

Implementasi *Learning Culture* dan Dampaknya Terhadap Kinerja

Tomy Focus Prayudian¹, Supriyono²

¹Magister Manajemen, Universitas Islam Kediri

²Magister Agribisnis, Universitas Islam Kediri

email : tomy.focus@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini mengkaji tentang implementasi learning culture di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Kementerian Keuangan, dengan fokus khusus pada Kantor Bea dan Cukai Kediri sebagai bagian dari upaya mewujudkan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Learning Culture, yang diimplementasikan melalui Learning Organization (LO), bertujuan untuk meningkatkan budaya belajar (learning culture) bagi pegawai DJBC, meningkatnya kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi kompeten, andal, dan akuntabel, serta dapat menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, serta meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis DJBC. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan lokasi penelitian di Kantor Bea dan Cukai Kediri. Pelaksanaan penelitian dilakukan pada bulan Mei hingga Juli 2025. Sumber data terdiri dari dua macam yaitu data primer dan sekunder. Prosedur pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, dokumentasi, dan observasi. Informan penelitian sebanyak tujuh orang dari pegawai Bea dan Cukai Kediri dengan jabatan yang berbeda-beda. Pengecekan keabsahan data antara lain uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Hasil Penelitian ini adalah implementasi dan dampak learning culture masih terbatas, terutama disebabkan oleh kurangnya kesadaran diri dan disiplin pegawai dalam melakukan pembelajaran secara mandiri.

Kata kunci : budaya belajar, Bea Cukai, kinerja organisasi, kompetensi pegawai, organisasi pembelajar

Abstract

This study examines the implementation of a Learning Culture within the Directorate General of Customs and Excise (DGCE), Ministry of Finance, with a specific focus on the Kediri Customs Office, as part of efforts to achieve the organization's vision, mission, and strategic objectives. The Learning Culture, implemented through the principles of a Learning Organization (LO), aims to foster a culture of learning among DGCE employees, enhance the competence of skilled, reliable, and accountable human resources, ensure the effective and efficient completion of tasks, and improve organizational performance in line with DGCE's strategic goals. The study employed a qualitative descriptive approach, with the research conducted at the Kediri Customs Office. The fieldwork was carried out from May to July 2025. The data sources consisted of two types, namely primary and secondary data. Data collection procedures were conducted through interviews, documentation, and observation. The research informants comprised seven employees of the Kediri Customs Office with different positions. Data validity was ensured through credibility, transferability, dependability, and confirmability testing. The study finds that the implementation and impact of the Learning Culture remain limited, primarily due to a lack of self-awareness and discipline among employees in engaging in independent learning. Keywords : Customs excise, Employee Competency, Learning Culture, Learning Organization, Organizational Performance,

Latar Belakang Teoritis

Organisasi merupakan sarana untuk melakukan kerjasama antara orang-orang dalam rangka mencapai tujuan bersama, dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki (Tampubolon, 2020). Sedangkan pemerintah dapat didefinisikan sebagai suatu sistem atau struktur organisasi dari berbagai macam fungsi yang dilaksanakan atas dasar-dasar tertentu untuk mewujudkan tujuan negara (Boediningsih dan Nugroho, 2022).

Sehingga organisasi pemerintah dapat didefinisikan sebagai sekumpulan orang yang bekerja sama dan memiliki tujuan bersama untuk mewujudkan tujuan negara yaitu maju dan sejahteranya masyarakat dengan mendayagunakan sumber daya yang dimiliki. Salah satu contoh organisasi pemerintah tersebut adalah Kementerian Keuangan, termasuk direktorat jenderal di bawahnya yang bertugas mengawasi kegiatan kepabeanan dan cukai, yaitu Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Dalam rangka mencapai tujuan pemerintah,

Kementerian Keuangan dan direktorat jenderal di bawahnya harus mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya, organisasi harus mendayagunakan sumber daya yang dimiliki.

Salah satu sumber daya yang dimiliki Kementerian Keuangan dan direktorat jenderal di bawahnya adalah sumber daya manusia. Aryati (2017) mengemukakan bahwa sumber daya manusia adalah manusia yang siap dikembangkan untuk mencapai tujuan organisasi dan mempunyai peranan penting dalam keberhasilan organisasi atau institusi untuk mencapai tujuan, misi, serta visinya. Aryati (2017) juga menambahkan bahwa kinerja sumber daya manusia yang tinggi sangat diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk peningkatan kinerja organisasi, Kementerian Keuangan termasuk di dalamnya DJBC juga memfasilitasi pegawainya supaya mampu untuk berkembang dan bertransformasi secara berkelanjutan guna mendukung pencapaian kinerjanya, yang telah dituangkan dalam bentuk Surat Edaran (SE) Direktur Jenderal Bea dan Cukai nomor SE-14/BC/2021 tentang Implementasi Learning Organization di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Sesuai SE nomor SE-14/BC/2021 dijelaskan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan salah satunya dilakukan dengan strategi membangun budaya belajar (learning culture). Harapannya antara lain adalah meningkatkan budaya belajar bagi seluruh pegawai di lingkungan DJBC, meningkatkan kompetensi SDM yang andal, akuntabel, dan kompeten, serta dapat menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien, serta meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis DJBC. Menurut Khabibi dan Hidayat (2022), berdasarkan keputusan Menteri Keuangan (KMK) nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan Corporate University, bahwa budaya belajar (learning culture) merupakan salah satu pilar dari penerapan strategi Kementerian Keuangan Corporate University. Berdasarkan SE nomor SE-14/BC/2021 juga dijelaskan bahwa dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi sumber daya

manusia, Kementerian Keuangan menjalankan strategi Kemenkeu Corporate University (Corpu), salah satunya dengan membangun budaya belajar (learning culture) melalui implementasi Learning Organization.



