

Learning Organization, Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bea Cukai

Nur Syahrurrahmah¹, Ratna Dewi Mulyaningtiyas², dan Eka Askafi²

¹ Pegawai KPPBC TMC Kediri, Kementerian Keuangan

²Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri (UNISKA), Jl. Sersan Suharmaji No.38, Kota Kediri, 64128

E-mail: nur.syahrurrahmah@gmail.com

Abstrak

Kinerja organisasi publik, khususnya Bea dan Cukai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain learning organization budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja, serta menggunakan kinerja pegawai sebagai variable mediasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh learning, budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai dan kinerja organisasi.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan di Bea Cukai Kediri, dengan membagikan kuesioner penelitian ke 80 orang pegawai KPPBC TMC Kediri sebagai responden. Alat yang digunakan untuk menganalisis data adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS).

Hasil pengolahan data membuktikan bahwa indikator variabel telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas serta model memenuhi kriteria goodness of fit. Berdasarkan sepuluh hipotesis yang diuji, tiga hipotesis diterima dan tujuh hipotesis ditolak. Budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak ditemukan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Learning Organization memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, tetapi tidak ditemukan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Kinerja pegawai tidak terbukti memediasi pengaruh learning organization budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: *Learning Organization; Budaya Organisasi; Sistem Pengukuran Kinerja; Kinerja Pegawai; Kinerja Organisasi*

Abstract

Performance of public organizations, in particular Customs and Excise is influenced by several factors. This study aims to determine the influence of learning organization, organizational culture and performance measurement systems on organizational performance by using employee performance as a mediating variable.

This research is a quantitative research conducted at Kediri Customs, by distributing research questionnaires to 80 KPPBC TMC Kediri employees as respondents. The tool used to analyze the data is Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) method using the SmartPLS 4 application.

The results of data processing prove that the variable indicators have met the validity and reliability tests. The measurement model has met the goodness of fit criteria. Based on the ten hypotheses tested, three hypotheses were accepted and seven hypotheses were rejected. Organizational culture and performance measurement systems have a positive and significant effect on employee performance, but do not have a significant effect on organizational performance. Learning Organization has a positive and significant effect on organizational performance, but does not have a significant effect on employee performance. Employee performance has no significant effect on organizational performance. Employee performance is not proven to mediate the influence of organizational culture learning and performance measurement systems on organizational performance.

Keywords: *Learning Organization; Organizational Culture; Performance Measurement Systems; Employee Performance; Organizational Performance*

Latar Belakang Teoritis

Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, secara terus menerus bekerja atas dasar yang relatif untuk mencapai suatu tujuan bersama (Robbins, 2016). Suatu organisasi dapat dilihat berhasil atau tidaknya dengan melihat tercapainya tujuan organisasi. Suatu organisasi mengevaluasi kinerjanya dengan berfokus pada penilaian secara finansial, namun sekarang faktor-faktor yang menentukan kinerja suatu organisasi tidak hanya secara finansial namun sudah menyeluruh yaitu *customer, financial, internal business process* dan *learning and growth* (Kaplan dan Norton, 2016).

Kinerja organisasi menurut Ismiyanto (2017) adalah sebagai efektivitas organisasi publik secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap institusi yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik, dan memberikan dampak positif, baik bagi unit pelayanan publik maupun masyarakat yang dilayani. *Learning Organization* atau organisasi pembelajar perlu diimplementasikan untuk dapat mencapai tujuan organisasi. Selain itu, *learning organization* bertujuan untuk meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia dan meningkatkan kinerja pegawai serta kinerja organisasi (Hussein, 2016). Menurut Molenaar (2002) budaya memiliki kekuatan penuh yang berpengaruh terhadap individu dan kinerjanya serta pada lingkungan kerja. Sistem pengukuran kinerja merupakan sistem yang digunakan untuk memperbaiki kinerja pemerintah agar terfokus pada tujuan dan sasaran unit kerja, pengalokasian sumberdaya, pembuatan keputusan, dan sebagai tanggung jawab kepada publik serta untuk memperbaiki komunikasi kelembagaan (Mardiasmo, 2001). Kinerja merupakan *performance* yang merupakan prestasi kerja (Suwatno, 2011). Kinerja pegawai adalah hasil kerja pegawai, menilai bagaimana kinerja pegawai dalam suatu organisasi (Yani, 2017).

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai (KPPBC TMC) Kediri selaku salah satu unit vertikal dibawah DJBC memiliki kinerja organisasi yang menurun dari tahun 2019 hingga 2021. Kinerja organisasi publik adalah hal yang sangat esensial dan menjadi sorotan

masyarakat. DJBC selaku organisasi publik yang berperan penting dalam melindungi masyarakat dari masuknya barang berbahaya dari luar negeri, memberikan asistensi dan fasilitas perdagangan terhadap industri dalam negeri untuk dapat bersaing dengan internasional, juga bertugas untuk mengoptimalkan penerimaan negara, dimana penerimaan negara ini sangat berpengaruh terhadap kelangsungan pelaksanaan kegiatan di Republik Indonesia. Perkembangan teknologi berdampak pula terhadap perkembangan perdagangan internasional. DJBC dituntut untuk dapat berkembang sesuai perkembangan zaman, teknologi, dan budaya.

