal *youtube* dan website BPSDMD Provinsi NTB.

Pelaksanaan pelatihan yang berlangsung selama 30 hari diakhiri dengan Seminar Pembudayaan Manajemen pengetahuan, seperti layaknya Pelatihan Dasar CPNS yang memiliki Seminar Aktualisasi Nilai-

nilai Dasar CPNS, ataupun Pelatihan Kepemimpinan yang berakhir dengan Seminar Aksi Perubahan.

Seminar Pembudayaan Manajemen Pengetahuan menghadirkan 5 narasumber yang mewakili kapasitasnya. Pada saat itu, terdapat 5 narasumber dalam Seminar Aktualisasi Pembudayaan Manajemen Pengetahuan, yaitu Kepala BPSDMD Provinsi NTB periode 2021, Para Widyaiswara Ahli Utama dan Ahli Madya, yaitu Koordinator Wilayah IV DPP APWI, Koordinator Widyaiswara periode 2021, Koordinator Program RTBB, dan Widyaiswara Ahli Madya.

Pelaksanaan seminar berjalan lancar dengan diawali pemaparan oleh masing-masing bidang yang didampingi oleh *coach* dan mentor. Awalnya, setiap tim yang mewakili bidang memaparkan proses, hasil penyusunan profil tiap bidang, dan *lesson learnt*. Setelah semua memaparkan, lalu narasumber memberikan apresiasi, poin penting, dan pembulatan atas apa yang sudah dilakukan oleh bidang.

Kelima narasumber menyebutkan bahwa kegiatan RTBB yang merupakan rangkaian pelatihan dengan model 70:20:10 ini menjadi langkah yang meneguhkan komitmen kita menuju NTB CorpU. Selama ini, antar bidang dan manajemen masih berjalan sendiri-sendiri, padahal yang dibutuhkan integrasi program, kegiatan yang mendukung tujuan instansi, dalam mendukung visi misi organisasi Pemerintah Provinsi NTB.

Kegiatan pembudayaan manajemen pengetahuan ini diapresiasi sebagai bentuk membudayakan tradisi belajar dan berbagi pengetahuan. Menurut para narasumber, *knowledge capture* yang telah dilakukan akan ditindaklanjuti dengan validasi sehingga menjadi aset lembaga dan pemerintah provinsi yang bisa diakses oleh siapapun. Selain itu, narasumber berharap agar kegiatan ini memantik

semangat dan pemahaman yang sama pegawai atas unit kerja nya yaitu BPSDMD Provinsi NTB. Ada pula yang menyorot terkait dengan sarana prasarana sebagai hal penting dalam mendukung terbangunnya *Knowledge Management System*.

PASCA PELAKSANAAN

Pada tahap ini, pasca Pelaksanaan RTBB dilakukan dengan

1. Evaluasi Pelaksanaan RTBB
2. Menuliskan hasil evaluasi, observasi penulis atas RTBB yang telah dilakukan (sebagai sebuah refleksi dan *lesson learnt*).

Untuk bagian pertama, telah dilakukan analisis dengan merujuk pada 6 aspek *Learning Organization* (Senge:1994, dan Marquardt:2002). Hal itu tercermin dalam tabel berikut ini

