

Pengaruh *Learning Organization* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pembangunan Zona Integritas (Studi Pada Badan Pusat Statistik Kota Baubau)

Marlyah^{1*}, Syahril Ramadhan², Zainul Abidin³

^{1*,2,3} Universitas Dayanu Ikhsanuddin, Baubau

* Corresponding Author

INFORMASI ARTIKEL

Print ISSN : 2302-254X

Online ISSN : 2963-4628

Kata kunci: *learning organization*, zona integritas, kinerja pegawai

Keywords: *learning organization*, *integrity zone*, *employee performance*

PENERBIT

Universitas Dayanu Ikhsanuddin.
Jalan Dayanu Ikhsanuddin No. 124,
Kode Pos 93721 Baubau,
Sulawesi Tenggara, Indonesia.
Email: journaladm2110@gmail.com

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



ABSTRAK

Penerapan *learning organization* merupakan modal positif untuk menghadapi pembangunan zona integritas, dimana zona integritas adalah langkah awal penataan terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang baik, efektif dan efisien, sehingga dapat melayani masyarakat secara cepat, tepat, dan profesional. Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *learning organization* dan pembangunan zona integritas terhadap kinerja pegawai di BPS Kota Baubau. Penelitian ini menggunakan mixed method kuantitatif dan kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan penerapan *learning organization* empat aspek cukup berpengaruh yaitu *system thinking*, *personal mastery*, *team learning*, *shared vision*, namun satu aspek masih kurang di BPS Kota Baubau yaitu *mental model*. Pembangunan zona integritas di BPS Kota Baubau sudah berjalan dengan menerapkan 6 pilar pembangunan zona integritas namun yang masih lemah yaitu pada aspek penguatan akuntabilitas. Penilaian kinerja juga berjalan namun masih berfokus pada kuantitatif sedangkan penilaian secara kualitatif masih kurang. Hasil analisis regresi menunjukkan *learning organization* dan pembangunan zona integritas mempengaruhi kinerja pegawai sebesar 46,9%. Hasil analisis jalur menunjukkan *learning organization* mempengaruhi langsung kinerja pegawai tanpa melalui variabel perantara pembangunan zona integritas di BPS Kota Baubau.

The application of a learning organization is a positive capital for dealing with development of integrity zones, where integrity zone is the first step in structuring a good, effective and efficient government administration sistem, so that it can serve the public quickly, precisely and professionally. The purpose of this study was to see the effect of learning organization and the development of integrity zones on the performance of employees at the BPS Baubau City. This research used a mix of quantitative and qualitative methods. The results of this study indicate that the implementation of four aspects of learning organization is quite influential, namely sistem thinking, personal mastery, team learning, shared vision, but one aspect is still lacking in BPS Baubau City, namely mental models. The development of integrity zones at BPS Baubau City has been running by implementing the 6 pillars of integrity zone development but what is still weak is the aspect of strengthening accountability. Performance assessment is also running but still focuses on quantitative while qualitative assessment is still lacking. The results of the regression analysis show that learning organization and the construction of integrity zones affect employee performance by 46.9%. The results of the Path analysis show that the learning organization directly influences employee performance without going through an intermediary variable for the development of integrity zones at BPS Kota Baubau.

PENDAHULUAN

Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 mengatur tentang bagaimana memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa sebagai dasar Negara Republik Indonesia. Misi tersebut berisi makna bahwa negara hadir untuk memenuhi kebutuhan setiap warga negara melalui sistem pemerintahan yang menyelenggarakan pelayanan publik yang prima, yaitu dengan cara memenuhi kebutuhan dasar dan hak sipil warga negara atas barang publik, pelayanan publik, dan layanan administratif.

Saat ini penyelenggaraan pelayanan publik menghadapi situasi yang berbeda dengan kebutuhan serta adanya perubahan di berbagai bidang kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Hal ini bisa didasarkan pada kurangnya persiapan untuk perubahan nilai yang signifikan, serta dampak dari berbagai masalah pembangunan yang kompleks. Sehingga diperlukan pelayanan publik yang berkualitas untuk menjawab perubahan tersebut.

Untuk penguatan pelayanan publik diperlukan regulasi berupa norma, standar, prosedur dan kriteria yang meningkatkan keterampilan pegawai, pemanfaatan teknologi informasi dan penguatan pengembangan pelayanan publik. Berbagai literatur telah menunjukkan bahwa strategi penyediaan layanan publik yang lebih murah, lebih cepat dan lebih baik dapat dicapai jika didorong oleh organisasi dengan yang memiliki struktur non-hirarkis, staf dengan tanggung jawab serta inovasi yang tinggi. Karena itu, banyak pihak mengusulkan perubahan dari organisasi tersebut. Perubahan itu bertujuan menciptakan organisasi yang mampu menyesuaikan diri sehingga menghasilkan pengetahuan. Salah satu strategi perubahan yang diusulkan yakni mengubah organisasi menjadi Learning Organization/ LO (Agus Joko Purwanto, 2016).

Learning Organization atau organisasi pembelajar merupakan satu konsep di mana organisasi belajar untuk menambah keterampilannya dan mencapai hasil yang diharapkan secara berkelanjutan. Konsep organisasi pembelajaran menawarkan individu dan organisasi pembelajaran terbuka, memahami bagaimana organisasi benar-benar bekerja, mengembangkan rencana atau visi yang didukung semua orang, dan kemudian bekerja sama untuk mencapai visi organisasi (Rahmadani, 2019).

Penelitian ini mengadopsi teori learning organization dari Senge karena pembelajaran organisasi/LO berfokus untuk menjelaskan bagaimana sebuah organisasi diciptakan dan ditingkatkan sehingga dapat mencapai tujuannya - kemampuan untuk belajar secara efektif, beradaptasi, bersaing dan berkembang lebih jauh. Studi-studi ini bersifat normatif - peneliti dengan jelas berasumsi bahwa ada cetak biru untuk "organisasi pembelajaran" dengan serangkaian karakteristik yang dapat dikembangkan secara independen dari sektor atau profil bisnis organisasi (Pedler, et al 1997; Senge, 1990).