Gambar 1. Model Pembelajaran 70:20:10 dalam Kementerian Keuangan Corporate University

Sesuai SE nomor SE-14/BC/2021, dijelaskan bahwa implementasi dari learning culture diharapkan menjadikan individu, tim, maupun organisasi yang memiliki inisiatif dan motivasi tinggi untuk terus belajar untuk mendukung kinerja organisasi. Berdasarkan KMK nomor 924/KMK.011/2018 juga dijelaskan bahwa implementasi pengembangan kompetensi sumber daya manusia melalui Kementerian Keuangan Corporate University bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kompetensi sumber daya manusia yang lebih baik. Menurut Supriyadi, dkk (2023), angkatan kerja yang memiliki keterampilan dan pengetahuan dapat mempengaruhi peningkatan kinerja organisasi. Sehingga, adanya kompetensi dalam diri pegawai diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi. Upaya meningkatkan kinerja organisasi dengan menerapkan learning culture melalui Learning Organization juga dilakukan di Kantor Bea dan Cukai Kediri, meskipun belum berhasil secara maksimal. Belum maksimalnya implementasi tersebut antara lain dapat dilihat dari masih sedikitnya tingkat kehadiran saat sharing knowledge maupun kesadaran diri pegawai untuk belajar secara mandiri, belum dimanfaatkan secara optimalnya infrastruktur pengetahuan misalnya e-learning yang bisa diakses secara gratis dalam menunjang pembelajaran pegawai, serta masih kurangnya kesadaran dalam dokumentasi pengetahuan.

Menurut Sihната (2010), belajar merupakan suatu aktivitas pada diri seseorang

yang disadari atau disengaja. Masih menurut Sihната (2010), faktor budaya berkaitan dengan adat istiadat dan kebiasaan. Masyarakat dalam hal ini dapat diartikan juga sebagai anggota dari sebuah organisasi. Sedangkan menurut Wahda, dkk (2020), “A very dynamic organizational life requires organizations to always learn and keep learning. For this reason, learning should be made as a culture in the organization so that the daily activities and actions of all members of the organization reflect continuous learning”. Sehingga budaya belajar dapat diartikan sebagai sebuah upaya secara sengaja atau direncanakan, untuk menjadikan belajar sebagai kegiatan membiasakan atau menjadikan belajar menjadi sebuah adat istiadat dan dilakukan terus menerus. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya belajar (learning culture) antara lain disiplin dalam belajar, kegigihan dalam belajar, konsisten dalam belajar, motivasi belajar, metode belajar, dan sumber belajar. Pegawai dalam melaksanakan tugasnya harus dapat menilai kemampuan diri sendiri secara realistis. Hal tersebut berkaitan dengan kesadaran diri untuk selalu meningkatkan kompetensinya melalui proses belajar secara terus menerus.

Menurut Septianingtias dan Herwin (2022), self awareness (kesadaran diri) digunakan untuk membantu individu dalam pengambilan keputusan dan menilai kemampuan diri secara realistis. Kesadaran diri untuk belajar juga harus didukung oleh organisasi. Dukungan tersebut misalnya melalui penerapan Learning Organization.

Menurut Jaiswal, dkk (2021) “Workplace learning is the movement and the training by which establishments in the long run accomplish the ideal of a learning organization”. Artinya, pembelajaran di tempat kerja adalah gerakan dan pelatihan yang pada akhirnya akan membantu perusahaan atau organisasi mencapai cita-cita organisasi pembelajaran. Sedangkan menurut Serpa, dkk (2020), “Creating an organizational learning culture (OLC) could achieve an increase in the survivability of organizations.” Artinya, menciptakan budaya belajar organisasi dapat meningkatkan kelangsungan hidup organisasi. Menurut Fauzi, dkk (2023), berdasarkan paparan dari para ahli, ada beberapa cara pandang mengenai learning culture yaitu bahwa budaya belajar (Learning

Culture) dipandang sebagai sistem pengetahuan, berfungsi sebagai pedoman hidup yang dianut secara bersama, digunakan untuk memahami dan menginterpretasikan pengalaman dan lingkungan; dan dipandang sebagai proses adaptasi manusia dengan lingkungannya baik berupa lingkungan fisik sosial.

Menurut Rumijati (2020), Learning Organization adalah proses adaptasi karyawan dalam suatu perubahan karena tuntutan era revolusi industri 4.0 dan terus menerus belajar mengenai perubahan tersebut. Sedangkan menurut Ardianto, dkk (2020), seluruh warga organisasi terus menerus melakukan perbaikan kinerja di segala lini sebagai strategi bertahan. Cahyadi (2021) mendefinisikan Learning Organization sebagai organisasi yang mampu memperbaiki kinerja secara berkelanjutan karena anggota-anggotanya memiliki komitmen dan kompetensi individual. Harnisah, dkk (2023) mengatakan bahwa Learning Organization menjadi alat yang paling tepat dalam menjawab tantangan organisasi lewat pembelajaran yang terprogram agar kecepatan berpikir, tumbuh kembang, dan tindakan pegawai dapat merespon perubahan dan tantangan yang ada. Sedangkan Kurniawan, dkk (2020) mengatakan, manfaat Learning Organization bagi organisasi antara lain organisasi menjadi dinamis dan proaktif, karyawan memiliki kemampuan yang baik dan berkualitas, memiliki komitmen dan integritas tinggi, bersinergi untuk mewujudkan visi organisasi, kinerja meningkat, dan setiap individu siap mengembangkan kapasitas dan kapabilitas. Menurut Maulani dan Hamdani (2022), salah satu rencana untuk menjadi Learning Organization adalah menciptakan budaya, struktur, dan lingkungan yang mendukung pembelajaran. Penciptaan budaya adalah penciptaan budaya belajar kepada anggota organisasi. Dengan budaya belajar, diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai.

Menurut Yasin (2024), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja. Sedangkan Liana (2020), mengatakan bahwa kompetensi dari karyawan adalah hal yang sangat penting diperhatikan karena berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap

kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Liana (2020) juga menambahkan, kualitas dan kemampuan diri karyawan perlu ditingkatkan dengan mengikuti berbagai pelatihan-pelatihan agar memperoleh pengetahuan dan wawasan sehingga dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut Setyawati dan Lestari (2022), kompetensi sumber daya manusia terdiri dari pendidikan, keterampilan, dan pengetahuan serta kondisi pegawai yang meliputi motif, sifat/ciri bawaan, dan konsep diri. Faktor motif, sifat/ciri bawaan, dan konsep diri dapat dibentuk dengan penerapan learning culture dalam sebuah organisasi. Saat pegawai organisasi telah memiliki sikap diri untuk terus menerus belajar, maka pegawai organisasi akan giat dalam mempelajari hal-hal baru yang berkaitan dengan pekerjaan atau bidang tugasnya. Sehingga tingkat pendidikan, keterampilan, maupun pengetahuannya akan meningkat.

