

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Knowledge Sharing* Pada KPPBC TMC Kediri

Gatut Pujo Setiawan¹, Ratna Dewi Mulyaningtyas²

¹ Pegawai KPPBC TMC Kediri, Kementerian Keuangan

² Magister Agribisnis, Universitas Islam Kediri

E-mail: gatut29@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen melalui knowledge sharing sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang dilakukan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea Cukai Tipe Madya Cukai Kediri, dengan mendistribusikan kuesioner penelitian kepada 75 orang pegawai KPPBC TMC Kediri sebagai responden. Pengukuran variabel menggunakan Skala Likert dengan skala nilai dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima). Piranti untuk menganalisis data adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan metode Partial Least Square (PLS). Hasil pengujian data membuktikan bahwa indikator variabel telah memenuhi uji validitas dan reliabilitas serta kriteria model goodness of fit. Berdasarkan empat hipotesis yang diuji, dua hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap knowledge sharing dan kinerja pegawai. Knowledge sharing tidak berpengaruh pada kinerja pegawai. Knowledge sharing tidak terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi; Knowledge Sharing; Kinerja Pegawai;*

Abstract

This research aims to determine and analyze the effect of organizational culture as an independent variable on employee performance as the dependent variable through knowledge sharing as an intervening variable. This research is a quantitative research conducted at the Kediri Excise Customs Supervision and Service Office, by distributing research questionnaires to 75 KPPBC TMC Kediri employees as respondents. Variable measurement uses a Likert Scale with a value scale from 1 (one) to 5 (five). The tool for analyzing data is Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) method. The results of data testing prove that the variable indicators have met the validity and reliability tests and the goodness of fit model criteria. Based on the four hypotheses tested, two hypotheses are accepted and two hypotheses are rejected. Organizational culture has a positive effect on knowledge sharing and employee performance. Knowledge sharing has no effect on employee performance. Knowledge sharing is not proven to mediate the effect of organizational culture on employee performance.

Keywords: *Organizational Culture; Knowledge Sharing; Employee Performance;*

Latar Belakang Teoritis

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan instansi pemerintahan di bawah Kementerian Keuangan yang dituntut untuk memiliki kinerja organisasi yang baik dari waktu ke waktu. Capaian kinerja organisasi erat hubungannya dengan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai sebagai bagian dari proses reformasi birokrasi menjadi perhatian penuh organisasi pada

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Institusi pemerintahan membutuhkan orang-orang yang berpendidikan, berkompotensi tinggi, inovatif, dan juga mandiri di era modern sekarang ini.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri (KPPBC TMC Kediri) adalah salah satu unit dibawah DJBC yang wilayah kerjanya meliputi daerah Kota Kediri, Kabupaten

Kediri, Kabupaten Jombang dan Kabupaten Nganjuk juga memiliki peranan penting khususnya dalam penerimaan negara di bidang cukai serta memberikan asistensi dan memberikan fasilitas perdagangan terhadap perindustrian dalam negeri di wilayah kerjanya. KPPBC TMC Kediri pada tahun 2022 mampu memenuhi target dengan realisasi penerimaan sebesar 36,77 triliun (100,9% dari penerimaan yang ditargetkan), setara dengan 17,26% penerimaan cukai nasional. Kinerja KPPBC TMC Kediri tersebut dapat dicapai dengan kinerja dari seluruh pegawai pada KPPBC TMC Kediri.

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang dan juga kinerja organisasi. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang fundamental dan sangat penting terutama dalam lingkungan kerja. Organisasi yang memiliki budaya yang kuat dimana seluruh anggota organisasi menjalankan nilai-nilai budayanya, maka organisasi dapat menciptakan keunggulan bersaingnya (Indiyati, 2018). Budaya organisasi merupakan hal yang esensial, karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam organisasi yang mewakili norma-norma perilaku dan diikuti oleh anggota organisasi (Robbins, 2016). Budaya organisasi pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai biasa disebut Sikap Dasar yang terdiri dari lima komponen yaitu Korsia, Loyal, Inisiatif, Korektif, dan Jujur atau biasa disingkat dengan KLIK Jujur merupakan perwujudan dari budaya organisasi Kementerian Keuangan yang biasa disebut dengan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan yang juga terdiri dari lima komponen yaitu Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan, dan Kesempurnaan.