Sumberdaya manusia adalah faktor penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Organisasi yang baik harus dapat mengoptimalkan peran sumberdaya manusia didalamnya untuk mengarahkan ke tercapainya tujuan organisasi, yang dapat dilihat melalui kinerja organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *learning organization*, budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh *learning organization*, budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi, pengaruh kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi, pengaruh *learning organization*, budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi dengan kinerja pegawai sebagai variabel *intervening*.

Learning Organization adalah organisasi yang terdiri dari sekelompok orang yang mengembangkan kompetensinya secara terus menerus untuk mencapai hasil yang diinginkan, dimana bebas untuk berinspirasi, adanya cara berfikir bertumbuh dan berkembang serta terus menerus belajar bersama-sama (Senge, 1990). Terdapat *The Fifth Discipline* untuk implementasi *Learning Organization* yaitu *systems thinking, mental models, personal mastery, team learning, dan building shared vision*. Implementasinya pada Kementerian Keuangan, terdapat sesepuluh komponen penggerak implementasi organisasi pembelajar yaitu *strategic fit and management commitment, leaders' participation in learning process, learners, learning function organization, learning solutions, learning spaces, knowledge*

management implementation, learning value chain, learners' performance, dan feedback.

Learning organization culture mempengaruhi *firm performance* (Githuku, 2022). *Learning organization culture has significant positive associations to Organizational Performance, and Organizational Innovativeness* (Hussein, 2016).

Budaya Organisasi menurut Robbins (2016) merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem makna bersama. Fungsi budaya organisasi adalah menciptakan pembeda yang jelas, membawa suatu rasa identitas, mempermudah timbulnya komitmen, merupakan perekat sosial, dan sebagai mekanisme pembuat makna. Budaya Organisasi pada DJBC berupa Sikap Dasar yang digunakan sebagai wujud nyata pelaksanaan nilai-nilai Kementerian Keuangan dan kode etik pegawai sebagai bentuk upaya penguatan integritas, budaya organisasi, dan kelembagaan. Sikap Dasar DJBC adalah jujur, korsa, loyal, inisiatif, dan korektif.

Budaya organisasi memiliki pengaruh untuk kinerja organisasi (Dharmawan, 2018). Budaya Organisasi "Sikap Dasar KLIK-Jujur" mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. (Gustaman, 2020).

Sistem pengukuran kinerja adalah sistem untuk memperbaiki kinerja pemerintah agar terfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap publik (Mardiasmo, 2001).

Performance Measurement Systems (PMS) mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi, termasuk kinerja organisasi, kinerja keuangan dan non keuangan, perilaku karyawan, dan aspek lainnya dalam organisasi (OWAIS, 2020).

Kinerja menurut Robbins (2016) adalah hasil evaluasi pekerjaan yang dilakukan pegawai dibandingkan dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Indikator kinerja digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja pegawai.

Kinerja organisasi menurut Robbins (2016) adalah hasil akumulatif atas seluruh aktivitas kerja suatu organisasi. Kinerja organisasi menurut Pasolong (2021) adalah efektivitas organisasi secara menyeluruh melalui usaha yang sistematis dan secara terus

menerus meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai kebutuhan dengan efektif dan efisien.

Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan mengambil data primer melalui kuesioner. Lokasi penelitian dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai (KPPBC TMC) Kediri. Alasan memilih lokasi penelitian ini karena KPPBC TMC Kediri merupakan salah satu unit vertikal Eselon III dibawah DJBC yang berhubungan langsung dengan pengguna jasa serta memiliki peran dalam pengoptimalisasian penerimaan negara. Bea Cukai Kediri meraih predikat Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) yang pertama kali di Kementerian Keuangan pada tahun 2013 dan telah dilakukan evaluasi pada tahun 2019 dan tetap dapat mempertahankan predikat tersebut hingga saat ini. Berdasarkan data Nilai Kinerja Organisasi Bea Cukai Kediri mengalami penurunan sejak tahun 2019 hingga tahun 2021.

Pengambilan responden dilakukan secara *purposive* (sengaja). Responden dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada KPPBC TMC Kediri yaitu 80 orang pegawai.

Indikator untuk mengukur *Learning Organization* adalah:

- 1) *systems thinking*, meliputi komitmen organisasi, komitmen pimpinan dan sinergi.
- 2) *personal mastery*, meliputi peningkatan kompetensi dan komitmen pegawai.
- 3) *mental models*, meliputi evaluasi dan adanya timbal balik.
- 4) *building shared vision*, meliputi fokus pada pencapaian tujuan, memiliki target individu untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) *team learning*, meliputi semangat belajar pegawai, tim belajar, dan *sharing knowledge management*.