Selain konsep learning organisasi, konsep lain yang tengah digalakkan oleh pemerintah sebagai wujud peningkatan kualitas layanan untuk menjawab tantangan di atas yaitu dengan menerapkan reformasi birokrasi. Perubahan secara masif pada tubuh birokrasi pemerintah menjadi satu langkah awal untuk membangun sistem penyelenggaraan negara yang efektif dan efisien, melayani masyarakat secara cepat, tepat dan profesional. Namun, reformasi birokrasi ini menghadapi tantangan dalam implementasinya, antara lain praktik penyalahgunaan kekuasaan, praktik KKN, dan lemahnya pengawasan.

Pemerintah terus menggalakkan reformasi birokrasi ini salah satunya dengan cara membangun instansi percontohan yang menerapkan penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas. Badan Pusat Statistik (BPS) sebagai instansi pemerintah juga melaksanakan reformasi birokrasi dengan beberapa penerapan seperti Budaya kerja dan Zona integritas sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja aparatur sipil negara.

Badan Pusat Statistik sebagai sentral data seharusnya memiliki sebuah sistem yang dapat memotivasi pegawai untuk mau belajar dan meningkatkan pengetahuan baru. Hal ini sesuai dengan prinsip *learning organization* yang menggambarkan bahwa learning organization menjadi syarat perubahan sehingga keberhasilan dalam suatu organisasi bisa terwujud. Sehingga, *learning Organization* mempunyai peran yang krusial untuk membangkitkan interest pegawai dalam mengembangkan dan menambah pengetahuannya. Di sisi lain, sebagaimana disebutkan di atas, bahwa penerapan zona integritas juga penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Namun, pada kenyataannya masih terdapat beberapa kendala, sehingga dapat dikatakan bahwa penerapan ZI di BPS Kota Baubau belum berjalan dengan maksimal.

Penerapan Zona Integritas di BPS Kota Baubau sudah dicanangkan sejak tahun 2019, namun belum terlaksana secara optimal. Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) pun selama rentang waktu 2019-2022 selalu menjadi urutan terbawah di antara seluruh BPS di

Provinsi Sulawesi Tenggara. Berdasarkan kondisi empiris dan penelitian sebelumnya, peneliti melihat Learning Organization menjadi penting sebagai upaya dalam menyesuaikan diri pada menanggapi perubahan lingkungan organisasi dan meningkatkan kinerja pegawai untuk melakukan pelayanan kepada publik. Sehingga sangat perlu dilaksanakan penelitian terkait Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Pembangunan Zona Integritas (Studi Pada Badan Pusat Statistik Kota Baubau).

Rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu bagaimana penerapan Learning Organization dan dampaknya terhadap kinerja pegawai dan pembangunan zona integritas di Badan Pusat Statistik Kota Baubau?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan Learning Organization dan dampaknya terhadap kinerja pegawai dan pembangunan Zona Integritas di Badan Pusat Statistik Kota Baubau.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep Learning Organization / Organisasi Pembelajaran

Menurut Senge (1990) dalam bukunya *The fifth discipline* dalam Cahyadi (2021) terdapat indikator dari *learning organization* yang mampu mendorong organisasi untuk terus belajar membentuk masa depannya. Indikator tersebut dapat terbentuk apabila setiap orang dari organisasi mempunyai kemauan serta kemampuan untuk belajar secara berkesinambungan hingga menjadi ahli di bidang keilmuannya. Adapun kelima disiplin tersebut adalah:

1. *Personal Mastery* / Kepiawaian Pribadi atau. Kemampuan belajar mengembangkan potensi pribadi, keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai hasil profesional yang paling diinginkan. Setiap individu selalu berusaha meningkatkan rasa percaya diri, memfokuskan energi, tetap ingin tahu, memandang kenyataan secara objektif, mengembangkan kesabaran dan kepribadian yang baik, menunjukkan inisiatif, menciptakan hasil yang benar-benar diinginkan, proaktif dan mencintai misi yang ingin di capai.
2. *Mental Models* / Model Mental. *Mental Models* adalah gambaran, asumsi dan cerita yang ada dalam pikiran kita, dalam pikiran orang lain, dalam lembaga, pada setiap aspek tentang dunia luar. Mental model mempunyai pengaruh sangat besar dalam membentuk, menentukan, dan mempengaruhi pendapat, sikap, pengambilan keputusan, dan tindakan kita.
3. *Shared Vision* / Visi bersama. Visi bersama adalah visi yang secara aktif dipegang oleh sebagian besar anggota kelompok/asosiasi/organisasi karena mencerminkan visi pribadi mereka. Visi pribadi mewakili consensus bersama artinya visi bersama mampu membentuk identitas bersama yang mentautkan ratusan hingga ribuan orang.
4. *Team Learning* /Tim Pembelajaran adalah sekelompok orang yang semakin mampu belajar secara kreatif dan berkesinambungan tentang *learning how to learn, learning how to unlearn, learning how to relearn dan learning how to learn collectively about generative learning*.
5. Berpikir Sistem (*Sistem Thinking*). Indikator ini merupakan fondasi pendekatan teori ini dan menghubungkan empat indikator lainnya secara teori yang logis dan praktis. Berpikir sistem mengembangkan cara berpikir, melihat, berbicara serta memahami kekuatan dan interelasi antar variabel yang ada, yang membentuk perilaku dari suatu sistem, kerangka konseptual, tatanan pengetahuan. Indikator ini dirancang untuk memperjelas pola secara utuh dan membantu kita mengubahnya secara efektif.

Pembangunan Zona Integritas

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 sebagaimana telah diubah dengan Permenpan RB Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah menjelaskan bahwa proses pembangunan Zona Integritas akan melalui beberapa tahapan mulai dari inisiasi atau penancangan, pembangunan, pengusulan, evaluasi, dan penetapan.