Generasi Milenial (lahir antara tahun 1981 hingga 1996) dan Generasi Z (lahir antara tahun 1997 hingga 2012) merupakan mayoritas penduduk Indonesia berdasarkan hasil Sensus Penduduk 2020. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai juga didominasi oleh

kedua generasi ini, yaitu 40% lebih merupakan pegawai muda berusia dibawah 30 tahun sehingga terdapat keberagaman cara pandang dan sikap setiap pegawai. Generasi saat ini telah beradaptasi dengan kemajuan teknologi dan globalisasi memberi mereka pandangan yang berbeda dari generasi sebelumnya. Hal tersebut tentunya akan berdampak pada bagaimana organisasi mengimplementasikan budaya kerjanya.

Budaya organisasi, menurut Wilianto dan Indriyani (2021) dapat mengindikasikan kecenderungan pekerja untuk melakukan *knowledge sharing* di tempat kerja. Karyawan dapat memunculkan ide-ide segar yang dapat memunculkan inovasi dan kreativitas dengan bertukar pengetahuan satu sama lain sehingga dapat berdampak pada keberhasilan organisasi. Penerapan *knowledge sharing* dalam interaksi rutin di tempat kerja merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam manajemen pengetahuan (Syafitri, Hamidah, & Utami, 2018). *Knowledge sharing* memiliki manfaat yang cukup besar bagi perusahaan jika dilaksanakan dan diterapkan dengan baik oleh pegawainya (Partogi et. al., 2019), sehingga organisasi memiliki anggota atau pegawai yang siap melaksanakan pekerjaannya. Sumber daya manusia yang berkualitas menjadikan organisasi lebih mudah mencapai tujuannya. Penerapan *knowledge sharing* bagi pegawai juga bermanfaat untuk mempererat hubungan antara pegawai, yaitu pegawai yang lebih senior dan memiliki pengalaman kerja yang lebih banyak dan juga lebih lama di organisasi, dengan pegawai baru dan masih memiliki sedikit pengalaman dan juga pengetahuan mengenai dunia kerja di organisasi tersebut (Partogi et. al., 2019).

Mangkunegara (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu

proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kinerja secara umum dapat dipahami sebagai gagasan yang sangat kompleks dan sulit untuk didefinisikan dan diukur karena sifatnya yang multidimensi. Kinerja diperlukan pengukuran yang komprehensif agar pengukuran kinerja dapat berinteraksi dengan semua dimensi pengukuran yang berbeda-beda.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap *knowledge sharing*, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, serta pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan *knowledge sharing* sebagai variabel intervening.

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan mengambil data primer melalui kuesioner. Lokasi penelitian dilaksanakan di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri (KPPBC TMC Kediri). Pemilihan lokasi penelitian ini dikarenakan KPPBC TMC Kediri adalah unit vertikal dibawah DJBC yang melaksanakan pengawasan dan pelayanan terutama di bidang cukai, meskipun juga tetap memberikan pelayanan di bidang kepabeanan serta kontribusi yang cukup besar pada penerimaan negara. Semua Pegawai menjadi responden dengan teknik sampling jenuh dan dilakukan secara sengaja kepada seluruh pegawai KPPBC TMC Kediri aktif per bulan Oktober 2023 sebanyak 75 orang pegawai.

Indikator yang digunakan dalam pengukuran budaya organisasi adalah sebagai berikut:

- 1) Jujur, terkandung makna bahwa setiap pegawai DJBC harus melakukan tugas dengan benar, dapat dipercaya baik dalam perkataan ataupun perbuatan, sesuai dengan standar peraturan yang

berlaku.