Indikator untuk mengukur budaya organisasi sebagai berikut:

- 1) Integritas, meliputi jujur dan disiplin.
- 2) Inovasi, meliputi inisiatif dan inovasi.
- 3) *people orientation*, meliputi semangat, kompetitif, dan adanya *reward* dan *punishment*.

- 4) *team orientation*, meliputi kerjasama tim, budaya saling mendukung, dan komitmen bersama untuk kontribusi pada organisasi

Indikator untuk mengukur sistem pengukuran kinerja sebagai berikut:

- 1) *Performance Standard*, meliputi validitas, *agreeable*, realistis, dan objektif.
- 2) *Criteria for Managerial Performance*, meliputi keabsahan, dan perbaikan terus menerus.
- 3) *Performance Measures*, meliputi relevan, terukur, dan terdapat target yang jelas.
- 4) Analisis Data Pengukuran, meliputi standar pengukuran, analisa dan evaluasi.

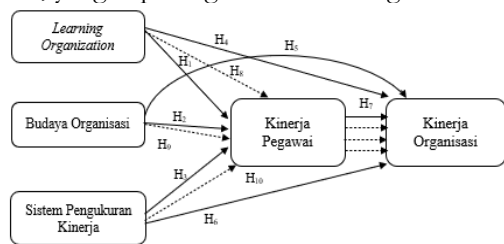
Indikator untuk mengukur kinerja pegawai antara lain:

- 1) Kualitas Kerja, meliputi kompetensi dan kualitas pekerjaan.
- 2) Kuantitas, meliputi terselesaikannya pekerjaan dan kesesuaian dengan target.
- 3) Ketepatan Waktu, ketepatan waktu dan kesesuaian dengan janji layanan.
- 4) Efektifitas, meliputi efektivitas dan efisiensi penyelesaian pekerjaan.

Indikator dalam kinerja organisasi, yaitu:

- 1) Masukan, meliputi sumber daya manusia, anggaran, dan sarana prasarana.
- 2) Proses, meliputi proses bisnis dan prosedur kerja.
- 3) Hasil, meliputi pencapaian target kinerja dan manfaat bagi masyarakat.

Terdapat 10 hipotesis dalam penelitian ini, yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Keterangan:
 —> : pengaruh langsung
 -.-> : pengaruh tidak langsung dengan variabel mediasi

Gambar 1. Hipotesis Penelitian

Untuk menguji reliabilitas dan validitas instrumen penelitian, dilakukan dengan SEM PLS pada aplikasi SmartPLS 4, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1
Uji Validitas

	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Learning Organization	0,742	Valid
Budaya Organisasi	0,675	Valid
Sistem Pengukuran Kinerja	0,877	Valid
Kinerja Pegawai	0,797	Valid
Kinerja Organisasi	0,658	Valid

Uji validitas konvergen dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Syarat nilai AVE adalah >0,5 untuk dikatakan valid (Ghozali, 2014). Berdasarkan prasarat tersebut, seluruh variabel telah memenuhi uji validitas.

Tabel 2
Uji Reliabilitas

	Composite Reliability (rho_a)	Cronbach's alpha	Keterangan
X1 Learning Organization	0,918	0,913	Reliabel
X2 Budaya Organisasi	0,843	0,839	Reliabel
X3 Sistem Pengukuran Kinerja	0,955	0,953	Reliabel
Y1 Kinerja Pegawai	0,920	0,915	Reliabel
Y2 Kinerja Organisasi	0,799	0,728	Reliabel

Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Jika menggunakan *composite reliability*, nilainya harus > 0,7 untuk penelitian *confirmatory* (Ghozali, 2014). Berdasarkan prasarat tersebut, variabel penelitian telah memenuhi uji reliabilitas.

Hasil Dan Pembahasan

Penelitian ini mengambil data berupa data primer dengan menyebarkan kuesioner. Responden kuesioner pada penelitian ini adalah 80 orang pegawai KPPBC TMC Kediri, dengan demografi sebagai berikut:

1. berdasarkan jenis kelamin adalah responden pria sejumlah 72 orang atau sebesar 90%, dan responden wanita sejumlah 8 orang atau sebesar 10%.
2. Responden terbesar adalah responden dengan usia lebih dari 25 sampai 40 tahun (generasi milenial).
3. Berdasarkan pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan S1/Diploma IV sejumlah 33 orang (41,25%). Responden dengan tingkat pendidikan Diploma III sejumlah 24 orang (30%). Responden dengan tingkat pendidikan Diploma I sejumlah 15 orang (15%). Responden dengan tingkat pendidikan S2 sejumlah 10 orang (12,5%). Responden dengan tingkat pendidikan S3 sejumlah 1 orang (1,25%).
4. Responden dengan masa kerja lebih dari 5 sampai 10 tahun sejumlah 23 orang (28,75%). Responden dengan masa kerja lebih dari 10 sampai 20 tahun sejumlah 31 orang (38,75%), merupakan komposisi terbesar. Responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sejumlah 16 orang (20%).