Terdapat enam komponen pengungkit yaitu Manajemen Perubahan, Penataan Tatalaksana, Penataan Manajemen SDM, Penguatan Akuntabilitas Kinerja, Penguatan Pengawasan, dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

1. Manajemen perubahan bertujuan untuk memodifikasi secara terstruktur dan konsisten mekanisme kerja, pola pikir, budaya kerja (*culture set*) individu pada unit kerja yang dibangun agar lebih baik sesuai dengan maksud dan tujuan dari sasaran pembangunan zona integritas.
2. Penataan tatalaksana bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien dan terukur dalam Zona Integritas menuju WBK/WBBM.
3. Penataan sistem manajemen SDM aparatur untuk meningkatkan profesionalitas sumber daya manusia.
4. Akuntabilitas kinerja adalah wujud keharusan bagi lembaga pemerintah dalam menyikapi berhasil tidaknya pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.
5. Memperkuat pengawasan bertujuan untuk meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih dan bebas dari korupsi di seluruh instansi pemerintah.
6. Peningkatan mutu pelayanan publik adalah suatu upaya untuk peningkatan mutu dan inovasi pelayanan publik pada setiap lembaga pemerintah secara berkala berdasarkan kebutuhan dan harapan masyarakat.

Kinerja

Kinerja karyawan adalah hal krusial agar bisnis bisa berjalan dengan baik. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas kerja yang dimiliki oleh setiap pegawai yang dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal pegawai tersebut.

Menurut Wirawan (2015) ada beberapa dimensi dan indikator yang digunakan untuk menilai kinerja yaitu:

- a. Hasil kerja. Indikator ini melihat hasil kinerja secara kualitas dan juga kuantitas, serta sejauh mana efisiensi saat menjalankan tugas.
- b. Perilaku kerja. Indikator ini meliputi disiplin, inisiatif, serta ketelitian dalam kerja.
- c. Sifat pribadi diukur dari kejujuran dan kreativitas.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian mixed method yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksploratoris sekuensial. Jenis penelitian ini menggabungkan pengumpulan dan analisis data secara kualitatif di tahap pertama, lalu hasil-hasil pada tahap pertama menjadi dasar untuk pengumpulan dan analisis data secara kuantitatif di tahap kedua. Penelitian ini dilaksanakan di Badan Pusat Statistik mulai Januari hingga Mei 2023. Pengambilan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan teori Roscoe, dengan cara menentukan jumlah sampel minimal 10 kali dari jumlah variabel yang diteliti (Sugiyono, 2017). Oleh karena itu, peneliti mengambil mengambil sampel sebanyak 34 orang dari 39 pegawai. Dalam penelitian ini, instrument kunci dipilih dengan teknik *purposive sampling* yaitu pengumpulan informan yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang dikumpulkan dengan teknik wawancara, observasi, dokumentasi dan pengumpulan dokumen. Penelitian dilanjutkan dengan proses analisis data menggunakan teknis triangulasi data untuk kualitatif dan analisis jalur untuk menganalisis pola hubungan antar variabel dengan tujuan untuk mengetahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

***Learning Organization* di BPS Kota Baubau**

Peneliti melakukan wawancara kepada lima informan tentang *learning organization* di BPS Kota Baubau. Aspek berpikir sistem (*system thinking*), pegawai telah berpikir secara sistem salah satunya mampu mengetahui penyebab masalah serta berinisiatif mencari cara untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Kemudian, pegawai juga mampu mengambil keputusan sesuai dengan kapasitasnya, terlebih lagi jika keputusan harus diambil dalam waktu yang singkat. Pegawai BPS Kota Baubau juga mampu berpikir sistem ditandai dengan kemampuan mempertimbangkan konsekuensi apa saja yang dapat timbul dari keputusan yang diambil. Pegawai juga belajar dari kesalahan sebelumnya dan dijadikan sebagai bahan pembelajaran untuk dimasa yang akan datang.

Penerapan mental model di BPS Kota Baubau menunjukkan mental model mulai terbentuk di BPS Kota Baubau yaitu mampu memotivasi diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan. Serta, kemampuan mengambil keputusan sesuai tanggung jawab dan porsinya telah terbentuk. Hal menarik di BPS Kota Baubau yaitu setiap pekerjaan ditangani oleh tim yang beranggotakan beberapa orang. Tim tersebut memiliki tingkatan tanggung jawab mulai dari PCL (pencacah lapangan), PML (pemeriksa lapangan), Supervisor. Masing-masing anggota mampu mengambil keputusan sesuai porsinya. Adapun mendapatkan masalah yang tidak bisa diselesaikan, maka akan dikomunikasikan ke level atas. Memberikan dan menerima saran dan kritik juga memiliki dinamika tersendiri di BPS Kota Baubau.

Personal mastery atau keahlian pribadi adalah aktivitas belajar meningkatkan kemampuan diri untuk mencapai target yang diinginkan, serta menciptakan kondisi organisasi dimana setiap anggotanya didukung secara lebih berani untuk mengembangkan diri mencapai tujuan yang dipilihnya.

Pegawai di BPS Kota Baubau memiliki peluang untuk mengikuti pelatihan atau kegiatan yang dapat meningkatkan kompetensinya. BPS Kota Baubau, sebagai institusi, juga hadir mendorong pegawainya dengan memberikan informasi-informasi terbaru tentang pelatihan atau seminar di luar kegiatan BPS yang rutin. Untuk kegiatan rutin BPS Kota Baubau, setiap petugas wajib mengikuti pelatihan / *briefing* / *refreshing* yang diselenggarakan oleh pusat maupun provinsi. Hal ini bertujuan untuk menyamakan kembali persepsi tentang konsep setiap kegiatan. setiap pelatihan di BPS Kota Baubau selalu diukur sejauh mana pemahaman peserta dengan metode *role playing* dan ujian pendalaman. Sayangnya, peluang yang diberikan tidak sejalan dengan kemauan beberapa pegawai untuk mengembangkan potensinya di luar kegiatan rutin BPS.

Hasil studi dokumen di BPS Kota Baubau ditemukan terdapat empat orang yang sedang menempuh pendidikan tahun 2023 ini. Hal ini menunjukkan peluang untuk mengembangkan kompetensi di BPS Kota Baubau terbuka bagi pegawai. Selain itu, setiap kegiatan yang akan dijalankan oleh pegawai BPS Kota Baubau, terlebih dahulu memperoleh pembekalan dari pusat maupun provinsi berupa pelatihan, *briefing* atau *refreshing*.

