

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *LEARNING ORGANIZATION*
TERHADAP KINERJA ORGANISASI PADA KANTOR PELAYANAN DAN
PENGAWASAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN BANDAR LAMPUNG**

Ine Mariane¹, Muhammad Galih Permadi²

**Program Studi Administrasi Publik, Universitas Pasundan
Jl. Tamansari No.6-8 Kota Bandung, 426222 Jawa Barat, Indonesia.**

Email: (Penulis)

ine.mariane@unpas.ac.id

muhhammad.galih@kemenkeu.go.id

ABSTRAK

The purpose of this study was to determine and analyse the effect of organisational culture and learning organisation on organisational performance at Bandar Lampung Customs and Excise. The sample used in this study was 51 respondents from a total population of 145 employees of Bandar Lampung Customs and Excise. The data collection method was obtained directly using a questionnaire to Bandar Lampung Customs and Excise employees. The data in this study were processed using multiple linear regression analysis using the help of the SPSS v 22 programme. The results of this study indicate that: there is a positive and significant effect of organisational culture on organisational performance, there is a positive and significant effect of learning organisation on organisational performance, organisational culture and learning organisation together have a positive and significant effect on organisational performance at Bandar Lampung Customs and Excise. This means that if organisational culture and learning organisation are jointly improved, organisational performance will also improve.

Keywords: Implementation, Public Policy, Archives.

Latar Belakang Masalah

Pandangan masyarakat terhadap instansi pemerintah Indonesia sering kali berpusat pada masalah seperti etika dan budaya kerja yang buruk, rendahnya tingkat kesejahteraan, distribusi dan komposisi yang tidak ideal, penempatan pada posisi yang tidak berdasarkan kompetensi, penilaian kinerja yang subyektif, promosi yang tidak berdasarkan prestasi kerja, budaya kerja dan etos kerja yang rendah, serta penerapan hukum disiplin yang tidak konsisten (Firdania *et al.*, 2021). Kinerja pegawai pemerintah bertujuan untuk mengutamakan kepentingan publik, memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengurus urusan publik, mempercepat pelayanan, dan memberikan kepuasan publik dalam memberikan layanan. Dalam sektor publik, lembaga pemerintah dituntut untuk memenuhi harapan para pemangku kepentingan (Pawirosumarto *et al.*, 2017). Tuntutan ini mengharuskan lembaga pemerintah untuk bertindak secara profesional seperti yang dilakukan oleh organisasi swasta. Dalam organisasi baik organisasi komersial maupun publik melakukan evaluasi terhadap kinerja organisasinya, dan hasil evaluasi tersebut menjadi pedoman untuk penilaian yang akan datang, sehingga memungkinkan organisasi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusianya dan kinerja organisasinya secara keseluruhan (Tupti & Arif, 2020).

Saat ini, setiap organisasi publik dituntut untuk terus melakukan perbaikan dan pengembangan. Beberapa organisasi pemerintah berupaya memperbaiki diri agar dapat mengikuti kondisi global yang berkembang dengan cepat, terutama di era disruptif ini. Istilah "era disrupsi" merujuk pada periode waktu ketika terjadi inovasi yang meningkatkan standar sistem dan tatanan bisnis sehingga menyebabkan perubahan besar terjadi (Abdullah, 2018). Agar para anggota dapat memberikan pengaruh positif terhadap organisasi, organisasi juga harus memberikan kesempatan kepada para anggota untuk tumbuh dan belajar. Salah satu cara yang harus dilakukan adalah dengan mengembangkan *learning organization*. Setiap anggota harus terus berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman masing-masing karena hal ini akan mempengaruhi keputusan yang diambil dalam organisasi (Suryani & Syahbudi, 2022).