Analisis deskriptif meliputi penjelasan deskriptif atas data statistik yang diperoleh dari kuesioner adalah sebagai berikut:

Tabel 3

Statistik Deskriptif Variabel *Learning Organization*

Indikator	Rata-rata
<i>Systems Thinking</i>	4,763
<i>Personal Mastery</i>	4,675
<i>Mental Models</i>	4,544
<i>Building Shared Vision</i>	4,756
<i>Team Learning</i>	4,683

Berdasarkan data tersebut, indikator *Systems Thinking* memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,763. Hal ini menunjukkan bahwa Bea Cukai Kediri telah memiliki *Systems Thinking* yang sangat baik dalam penerapan *Learning Organization*. Hal ini didukung oleh penelitian Githuku (2022) bahwa *firm performance* dipengaruhi oleh *learning organization* yang terdiri dari

empowerment of employees, inquiry/dialogue, pembelajaran terus menerus, systems thinking of shared learning/knowledge sharing systems, dan kolaborasi dan tim belajar. Sedangkan penelitian Hussein (2016) menyatakan bahwa continuous learning (dalam penelitian ini adalah bagian dari personal mastery) merupakan variabel yang paling mempengaruhi kinerja organisasi.

Tabel 4

Statistik Deskriptif Variabel *Budaya Organisasi*

Indikator	Rata-rata
Integritas	4,850
Inovasi	4,675
People Orientation	4,633
Team Orientation	4,771

Nilai rata-rata indikator integritas memiliki nilai tertinggi yaitu 4,85. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki integritas yang sangat baik. Integritas merupakan pondasi dari segala kegiatan. Integritas merupakan jiwa seluruh pegawai bea cukai. Hasil ini didukung oleh penelitian Dharmawan (2018), bahwa integritas merupakan bagian dari budaya organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Begitu pun penelitian Gustaman (2020) menyimpulkan bahwa jujur (bagian dari integritas pada penelitian ini) merupakan indikator budaya organisasi yang penting bagi pengaruhnya terhadap kinerja pegawai

Tabel 5

Statistik Deskriptif Variabel Sistem Pengukuran Kinerja

Indikator	Rata-rata
<i>Performance Standard</i>	4,7375
<i>Criteria for Managerial Performance</i>	4,7813
<i>Performance Measures</i>	4,7542
Analisis Data Pengukuran	4,7167

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi adalah *criteria for managerial performance*. Sistem Pengukuran Kinerja (Yulianto, 2019) adalah alat untuk menilai keberhasilan organisasi dengan pencapaian tujuan dan sasaran. Sistem ini terdiri dari tiga dimensi, yaitu ukuran dan standar kinerja, tingkat pencapaian kinerja, dan evaluasi hasil capaian kinerja.

Tabel 6
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Rata-rata
Kualitas Kerja	4,7438
Kuantitas	4,7813
Ketepatan Waktu	4,7875
Efektivitas	4,7313

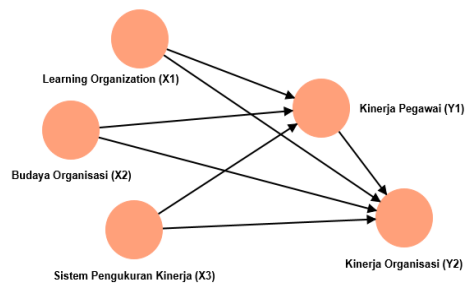
Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada variabel kinerja pegawai adalah ketepatan waktu, yaitu 4,7875. Kemudian diikuti oleh indikator kuantitas, kualitas, dan efektivitas.

Tabel 7
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Organisasi

Indikator	Rata-rata
Masukan	4,4083
Proses	4,7438
Hasil	4,8750

Nilai rata-rata tertinggi dari variabel kinerja organisasi terletak pada indikator hasil dengan nilai 4,875. Nilai rata-rata indikator proses berada dibawahnya yaitu 4,74 dan indikator masukan berada di paling rendah, 4.40. Meskipun demikian, seluruh indikator masih berada pada range 4-5 yang berarti masih masuk kategori sangat baik.