Team Learning bertujuan mengarahkan potensi individu secara umum menuju satu visi bersama (Garvin, 1993). Hal ini adalah proses perubahan konversasional disertai keterampilan berpikir kolektif. Sehingga kelompok belajar tersebut tampil percaya diri untuk meningkatkan kemampuan berpikir dan bakat yang lebih besar dibandingkan sejumlah anggota tim secara individual.

Hasil wawancara tentang team learning di BPS Kota Baubau diketahui bahwa komunikasi dan koordinasi antar seksi terjalin dengan baik. Kegiatan lapangan yang ada di BPS Kota Baubau dikerjakan beberapa orang yang berasal dari lintas seksi. Untuk menyamakan persepsi tentang konsep kegiatan tersebut, maka wajib melakukan diskusi *sharing knowledge* untuk memastikan setiap anggota tim telah memahami konsep. Tujuannya agar target dapat dicapai dengan baik. Lingkungan yang terbuka ini sangat mendukung untuk melakukan team learning.

Visi bersama memberikan dasar untuk refleksi mendalam agar membangun komitmen. Visi bersama ini krusial untuk membangkitkan perhatian dan tenaga dalam pembelajaran (Garvin, 1993). Visi bersama juga bertujuan untuk menumbuhkan "rasa memiliki" dalam rim, dengan cara mengembangkan gambaran masa depan yang mereka cari dan akan ciptakan untuk setiap anggotanya. Visi BPS Kota Baubau adalah "Penyedia Data Statistik Berkualitas untuk Indonesia Maju".

Dalam pelaksanaannya, pegawai BPS Kota Baubau berupaya untuk mewujudkan visi tersebut dengan mengimplementasikannya di setiap kegiatan. Setiap kegiatan pelatihan menampilkan visi dan misi BPS Kota Baubau. Tujuannya adalah agar pegawai selalu termotivasi menjalankan kegiatan tetap dalam koridor visi dan misi organisasi. Namun, secara individu masih ada "oknum" yang melakukan praktik kegiatannya belum mengarah pada visi bersama.

Pembangunan Zona Integritas di BPS Kota Baubau

Aspek pertama yaitu manajemen perubahan di mana terdapat pengelolaan untuk merubah secara sistematis dan konsisten, mekanisme kerja, pola pikir dan budaya kerja dalam membangun ZI untuk menuju wilayah WBK/WBBM. Aspek manajemen perubahan ini terdiri dari upaya membentuk tim kerja Pembangunan Zona Integritas, dokumen rencana kerja Pembangunan Zona Integritas, dan perubahan pola pikir dan budaya kerja. Hasil penelitian ini pada aspek manajemen perubahan yaitu terdapat penanggung jawab, ketua, koordinator pilar perubahan dan anggota tim satuan tugas zona integritas di BPS Kota Baubau. Setiap seksi bertanggung jawab untuk mengkoordinir satu pilar perubahan. Rencana kerja juga sudah dibuat, namun dalam pelaksanaannya tahun 2022 belum optimal dikarenakan berbenturan dengan agenda besar di BPS Kota Baubau yang menyita perhatian cukup besar. Catatan perbaikan di tahun 2022 menjadi masukan untuk perubahan tahun 2023. Selain itu, seluruh pegawai menanamkan pola kerja memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat. Terdapat *change ambassador* yang bertugas untuk menjadi contoh yang yang seharusnya pegawai lakukan. Lanjut, pimpinan di BPS Kota Baubau juga hadir sebagai *role model* dalam menjalankan tugas. Hal ini bertujuan untuk membangun konsistensi pelayanan yang berkualitas sesuai dengan aturan yang berlaku dan berorientasi kepada publik.

Aspek kedua yaitu penataan tatalaksana untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas sistem, proses, dan prosedur kerja yang jelas, efektif, efisien, dan terukur pada ZI menuju WBK/WBBM. Penataan tatalaksana yang sudah dilakukan oleh Badan Pusat Statistik Kota Baubau seperti membuat standar operasional (SOP) kegiatan utama, sistem pemerintahan berbasis elektronik, dan keterbukaan informasi publik.

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa penataan tatalaksana di BPS Kota Baubau sudah berjalan. Standar Operasional Prosedur (SOP) mengadopsi SOP dari pusat. Indikator lainnya penggunaan sistem informasi berbasis teknologi digital sudah diterapkan di BPS Kota Baubau, mulai sistem kepegawaian, sistem kinerja, sistem keuangan, dan sistem pelayanan publik. Kemudian, indikator keterbukaan informasi publik yang merupakan salah satu sarana dalam mengoptimalkan pengawasan publik terhadap penyelenggaraan pelayanan juga telah dilakukan oleh BPS Kota Baubau. Keterbukaan informasi publik yang dimaksud yaitu dengan sarana *website* yang bisa diakses oleh masyarakat, selain itu juga ada media sosial yang berisi informasi-informasi bagi masyarakat.

Aspek ketiga yaitu penataan sistem manajemen sumber daya manusia aparatur untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia aparatur pada Zona Integritas Menuju WBK/WBBM. Target yang ingin dicapai melalui program ini adalah meningkatnya ketaatan, transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur, serta meningkatnya disiplin dan profesionalisme SDM itu sendiri.

Hasil penelitian terkait aspek ketiga ini yaitu beban kerja dimonitoring dan dievaluasi untuk merencanakan kebutuhan pegawai di BPS Kota Baubau. Sistem dari BPS Pusat yang mewajibkan untuk mengikuti pelatihan yang menunjang dalam pelaksanaan kegiatan. Setiap pegawai juga wajib merencanakan kegiatan yang dilaksanakan setiap bulan sehingga dapat

diukur kinerjanya. Penetapan dan penilaian kinerja individu dilakukan melalui sistem *online*. Lebih lanjut sistem informasi kepegawaian di BPS Kota Baubau juga telah menerapkan sistem *online* dimana semua berkas kepegawaian individu di *upload* ke sistem *online* tersebut dan perihal kepegawaian lainnya juga dapat diakses pada sistem tersebut. Rotasi juga memungkinkan dilakukan dengan mempertimbangkan beban kerja di setiap seksi di BPS Kota Baubau.