Pelayanan merupakan suatu sarana komunikasi secara langsung antara organisasi publik dan masyarakat. Apabila pihak yang dilayani merasa puas dengan pelayanan yang diterima dan pelayanan dilaksanakan sesuai dengan standar pelayanan, maka pelayanan tersebut dapat dikatakan baik (Iis *et al.*, 2022). Berdasarkan kuesioner yang diberikan kepada pengguna jasa, indeks kepuasan pengguna jasa digunakan untuk mengukur seberapa puas pelanggan terhadap layanan yang ditawarkan oleh Bea Cukai Bandar Lampung. Penilaian secara keseluruhan dari kepuasan pelanggan dilakukan menggunakan layanan kepabeantasan dan cukai yang terorganisir, dengan penilaian bersifat objektif terhadap layanan yang diberikan oleh pelanggan. Pada tahun 2022, Bea Cukai Bandar Lampung berhasil mendapatkan indeks 4,80 dari skala 5. Apabila dibandingkan dengan hasil survei yang dilaksanakan pada tahun 2021 dimana indeks akhir sebesar 4,81 dari skala 5, secara keseluruhan terdapat penurunan sebesar 0,1. Berdasarkan hasil survei terdapat penurunan hal ini menunjukkan persepsi pengguna layanan pada perubahan dan transformasi yang dilakukan oleh Bea Cukai Bandar Lampung pada tahun 2021 terutama dalam hal implementasi budaya organisasi belum berjalan optimal dan memberikan dampak positif secara keseluruhan. Berkaitan dengan hal tersebut maka akan dilakukan penelitian lebih mendalam mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi, pengaruh *learning organization* terhadap kinerja organisasi, dan pengaruh budaya organisasi dan *learning organization* terhadap kinerja organisasi Bea Cukai Bandar Lampung.

Tinjauan Pustaka

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan penerapan nilai-nilai yang dipandang penting dan dianggap memiliki kebenaran oleh setiap anggota perusahaan untuk digunakan dalam menyelesaikan masalah-masalah eksternal dan internal yang terjadi dalam perusahaan itu sendiri (Soomro & Shah, 2019). Menurut Ogbeibu *et al.*, (2018) budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang diharapkan diikuti oleh semua anggota perusahaan sebagai panduan dalam berperilaku dan bertindak. Scaliza *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan rangkaian nilai, kebiasaan, norma, kepercayaan, aturan, dan prosedur yang memengaruhi cara berpikir dan berperilaku dalam organisasi. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, kinerja, dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi menghadapi segala perubahan yang terjadi. Oleh karena itu memahami dan mempertahankan budaya organisasi yang konsisten dengan tujuan serta nilai-nilai dasarnya sangatlah penting (Ridlwani *et al.*, 2021).

Menurut Hermanto (2013) budaya organisasi terdiri dari 4 indikator, yaitu integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan pada sumber daya manusia. Berikut penjelasan dari masing-masing indikator tersebut, integritas adalah kualitas atau karakteristik moral yang menunjukkan kejujuran dan konsistensi dalam perbuatan, nilai, serta prinsip. Profesionalisme merupakan sikap, tindakan, dan standar perilaku yang menunjukkan tingkat pengetahuan, moralitas, dan dedikasi seseorang terhadap suatu pekerjaan atau profesi. Keteladanan berarti bersikap adil, tegas, menjadi sumber inspirasi, dan memiliki hati yang besar. Penghargaan pada sumber daya manusia merupakan sebuah upaya untuk menghormati, mendorong, dan memberikan insentif kepada anggota atas pencapaian dan kontribusi di tempat kerja.

Learning Organization

Learning organization merupakan salah satu pokok bahasan mengenai perubahan organisasi yang dilakukan dalam organisasi. Menurut Malik & Garg (2020) *learning organization* merupakan suatu organisasi yang tiap anggotanya terus menerus dapat mencapai hasil yang benar-benar diharapkan, dimana perspektif baru didorong, tujuan bersama ditetapkan, dan anggota terus menerus belajar dari satu sama lain bagaimana untuk meningkatkan kemampuan dirinya. Learning organization dianggap sebagai organisasi yang mendukung pembelajaran bagi seluruh anggotanya dan secara konsisten melakukan perubahan. Perubahan tersebut dilakukan secara sadar dan berkelanjutan, serta mencakup keseluruhan konteks organisasi. Dengan kata lain, *learning organization* adalah organisasi yang memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk belajar, berbagi, dan menerapkan pengetahuan tersebut ke dalam kegiatan operasional organisasi sehari-hari (Odor, 2018). Pembelajaran yang dimaksud mencakup perolehan wawasan baru, pembelajaran dari kesalahan atau kegagalan, pembelajaran berkelanjutan, dan pembelajaran dari seluruh anggota organisasi (Mohamad & Nawawi, 2020).