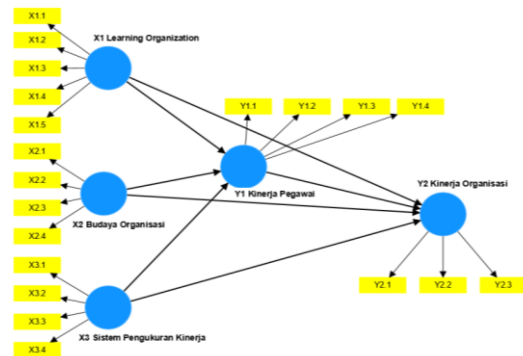
Penelitian ini menggunakan model *Partial Least Square* untuk mengolah data. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *software SmartPLS4*. Tahapan pengolahan data yang pertama adalah tahap perancangan model struktural (*inner model*), kemudian tahap kedua adalah perancangan model pengukuran (*outer model*), dan tahap ketiga adalah tahap evaluasi model struktural dan model pengukuran tersebut.



Gambar 2. Rancangan Model Struktural (*Inner Model*)

Berdasarkan rancangan model struktural (*inner model*) tersebut dilanjutkan ke

perancangan model pengukuran (*outer model*) sebagai berikut:



Gambar 3. Rancangan Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas. Evaluasi model structural dilakukan dengan uji R, uji F, dan *uji Goodness of Fit*.

Uji validitas dapat dilihat dari nilai loading faktor pada setiap indikator variabel. Validitas konvergen merupakan bentuk pembuktian bahwa pernyataan pada setiap variabel laten yang ada pada kuesioner penelitian dapat dipahami oleh responden secara sama sesuai yang dimaksud oleh peneliti. Nilai validitas konvergen yang dapat diterima adalah jika nilai loading faktor $\geq 0,5$ (Hair et al., 1998). Berdasarkan uji validitas tersebut, seluruh variabel penelitian ini memenuhi nilai loading faktor $\geq 0,5$ atau valid.

Untuk melakukan uji validitas konvergen dapat menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE $>0,5$ untuk syarat valid Ghazali (2014). Nilai AVE atas variabel-variabel bernilai $>0,5$ sehingga dapat dikatakan valid. Dengan seluruh nilai *outer loading* $>0,5$ dan seluruh nilai AVE $>0,7$, model pengukuran telah memenuhi validitas konvergen.

Validitas diskriminan merupakan bentuk pembuktian atas pernyataan pada setiap variabel dalam kuesioner tidak dikacaukan oleh responden dengan pernyataan pada variabel lainnya dalam kuesioner, terlebih dalam hal makna pernyataan tersebut. Validitas diskriminan indikator reflektif dapat terlihat dari nilai *cross-loading* antara indikator dengan variabelnya. Data setelah pengolahan, nilai *Cross loading factor* tersebut, seluruh konstruk memiliki diskriminan yang memadai

karena nilai loading pada konstruk tujuan lebih besar daripada nilai loading dengan konstruk yang lain.

Uji reliabilitas menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* (mengukur batas bawah) dan *composite reliability* (mengukur sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk). Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,7. Jika menggunakan *composite reliability*, nilainya harus > 0,7 untuk penelitian *confirmatory* (Ghozali, 2014).

Tabel 9
Uji Reliabilitas

	Compos ite Reliabil ity (rho_a)	Cronba ch's alpha	Ketera ngan
X1 <i>Learning Organization</i>	0,918	0,913	Reliabel
X2 Budaya Organisasi	0,843	0,839	Reliabel
X3 Sistem Pengukuran Kinerja	0,955	0,953	Reliabel
Y1 Kinerja Pegawai	0,920	0,915	Reliabel
Y2 Kinerja Organisasi	0,799	0,728	Reliabel

Data diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing variabel >0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk reliabel.

Pengujian model struktural dilihat berdasarkan nilai *R-square* sebagai uji *goodness-fit model*. Nilai *R-square* variabel ditunjukkan pada table berikut:

Tabel 10
Nilai *R Square* Variabel

	R- square	R- square adjusted
Y1 Kinerja Pegawai	0,815	0,807
Y2 Kinerja Organisasi	0,662	0,643

Nilai *R square* pada variabel laten endogen Kinerja Pegawai (Y1) lebih dari 0,67 sehingga mengindikasikan bahwa model tergolong kategori “baik”. Sedangkan nilai *R square* pada variabel laten endogen Kinerja Organisasi (Y2) bernilai 0,643 yang mengindikasikan model kategori moderat

hampir kategori baik. Konstruk pertama nilai *r square adjusted* sebesar 0,807 artinya variabel laten X1 *Learning Organization*, X2 Budaya Organisasi, dan X3 Sistem Pengukuran Kinerja mampu menjelaskan variabel laten Y1 Kinerja Pegawai sebesar 80,7 persen sisanya oleh variabel lain di luar model.

Untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang substantif variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen, digunakan *effect size* atau *f square*.