- 2) Loyal, terkandung makna bahwa setiap pegawai DJBC harus memberikan dukungan penuh serta memiliki komitmen yang tinggi untuk berkontribusi terhadap kemajuan organisasi/institusi dengan cara bekerja secara sungguh-sungguh demi menjaga nama baik organisasi/institusi.
- 3) Korsa, terkandung makna bahwa setiap pegawai DJBC harus mempunyai rasa memiliki dan rasa kebersamaan diantara pegawai dalam rangka melaksanakan tugas.
- 4) Inisiatif, terkandung makna bahwa setiap pegawai DJBC harus mampu menyelesaikan permasalahan atau memberikan solusi tanpa menunggu adanya perintah demi terwujudnya pengawasan dan pelayanan yang lebih baik.
- 5) Korektif, terkandung makna bahwa setiap pegawai DJBC harus senantiasa mau mengakui, mengingatkan serta memperbaiki kesalahan (orang lain) untuk perubahan yang lebih baik.

Indikator yang digunakan dalam pengukuran *knowledge sharing* adalah sebagai berikut:

- 1) *Embrained knowledge*, merupakan pengetahuan yang tergantung pada keterampilan konseptual dan kemampuan kognitif individu melalui studi formal (*learning by studying*).
- 2) *Embodied knowledge*, pengetahuan yang berorientasi pada tindakan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan situasi dan kemungkinan hanya menggunakan sebagian dari pengetahuan eksplisit dalam memecahkan masalah. Pengetahuan itu terbentuk pada diri seseorang yang berasal dari pengalaman sebelumnya seperti pengetahuan berdasarkan pengalaman atau *learning by doing*.
- 3) *Encultured knowledge*, pengetahuan yang mengacu pada proses dalam

mendapatkan pemahaman bersama. Sistem ini sangat berkaitan dengan proses sosialisasi dan akulturasi. Pengetahuan ini sangat bergantung kepada bahasa yang digunakan dan sosial yang dibangun terbuka guna melakukan negosiasi.

- 4) *Embedded knowledge*, sebuah sistem peraturan yang mudah untuk dilakukan penganalisisan yang terkait dengan hubungan antara teknologi, peran, prosedur formal dan rutinitas. Bentuk kolektif dari pengetahuan tacit yang tertanam dalam rutinitas organisasi, praktik, nilai, norma dan kepercayaan bersama (*shared belief*) seperti rutinitas spesifik perusahaan dan prosedur.
- 5) *Encoded knowledge*, sebuah informasi yang disampaikan melalui tanda dan juga simbol. Bentuk-bentuk informasi tradisional yang disampaikan berbentuk buku, kode praktik manual yang telah dikodekan dalam bentuk informasi lalu disampaikan dalam bentuk elektronik

Indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- 1) Kualitas kerja, diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemauan karyawan.
- 2) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektifitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, biaya, teknologi, dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud meningkatkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari pengawas.

Pengujian reliabilitas serta validitas dari penelitian dilakukan menggunakan SEMPLS dengan aplikasi Smart PLS4.

Hasil dan Pembahasan

Data dari penititan ini diambil dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh pegawai KPPBC TMC Kediri yang berjumlah 75 orang. Data statistik dari responden kuesioner ini dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki: 68 orang (91%), dan responden perempuan: 7 orang (9%).
- 2) Berdasarkan usia, responden usia 20-25 tahun: 5 orang (6,7%), usia > 25-40 tahun: 53 orang (70,67%), usia >40-56 tahun: 17 orang (22,67%).
- 3) Berdasarkan pendidikan, responden dengan tingkat pendidikan S1/DiplomaIV: 31 orang (42 %), Diploma III: 20 orang (27%), Diploma I: 13 orang (17%), S2: 9 orang (12%), S3: 1 orang (1%), SMA: 1 orang (1%).
- 4) Berdasarkan masa kerja, responden dengan masa kerja 1-5 tahun: 9 orang (12%), >5-10 tahun: 21 orang (28%), >10-20 tahun: 31 orang (41%), >20 tahun: 14 orang (19%).