Tabel 2. Analisis kondisi dalam Pelaksanaan RTBB

Aspek dalam LO	Kondisi saat pembudayaan jangka pendek (30 hari)	Analisis faktor pengaruh	Output
<i>Personal Mastery</i>	Setiap orang tengah didorong untuk terus mengubah diri ke arah yang lebih baik demi mendukung organisasi	Rasa kebersamaan antara widyaiswara dan manajemen	Adanya keinginan untuk menunjukkan performa terbaik dalam kegiatan jangka pendek pembudayaan manajemen pengetahuan
<i>Mental Model</i>	Setiap orang ingin terlibat dan merasa memiliki BPSDMD sebagai organisasi nya	Keinginan untuk menunjukkan yang terbaik dari tiap bidang	Apresiasi atas kegiatan ini tidak hanya yang ada namanya dalam Tim Efektif Pembudayaan Manajemen Pengetahuan. Ada pembagian tugas
<i>Shared Vision</i>	Ada rasa ingin tahu terkait dengan arah organisasi, tugas fungsi, dan peran penting BPSDMD	<i>Knowledge Sharing</i> , diskusi, dan penguatan dari <i>mentor</i> dan <i>coach</i> , menuju pada asa yang sama yaitu NTB CorpU	Terlihat dari <i>storyline</i> dan <i>storyboard</i> dari masing-masing bidang yang dipresentasikan dan dijadikan Sertifikat narasumber, fasilitator, moderator, dan peserta
<i>Team learning</i>	Semua terlibat dalam kegiatan jangka pendek pembudayaan manajemen pengetahuan, walaupun memang rutinitas padat	Rasa ingin menunjukkan bidangnya juga bisa mengenali dirinya lewat manajemen pengetahuan	Semua terlibat, ada pembagian tugas, tidak hanya yang ada namanya dalam Tim Efektif Pembudayaan Manajemen Pengetahuan. Ada pembagian tugas
<i>System Thinking</i>	Bahwa semua bidang terintegrasi dan memiliki keunggulan untuk menuju penerapan CorpU	Ingin menuju pada visi yang sama yaitu NTB CorpU	Dalam menjelaskan tugas fungsi bidang, sudah mampu melihat keterkaitan dengan bidang lainnya di BPSDMD
Dialog	Ada proses dialog dalam membicarakan tugas fungsinya dan proses	Peran dari Kepala BPSDMD, para	Dalam seminar Aktualisasi pembudayaan

	pembelajaran yang ada di dalam organisasi baik antara widyaiswara dan manajemen	mentor, coach, dan tim pengarah	manajemen pengetahuan terlihat meleburnya widyaiswara dan manajemen, pun sebaliknya
--	---	---------------------------------	---

Sumber : Diolah oleh penulis berdasarkan observasi dan temuan di lapangan saat RTBB, 2021

REFLEKSI DAN LESSON LEARNT WPL

Berdasarkan kegiatan RTBB dengan Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL), maka didapatkan refleksi dan *lesson learnt* sebagai berikut :

- 1) Pentingnya budaya belajar dan berbagi pengetahuan. RTBB menjadi kegiatan implementasi metode 70:20:10 di BPSDMD Provinsi NTB. Kegiatan ini mencakup *knowledge sharing* dan adanya *Community of Practices* (CoP), dan tantangan yang dihadapi

Sung (dalam Marquardt :2022), mengatakan bahwa organisasi atau lembaga tidak hanya harus memiliki komitmen secara keuangan dalam Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL), tapi juga harus menemukan jalan untuk mengintegrasikan sistem pembelajaran dalam setiap elemen di tempat kerja.

Wenger menggambarkan *Community* as a "group of people who share a concern, problems, or a passion about a topic, and who deepen their knowledge and expertise in this area by interacting on an ongoing basis (Adhityarahman, 2023:1). Dari pengertian tersebut, dengan adanya CoP, maka sekelompok orang tersebut akan terus menerus membangun interaksi dan budaya belajar untuk berbagi terkait bidang atau kepakaran tertentu.

Dengan adanya CoP, maka terjadi digitalisasi dan transformasi Pengetahuan. Syarat agar CoP menjadi efektif adalah harus adanya *knowledge management*, yang dalam prosesnya mensyaratkan *knowledge sharing*.

Dengan kemudahan di era virtual, keinginan berbagi semakin besar. Selanjutnya, Praktik CoP ternyata mampu menguatkan kolaborasi, kompetensi, dan komitmen, dalam melaksanakan kerja-kerja pengetahuan, yang dilakukan dengan kerelaan berbagi (Nurhikmah, 2020:19).