Tabel 11
Nilai *F Square* Variabel

	Y1 Kinerja Pegawai i	Y2 Kinerja Organisasi
X1 <i>Learning Organization</i>	0.019	0.107
X2 Budaya Organisasi	0.435	0.000
X3 Sistem Pengukuran Kinerja	0.364	0.023
Y1 Kinerja Pegawai		0.055
Y2 Kinerja Organisasi		

Henseler (2014) menggunakan SRMR sebagai ukuran menunjukkan model memenuhi kriteria *goodness of fit* untuk PLS-SEM. Suatu model dikatakan memenuhi kriteria model fit, jika nilai SMSR kurang dari 0,10 atau 0,08 (Hu dan Bentler, 1999).

Tabel 12
Nilai *Goodness of Fit*

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,075	0,075
d_ ULS	1,196	1,196
d_G	1,388	1,388
Chi-square	531,597	531,597
NFI	0,720	0,720

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan melihat signifikansi pengaruh antar variabel dengan melihat nilai koefisien parameter (*Path Coefficients*) dan nilai signifikansi t-statistik.

Tabel 13

Nilai *Path Coeffisition*

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>P values</i>
X1 -> Y1	-0,121	-0,101	0,375
X1 -> Y2	0,393	0,406	0,076
X2 -> Y1	0,616	0,598	0,000
X2 -> Y2	-0,005	0,028	0,985
X3 -> Y1	0,443	0,449	0,010
X3 -> Y2	0,174	0,155	0,397
Y1 -> Y2	0,316	0,290	0,188
X1 -> Y1 -> Y2	-0,038	-0,028	0,530
X2 -> Y1 -> Y2	0,195	0,175	0,215
X3 -> Y1 -> Y2	0,140	0,126	0,259

Berdasarkan hasil analisis data, dihasilkan data pengujian hipotesis sebagai berikut:

Tabel 14

Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	T-Statistic	Hubungan	Signifikansi	Kesimpulan
Hipotesis 1 X1→Y1	0,888	Negatif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak
Hipotesis 2 X2→Y1	4,141	Positif	Signifikan (Sig 5%)	Ho Ditolak
Hipotesis 3 X3→Y1	2,570	Positif	Signifikan (Sig 5%)	Ho Ditolak
Hipotesis 4 X1→Y2	1,778	Positif	Signifikan (Sig 10%)	Ho Ditolak
Hipotesis 5 X2→Y2	0,019	Negatif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak
Hipotesis 6 X3→Y2	0,848	Positif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak
Hipotesis 7 Y1→Y2	1,317	Positif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat

2				Ditolak
Hipotesis 8 X1→Y1→Y2	0,628	Negatif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak
Hipotesis 9 X2→Y1→Y2	1,242	Positif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak
Hipotesis 10 X3→Y1→Y2	1,130	Positif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak

Berdasarkan hasil nilai *Path Coefficient* dan *T-Statistic* dari *output* SmartPLS4, dapat dikaitkan dengan hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Learning organization* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai tidak percaya mengenai *learning organization* yang diterapkan dapat mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai. Tanpa atau dengan adanya *learning organization* tidak mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* yaitu -0,121 (negatif), *P values* adalah 0,375 (>0,05) dan nilai t statistik 0,888 (< t tabel 1,96 (α=5%)) sehingga hubungan pengaruh negatif tidak signifikan. Hal ini tidak mendukung penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hussein (2016) dan Githuku (2022) yang membuktikan bahwa *learning organization* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan implementasi *learning organization* ini masih tergolong baru di Kantor Bea Cukai Kediri dan mungkin belum dapat dilihat dampaknya langsung terhadap kinerja pegawai. Andayani (2022) membuktikan bahwa tidak ada pengaruh *learning organization* terhadap kinerja pegawai, tetapi *knowledge sharring* dapat memediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja karyawan.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa pegawai pada Bea Cukai Kediri telah menerapkan budaya organisasi yang dimiliki dengan baik sehingga dapat mempengaruhi