Analisis deskriptif adalah penjelasan deskripsi dari data statistik yang didapatkan dari kuesioner meliputi nilai minimum, maksimum, rata-rata, dan standar deviasi dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Budaya organisasi

Indikator	Rata-rata
Jujur	4,96

Loyal	4,89
Korsa	4,80
Inisiatif	4,76
Korektif	4,77

Berdasarkan data tersebut, indikator Jujur memiliki nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,96. Hal ini menunjukkan bahwa Bea Cukai Kediri telah mengimplementasikan sikap jujur yang sangat baik dalam penerapan budaya organisasinya. Robbins dan Judge (2016) menyebutkan salah satu fungsi budaya organisasi yaitu sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel *Knowledge Sharing*

Indikator	Rata-rata
<i>Embrained Knowledge</i>	4,76
<i>Embodied Knowledge</i>	4,75
<i>Encultured Knowledge</i>	4,76
<i>Embedded Knowledge</i>	4,83
<i>Encoded Knowledge</i>	4,77

Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada variabel *knowledge sharing* adalah *embedded knowledge*, yaitu 4,83. Bea Cukai Kediri memiliki program peningkatan kompetensi baik yang diadakan secara rutin baik mingguan, bulanan dan triwulanan serta tahunan berupa pendidikan dan pelatihan yang sudah dijadwalkan. Tupamahu, Pelamonia dan Pinoa (2021) menyatakan bahwa salah satu indikator untuk mengukur *knowledge sharing* adalah menyumbang pengetahuan, yaitu karyawan ikut memberikan sumbangan pemikiran kepada sesama rekan kerja atau pimpinan maupun perusahaan.

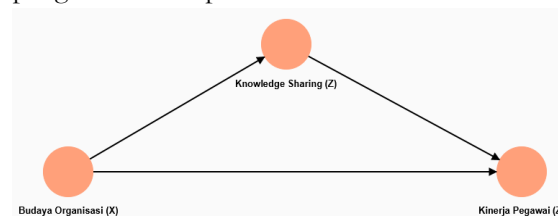
Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator	Rata-rata
Kualitas Kerja	4,88

Kuantitas	4,85
Ketepatan Waktu	4,89
Efektifitas	4,87
Kemandirian	4,84

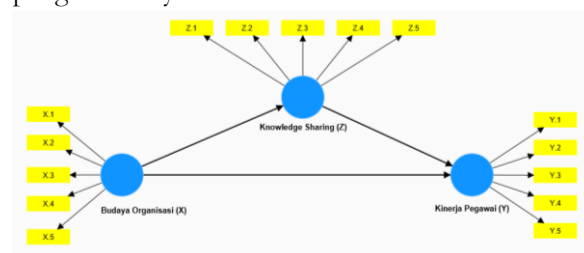
Indikator dengan nilai rata-rata tertinggi pada variabel kinerja pegawai adalah ketepatan waktu, yaitu 4,89. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016). Edison (2016) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penelitian ini memakai model *Partial Least Square* untuk pengolahan data. Pengolahan dari data tersebut dengan menggunakan aplikasi SmartPLS 4. Tahapan pengujian penelitian yang pertama adalah perancangan model struktural atau *inner model*, yang kedua adalah perancangan model pengukuran atau *outer model*, dan ketiga adalah evaluasi model struktural dan model pengukuran dari penelitian.



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

Tahap kedua adalah merancang model pengukuran dengan cara menghubungkan variabel-variabel yang ada pada model struktural dengan indikator-indikator pengukurannya.



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

Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan mengukur korelasi antara indikator dengan variabel untuk mengetahui validitas dan reliabilitas model tersebut. Tahap ini dilakukan dengan uji validitas konvergen, uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas.