Menurut Hamzali (2022), kinerja organisasi adalah seberapa jauh tingkat kemampuan pelaksanaan tugas-tugas organisasi dalam rangka pencapaian tujuan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki dan program atau kebijakan, visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Supriyadi (2023), demi perkembangan organisasi dan tercapainya kepuasan publik yang dilayani, maka seharusnya organisasi menghasilkan kinerja yang baik. Supriyadi (2023) juga menambahkan bahwa kinerja suatu organisasi dapat dilihat melalui sejauh mana organisasi tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja organisasi salah satunya dipengaruhi oleh faktor penerapan Learning Organization. Learning Organization dapat berperan penting bagi organisasi untuk mendorong pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan kinerja organisasi (Hamzali, 2022). Sehingga Learning Organization mutlak harus diimplementasikan ke organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sesuai SE nomor SE-14/BC/2021, salah satu yang diharapkan dari pengimplementasian Learning Organization adalah meningkatkan kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan sasaran strategis DJBC.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan cara untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu masalah sosial atau manusia (Creswell, 2009). Pada penelitian ini, penelitian lapangan dilakukan untuk mengumpulkan dan memperoleh data terkait implementasi learning culture melalui Learning Organization dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi pada Kantor Bea dan Cukai Kediri. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan yang bersifat deskriptif kualitatif karena berupaya untuk memaparkan situasi kejadian yang diteliti oleh peneliti berdasarkan data yang telah diperoleh sebelumnya berdasarkan pertimbangan teori-teori dan penelitian terdahulu.

Kehadiran peneliti sangat penting dalam penelitian ini, sebagaimana dikemukakan Moleong (2017), yang menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, peneliti atau bantuan orang lain berperan sebagai alat utama pengumpul data. Sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif, kehadiran peneliti di lapangan harus optimal. Sebagai instrumen utama, peneliti berperan penting dalam mengungkapkan makna dan mengumpulkan data. Peneliti perlu terlibat langsung dalam subjek penelitian untuk menciptakan keterbukaan antara kedua pihak. Dalam penelitian ini, peneliti turun langsung ke lapangan untuk mengamati dan mengumpulkan data yang diperlukan. Pada penelitian ini, peneliti melakukan penelitian pada Bulan Mei-Juli 2025 di Kantor Bea dan Cukai Kediri.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari dua macam yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data pertama dimana sebuah data dihasilkan. Pada data primer, data diperoleh secara langsung dari narasumber sesuai permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung. Menurut Indriantoro dan Supomo (2014), data sekunder diperoleh melalui perantara seperti tinjauan literatur. Prosedur pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan observasi.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif. Analisis kualitatif menggambarkan karakteristik data yang ditemukan seperti tingkat pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman pegawai dalam implementasi learning culture. Hasilnya dapat berupa penjelasan tentang kondisi saat ini di Kantor Bea dan Cukai Kediri terkait implementasi learning culture yang kemudian menjadi dasar untuk menentukan langkah-langkah perbaikan. Peneliti juga berusaha mengorganisasikan data yang diperoleh dalam bentuk catatan lapangan dan dokumentasi.

Hasil dan Pembahasan

Penelitian tentang Implementasi Learning Culture melalui Learning Organization dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Pegawai dan Kinerja Organisasi ini dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri (KPPBC TMC Kediri) atau secara singkat disebut Kantor Bea dan Cukai Kediri. Kantor Bea dan Cukai Kediri beralamat di Jalan Diponegoro No. 23 Kediri. Kantor Bea dan Cukai Kediri memiliki 7 seksi dan 1 subbagian yaitu terdiri dari Seksi Intelijen dan Penindakan, Seksi Penyidikan dan Barang Hasil Penindakan, Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai I, Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai II, Seksi Perbendaharaan, Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi, Seksi Kepatuhan Internal, dan Subbagian Umum. Jumlah pegawai per 31 Desember 2024 adalah sebanyak 83 orang pegawai dengan berbagai komposisi jabatan, pendidikan, jenis kelamin, dan usia. Berdasarkan jabatan terdiri dari kepala kantor, Kepala Seksi dan Kepala Subbagian Umum, Pemeriksa Bea dan Cukai, Pranata Keuangan APBN, dan Pelaksana Pemeriksa. Berdasarkan pendidikan terdiri dari 10 orang lulus S2, 35 lulus S1, 20 orang lulus D3, 17 orang lulus D1, dan 1 orang lulus SMA. Berdasarkan jenis kelamin, terdiri dari 69 pegawai laki-laki dan 14 pegawai perempuan. Sedangkan berdasarkan usia, untuk usia 41-56 tahun sejumlah 20 pegawai, usia 31-40 tahun sejumlah 34 orang, dan usia 20-30 tahun sejumlah 29 orang.

Pengelolaan Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil wawancara tanggal 26 Mei 2025 dengan Saudara Feryananda

selaku Operator Kinerja Organisasi (Opr. AKO) di Kantor Bea dan Cukai Kediri, pengelolaan kinerja organisasi dimulai sejak tahun 2014 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) nomor 467/KMK.01/2014 tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Pengelolaan kinerja atau manajemen kinerja di Kementerian Keuangan yang terbaru didasarkan pada KMK Nomor 300/KMK.01/2022 tentang Manajemen Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Berdasarkan KMK tersebut, penetapan manajemen kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan merupakan rangkaian kegiatan mengoptimalkan sumber daya untuk meningkatkan kinerja organisasi dan pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi (KMK, 2022).

Sesuai KMK 300/KMK.01/2022, Kepala Kantor Bea dan Cukai Kediri selaku Unit Pemilik Kinerja merumuskan Sasaran Strategis sebagai suatu prioritas yang dimiliki, dijalankan, dan dicapai organisasi pada periode tertentu. Sasaran Strategis (SS) mengacu pada sasaran-sasaran yang merupakan turunan dari setiap tujuan. Penetapan tujuan dirumuskan sebagai tahapan kualitatif untuk mewujudkan visi dan misi organisasi.