Dalam learning organization terdapat 5 disiplin ilmu, yaitu berpikir sistem (system thinking), keahlian pribadi (personal mastery), model mental (mental models), visi bersama (shared vision) dan pembelajaran tim (team learning) (Yadav & Argawal, 2016).

1. Berpikir Sistem (*System Thinking*)

Disiplin berfikir sistemik merupakan kemampuan untuk memahami struktur hubungan antara berbagai faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi eksistensi organisasi, kemampuan berpikir menyeluruh, kemampuan berpikir komprehensif, dan kemampuan berpikir membangun organisasi yang adaptif, demi membangun disiplin ilmu pembelajaran yang sistemik.

2. Keahlian Pribadi (*Personal Mastery*)

Keahlian pribadi merupakan disiplin yang mendorong organisasi untuk selalu belajar bagaimana membentuk masa depan yang hanya dapat terwujud apabila para anggotanya siap dan mampu untuk terus belajar untuk menjadi ahli di bidang yang diminati. Disiplin *personal mastery* terbentuk dengan ditandai pengembangan kemampuan individu anggota organisasi dalam mengintrospeksi diri baik secara intelektual dan emosional maupun sosial, serta kemampuan untuk memperbaiki visi pribadi dan menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3. Model Mental (*Mental Models*)

Model mental merupakan kerangka kerja untuk menentukan bagaimana cara individu berfikir dan bertindak. Apabila anggota organisasi tidak dapat mengembangkan asumsi dan nilai yang tepat untuk digunakan sebagai dasar dalam berpikir dan melihat, maka organisasi tersebut akan kesulitan untuk menghadapi berbagai masalah yang ada.

4. Visi Bersama (*Shared Vision*)

Visi bersama merupakan panduan untuk semangat dan komitmen agar selalu bersama, sehingga anggota akan termotivasi untuk terus belajar guna meningkatkan kompetensi sebagai hasil dari visi bersama ini.

5. Pembelajaran Tim (*Team Learning*)

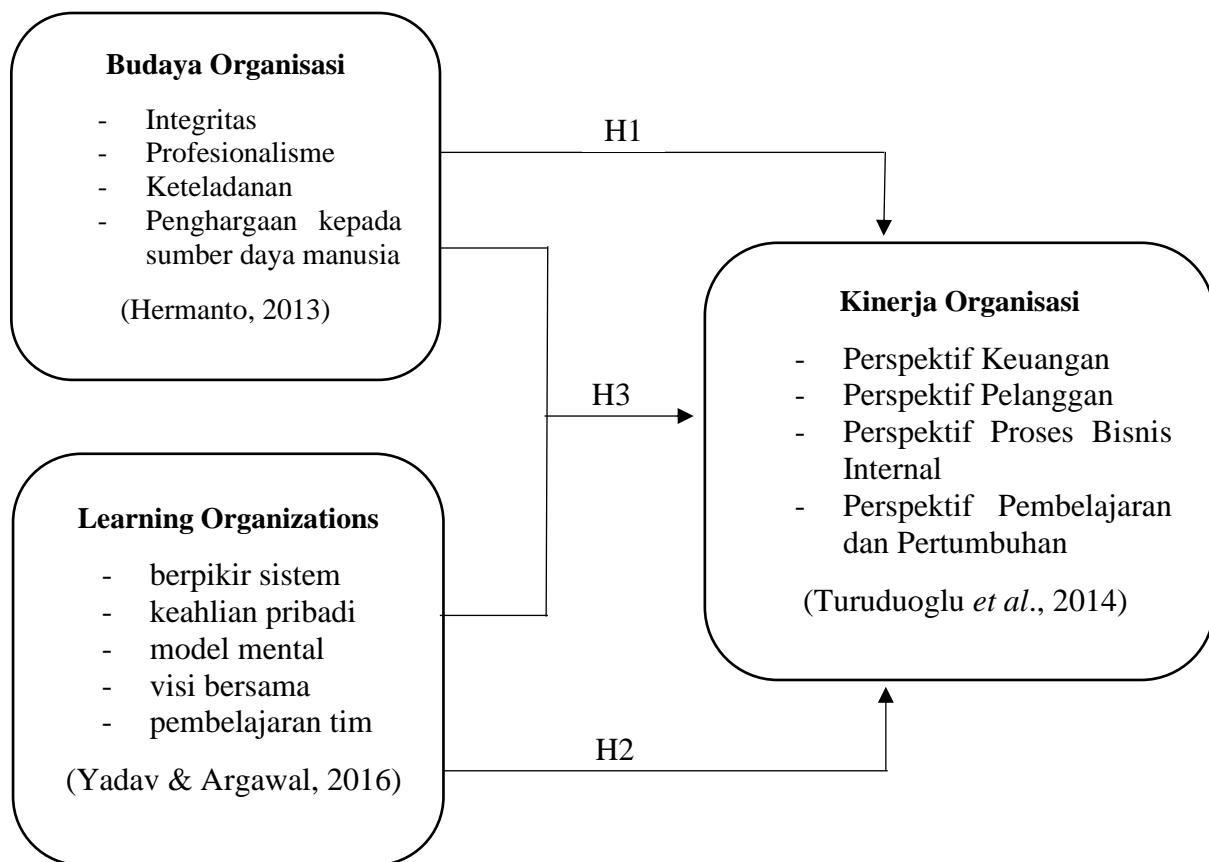
Apabila anggota tim memiliki rasa saling memiliki dan saling mendukung satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, maka disiplin dalam pembelajaran tim akan efektif. Satu hal yang seringkali menjadi penghambat untuk mewujudkan tujuan bersama ialah kurangnya komunikasi dengan pihak lain.