Uji validitas dapat diketahui dari nilai loading faktor setiap indikator variabel. Menurut Ghozali (2014), validitas konvergen dinilai berdasarkan *loading factor* yang nilainya harus lebih dari 0,7. Setelah penghapusan terhadap indikator-indikator yang tidak memenuhi syarat dari penghitungan *outer loading* dan berdasarkan uji validitas setelah evaluasi tersebut, seluruh variabel penelitian ini memenuhi nilai *loading factor* > 0,7 atau valid.

Tabel 4. Uji Validitas

	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Budaya Organisasi	0,696	Valid
<i>Knowledge Sharing</i>	0,685	Valid
Kinerja Pegawai	0,642	Valid

Menurut Ghozali (2014), nilai *Average Variance Extracted* (AVE) ini harus lebih besar dari 0,5 sehingga bisa dinyatakan valid. Nilai AVE seluruh variabel bernilai >0,5 sehingga dapat dinyatakan valid.

Uji validitas diskriminan digunakan untuk membuktikan bahwa pernyataan-pernyataan pada setiap variabel dalam kuesioner tidak dibuat kacau oleh responden yang mengisi kuesioner berdasarkan pernyataan pada variabel lainnya. Validitas diskriminan dapat dilihat pada *cross-loading* antara indikator dengan variabel masing-masing. Setelah dilakukan pengujian dan penghitungan, semua indikator memiliki diskriminan yang memadai dikarenakan nilai loading pada indikator yang dituju lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan indikator yang lain.

Tabel 5. Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Budaya Organisasi (X)	0.854	0.855	0.901	Reliabel
Kinerja Pegawai (Y)	0.886	0.907	0.916	Reliabel
<i>Knowledge Sharing</i> (Z)	0.812	0.826	0.877	Reliabel

Menurut Ghozali (2014) suatu instrumen penelitian dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* > 0,7, Data diatas menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing variabel >0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian reliabel.

Evaluasi model struktural dilakukan dengan uji R Square, uji F Square, dan uji *Goodness of Fit*. Hasil pengujian evaluasi model struktural adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Nilai R Square Variabel

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0.563	0.551
<i>Knowledge Sharing</i> (Z)	0.606	0.600

Hasil *R-square* untuk variabel laten endogen dalam model struktural sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model tergolong dalam kategori “baik”, nilai 0,33 mengindikasikan bahwa model “moderat”, dan nilai 0,19 mengindikasikan bahwa model “lemah” Ghozali (2014). Nilai *R-square* pada variabel laten endogen Kinerja Pegawai (Y) kurang dari 0,67 yaitu sebesar 0,563 sehingga mengindikasikan bahwa

model tergolong kategori moderat hampir kategori baik. Sedangkan nilai *R square* pada variabel intervening *Knowledge Sharing* (Z) bernilai 0,606 yang juga mengindikasikan model kategori moderat hampir kategori baik. Konstruk pertama nilai *r square adjusted* sebesar 0,551 artinya variabel laten X Budaya Organisasi dan Z *Knowledge Sharing* mampu menjelaskan variabel laten Y Kinerja Pegawai sebesar 55,1 persen sisanya oleh variabel lain di luar model. Konstruk kedua nilai *R-square adjusted* sebesar 0,600 artinya variabel laten X Budaya Organisasi mampu menjelaskan variabel intervening Z *Knowledge Sharing* sebesar 60 persen dan sisanya oleh variabel lain di luar model.

Tabel 7. Nilai *F Square* Variabel

	Budaya Organisasi (X)	Kinerja Pegawai (Y)	<i>Knowledge Sharing</i> (Z)
Budaya Organisasi (X)		0.426	1.536
Kinerja Pegawai (Y)			
<i>Knowledge Sharing</i> (Z)		0.006	

Jika nilai *f square* adalah 0,02 dikategorikan sebagai kecil, nilai 0,15 dikategorikan sebagai sedang, dan nilai 0,35 dikategorikan sebagai besar. Nilai kurang dari 0,02 bisa diabaikan atau dianggap tidak ada efek (Sarstedt dkk., 2017). Dari data tersebut, terdapat nilai *f square* diatas 0,35 yaitu X terhadap Y dan X terhadap Z yang berarti memiliki efek sangat besar. Sedangkan nilai *f square* dibawah 0,02 yaitu Z terhadap Y yang berarti memiliki efek sangat kecil atau hampir tidak ada efek.