Setiap SS diukur dengan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan target IKU untuk memastikan ketercapaian target tersebut. Sebagai contoh, SS dan IKU Kantor Bea dan Cukai Kediri tahun 2025

Tabel 5. Contoh Sasaran Strategis (SS) dan Indikator Kinerja Utama (IKU) Kantor Bea dan Cukai Kediri Tahun 2025

No.	SS	IKU
1.	Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi atas peraturan kepabeanan dan cukai	Persentase kepatuhan pengguna jasa di bidang cukai
		Persentase penyelesaian piutang bea dan cukai
		Persentase kepatuhan pengusaha penerima fasilitas kawasan berikat
2.	Pengendalian internal terintegrasi yang efektif	Persentase tindak lanjut rekomendasi Aparat Pengawas Fungsional
		Persentase monitoring dan evaluasi kepatuhan internal
3.	Organisasi dan SDM yang berkinerja tinggi	Persentase peningkatan kompetensi pegawai
		Persentase
		efektivitas manajemen organisasi
		Tingkat kualitas tata kelola unit kerja

Sumber : Opr. AKO Kantor Bea dan Cukai Kediri

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa SS Organisasi dan SDM yang berkinerja tinggi, memiliki tiga IKU, diantaranya adalah Persentase peningkatan kompetensi pegawai. Dari hal tersebut dapat dilihat bahwa peningkatan kompetensi pegawai akan berpengaruh terhadap kinerja SDM dan organisasi. Menurut hasil wawancara tanggal 26 Mei 2025 dengan Operator Kinerja Organisasi, target dan capaian IKU persentase peningkatan kompetensi pegawai sejak tahun 2022 disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 6. Target dan Capaian IKU Persentase Peningkatan Kompetensi Pegawai Tahun 2022 - 2025

Tahun	Target	Capaian
2022	78%	96,73%
2023	80%	96,11%
2024	81%	98,83%
2025	82%	Belum tersedia

Sumber : Opr. AKO Kantor Bea dan Cukai Kediri, 2025

Masih menurut hasil wawancara tanggal 26 Mei 2025 dengan Saudara Feryananda, bahwa penilaian tingkat kompetensi pegawai berdasarkan atas efektivitas kegiatan Peningkatan Kompetensi Pegawai (PKP) (20%), pemenuhan standar kompetensi jabatan (30%), dan terakhir tingkat implementasi Learning Organization (LO) (50%). Implementasi LO merupakan salah satu komponen yang berpengaruh terhadap capaian IKU peningkatan kompetensi pegawai.

Implementasi LO menciptakan nilai yang akan menjadi salah satu komponen nilai IKU persentase peningkatan kompetensi pegawai. Saudara Feryananda juga menjelaskan penghitungan implementasi LO dilakukan oleh

unit terkait yaitu Subbagian Umum dengan menggunakan metode sebagai berikut :

1. Metode self assesment : merupakan pengukuran implementasi LO yang dilakukan secara mandiri oleh tiap-tiap unit organisasi dengan menggunakan kertas kerja yang telah distandarkan oleh Sekretariat DJBC.
2. Metode pengukuran survei : merupakan pengumpulan data implementasi LO yang diisi oleh seluruh pegawai aktif pada tiap-tiap unit organisasi. Pelaksanaan survei akan dikoordinasikan oleh Sekretariat DJBC.

Target nilai dari implementasi LO adalah 90, dengan periode penilaian Januari - November. Kertas kerja self assesment dan dokumen pendukung diberi batas waktu pengumpulan hingga 30 November.

Implementasi LO Implementasi LO di Kantor Bea dan Cukai Kediri setidaknya telah dimulai sejak terbitnya SE nomor 14/BC/2021. LO diimplementasikan di Kantor Bea dan Cukai Kediri karena

implementasi LO menjadi salah satu indikator capaian IKU Kantor Bea dan Cukai Kediri. Hal ini juga didukung oleh hasil wawancara dengan Bapak Ardiyatno selaku Kepala Kantor Bea dan Cukai Kediri bahwa dalam rangka mendukung peningkatan kualitas kinerja dan pelayanan di lingkungan Kantor Bea dan Cukai Kediri serta menindaklanjuti kebijakan Menteri Keuangan dan DJBC mengenai budaya LO, maka Kepala Kantor Bea dan Cukai Kediri berkomitmen untuk mengimplementasikan program LO di Kantor Bea dan Cukai Kediri secara konsisten dan berkelanjutan.

Implementasi LO di DJBC mengacu pada 10 (sepuluh) komponen sesuai dengan Lampiran I SE nomor SE-14/BC/2021 yang meliputi antara lain yang pertama strategic fit and management commitment, kedua learning function organization, ketiga learners, keempat knowledge management implementation, kelima learning value chain, keenam learning solutions, ketujuh learning spaces, kedelapan learners' performances, kesembilan leader's participation in learning process, dan kesepuluh feedback. Implementasi LO dilaksanakan sesuai dengan kertas kerja penilaian LO. Dari tahun 2022 hingga 2025, terdapat perubahan kertas kerja di setiap tahunnya. Setiap tahunnya, biasanya ada penambahan ataupun perubahan komponen-komponen penilaian pada kertas kerja LO. Perbandingan KK tahun 2022 hingga 2025 adalah sebagai berikut :

Tabel 7. Perbandingan Komponen Kertas Kerja Tahun 2022 -2025

Komponen	KK 2022	KK 2023	KK 2024	KK 2025
<i>Knowledge Management Implementation</i>	v	v	v	v
<i>Learning Solutions</i>	v	v	v	v
<i>Learners Performances</i>	v	v	v	v
<i>Leaders Participation in Learning Process</i>	v	v	v	v
<i>Learning Value Chain</i>	-	v	v	v
<i>Learning Spaces</i>	-	v	v	v
<i>Learners</i>	-	-	v	v
<i>Strategic Fit and Management Commitment</i>	-	-	-	v

Sumber : PIC LO 2025

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2025, dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya, implementasi LO memiliki komponen paling banyak yaitu 8 komponen. Selain penambahan komponen terdapat juga perubahan formula komponen, dan beberapa subkomponen dari beberapa komponen tersebut yang tidak diukur di implementasi LO tahun 2025.

Komponen yang baru terkait dengan disiplin LO yaitu Shared Vision dengan komponennya Strategic Fit and Management Commitment dan subkomponennya Visi Organisasi. Sedangkan yang berubah formula antara lain adalah Disiplin LO Personal Mastery dengan komponen Learners, Disiplin LO System Thinking dengan komponennya Knowledge Management System, Disiplin LO Team Learning dengan komponennya berupa Learning Solutions dengan subkomponen Learning from others/social learning, dan disiplin LO Mental Model dengan komponennya Leader's Participation in Learning Process dan subkomponennya Leader as Teacher.

Komponen-komponen yang berubah menjadi tidak diukur antara lain komponen

Learning Value Chain dengan subkomponen Analisis Kebutuhan Pembelajaran, komponen Learning Solutions dengan subkomponen Learning from Experiences, komponen Learning Spaces, Learners' Performances, dan Leader's Participation in Learning Process dengan subkomponen Leader as Coaches.