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan hasil dari sebuah pencapaian yang telah dilakukan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas organisasi dapat dinilai dengan melihat seberapa baik organisasi tersebut mencapai tujuan berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Diamantidis & Chatzoglou, 2019). Menurut Kuswati (2020) kinerja organisasi merupakan hasil kerja secara keseluruhan yang telah tercapai dan kinerja pegawai dapat dinilai dari tingkatan sejauh mana organisasi telah mencapai tujuan yang diinginkan. Sedangkan menurut Almatrooshi *et al.*, (2016) kinerja organisasi merupakan pencapaian yang telah dilakukan dari waktu ke waktu, terlepas dari bagaimana hal itu berkaitan dengan input, output, hasil, manfaat, atau dampak. Dari beberapa pendapat bahwa kinerja dapat diukur dari baik atau tidaknya kegiatan yang dilakukan guna memperoleh hasil yang diinginkan.

Kinerja organisasi memiliki 4 indikator dalam perencanaan strategis organisasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Turuduoglu *et al.*, 2014). Perspektif keuangan pada instansi pemerintah merupakan tingkat efisiensi dan *cost reduction* yang diharapkan dan yang dicapai oleh instansi dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Hal ini merupakan salah satu faktor untuk membangun kesuksesan instansi pemerintah guna mencapai *scala economies*. Perspektif pelanggan merincian tentang pengguna layanan dari sudut pandang pelanggan agar unit bisnis dapat berkembang dalam menghadapi persaingan. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan bagaimana bisnis beroperasi guna memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan kapasitas organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan bisnis demi pertumbuhan yang berkelanjutan.

Kerangka Pemikiran



Hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Bea Cukai Bandar Lampung.

Hipotesis 2: Learning Organization berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Bea Cukai Bandar Lampung.

Hipotesis 3: Budaya Organisasi dan Learning Organization secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Bea Cukai Bandar Lampung.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif deskriptif, di mana data dikumpulkan melalui penggunaan instrumen penelitian dan diolah dengan menggunakan analisis statistik. Sumber data primer dan sekunder digunakan untuk mengumpulkan berbagai data untuk penelitian ini. Hasil dari pengisian kuesioner dan wawancara menjadi sumber data utama. Di sisi lain, penelitian yang didasarkan pada data pendukung tambahan yang relevan dengan masalah yang diteliti dan buku-buku atau literatur lain yang terkait dengan perdebatan merupakan sumber data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada bea Cukai Bandar Lampung yang berjumlah 145 pegawai. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 51 pegawai atau 35% dari populasi, pengambilan sample ditentukan dengan teknik random sampling.