Tabel 8. Nilai *Goodness of Fit*

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.095	0.095
d_ULS	0.825	0.825
d_G	0.530	0.530
Chi-square	200.005	200.005

NFI	0.720	0.720
-----	-------	-------

Nilai SMSR kurang dari 0,10 atau 0,08 dalam versi yang lebih konservatif (Hu dan Bentler, 1999) dianggap memenuhi kriteria *goodness of fit*. Nilai penghitungan SRMR model adalah kurang dari 0,1 sehingga model dalam penelitian ini dianggap telah memenuhi kriteria *goodness of fit*.

Uji hipotesis dilakukan dengan menilai signifikansi pengaruh antar variabel dengan membandingkan nilai *path coefficients* dan signifikansi dari nilai t-statistik. Nilai koefisien parameter diperoleh dengan menjalankan *Bootstrapping* pada aplikasi SmartPLS 4. Hasil *output Bootstrapping* dengan aplikasi SmartPLS dengan tingkat signifikansi 5% (keyakinan 95%) untuk jenis pengujian dua arah (*two tailed*), sehingga nilai t-tabel adalah 1,96. Pada pengujian hipotesis dapat dikatakan signifikan ketika nilai t-statistics lebih besar dari 1,96, sedangkan jika nilai t-statistics kurang dari 1,96 maka dianggap tidak signifikan (Ghozali, 2014).

Tabel 9. Nilai *Path Coefficients* dan *T-Statistics Direct Effect*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	P values
Budaya Organisasi (X) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.687	0.674	0.000
Budaya Organisasi (X) -> <i>Knowledge Sharing</i> (Z)	0.778	0.788	0.000
<i>Knowledge Sharing</i> (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.080	0.099	0.675
Budaya Organisasi (X) -> <i>Knowledge Sharing</i> (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.062	0.077	0.679

Berdasarkan hasil nilai *Path Coefficient* dan *T-Statistic* dari *output* aplikasi SmartPLS4, dapat

dikaitkan dengan hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 10. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	T-Statistic	Hubungan	Signifikan	Kesimpulan
Hipotesis 1 XZ	19,165	Positif	Signifikan (Sig 5%)	Ho Ditolak
Hipotesis 2 XY	3,735	Positif	Signifikan (Sig 5%)	Ho Ditolak
Hipotesis 3 ZY	0,419	Positif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak

Tabel 4.29 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	T-Statistic	Hubungan	Signifikan	Kesimpulan
Hipotesis 4XZY	0,414	Positif	Tidak Signifikan	Ho Tidak Dapat Ditolak

Dari pengujian-pengujian di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* sebesar 0,778 (positif), *P values* sebesar 0,000 (<0,05) dan nilai t statistik 19,165 (> t tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh positif. Hasil ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lubertri (2020), Wilianto (2021), dan Audia (2022) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *knowledge sharing*. Inisiatif dan korektif yang merupakan indikator yang mendasari seluruh pegawai DJBC untuk terus meningkatkan ilmu pengetahuannya dan salah satu mediana adalah dengan kegiatan *knowledge sharing*.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* sebesar 0,687 (positif), *P values* sebesar

0,000 (<0,05) dan nilai t statistik 3,735 (> t tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh positif. Hasil ini sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dharmawan (2018), Benita (2020), Lubertri (2020), Wilianto (2021), Audia (2022), dan Wijayanti (2023) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi DJBC yang terdiri dari Korsa, Loyal, Inisiatif, Korektif, dan Jujur atau biasa disingkat menjadi KLIK Jujur telah diimplementasikan dengan sangat baik oleh pegawai. Implementasi budaya organisasi ini mempengaruhi pegawai dalam pekerjaan sehari-hari.