Aspek keempat, akuntabilitas kinerja, yakni pemenuhan kewajiban instansi pemerintah untuk bertanggung jawab atas keberhasilan maupun kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang bertujuan mencapai misi dan tujuan organisasi. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. Penguatan akuntabilitas yang dilakukan di BPS Kota Baubau yaitu keterlibatan pimpinan dalam membuat rencana kerja dan memantau kinerja secara berkala, adanya *reward* dan *punishment* bagi pegawai.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa penataan akuntabilitas di BPS Kota Baubau sudah berjalan. Hal tersebut didukung dengan temuan bahwa pimpinan ikut terlibat dalam penyusunan perencanaan kinerja serta memantau pencapaian kinerja secara berkala melalui sistem. Pimpinan harus menyetujui rencana maupun capaian kinerja yang dilakukan oleh setiap pegawai di BPS Kota Baubau. Lebih lanjut, sistem *rewards* dan *punishment* telah dijalankan. Bagi pegawai yang melanggar aturan disiplin, pegawai yang mengikuti partai politik diberikan *punishment* berupa pemberian surat peringatan, penundaan surat kenaikan pangkat, pemotongan tunjangan kinerja. Sebaliknya, pegawai dengan kinerja terbaik diberikan piagam penghargaan pegawai teladan.

Aspek kelima, pengawasan adalah sebuah proses untuk memastikan bahwa semua aktivitas yang terlaksana telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Penguatan pengawasan yang sudah dilakukan oleh Badan Pusat Statistik Kota Baubau adalah melakukan pengendalian gratifikasi, penerapan sistem pengawasan internal pemerintah, pengaduan masyarakat, *whistle blowing system* dan penanganan benturan kepentingan.

Public campaign tentang pengendalian gratifikasi di lingkungan kerja BPS Kota Baubau terus digalakkan. Hal tersebut dapat dilihat dari spanduk atau poster berisi informasi tolak gratifikasi dan bebas dari korupsi telah digalakkan di BPS Kota Baubau. Begitu pun dengan pengaduan masyarakat, telah disediakan beberapa media bagi masyarakat untuk menyampaikan pengaduan terhadap pelayanan yang diselenggarakan oleh BPS Kota Baubau. Selanjutnya, *Whistle Blowing System* juga diselenggarakan di BPS Kota Baubau. Terdapat dokumen yang menguatkan bahwa pengaduan dikelola di BPS Kota Baubau. Kemudian, BPS Kota Baubau telah berupaya untuk meminimalisir potensi risiko yang bisa saja muncul.

Aspek keenam, peningkatan mutu pelayanan publik, merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan inovasi pelayanan publik pada tiap-tiap instansi pemerintah secara berkesinambungan sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat. Disamping itu, peningkatan kualitas pelayanan publik dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap penyelenggara pelayanan publik dalam rangka peningkatan kesejahteraan masyarakat dengan menjadikan keluhan masyarakat sebagai sarana untuk melakukan perbaikan pelayanan publik.

Peneliti juga melakukan studi dokumen dan menemukan standar pelayanan di BPS Kota Baubau telah ditetapkan. Kemudian, bukti lainnya yaitu dokumen Survei Kebutuhan Data tahun 2021 dan 2022. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa BPS Kota Baubau berupaya meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Penerapan Kinerja Pegawai di BPS Kota Baubau

Studi dokumen yang dilakukan diketahui beberapa metode atau aplikasi yang digunakan oleh BPS untuk menilai kinerja pegawai berupa CKP, SKP, *daily reborn*, dan *back-office*.

Dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja di BPS Kota Baubau sudah tersistem melalui aplikasi penilaian kinerja. Namun, berdasarkan observasi yang dilakukan peneliti menemukan bahwa penilaian kinerja bukan hanya kuantitas tetapi juga kualitas kerja dikarenakan adanya monitoring rutin baik dari Pusat, Provinsi maupun pimpinan BPS Kota Baubau. Namun, ada hal

menarik terkait penilaian kinerja berdasarkan hasil wawancara yaitu terdapat ketimpangan beban kerja yang tidak merata pada pegawai BPS Kota Baubau.

Kegiatan yang dilakukan memperhatikan sisi kuantitas dan kualitas. Namun, sayangnya terdapat beberapa pegawai yang hanya berorientasi pada kuantitas sedangkan kualitas pekerjaan tidak diselesaikan dengan baik. Hal ini juga yang menjadi alasan ketimpangan beban kerja, dikarenakan pegawai lain harus memvalidasi kualitas pekerjaan orang tersebut. Meskipun sistem penilaian kinerja di BPS Kota Baubau telah menggunakan sistem yang terukur bahkan langsung terpantau oleh BPS pusat, sayangnya pelaksanaannya belum benar-benar objektif sebab penilaiannya masih melihat kuantitas.

Berdasarkan wawancara, studi dokumen dan observasi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja di BPS Kota Baubau telah dilaksanakan secara tersistem dan terukur berdasarkan kinerja setiap pegawai secara periode bulanan dan tahunan. Kedisiplinan juga diukur setiap bulannya, jika tidak disiplin maka akan berdampak pada pengurangan tunjangan kinerja. Selain itu, saat ini memasuki era reformasi birokrasi dimana pegawai diarahkan untuk menjadi fungsional. Hal ini memotivasi pegawai agar giat bekerja untuk mengumpulkan angka kredit yang dapat menunjang karir kedepannya. Dalam pelaksanaannya proses penilaian kinerja dinilai secara kuantitas dan kualitas agar data yang dihasilkan terjaga kredibilitas dan akuntabilitasnya. Namun, masih terdapat kekurangan yaitu hasil penilaian kinerja masih berorientasi kuantitas saja. Pegawai dengan beban kerja sedikit atau banyak jika sasaran kinerjanya sama-sama mencapai 100% maka dikategorikan kinerja baik.

Analisis Jalur

Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk memperkirakan hubungan sebab akibat antar variabel yang telah ditentukan sebelumnya berdasarkan teori. Hubungan langsung terjadi jika suatu variabel mempengaruhi variabel lain tanpa ada variabel ketiga yang memediasi (moderasi) hubungan kedua variabel tersebut. Hubungan tidak langsung terjadi apabila ada variabel ketiga yang memediasi hubungan kedua variabel tersebut (Ghozali, 2005).