Namun, membangun budaya belajar dan budaya berbagi dalam organisasi sehingga membentuk sebuah *community of practices* (CoP) memiliki tantangan. Lily Tsui (2006:21), menyebutkan bahwa terdapat 4 tantangan dalam membangun CoP atau komunitas berbagi pengetahuan, kolaborasi dan kemitraan. *Pertama*, bahwa baik pegawai (SDM) dan sistem informasi dirancang untuk membantuk anggota komunitas berdiskusi bersama dan segala jenis informasi tersedia dengan mudah. *Kedua*, tantangan sosial, yaitu dalam menjaga agar setiap orang memiliki keberagaman berpikir untuk mendorong munculnya inovasi-inovasi, tapi tetap memiliki tujuan dan kepentingan yang sama. *Ketiga*, tantangan manajemen, yaitu dalam menciptakan lingkungan yang benar-benar menghargai pertukaran pengetahuan harus tercipta dan terjaga. *Keempat*, tantangan personal. Setiap orang harus menghargai pemikiran orang lain, punya keinginan untuk berbagi, dan menjaga keinginan untuk terus belajar.

- 2) Kegiatan RTBB dengan model pembelajaran yang telah dilakukan memiliki kontribusi bagi penerapan *Corporate University* dan membangun *Learning Organization*

Melalui kegiatan RTBB ini, sebagai langkah upaya membumikan *CorpU* di lingkungan BPSDMD Provinsi NTB. Secara regulatif, organisasi sektor publik sudah mengarah pada pengembangan kompetensi berbasis *CorpU*. Hal itu tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS. Oleh karena itu, sejak 2020, telah dilakukan upaya baik secara perorangan maupun pimpinan untuk membumikan *CorpU*. Lalu, pada 2021, dilakukan penelitian lanjutan kepada seluruh pegawai untuk mengetahui kesiapan BPSDMD menuju *NTB CorpU* (Nurhikmah.a, 2020).

- 3) Pelaksanaan RTBB dengan *coaching*, *mentoring*, dan pembelajaran di tempat kerja untuk pendokumentasian pengetahuan organisasi, bidang (manajemen), dan widyaiswara, menjadi langkah awal dalam membudayakan *knowledge capture*, sehingga setiap orang bisa mengakses pengetahuan tersebut sebagai sumber belajar. Untuk itu, kedepannya perlu disiapkan *knowledge management system* yang baik agar proses ini berjalan dengan baik.
- 4) Selain itu, kegiatan yang melibatkan semua pihak, baik manajemen maupun widyaiswara, ini telah berdampak pada upaya pemenuhan kompetensi, dan perubahan walaupun masih dalam tahap inisiasi dari setiap disiplin yang ada dalam *learning Organization*.

Pimpinan maupun pegawai secara individu sama-sama merasa memiliki kepemilikan dan akuntabilitas bersama dalam proses umpan balik. Pada akhirnya, semua pegawai perlu berupaya mengembangkan kompetensi

mereka sendiri berdasarkan proses umpan balik. Umpan balik yang efektif berdampak positif pada banyak fungsi penting dalam organisasi. Hal ini bisa meningkatkan keterlibatan, moral, inovasi, kinerja, dan pertumbuhan profesional dan pribadi. menanamkan praktik umpan balik yang efektif ke dalam proses sehari-hari dapat berdampak positif terhadap karyawan dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. (Critical Insight's from McLean & Company, 2023).

Selain itu, akan sangat penting untuk menumbuhkan lingkungan yang saling percaya dan aman di mana pegawai merasa "nyaman" untuk melaksanakan tugas fungsi dan mengembangkan kompetensi.

- 5) Refleksi Peran Widyaiswara dalam Pembelajaran di Tempat Kerja melalui Penyusunan Video Profil Bidang pada BPSDMD Provinsi NTB. Dalam hal ini, kegiatan yang dilakukan widyaiswara bukanlah kegiatan pelatihan konvensional, tapi sudah mengarah pada langkah-langkah *CorpU*, dan sesuai dengan amanah Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 8/2021 tentang Peran Widyaiswara pada Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL).