- 3) *Knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* sebesar 0,08 (positif), *P values* sebesar 0,675 (>0,05) dan nilai t statistik 0,419 (< t tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh positif dan tidak signifikan. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safitri (2018), Partogi (2019), Astitiani (2019), Lubertri (2020), Nurcahyo (2020), Wilianto (2021), Andayani (2022), dan Audia (2022) yang membuktikan bahwa *knowledge sharing* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil Penelitian Benita (2020) menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Unsur *people* merupakan unsur yang paling esensial dan memerlukan usaha lebih besar dalam menindaklanjutinya dari pada unsur lainnya dalam *knowledge sharing*. Pengujian yang dilakukan memberikan kesimpulan bahwa budaya *knowledge is power* masih menjadi bagian perilaku sehari-hari para pegawai serta belum melihat pengetahuan itu sebagai suatu yang dihargai dan diakui.
- 4) Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge*

sharing. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *original sample* sebesar 0,062 (positif), *P values* sebesar 0,679 ($>0,05$) dan nilai *t* statistik 0,414 ($< t$ tabel 1,96) sehingga hubungan pengaruh positif tidak signifikan (tidak berpengaruh). Hubungan secara langsung juga membuktikan tidak adanya pengaruh yang signifikan dari *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai, namun budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini tidak sesuai dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Audia (2022) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing*. Hasil Penelitian Lubertri (2020) menyimpulkan bahwa *knowledge sharing* tidak signifikan sebagai pemediasi. *Knowledge sharing* tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Artinya, hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan tidak didorong karena adanya *knowledge sharing*. *Knowledge sharing* tidak mampu memperkuat hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, karena dalam budaya organisasi terdapat indikator *Clan Culture* (keterlibatan), dimana anggota organisasi (karyawan) merasa bangga menjadi bagian dari organisasi atau perusahaan. Ketika karyawan merasa bangga, hal ini akan meningkatkan keterlibatan serta partisipasi karyawan dalam bekerja. Yang berarti bahwa apabila budaya organisasi baik maka kinerja karyawan akan berdampak baik pula, artinya tanpa melibatkan *knowledge sharing* sebagai pemediasi kinerja karyawan akan baik.

Kesimpulan

Hasil dari penelitian telah terbukti bahwa indikator variabel telah memenuhi uji validitas, reliabilitas serta model pengukuran juga telah memenuhi *goodness of fit*.

Berdasarkan empat hipotesis yang diuji, dua hipotesis diterima dan dua hipotesis ditolak. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *knowledge sharing*. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. *Knowledge sharing* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *knowledge sharing*.

Saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Kantor Bea dan Cukai Kediri agar mempertahankan dan terus meningkatkan penerapan budaya organisasi yang telah dimiliki, karena budaya organisasi ini telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap penerapan *knowledge sharing* serta kinerja pegawai.
- 2) Kantor Bea dan Cukai Kediri sebaiknya mengevaluasi penerapan *knowledge sharing*, karena *knowledge sharing* tidak mampu memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara langsung maupun sebagai pemediasi budaya organisasi.
- 3) Peneliti lain yang akan melaksanakan penelitian serupa untuk memperluas lingkup penelitian baik secara lingkup wilayah regional maupun nasional, untuk mendapatkan hasil yang dapat menggambarkan kondisi pengaruh budaya organisasi dan *knowledge sharing* terhadap kinerja pegawai DJBC secara lebih luas.

Daftar Pustaka

- Andayani, Tsalis Baiti Nur, dkk. (2022). Model Peningkatan Kinerja Berbasis Budaya Organisasi, *Learning Organization*, dan *Knowledge Sharing*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. Vol. 10 No. 2. 211-224.
- Andra, Resti Syafitri & Utami, Hamidah Nayati. (2018). Pengaruh *Knowledge Sharing* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Kantor Cabang Malang