Regresi Model I, mengacu pada rancangan pengujian hipotesis yang sesuai dengan kerangka berpikir, maka model satu ini melihat hubungan antara *learning organization* dan pembangunan zona integritas. Besarnya pengaruh variabel *learning organization* terhadap variabel pembangunan zona integritas pada pegawai di BPS Kota Baubau dapat melihat koefisien determinan berganda (*adjusted R square*). Berdasarkan uji koefisien determinan diketahui besarnya koefisien determinan berganda (*adjusted R²*) sebesar 0,29. Hal tersebut dapat diartikan bahwa 29,5% besarnya pembangunan zona integritas pada pegawai BPS Kota Baubau dipengaruhi oleh variabel bebas yang terdiri dari *learning organization*. Sedangkan sisanya sebesar 71,5% dipengaruhi variabel lainnya tetapi tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji yang dilakukan untuk melihat apakah variabel bebas secara simultan berpengaruh terhadap variabel terikat dapat menggunakan uji F statistic. Hasil uji F menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $13,995 > 3,32$. Nilai *p-value* dari hasil uji F sebesar 0,001 (lihat lampiran 16). Dikarenakan nilai *p-value* lebih sedikit dari tingkat signifikan $\alpha=5\%$ atau ($0,001 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *learning organization* terhadap pembangunan zona integritas.

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh *learning organization* terhadap penerapan zona integritas secara parsial. Pengujian hipotesis pertama berdasarkan model struktur I dapat dilihat pada bagian *coefficients* hasil olah data menggunakan SPSS. Berdasarkan kriteria tolak H_{01} (jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ untuk derajat kebebasan ($df = n-k = 32-2 = 30$), nilai $t_{hitung} = 3,641$ lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} pada signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$), sehingga H_{01} ditolak atau dengan kata lain *learning organization* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap penerapan zona integritas di BPS Kota Baubau. Hasil nilai beta (*unstandardied coefficients*) menunjukkan besarnya pengaruh *learning organization* terhadap penerapan zona integritas yaitu sebesar 0,666. Hasil di atas jika dibuat model persamaan yaitu $Z = 0,666X + \varepsilon_1$.

Regresi Model II. Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel *learning organization* dan pembangunan zona integritas terhadap kinerja pegawai BPS Kota Baubau digunakan koefisien determinan berganda (*adjusted R square*). Berdasarkan hasil uji koefisien determinan diketahui besarnya koefisien determinan berganda (*adjusted R²*) sebesar 0,469. Hal tersebut dapat diartikan bahwa 46,9% besarnya kinerja pegawai BPS Kota Baubau dipengaruhi oleh variabel bebas yang dari *learning organization* dan pembangunan zona integritas. Sedangkan sisanya sebesar 53,1% dipengaruhi variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Untuk membuktikan bahwa variabel *learning organization* dan pembangunan zona integritas secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat menggunakan uji F statistic. Hasil uji Anova menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau $14,708 > 3,32$. Nilai *p-value* dari hasil uji F sebesar 0,000. Dikarenakan nilai *p-value* lebih sedikit dari tingkat signifikan $\alpha=5\%$ atau ($0,000 < 0,05$), maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh *learning organization* dan pembangunan zona integritas terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji t Model II diperoleh pengaruh *learning organization* terhadap kinerja di BPS Kota Baubau berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai $t_{hitung} = 2,808$ lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} pada signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$) Hasil nilai beta (*unstandardied coefficients*) menunjukkan besarnya pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,306. Demikian juga pengaruh Pembangunan zona integritas terhadap kinerja di BPS Kota Baubau memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini berdasarkan nilai $t_{hitung} = 2,248$ lebih besar dibandingkan dengan t_{tabel} pada signifikansi 95% ($\alpha = 5\%$) sehingga keputusan yang diambil adalah H_{02} ditolak. Hasil nilai beta (*unstandardied coefficients*) menunjukkan besarnya pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,206. Sehingga persamaan model regresi kedua dapat diperoleh dari *coefficient table* yaitu $Y = 0,304 X + 0,206Z$.

Untuk menghitung seberapa besar pengaruh secara tidak langsung yaitu dengan mengalikan kedua koefisien pada kedua persamaan tersebut. Perhitungan besarnya pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai dapat diuraikan sebagai berikut:

$$\text{Pengaruh tidak langsung} = 0,666 \times 0,206 = 0,137$$

Jadi besarnya pengaruh tidak langsung Learning Organization terhadap kinerja pegawai melalui Pembangunan Zona Integritas adalah sebesar 0,137. Selanjutnya, untuk menyimpulkan ada pengaruh tidak langsung dan signifikan variable *learning organization* terhadap kinerja pegawai melalui Pembangunan Zona Integritas maka perlu mencari nilai t tabel dengan menggunakan sobel test. Berdasarkan analisis sobel test diperoleh nilai t hitung = 1,921 lebih kecil dari t tabel = 2,042. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *learning organization* tidak mempunyai pengaruh tidak langsung dan tidak bersignifikan terhadap kinerja pegawai sebesar (0,054) lebih besar jika dibandingkan 0,050.

Hasil penelitian kualitatif menunjukkan penerapan *learning organization* di BPS Kota Baubau sudah berjalan. Pegawai BPS Kota Baubau rata-rata telah menerapkan berpikir sistem. Pegawai harus berpikir secara komprehensif dan bisa mengetahui penyebab timbulnya masalah pekerjaan. Pegawai juga diberikan kesempatan untuk mengambil keputusan jika menemui masalah. Dari sisi mental model, dinamika organisasi seperti memberikan saran dan menerima kritik serta mampu memotivasi diri untuk terus meningkatkan kinerja. Hal tersebut dikarenakan tingginya beban kerja yang menuntut pegawai harus siap menerima perubahan. Indikator personal mastery diketahui bahwa BPS Kota Baubau mendukung pegawainya untuk mengembangkan keahliannya masing-masing dengan memberikan informasi-informasi pengembangan karir, mendukung pegawainya untuk melanjutkan studi ke jenjang lebih tinggi.