Implementasi Learning Culture Learning culture berkaitan dengan kebiasaan untuk belajar secara terus menerus. Learning Culture dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain disiplin dalam belajar, kegigihan dalam belajar, konsisten dalam belajar, motivasi belajar, metode belajar, dan sumber belajar (Sihnata, 2010). Faktor-faktor tersebut harus dapat diterapkan dalam mengimplementasikan learning culture terhadap pegawai Kantor Bea dan Cukai Kediri. Learning culture di Kantor Bea dan Cukai Kediri diterapkan di Kantor Bea dan Cukai Kediri melalui implementasi LO.

Pada penerapan LO tahun 2022, Komponen LO yang paling dekat berkaitan dengan learning culture yaitu komponen Learning Solutions. Komponen Learning Solutions memiliki subkomponen antara lain capaian 24 Jam Pelajaran (JP) per tahun, pembelajaran terstruktur, belajar di lingkungan sosial/belajar dari orang lain, dan belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja. Capaian 24 JP per tahun diperoleh dari kegiatan In House Training, Peningkatan Kompetensi Pegawai, e-learning, dan lain-lain selama 2022. Dari kegiatan-kegiatan yang diikuti pegawai tersebut, dikonversi menjadi beberapa jam pelatihan seperti pada tabel berikut :

Tabel 8. Contoh konversi JP dalam kegiatan pembelajaran yang diikuti pegawai

No.	Nama Program	Model	Jumlah JP
1.	Tim Buletin Dhoho Mail	<i>Learning from experiences/ Learning while working</i>	20
2.	Pembelajaran Jarak Jauh (PJJ) <i>National Logistic Ecosystem</i>	<i>Structured Learning</i>	14

3.	<i>E-Learning Implementasi Flexible Working Space</i>	<i>Structured Learning</i>	9
4.	Kegiatan mengikuti Asistensi Kompetensi Jabatan	<i>Social learning/ Learning from others</i>	20
5.	Kegiatan penguatan terkait pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor	<i>Social learning/ Learning from others</i>	24

Sumber : Kertas Kerja LO 2022

Berdasarkan kertas kerja LO 2022, seluruh pegawai Kantor Bea dan Cukai Kediri telah mencapai target tahunan yaitu minimal 24 JP. Meskipun dari capaian tersebut bukan sepenuhnya inisiatif belajar dari pegawai sendiri melainkan dari pembelajaran-pembelajaran wajib yang harus diikuti oleh pegawai. Namun dalam menyelesaikan tugas tersebut ada jangka waktunya, sehingga diperlukan kedisiplinan dari masing-masing pegawai untuk menyelesaikan pembelajaran.

Penilaian subkomponen pembelajaran terstruktur adalah penilaian atas persentase keikutsertaan pegawai terhadap salah satu kegiatan seperti pelatihan, seminar, lokakarya, kursus, penataran, bimbingan teknis, dan sosialisasi. Setiap pegawai pasti pernah mengikuti kegiatan dimaksud karena merupakan kegiatan yang biasanya bersifat wajib, dan didasarkan pada daftar hadir. Meskipun tidak dapat hadir sekalipun, karena daftar hadir bersifat online, maka dapat dilakukan pegawai dari mana saja.

Penilaian subkomponen belajar di lingkungan sosial dinilai dari persentase keikutsertaan pegawai terhadap aktivitas pembelajaran kolaboratif dalam sebuah komunitas maupun melalui bimbingan di luar kelas, melalui interaksi atau dengan mengobservasi pihak/orang lain seperti coaching atau mentoring (di luar Dialog Kinerja Individu), knowledge sharing, benchmarking, dan keikutsertaan dalam komunitas belajar (community of practices).

Penilaian dari subkomponen ini adalah persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan social learning. Hasil penilaian dari subkomponen ini pada tahun 2022 mencapai 100%. Kegiatan belajar dari lingkungan sosial yang diikuti pegawai antara lain Forum Group Discussion (FGD) Triwulan I Sosialisasi Budaya Anti Korupsi, FGD Triwulan II Kemenkeu Menuju Normal Baru, dan FGD Triwulan III Cintai Negeri, Kelola Keuangan Pribadi.

Penilaian subkomponen terakhir dari komponen Learning Solutions adalah subkomponen belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja. Belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja adalah aktivitas pembelajaran terintegrasi di tempat kerja melalui praktek langsung seperti magang/praktek kerja, datasering, action learning, gugus tugas, tugas tambahan, pertukaran antara pegawai negeri sipil dengan pegawai swasta, badan usaha milik negara, atau badan usaha milik daerah.

Penilaian dari subkomponen ini adalah persentase keikutsertaan pegawai dalam kegiatan learning from experiences/learning while working. Capaian penilaian dari subkomponen ini pada tahun 2022 adalah 100%. Sehingga dapat diartikan bahwa seluruh pegawai mengikuti kegiatan tersebut. Kegiatan yang diikuti pegawai Kantor Bea dan Cukai Kediri antara lain keterlibatan dalam Tim PEN, Tim Buletin, Tim Change Agent, Tim PUG, dan Tim Ekspose Keberhasilan Kawasan Berikat. Biasanya tim-tim tersebut dibentuk oleh kepala kantor.

Seluruh capaian dari subkomponen tersebut adalah 100. Artinya, seluruh subkomponen telah dilakukan dengan baik. Namun dari keseluruhan kegiatan tersebut mulai dari mengikuti kegiatan pembelajaran 24 JP per tahun, mengikuti FGD atau sosialisasi, dan keterlibatan dalam tim merupakan kewajiban dari kantor. Tentunya, akan lebih baik jika kegiatan tersebut diikuti oleh pegawai atas kesadaran diri sendiri. Pada tahun 2023, komponen implementasi LO yang terdekat dengan learning culture menurut peneliti adalah Learning Solutions. Komponen tersebut masih memiliki subkomponen yang sama dengan 2022 yaitu pembelajaran terstruktur (structured learning), belajar di lingkungan sosial/belajar dari orang lain

(social learning/learning from others), belajar dari pengalaman/nelajar sambil bekerja (learning from experiences/learning while working), dan capaian 24 JP pegawai per tahun.