- Kawi). *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 61, No. 2.
- Arikunto, Suharsimi. (2013). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Astitiani, Ni Luh Putu Surya & Sintaaasih, Desak Ketut. (2019). Peran Mediasi *Knowledge Sharing* Pada Pengaruh *Quality Of Work Life* Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol. 13 (1), 1-14.
- Audia, Allya Nabila & Silvianita, Anita. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Knowledge Sharing* Sebagai Variabel Intervening. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*. Vol. IX No. 2. 144-156.
- Aziz, Nur & Dewanto, Ignatius Joko. (2022). Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan *Personal Balanced Scorecard* (Studi Kasus Universitas Tangerang Raya). *MAMEN Jurnal Manajemen*. Vol. 1 No. 2. 168-177.
- Benita, Novinaz. (2020). Analisa Pengaruh Budaya Organisasi Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Mataram. *Jurnal Riset Akuntansi Aksioma*. Vol. 19 (2). 290-317.
- Damanik, Mariana. (2021). Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pajak KPP Pratama Pematang Siantar. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*. Vol. 2 (1). 194-212.
- Dharmawan, Aditya, dkk. (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.
- Edison, dkk. (2016). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Bandung : Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2014). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square, Edisi ke-4*. Semarang : BP-Undip.
- Gustaman, Gugi & Said, Laila Refiana. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi “Sikap Dasar KLIK-Jujur” Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*. Vol. 7 (1), 1-10.
- Indiyati, D. (2018) Peran Budaya Organisasi, Modal Intelektual dan Keunggulan Bersaing dalam Mendukung Kebijakan Pemerintah di Bidang Pendidikan. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. Vol. 11(1/2), 68-82.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Lubertri & Azizah, Siti Nur. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Knowledge Sharing sebagai Pemediasi (Studi pada Karyawan Tetap TRAC Astra Rent a Car Cabang Yogyakarta). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. Vol. 2 (3), 450-465.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardlillah, Arina Idzna & Rahardjo, Kusdi.

- (2017). Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Kompetensi Individu dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 46 No.2. 28-36.
- Matzler, Kurt, dkk. (2008). *Personality traits and knowledge sharing*. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 29: 301-313.
- Muizu, Wa Ode Zusnita, dkk. (2018). Peran Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Telekomunikasi. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*. Vol. 1 (3). 397-406.
- Nurcahyo, Satria Avianda & Wikaningrum, Tri. (2020). Peran Knowledge Sharing, Learning Organization Dan Individual Innovation Capability Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*. Vol. 21, No.2, 1-25.
- Partogi, Stephen Andreas & Tjahjawati, Sri Surjani. (2019). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Milik Pemerintah. *Jurnal Riset Bisnis dan Investasi*, Vol. 5 (3), 46-57.
- Robbins, Stephen P., & Judge, Timothy A. (2016). *Perilaku Organisasi Organizational Behavior*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rumondor, H. M. V., Pratiknjo, M. H., & Lotulung, L. J. H. (2021). Budaya Organisasi Pada Kalangan Pegawai Perempuan Di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Agri-Sosio Ekonomi Unsrat*. Vol. 17(2), 623–634.
- Rumijati, Aniek. (2020). Peran Knowledge Sharing Dan Motivasi Pada Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*. Vol. 4 (2). 226-245.
- Safitri, Cintya Lely, dkk. (2018). Knowledge Sharing Sebagai Mediasi Pengaruh Learning Organization Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*, Vol 2 (1), 79-90.
- Srimulatsih, M. (2021). Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hutaean Pekanbaru. *Eko Dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*. Vol.12(2), 1–8.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Syahrurrahmah, Nur, dkk. (2023). *Learning Organization, Budaya Organisasi, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bea Cukai*. *Otonomi*, Vol. 23 No. 1. 8-19.
- Tupamahu, F. A. S., dkk. (2021). Dampak Moderasi Perilaku Knowledge Sharing dan Teamwork terhadap Produktivitas Dosen. *JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan)*, Vol. 5(1), 286-297.
- Wilianto, Joshua William & Indriyani, Ratih. (2021). Pengaruh Organizational Culture Terhadap Job Performance Melalui Knowledge Sharing Pada Jeffri Daniel Consulting Group. *Agora*. Vol. 9, No. 2.