Hasil penelitian kuantitatif dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,646 dengan kategori agak setuju. Variabel *learning organization* direfleksikan oleh 5 indikator. Indikator yang paling tinggi yaitu team learning dengan rata-rata jawaban responden sebesar 5,260. Hal tersebut dikarenakan kerja sama yang begitu tinggi di lingkungan kerja BPS Kota Baubau.

Kegiatan yang dilaksanakan ditangani oleh lintas seksi, selain itu budaya saling menukar informasi begitu tinggi. Indikator yang paling rendah yaitu personal mastery atau keahlian pribadi dengan rata-rata jawaban responden sebesar 3,681. Hal ini dikarenakan kemauan belajar untuk memperbesar kapasitas pribadi belum merata ke semua pegawai. Misalnya, hanya beberapa pegawai yang mau mengambil kesempatan untuk memaparkan hasil di depan forum lintas sektor.

Secara umum, penerapan learning organization di BPS Kota Baubau telah dilaksanakan, namun masih terdapat indikator yang kurang yaitu personal mastery. Organisasi pembelajar adalah sebuah organisasi di mana individu dapat meningkatkan keahlian pribadi dan mengembangkan profesionalitas individu. Personal mastery yang didasarkan pada pengetahuan dan praktik yang mendasari pekerjaannya. Hal itu memungkinkan seseorang secara mandiri belajar untuk menemukan dan menerapkan pengetahuan baru (Senge, 1990).

Hasil ini sejalan dengan teori Learning Organization yang dikemukakan Peter Senge bahwa organisasi yang menerapkan LO memiliki ciri yaitu anggotanya mempunyai keterampilan dan keinginan belajar yang tinggi dan dilakukan bersama untuk memperbaiki kinerja secara berkesinambungan. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Dika Hidayati, dkk (2022) bahwa kinerja pegawai BPS Kabupaten Deli Serdang dipengaruhi oleh learning organization dan kompetensi.

Penelitian ini juga menunjukkan, meskipun pembangunan zona integritas di BPS Kota Baubau telah berjalan namun belum optimal dikarenakan beberapa faktor penghambat yaitu beban kerja yang tinggi, kemampuan SDM yang tidak merata, sosialisasi kurang dilakukan pada pegawai baru sehingga tidak semua pegawai memahami inti dari pelaksanaan pembangunan zona integritas di BPS Kota Baubau. Penelitian ini juga menemukan aspek yang masih kurang yaitu penataan akuntabilitas dimana penilaian kinerja sudah berjalan namun pengukurannya sebagian besar melihat sisi kuantitas saja, namun sisi kualitas kegiatan belum menjadi pertimbangan. Meski begitu, kualitas proses kegiatan tetap diperhatikan.

Pengukuran kinerja individu di BPS Kota Baubau menggunakan indikator dan ukuran yang dapat dipertanggungjawabkan. Awal tahun ketua tim menentukan matriks beban kerja. Kemudian, setiap bulannya akan kinerja pegawai dapat diukur melalui aplikasi capaian kinerja pegawai (CKP) dan daily reborn yang saling terintegrasi. Untuk penilaian SKP akhir tahun menggunakan aplikasi KipApp.

Hal yang sama juga diteliti oleh Julia Hapsari dkk (2019) yang menemukan bahwa penilaian kinerja pegawai di kantor BBWS Pemali Juana Semarang diawali dengan penetapan sasaran kinerja pegawai yang baik dan tepat. Pegawai hendaknya memperhatikan tujuan BBWS Pemali Juana terutama satuan kerja atau bidang yang menjadi tanggung jawabnya. Sasaran kinerja organisasi menjadi dasar dalam pengambilan semua keputusan kinerja individu baik struktural maupun fungsional. Tugas pokok jabatan pegawai timbul dari tujuan yang ingin dicapai unit kerja baik dari segi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya.

Analisis regresi penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh penerapan pembangunan zona integritas terhadap kinerja pegawai di BPS Kota Baubau dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,248. Nilai ini lebih besar bila dibandingkan dengan t_{tabel} dengan nilai signifikansi 95% ($\alpha=5\%$). Secara statistik menunjukkan adanya pengaruh penerapan pembangunan zona integritas terhadap kinerja pegawai. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ayu Sulfina (2022) menunjukkan bahwa implementasi pembangunan ZI dan wilayah bebas korupsi di Kejaksaan Negeri Jeneponto memiliki pengaruh sebesar 65,1% terhadap kinerja pegawai artinya jika ada peningkatan dari adanya predikat wilayah bebas korupsi maka kinerja pegawai akan meningkat.

Learning organization memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai di BPS Kota Baubau baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Suryani dan Muhammad Syahbudi (2022) yang menunjukkan bahwa Learning organization dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Pusat Pegawai Statistik Kabupaten Deli Serdang. Hasil lainnya yang juga diperoleh yakni Learning organization memiliki pengaruh positif

terhadap peningkatan kinerja pegawai Badan Pusat Pegawai Statistik Kabupaten Deli Serdang. Hal tersebut dikarenakan adanya pelatihan dan bimbingan dari atasan sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai di instansi tersebut. Artinya semakin besar peran Learning Organization akan meningkatkan kinerja pegawai.

Penelitian ini menunjukkan ada pengaruh pembangunan zona integritas dengan kinerja pegawai di BPS Kota Baubau. Hal ini sesuai teori Reformasi Birokrasi bahwa Pembangunan ZI mempunyai peranan penting dalam mewujudkan birokrasi yang bersih, akuntabel, berkinerja tinggi, efektif dan efisien, serta pelayanan publik yang berkualitas.