Subkomponen structured learning memiliki indikator tingkat implementasi pembelajaran terstruktur structured learning oleh pegawai. Subkomponen ini memiliki formula (jumlah pegawai yang menyelesaikan penugasan e-learning/jumlah pegawai yang ditugaskan melaksanakan e-learning) x 50% + (jumlah pegawai yang lulus pembelajaran jarak jauh dan klasikal / jumlah pegawai yang ditugaskan melaksanakan pembelajaran jarak jauh dan klasikal) x 50%. Arti dari formula tersebut adalah penyelesaian e-learning oleh pegawai memiliki bobot 50% dan penyelesaian PJJ dan klasikal juga memiliki bobot 50%. Namun seperti penjelasan sebelumnya, formula ini tidak diisi oleh PIC LO di Kantor Bea dan Cukai Kediri, namun diisi oleh Tim Verifikator di Kantor Pusat DJBC di Jakarta, karena pemanggilan peserta e-learning, PJJ, dan klasikal merupakan pemanggilan dari kantor pusat sehingga kantor pusat memiliki datanya.

Subkomponen social learning pada tahun 2023 diisi melalui kegiatan BC Kediri SIAP (Sharing Informasi Aktual Pagi) yang diadakan seminggu sekali di hari Rabu. Kegiatan ini merupakan sharing informasi di antara pegawai mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaan maupun hal-hal lain yang bermanfaat misalnya hobi dari masing-masing pegawai. Capaian dari subkomponen ini 100 persen karena jumlah kegiatan selama tahun 2023 lebih dari 12 kali.

Subkomponen berikutnya adalah learning from experiences. Indikator dari subkomponen ini adalah tingkat implementasi learning from experiences/learning while working oleh pegawai. Formula dari subkomponen ini adalah jumlah pegawai yang melakukan experience learning atau learning while working/(50% x jumlah pegawai) x 100 persen. Nilai maksimal dari subkomponen ini adalah 100. Bukti dukung dari subkomponen ini adalah rekap jumlah pegawai yang melaksanakan action learning, secondment, On Job Training, dan learning while working. Nilai dari komponen ini adalah 95%. Hal ini dikarenakan jumlah pegawai yang

melaksanakan *experience learning* atau *learning while working* hanya 76 dari 80 orang.

Subkomponen terakhir adalah capaian 24 Jam Pelajaran (JP) pegawai per tahun. Indikator dari subkomponen ini adalah capaian JP pegawai di satuan/unit kerja. Formula dari subkomponen ini adalah $(\text{jumlah pegawai yang memenuhi minimal 24 JP pada tahun 2023} / \text{jumlah pegawai}) \times 100\%$. Bukti dukungannya adalah rekap capaian JP pegawai per tahun sesuai Formulir C SE-14/BC/2021). Capaian dari subkomponen ini mencapai 100%, dimana seluruh pegawai dapat mencapai 24 JP dalam tahun 2023.

Pada tahun 2024, terdapat penambahan atau perbedaan komponen yang menurut peneliti dekat dengan implementasi *learning culture* yaitu komponen *Learners*. Namun sebenarnya, subkomponen *Learners* sama dengan subkomponen *Learning Solutions* pada tahun sebelumnya yaitu capaian 24 JP per tahun. Komponen *Learners* memiliki indikator individu mengimplementasikan rencana pengembangan individu, melaksanakan pembelajaran, memiliki motivasi belajar, dan mendukung orang lain untuk belajar.

Formula dari komponen ini adalah jumlah pegawai yang melakukan pembelajaran terintegrasi atau Pembelajaran non-Mandatory dengan total JP minimal 24 JP / Jumlah total pegawai di unit kerja. Pegawai non aktif dapat dikecualikan yaitu pegawai yang sedang melaksanakan tugas belajar, cuti di luar tanggungan negara, dan sakit menahun. Kemudian perbedaan berikutnya adalah subkomponen pada komponen *Learning Solutions* berupa pembelajaran terstruktur dihilangkan sehingga komponen *Learning Solutions* hanya memiliki 2 subkomponen yaitu komponen belajar dari lingkungan sosial/belajar dari orang lain dan subkomponen belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja.

Komponen belajar dari lingkungan sosial memiliki formula adanya penunjukan mentor dan jumlah pelaksanaan *knowledge sharing*. Penunjukan dilakukan oleh kepala kantor, sehingga seluruh kepala seksi ditunjuk sebagai mentor. Kemudian untuk jumlah pelaksanaan *knowledge sharing* masih menggunakan penilaian atas persentase keikutsertaan pegawai. Subkomponen belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja juga

masih sama, yaitu keikutsertaan pegawai ke dalam tim yang dibentuk oleh kepala kantor. Sehingga pemenuhan capaian komponen *Learners* dan *Learning Solutions* hampir sama dengan tahun-tahun sebelumnya dan juga memperoleh nilai maksimal. Kegiatan yang dilaksanakan yang berkaitan dengan *social learning* pada tahun 2024 mencapai 23 kegiatan.

Kegiatan tersebut antara lain Peningkatan Kompetensi Pegawai sebanyak 9 kali dalam setahun, kegiatan Forum Group Discussion bersama para pengguna jasa dengan judul “Kediri Nyawiji bersama Pengusaha Pabrik Rokok” yang dilaksanakan sebanyak 2 kali di tahun 2024, kegiatan rapat internal oleh para mentor yang diikuti oleh seluruh pejabat dan pegawai di lingkungan Kantor Bea dan Cukai Kediri sebanyak 8 kali selama tahun 2024, dan kegiatan internalisasi yang diadakan sebanyak 5 kali dalam setahun. Hal yang sama juga diimplementasikan di LO tahun 2025, dimana implementasi *learning culture* dinilai melalui komponen *Learners* dan *Learning Solutions*.

Dukungan kepala kantor terhadap implementasi LO 2025 khususnya berkaitan dengan *Learning Culture* menurut Bapak Ardiyatno selaku Kepala Kantor Bea dan Cukai Kediri adalah : “Mendorong seluruh pegawai untuk aktif mengikuti kegiatan pembelajaran, baik formal maupun informal, seperti *sharing session*, kegiatan *knowledge sharing* berupa *Sinau Bareng Cukai*, pelatihan, dan diskusi tematik seputar tugas dan fungsi Bea Cukai”.(Wawancara tanggal 21 Juli 2025). Kegiatan tersebut merupakan kegiatan-kegiatan yang memfasilitasi pegawai untuk belajar, sehingga diharapkan *learning culture* terbentuk di dalam diri pegawai. Selain itu kepala kantor juga berkomitmen untuk menyediakan ruang perpustakaan dan belajar (*learning center*) serta kesempatan bagi pegawai untuk berbagi pengalaman, inovasi, serta solusi atas permasalahan yang dihadapi dalam tugas sehari-hari.