Dari proses pelaksanaan hingga refleksi, terdapat tantangan yang cukup banyak dihadapi. Namun, dalam RTBB yang dilaksanakan, terdapat strategi yang dilakukan yaitu a) Komunikasi intens dengan pimpinan dan *stakeholders* terkait untuk pelaksanaan RTBB, konsultasi dan diskusi dengan mentor dan *stakeholders* terkait untuk mendapatkan dukungan baik moral maupun material, b) Penyusunan program pembudayaan manajemen pengetahuan melalui model 10 20 70 dengan matang, c) Komunikasi dan

kolaborasi dengan berbagai pihak baik internal dan eksternal, d) Mendorong melalui regulasi dan pendekatan ke setiap unsur yang berperan penting, serta memviralkan melalui media sosial setiap kegiatan, e) Adanya *reward* bagi bidang (manajemen) atau widyaiswara yang mampu melaksanakan dokumentasi pengetahuan terkait tugas fungsinya.

PENUTUP

SIMPULAN

- 1) Proses Pembelajaran di Tempat Kerja (WPL) dalam penyusunan video profil BPSDMD Provinsi NTB berjalan efektif menggunakan model pembelajaran 70:20:10. Strategi SO bisa diterapkan dengan baik melalui berbagai strategi yang melibatkan pimpinan, manajemen, widyaiswara, dan pihak eksternal. Lalu, dalam mencapai output bahkan outcome dari sebuah pembelajaran, maka harus diterapkan strategi sehingga mampu mencapai yang diinginkan berdasarkan kondisi organisasi dan peta *stakeholders*, apakah menjadi *promotor*, *latents*, *defender*, atau *apathetic*
- 2) Dalam kegiatan RTBB yang bertajuk Pembudayaan *Knowledge Management* dalam Rangka Internalisasi Nilai-nilai *CorpU* melalui model 70:20:10, telah menjadi ikhtiar awal dalam menumbuhkan budaya belajar, budaya berbagi pengetahuan, dan melakukan manajemen pengetahuan sebagai aset organisasi untuk mendukung terwujudnya visi misi organisasi (dalam hal ini instansi Pemerintah Provinsi NTB). Pembudayaan manajemen pengetahuan menjadi ikhtiar awal yang baik dalam kesamaan tujuan melalui *CorpU*.

- 3) Adanya perubahan budaya dilihat dari unsur yang ada dalam *Learning Organization*
- 4) Adanya perubahan pembudayaan dokumentasi pengetahuan dari manual ke *digital mindset*.
- 5) *Rethinking learning*. Agar setiap pegawai melakukan perubahan *mindset* dan perilaku terkait budaya belajar, yang sangat dibutuhkan di lingkungan kerja, dalam membantu organisasi mencapai tujuannya.