Sejalan dengan penelitian Saiin Ngalim, dkk (2023) bahwa secara parsial nilai yang dihasilkan variabel X1 (Zona Integritas) terhadap Y (Kinerja) dengan koefisien jalur sebesar 0,579 berarti positif serta t statistik 2,966 > t tabel 1,96 dan p value 0,003 < 0,05 berarti signifikan. Dengan demikian bahwa variabel Pembangunan zona integritas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Berdasarkan hasil ini maka hipotesis keempat di terima. Ini menandakan bahwa pembangunan zona integritas yang implementasikan pada pengadilan agama di Nusa Tenggara Timur mempengaruhi kinerja pejabat struktural dengan pengaruh yang signifikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai learning organization dan pembangunan zona integritas di BPS Kota Baubau dan dampaknya pada kinerja pegawai, maka dapat disimpulkan beberapa hal yakni: (a) Berpikir sistem memberikan inisiatif kepada pegawai BPS Kota Baubau untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi serta mampu mempertimbangkan konsekuensi yang akan timbul dari keputusan yang diambil, (b) Mental Model di beberapa pegawai BPS Statistik masih rendah. (c) BPS Kota Baubau mendukung staf atau pegawainya untuk mengembangkan keahlian pribadinya (d) Team Learning di BPS Kota Baubau sangat aktif. (e) BPS Kota Baubau memiliki visi bersama, dan semua pegawai juga mendukung dan mengarahkan kinerja untuk mencapai visi BPS Kota Baubau. Ada pengaruh Learning Organization terhadap Pembangunan Zona Integritas. Pembangunan Zona Integritas memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai BPS Kota Baubau. Learning organization pengaruh secara signifikan pada peningkatan kinerja pegawai di kantor BPS Kota Baubau. Sedangkan untuk pengaruh tidak langsung learning organization terhadap kinerja pegawai BPS Kota Baubau melalui pembangunan zona integritas tidak signifikan.

Beberapa hal yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja di instansi pemerintahan adalah dengan selalu berupaya memotivasi kerja agar hasil yang dicapai sesuai dengan target. Pegawai perlu menumbuhkan minat belajar agar tidak alergi pada perubahan. Penilaian kinerja bukan hanya melihat dari sisi kuantitas tetapi juga sisi kualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, A. 2019, Patologi Birokrasi Dan Agenda Strategi: Kolaborasi Pendekatan New Public Management Dan New Public Service Melalui Model Citizens Charter. Politea: Jurnal Politik Islam, Vol. 2 No. 1, 77–90.
- Asriani, Pura., Puti Paramita B. 2022. Analisis Perbandingan Implementasi Learning Organization Pada Instansi Pemerintah (Studi Kasus Pada Kementerian Keuangan Dan Badan Kepegawaian Negara). Civil Service Vol. 16 No. 2, November 2022
- B. J. Hodge, Williams P. Anthony, & Lawrence M. Gales (2003). Organizational theory: A strategic approach, 6th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- BPS Kota Baubau. Analisis Hasil Survei Kebutuhan Data BPS Kota Baubau tahun 2022. Baubau

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Garvin, D., 1993, *Building a Learning Organization*, Harvard Business Review.
- Hapsari, Julia; Purnaweni, Hartuti; Priyadi Budi Puspo. 2019, Implementasi Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Dan Melayani Di Bbws Pemali Juana Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol 1, No 1, 25-45.
- Hidayati, D., Habra, D., & Safina, W. D. 2022. Pengaruh Learning Organization Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 3(3), 5277-5290. <https://doi.org/10.47492/jip.v3i3.1855>
- Himayaturohmah, Emma. 2019. Analisis Problematika Penerapan Zona Integritas di Balai Diklat Keagamaan Aceh, Bandung, Makassar dan Papua. *Jurnal Kewidyaiswaraan / Volume 4. No.2.*
- Hutagalung, S., & Perdhana, M. S. (2016). Pengaruh Karakteristik Demografis (Usia, Gender, Pendidikan), Masa Kerja Dan Kepuasan Gaji Terhadap Komitmen Afektif (Studi Pada Tenaga Paramedik Non-PNS RSUD Kota Semarang). *Jurnal Studi Manajemen Organisasi*, 13(2), 171. <https://doi.org/10.14710/jsmo.v13i2.13408>
- Indarjono, H. (2021). Wawancara penelitian Tesis dengan Kepala KPPBC TMP Ngurah Rai.
- John W Creswell (2014), *research design: Pendekatan kualitatif, kuantitatif dan mixed* Yogyakarta: Pustaka pelajar)
- Kusdi. 2019. *Teori Organisasi dan Administrasi*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Luthans, F. 2013. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. Twelfth Edition. McGraw-Hill/Irwin: New York.
- Marquardt, M.J. 2012. *Building the Learning Organization*. New York : McGraw-Hill.
- Moleong, Lexy J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Ngalim, S., Meutia, M. and Budiastira, A.K., 2023. Pengaruh Pembangunan Zona Integritas, Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kebutuhan Berprestasi Dan Kinerja Pejabat Struktural Pengadilan Agama Di Nusa Tenggara Timur. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi RI Nomor 90 Tahun 2021 tentang Pembangunan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Instansi Pemerintah.
- Purba, Benni; Tampubolon, Herikson. 2022, Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai. *Jurnal AKTUAL*, Vol 20, No 1, 1-7.
- Purwanto, J Agus. 2016. *Mentransformasi Organisasi Publik Menjadi Learning Organization*. Universitas Terbuka.
- Putra, A. ., Hakim, H., & Darmanto, D. (2022). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Pembangunan Zona Integritas (ZI) di Kantor Pertanahan Kabupaten Majene. *JIAPI: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Pemerintahan Indonesia*, 3(1), 62-74. <https://doi.org/10.33830/jiapi.v3i1.86>
- Ramadhan, Syahril. 2022. *Studi Organisasi Dalam Kehidupan Publik*. Sleman: Deepublisher
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Rafika Aditama.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*, New York: Doubleday.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Alfabeta.

Marlyah, Syahril Ramadhan, Zainul Abidin

- Sulfina, Ayu. 2022. Pengaruh Implementasi Wilayah Bebas Korupsi (WBK) Terhadap Kinerja Pegawai Di Kejaksaan Negeri Jenepono, Skripsi. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Suryani., Muhammad Syahbudi. 2022. Peran Learning Organization Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Deli Serdang. Sebatik journal. Volume 1 No. 5.
- Widana, Wayan. 2020. Uji Persyaratan Analisis. Jawa Timur: Klik Media.
- Widyantoro, Alfathansyah. 2018. Pembangunan Zona Integritas Sebagai Upaya Pemerintah Menciptakan Wilayah Bebas Korupsi. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Wirawan. 2015. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi, dan Penelitian. Jakarta; Salemba Empat.