Komitmen berikutnya adalah penanaman budaya adaptif, kolaboratif, dan inovatif agar organisasi selalu siap menghadapi dinamika dan tantangan baru di bidang kepabeanan dan cukai. Terakhir, kepala kantor akan melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai.

Pengaruh Implementasi Learning Culture terhadap Kompetensi Pegawai

Hasil penilaian dari komponen implementasi LO yang berkaitan erat dengan learning culture sudah maksimal yaitu 100. Namun capaian dari komponen ini bukan merupakan indikator dari tingkat kompetensi pegawai. Misalnya, untuk penilaian capaian 24 JP per tahun hanya dilihat dari jumlah jam pelajaran yang diikuti pegawai. Upaya untuk membiasakan belajar sudah tercapai karena ada target jumlah JP yang harus dipenuhi. Namun untuk tingkat kompetensinya apakah setelah mengikuti pelatihan tersebut benar-benar meningkat, belum terukur secara pasti, karena tidak semua kegiatan ada kuis maupun post test. Sehingga peningkatan kompetensi pegawai belum terukur secara pasti. Subkomponen belajar di lingkungan sosial/belajar dari orang lain dilaksanakan melalui kegiatan FGD. Melalui kegiatan FGD, diharapkan para peserta atau pegawai dapat saling bertukar pengetahuan melalui kegiatan tersebut.

Tentunya FGD baik untuk menambah pengetahuan atau kompetensi pegawai dan membiasakan pegawai agar terwujud learning culture di dalam dirinya. Namun tingkat kompetensi pegawai setelah mengikuti FGD belum dapat dihitung secara pasti dengan angka karena tidak adanya ujian baik pre test maupun post test setelah adanya FGD. Sehingga peningkatan kompetensi pegawai yang sesungguhnya tidak dapat diketahui secara pasti. Subkomponen belajar dari pengalaman/belajar sambil bekerja diisi dengan keputusan-keputusan dari kepala kantor tentang pembentukan tim baik itu tim agen perubahan, tim pengarusutamaan gender, dan tim ekspose keberhasilan kawasan berikat. Dengan adanya penunjukan ini, pegawai mempunyai kewajiban untuk mewujudkan tujuan dari pembentukan tim tersebut.

Namun karena penunjukan sebagai tim merupakan penunjukan yang mewajibkan, meskipun kompetensi pegawai di bidang yang dikerjakan masing-masing tim meningkat, namun learning culture belum terbentuk jika belum ada faktor-faktor yang mempengaruhi learning culture, salah satunya motivasi. Hal tersebut juga terjadi pada tahun-tahun berikutnya di implementasi learning culture.

Ketika penilaian masih dari persentase kehadiran dan penunjukan yang bersifat wajib, maka pegawai mengikuti kegiatan karena takut adanya sanksi. Selain itu daftar hadir yang bersifat online menyebabkan adanya pegawai yang sebenarnya tidak mengikuti kegiatan, namun tetap dapat melakukan presensi secara online.

Apabila dilihat dari segi penilaian kinerja, maka learning culture mempengaruhi kompetensi pegawai. Hal tersebut disebabkan karena penilaian implementasi learning culture akan mempengaruhi nilai LO. Kemudian dari nilai LO yang diperoleh akan berpengaruh terhadap capaian IKU Persentase Peningkatan Kompetensi Pegawai. Pengaruh implementasi learning culture terhadap kompetensi pegawai juga dapat dilihat dari hasil wawancara terhadap 3 pegawai Kantor Bea dan Cukai Kediri selaku informan. Menurut hasil wawancara, motivasi belajar secara mandiri dari tiga pegawai tersebut masih berbeda-beda, ada yang terpengaruh menjadi lebih semangat belajar setelah adanya implementasi LO dan ada yang tidak terlalu terpengaruh. Namun ketiga orang tersebut sepakat bahwa implementasi LO di Kantor Bea dan Cukai Kediri telah meningkatkan kompetensi mereka.

Pengaruh Learning Culture Terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh learning culture terhadap kinerja organisasi dapat dilihat dari kaitannya antara penilaian LO dengan penilaian kinerja organisasi. Penilaian LO melalui komponen-komponennya antara lain Learners dan Learning Solutions, mempengaruhi capaian kinerja organisasi. Capaian dari komponen tersebut menjadi nilai LO. Nilai LO akan berpengaruh terhadap nilai IKU Persentase Peningkatan Kompetensi Pegawai. Capaian IKU Persentase Peningkatan Kompetensi Pegawai. Contohnya pada tahun 2022, total nilai dari LO memperoleh nilai implementasi 95,81. Nilai tersebut diperoleh dari nilai hasil kertas kerja verifikasi sebesar 50% dan nilai survei sebesar 50%. Nilai kertas kerja hasil verifikasi memperoleh nilai 96,67 dan nilai survei mendapat nilai 94,96. Formula penilaian tersebut juga berlaku pada tahun-tahun berikutnya. Perubahan hanya terletak pada target yang selalu meningkat setiap tahunnya. Sehingga setiap tahunnya, termasuk

tahun 2025, penilaian learning culture berpengaruh terhadap nilai capaian kinerja organisasi.

D. Kesimpulan

Learning Culture telah diimplementasikan di Kantor Bea dan Cukai Kediri melalui LO melalui komponen penilaian Learners dan Learning Solutions. Komponen tersebut mewajibkan pegawai untuk mengikuti pembelajaran minimal 24 JP per tahun. Selain itu, komponen penilaian tersebut juga mewajibkan pegawai untuk mengikuti kegiatan knowledge sharing atau berbagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi pegawai. Selain itu pegawai Bea dan Cukai Kediri juga dilibatkan dalam beberapa tim yang dibentuk oleh kepala kantor dimana keikutsertaan dalam kegiatan dan tim diharapkan dapat menambah tingkat kompetensi pegawai.

Implementasi learning culture dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi learning culture antara lain berasal dari faktor luar dan dalam diri pegawai. Faktor dari luar adalah dari pimpinan organisasi berupa komitmen pimpinan berupa dorongan ke seluruh pegawai untuk aktif mengikuti kegiatan pembelajaran baik formal dan informal, menanamkan budaya adaptif, kolaboratif, dan inovatif agar organisasi selalu siap menghadapi dinamika dan tantangan baru di bidang kepabeanan dan cukai, serta melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap proses pembelajaran dan pengembangan kompetensi pegawai.