SARAN

1. Agar pembudayaan manajemen pengetahuan terus dilakukan dapat dilaksanakan sesuai dengan target jangka menengah dan panjang. Sehingga pada akhirnya, akan terbentuk *Knowledge Management System (KMS)* sebagai sebuah inisiatif strategis dalam mendukung pencapaian tujuan dan prioritas organisasi melalui pengelolaan aset terpenting lembaga.
2. Agar praktik model pembelajaran 70:20:10 menjadi budaya belajar pegawai BPSDMD dan Pemerintah Provinsi NTB serta kabupaten/kota, yang diatur melalui regulasi yang mengikat
3. Perlu adanya koordinasi dan kolaborasi BPSDMD Provinsi NTB (baik widyaiswara dan manajemen), Biro Organisasi, BKD, dan seluruh Perangkat Daerah dengan perannya masing-masing, diatur dalam regulasi yang mengarah pada praktik NTB CorpU
4. Terus mengikhtarkan pembudayaan dalam upaya menuju penerapan NTB *Corporate University* Meningkatkan Indeks Profesionalisme ASN di elemen kompetensi, serta mendongkrak Indeks Pembangunan Manusia (IPM) di Provinsi NTB.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhityarahman, Shiddieq. 2023. Symphony of Change: The Confluence and Harmony of Mindset and Behavior. <https://www.linkedin.com/pulse/symphony-change-confluence-harmony-mindset-behavior-adhityarahman/>
- Adhityarahman, Shiddieq. 2023. Collaborative Brilliance: How Community of Practice Shape Knowledge Management. https://www.linkedin.com/posts/shiddieq-adhityarahman75806b274_knowledgemanagement7118777445452828672P1qa/?utm_source=share&utm_medium=member_android
- Arets, Jos, Charles Jennings, Vivian Heijnen. 2016. 70:20:10 into action. www.702010institute.com
- Basseng. 2021. Ceramah Kebijakan Pelatihan Revolusi Mental untuk Penguatan Budaya Birokrasi Bersih, Melayani, dan Responsif. Disampaikan pada pembukaan Pelatihan Revolusi Mental, Agustus 2021
- Chusminah. 2015. Analisis Implementasi Konsep Corporate University dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan
- Coelho, Cristiano. 2022. 5 Ways to Develop Learning Agility: a Leadership Imperative. https://www.linkedin.com/pulse/5-ways-develop-learning-agility-leadership-imperative-coelho/?utm_source=share&utm_medium=member_android&utm_campaign=share_via, 8 Oktober 2023
- Creswell, John W. 2009. Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches). LA: Sage Publications
- David McLean. 2023. https://www.linkedin.com/posts/davidmcleanatgetkeepgrow_community-hr-feedback-activity-7114949149363499008-wnib/?utm_source=share&utm_medium=member_android
- Fauziah, Nike Mutiara dan Andri Wahyu Prasetyo. 2019. ASN Corporate University: A Concept Of Civil Service Education And Training In The Disruptive Era. Jurnal Civil Service VOL. 13, No.2, November 2019 : 51 - 62
- Firdaus, Amin. 2017. The Implementation of Corporate University in Public Sector : Case Study Ministry of Finance of Indonesia. The Netherlands: International Institute of Social Studies
- Marquardt, Michael J. 2002. Building the Learning Organization. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc.
- McClean & Company. Foster Effective Feedback in the Workplace. <https://hr.mccleanco.com/research/ss/foster-effective-feedback-in-the-workplace>, diakses pada 20 Oktober 2023
- Nurhayati. 2022. Pembelajaran Terintegrasi di Tempat Kerja - Kesiapan Penerapan Action Learning di BMKG. Jurnal Widyaiswara Indonesia Vol. 3, No. 3, September 2022, pp. 141-150
- Nurhikmah. 2020. Analisis Kesiapan BPSDMD Provinsi NTB Menuju Penerapan Corporate University. Laporan Penelitian untuk Output Pelatihan Kewidyaiswaraan Tingkat Menengah
- Nurhikmah. 2020. Community of Practices sebagai Forum Pengembangan Kompetensi Widyaiswara di Era Digital. Jurnal Bestari, Volume /Nomor 01, Agustus 2020, P.10-21
- Nurhikmah. 2021. RTBB Pembudayaan Manajemen Pengetahuan dalam Rangka Internalisasi Nilai-nilai CorpU melalui Model 10 20 70. Laporan RTBB dalam Pelatihan Revolusi Mental
- Republik Indonesia. 2020. Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS
- Republik Indonesia. 2011. Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 tahun 2011 tentang Manajemen pengetahuan
- Republik Indonesia. 2020. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta
- Republik Indonesia. 2021. Peraturan Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2021 tentang Peran Jabatan Fungsional Widyaiswara pada

- Pembelajaran di Tempat Kerja
- Senge, Peter. 1994. *The Fifth Discipline (The Art and Practice of The Learning Organization)*. New York : Doubleday
- Suharsono, Agus dan Ariefina Sri Indaryani. 2020. Implementasi Knowledge Management dalam Kemenkeu Corporate University. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat* Volume 1 Nomor 1, Januari 2020
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development)*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Tim BPPK Kemenkeu. 2020. *Kementerian Keuangan sebagai Learning Organisation*. Jakarta: BPPK Kemenkeu
- Tim Pusbangkom TSK ASN LAN. 2021. *Teknik Perumusan Strategi Melalui Analisis SWOT*. Jakarta: Pusbangkom TSK ASN LAN
- Tsui, Lily Sherry, dan Ann Chapman Laurie Schnirer, Sheena Stewart. 2006. *A Handbook on Knowledge Sharing: Strategies and Recommendations for Researchers, Policymakers, and Service Providers*. Alberta: Community-University Partnership for the Study of Children, Youth, and Families