- kinerjanya. Hal ini ditunjukkan berfasarkan nilai *original sample* yaitu 0,616 (positif), *P values* 0,000 ($<0,05$) dan nilai *t* statistik 4,141 ($> t$ tabel 1,96 ($\alpha=5\%$)). Hasil ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hussein (2016), Dharmawan (2018) dan Gustaman (2020) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif pada kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan Bea Cukai Kediri telah memiliki sistem pengelolaan kinerja yang baik sehingga mempengaruhi kinerja pegawainya. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* sebesar 0,443 (positif), *P values* sebesar 0,01 ($<0,05$) dan nilai *t* statistik 2,570 ($> t$ tabel 1,96 ($\alpha=5\%$)). Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Yulianto (2019) dan OWAIS (2020) membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif pada kinerja pegawai.
 4. *Learning Organization* memiliki pengaruh positif signifikan untuk kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* 0,393 (positif), *P values* 0,076 ($>0,05$) dan nilai *t* statistik 1,778 ($> t$ tabel 1,65 ($\alpha=10\%$)). Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hussein (2016) dan Githuku (2022) yang membuktikan *learning organization* mempengaruhi kinerja.
 5. Budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Ini berarti adanya budaya organisasi tidak memberikan pengaruh pada kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan berdasarkan nilai *original sample* -0,005 (negatif), *P values* adalah 0,985 ($>0,05$), nilai *t* statistik 0,019 ($< t$ tabel 1,96) yang menunjukkan hubungan pengaruh negatif dan tidak signifikan. Data ini tidak sependapat dengan penelitian yang dilakukan oleh Hussein (2016) dan Dharmawan (2018) yang membuktikan budaya organisasi positif dan signifikan berpengaruh pada kinerja organisasi. Girsang (2019) budaya organisasi tidak mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja, tetapi secara simultan dengan komitmen dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Pada penelitian ini budaya organisasi memberikan pengaruh pada kinerja pegawai, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
 6. Sistem pengukuran kinerja tidak berpengaruh pada kinerja organisasi. Kondisi ini dapat diartikan penerapan sistem pengukuran kinerja tidak mempengaruhi baik atau tidaknya kinerja organisasi. Nilai *original sample* 0,174 (positif) dan nilai *P values* 0,397 ($>0,05$) serta nilai *t* statistik 0,848 ($< t$ tabel 1,96) menunjukkan hubungan pengaruh positif dan tidak signifikan. Kesimpulan ini tidak sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Yulianto (2019) dan OWAIS (2020) dengan hasil membuktikan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat disebabkan karena dalam penelitian (Yulianto, 2019) kinerja organisasi yang diteliti terbatas pada kinerja atas pengawasan rokok ilegal. Sedangkan penelitian ini membahas kinerja keseluruhan dalam organisasi. Winarsih (2015) sistem pengukuran kinerja tidak secara kuat mempengaruhi kinerja manajerial dan belum mampu mengadaptasi lingkungan organisasi dengan baik untuk meningkatkan kinerja organisasi.
 7. Kinerja pegawai tidak memberikan pengaruh pada kinerja organisasi. Hal ini berarti baik atau tidaknya kinerja pegawai tidak mempengaruhi baik atau tidaknya kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan bahwa *original sample* bernilai 0,316 (positif), *P values* bernilai 0,188 ($>0,05$) dan *t* statistik bernilai 1,317 ($< t$ tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh positif dan tidak signifikan. Hal ini dapat disebabkan karena pencapaian kinerja organisasi tidak bergantung pada kinerja seluruh pegawai, tetapi hanya pada kinerja beberapa personel saja, misalnya pejabat tinggi saja. Dengan beberapa personel tersebut sudah dapat memberikan kontribusi ke kinerja organisasi, dengan kinerja pegawai lain sebagai pendukungnya. Selain hal tersebut, kinerja organisasi bea cukai

- diukur berdasarkan 4 perspektif, yaitu perspektif *internal process, learning and growth, stakeholder, dan customer*, kinerja pegawai hanya merupakan salah satu bagian dari kinerja organisasi.
8. *Learning Organization* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja pegawai. Hal ini dapat diartikan bahwa kinerja organisasi tidak dipengaruhi oleh penerapan *learning organization* melalui kinerja pegawainya. Hal ini ditunjukkan dengan *original sample* bernilai -0,038 (negatif), *P values* senilai 0,530 ($>0,05$) dan nilai *t* statistik 0,628 ($< t$ tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh negatif tidak signifikan. Hubungan secara langsung juga membuktikan tidak adanya pengaruh dari *learning organization* pada kinerja pegawai, tetapi *learning organization* berpengaruh pada kinerja organisasi. Hal ini disebabkan karena tidak adanya pengaruh antara kinerja pegawai pada kinerja organisasi, sehingga kinerja pegawai tidak menjadi mediasi pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi.
 9. Budaya organisasi tidak memberikan pengaruh positif dan signifikan pada kinerja organisasi melalui kinerja pegawai. Ini dapat diartikan kinerja organisasi tidak dipengaruhi oleh penerapan budaya organisasi melalui kinerja pegawainya. Hal ini ditunjukkan dengan *original sample* senilai 0,195 (positif), *P values* sebesar 0,215 ($>0,05$) dan nilai *t* statistik 1,242 ($< t$ tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh positif tidak signifikan. Hubungan secara langsung juga membuktikan tidak adanya pengaruh signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, maupun kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi, meskipun terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dengan kinerja pegawai.
 10. Sistem pengukuran kinerja tidak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kinerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan kinerja organisasi tidak dipengaruhi oleh penerapan sistem pengukuran kinerja melalui kinerja pegawainya. Hal ini ditunjukkan dengan *original sample* yaitu 0,14 (positif), *P values* sebesar 0,259

($>0,05$) dan nilai *t* statistik 1,130 ($< t$ tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh positif tidak signifikan. Hubungan secara langsung juga membuktikan tidak adanya pengaruh signifikan dari sistem pengukuran kinerja pada kinerja organisasi, maupun kinerja pegawai terhadap kinerja organisasi, meskipun terdapat pengaruh yang signifikan atas sistem pengukuran kinerja pada kinerja pegawai.