Faktor dari dalam diri pegawai antara lain disiplin, kegigihan, konsisten, dan motivasi dari dalam diri pegawai. Di Kantor Bea dan Cukai Kediri, keikutsertaan pegawai dalam pembelajaran masih dipengaruhi oleh kewajiban dari kantor atau takut adanya sanksi, belum sepenuhnya kesadaran untuk belajar datang dari dalam diri pegawai sendiri atau dengan kata lain bahwa kesadaran diri untuk menilai diri sendiri secara realistis masih kurang, sehingga belajar hanya dilakukan ketika ada kewajiban. Implementasi learning culture berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi pada Kantor Bea dan Cukai Kediri. Nilai implementasi learning culture berpengaruh terhadap nilai LO. Nilai LO akan

mempengaruhi capaian IKU Persentase Peningkatan Kompetensi Pegawai dan capaian IKU tersebut mempengaruhi capaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun kompetensi meningkat tingkat kompetensi dari tiap pegawai belum dapat diketahui dengan pasti karena belum adanya penilaian kompetensi masing-masing pegawai.

E. Referensi

- Ardianto, Hendri., dkk. (2020). Peningkatan Learning Organization Melalui Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri Guru SMP Swasta Buddhis Se-Provinsi Banten. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. 8(1).
- Aryati, Ana Sofia. (2017). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia pada Kinerja Pegawai (Studi pada Bappeda Kabupaten Malang). *Prosiding Seminar Nasional AIM*.
- Boediningsih, Widyawati., Nugroho, Robert Wijaya. (2022). Fungsi Peradilan Tata Usaha Negara dalam Mendukung Pemerintahan yang Baik. *Journal of Cahaya Mandalika*. 2(1).
- Cahyadi, Lukman. (2021). Memahami Learning Organization. *Forum Ilmiah*. 18(3).
- Chanani, Umu Latifatul., Wibowo, Udik Budi. (2019). A Learning Culture and Continuous Learning for a Learning Organization. *KnE Social Sciences*. 2019.
- Creswell, John. W., Creswell, J. David. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach*. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.
- Fauzi, Muhamad., dkk. (2023). Budaya Belajar santri Berprestasi di Pondok Pesantren. *National Education Conference: Strategies for Developing the Profile of Rahmatan Lil alamin Students in Madrasah July 24 2023*.
- Hadi, Sumasno. (2016). Pemeriksaan Keabsahan Data Penelitian Kualitatif pada Skripsi. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 22(1).
- Hamzali, Said. (2022). Pengaruh Pembelajaran Organisasi dan Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. 9(1).

- Harnisah, Yuli., dkk. (2023). Learning Organization pada Pusat Pelatihan dan Pengembangan dan Kajian Manajemen Pemerintahan LAN RI Makassar. *KIMAP: Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*. 4(5). Indonesia.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 283/KMK.011/2021 tentang Implementasi Organisasi Pembelajaran (Learning Organization) di Lingkungan Kementerian Keuangan. Jakarta. Indonesia.
- Keputusan Menteri Keuangan Nomor 924/KMK.011/2018 tentang Kementerian Keuangan Corporate University. Jakarta. Indonesia.
- Surat Edaran Direktur Jenderal Bea dan Cukai nomor SE-14/BC/2021 tentang Implementasi Learning Organization di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Jakarta.
- Indriantoro, Nur., Supomo, Bambang. (2014). Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen Yogyakarta: BPFE.
- Jaiswal, Rani., Raychaudhuri, P. S. (2021). Enhancing Employees' Organizational Commitment with Perceived Organizational Justice and Organizational Learning Culture in an Indian Healthcare Sector. *International Management Review*. 17(1).
- Khabibi, Akhmad., Hidayat, Rokhmat Taufiq. (2022). Implementasi Manajemen Pengetahuan di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. *Transparansi: jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi*. 5(2).
- Kurniawan, Arief., dkk. (2020). Pengaruh Learning Organization dan Innovation Strategy Terhadap daya Saing Budidaya Bawang Putih di Kabupaten Temanggung. *JHSP*. 4(2).
- Liana, Yuyuk. (2020). Kompetensi Pegawai, Lingkungan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Inspirasi: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial*. 17(2). 318.
- Lin, Chun-yu., Huang, Chung-Kai. (2020). Employee Turnover Intentions and Job Performance From a Planned Change: The Effects of An Organizational Learning Culture and Job Satisfaction. *International Journal of Manpower*. 42(3).
- Maulani, Galih A. F., Hamdani, Nizar A. (2024). Strategi Manajemen Perguruan Tinggi Swasta: Menggunakan Model Strategic Flexibility dan Learning Organization Capability. Majalengka: PT Pusat Literasi Dunia. Mekarisce,
- Arnild Augina. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat*. 12(3).
- Moleong, Lexy J. (2017). Metode Penelitian Kualitatif. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar, Afifah., Toto, Herenal Daeng., Mutmainnah, Inayatul. (2021). Hubungan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *Nobel management Review*. 2 (2). 285.
- Rumijati, Aniek. (2020). Peran Knowledge Sharing dan Motivasi pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekuitas : Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. 4(2).
- Septianingtiyas, Arina., Herwin. (2022). Hubungan Self Awareness dengan Disiplin Belajar Peserta Asesmen Kompetensi Minimum (AKM) SD Negeri Gugus 01 Kecamatan Ngawi. *Foundasia*. 13(1).
- Serpa, Sandro., dkk. (2020). Organizational Learning Culture in Effective Improvement of Educational Organizations. *The International Journal of Educational Organization and Leadership*. 27(1).
- Setyawati, Yuni., Lestari, Elly. (2022). Peran Disiplin dan Kompetensi Pegawai dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Rumah sakit. *Jurnal OPTIMA*. 6(2).
- Sihnata, (2010). "Budaya Belajar Siswa Studi Situs SMP N 2 Temanggung". Tesis. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sugiyono. (2019). Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supriyadi. (2023). Manajemen & Evaluasi Kinerja Organisasi. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management.

- Tampubolon, Manahan P. (2020). *Change Management Manajemen Perubahan: Individu, Tim Kerja, Organisasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Udin. (2023). Linking Transformational Leadership to Organizational Learning Culture and Employee Performance: The Mediation-Moderation Model. *International Journal of Professional Business Review*. 8(3).
- Wahda., dkk. (2020). Extra-role Behavior Improvement Model: Organizational Learning Culture, Organizational Trust, and Organizational Justice Approach. *International Journal of Engineering Business Management*. 12(1-12).
- Yasin, Hengki. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep. *Journal of Management Science (JMS)*. 5(2).