Kesimpulan

Hasil penelitian membuktikan indikator variabel telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Model pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness of fit*. Berdasarkan sepuluh hipotesis yang diuji, tiga hipotesis diterima dan tujuh hipotesis ditolak. Budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja memberikan pengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak memberikan pengaruh signifikan untuk kinerja organisasi. *Learning Organization* menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi, tetapi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai tidak mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan. Kinerja pegawai tidak terbukti memediasi pengaruh *learning organization* budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi.

Saran yang diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah:

1. Bea cukai sebaiknya mengevaluasi pelaksanaan *learning organization* secara menyeluruh sesuai dengan pedoman yang ada, sehingga *learning organization* ini akan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai maupun kinerja organisasi.
2. Bea cukai sebaiknya mengevaluasi penerapan budaya organisasi yang telah dimiliki, karena budaya organisasi ini memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi.
3. Bea cukai sebaiknya mengevaluasi implementasi sistem pengukuran kinerja, karena sistem pengukuran kinerja hanya mempengaruhi kinerja pegawai, dan tidak mempengaruhi kinerja organisasi.

4. Peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian serupa untuk memperluas lingkup penelitian secara nasional, untuk mendapatkan hasil yang dapat menggambarkan kondisi pengaruh *learning organization*, budaya organisasi, dan sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja pegawai dan kinerja DJBC secara nasional.

Daftar Pustaka

- Ahmar, G. O. A., Rofiq, A., Hadiwidjojo, D. (2014). The Impact of Knowledge Management, Learning Organization, and Educations Organization on Organization Performance : A Case in Brawijaya University. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 3(1), 28-47.
- Andayani, T. B. N., Vereawati, D. M., Giovanni, A. (2022). Model Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya Organisasi, Learning Organization, dan Knowledge Sharring : Studi Kasus Pada Pos Indonesia Kantor Cabang Kota Magelang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 10(2), 211-224.
- Dharmawan, A., Raharjo, S. T., Kusumawardhani, A. (2018). Analisis Kinerja Bea Cukai Indonesia yang Dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Partisipasi Stakeholder, Teknologi Informasi, dan *Transfer of Knowledge*. *Jurnal Bisnis Strategi*, 27(2), 110-122.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square, Edisi ke-4*. Semarang : BP-Undip, 20-69.
- Girsang, Wulan Sari. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja karyawan RS Putri Hijau No.17 Medan. *Aian Journal of Innovation and Enterpreneurship*, 04(02), 159-170.
- Githuku, G. K., Kinyua, G., Muchemi, A. (2022). Learning Organization Culture and Firm Performance: A Review of Literature. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 10(2), 38-50.
- Gustaman, Gugi, & Said, Laila R. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi “Sikap Dasar KLIK-Jujur” Terhadap Kinerja Pegawai). *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen (JKBM)*, 7(1), 1-10.
- Hussein, N., Omar, S., Noordin, F., Ishak, N. A. (2016). Learning Organization Culture, Organizational Performance, and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study). *Procedia Economics and Finance*, 37, 512-519.
- Ismiyarto. (2017). Penilaian Kinerja Unit Pelayanan pada Organisasi Publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, II(2), 12-29.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (2016). Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard. Jakarta: Penerbit Erlangga, 1-40.
- OWAIS, Lubna, & KISS, Judit T. (2020). The Effects of Using Performance Measurement Systems (PMSS) on Organizations’ Performance. *Cross-Cultural Management Journal*, XXII(2), 111-121.
- Pasolong, Harbani. (2021). Kepemimpinan Birokrasi. Bandung: Penerbit Alfabeta, 281-312
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2016). Perilaku Organisasi Organizational Behavior. Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 355-382.
- Senge, Peter M., (1990). Disiplin Kelima Seni & Praktek dari organisasi Pembelajar. Tangerang Selatan: Binarupa Aksara Publisher, 55-233.
- Suwatno, & Priansa, Donni J. (2018). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Penerbit Alfabeta, 195-217.
- Winarsih. (2015). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Stratejik Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empirik Pada Perusahaan Transportasi di bawah naungan kementerian BUMN Di Wilayah Jawa). Conference in Business, Accounting, and Management UNISSULA, 2(1), 176-187.
- Yulianto, & Mansyur, Abbas. (2019). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bea dan Cukai dalam Pengawasan Rokok Ilegal. *Transparansi:*

Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi, 2(2),
126-139.
Yani, A. (2017). Pengaruh Partisipasi
Anggaran, Budaya Organisasi Dan Job
Relevant Information Terhadap Kinerja

Manajerial Pada Pemerintah Kabupaten
Tulungagung. *Cendekia Akuntansi*, Vol.
5(No. 1), 2338–3593.