Hasil dan Pembahasan

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel, pernyataan dianggap valid apabila nilai r hitung $>$ nilai r tabel dan hasilnya positif. Nilai r tabel dapat diketahui dengan rumus ($df = n - 2$), dimana n adalah jumlah sampel. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 51 pegawai, maka diketahui nilai df sebesar 49, dan r tabel dari df 49 dengan signifikansi 5% adalah 0,2759. Berdasarkan hasil tersebut, maka ditetapkan dari hasil tabel adalah 0,2759. Sedangkan nilai r hitung dapat diketahui dari hasil *Corrected Item-Total Correlation*, jika nilai yang dihasilkan lebih besar dari nilai r tabel (0,2759) maka pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi

Item Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Tingkat Signifikansi	Keterangan
X1.01	0,791	0,2759	0,05	Valid
X1.02	0,577	0,2759	0,05	Valid
X1.03	0,671	0,2759	0,05	Valid
X1.04	0,57	0,2759	0,05	Valid
X1.05	0,715	0,2759	0,05	Valid
X1.06	0,616	0,2759	0,05	Valid
X1.07	0,728	0,2759	0,05	Valid
X1.08	0,362	0,2759	0,05	Valid

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 1 semua pernyataan memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel (0,2759) dengan taraf signifikan 0,05. Dengan demikian pernyataan dalam variabel budaya organisasi dinyatakan valid.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Learning Organization

Item Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Tingkat Signifikansi	Keterangan
X2.01	0,806	0,2759	0,05	Valid
X2.02	0,692	0,2759	0,05	Valid
X2.03	0,787	0,2759	0,05	Valid
X2.04	0,749	0,2759	0,05	Valid
X2.05	0,814	0,2759	0,05	Valid
X2.06	0,531	0,2759	0,05	Valid
X2.07	0,81	0,2759	0,05	Valid
X2.08	0,708	0,2759	0,05	Valid
X2.09	0,769	0,2759	0,05	Valid
X2.10	0,678	0,2759	0,05	Valid
X2.11	0,515	0,2759	0,05	Valid

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 2 semua pernyataan memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel (0,2759) dengan taraf signifikan 0,05. Dengan demikian item pernyataan untuk variabel budaya organisasi dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Kinerja Organisasi

Item Pernyataan	r-Hitung	r-Tabel	Tingkat Signifikansi	Keterangan
Y1.01	0,696	0,2759	0,05	Valid
Y1.02	0,553	0,2759	0,05	Valid
Y1.03	0,772	0,2759	0,05	Valid

Y1.04	0,767	0,2759	0,05	Valid
Y1.05	0,765	0,2759	0,05	Valid
Y1.06	0,742	0,2759	0,05	Valid

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3 semua pernyataan memiliki nilai r -hitung $>$ r -tabel (0,2759) dengan taraf signifikan 0,05. Sehingga seluruh item pernyataan untuk variabel budaya organisasi dalam penelitian ini dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Batas nilai Alpha 0.600 digunakan sebagai batas reliabilitas. Jika hasil uji reliabilitas lebih besar dari 0,600, pernyataan tersebut dapat dianggap reliabel. Sementara itu, pernyataan tidak reliabel apabila hasil uji reliabilitas lebih kecil dari 0,600. Hasil uji reliabilitas untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Penilaian	Cronbach's Alpha	N of Items
Budaya Organisasi	0,768	8
Learning Organization	0,907	11
Kinerja Organisasi	0,773	6

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 4 menyajikan hasil uji reliabilitas kuesioner untuk ketiga variabel penelitian. Nilai cronbach's alpha untuk variabel budaya organisasi 0,768, variabel organisasi pembelajaran 0,907, dan variabel kinerja organisasi 0,773. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas untuk variabel kinerja organisasi, organisasi pembelajaran, dan budaya organisasi dapat diterima.

Analisis Deskriptif

Variabel Budaya Organisasi

Untuk melihat penerapan budaya organisasi pada Bea dan Cukai Bandar Lampung digunakan 4 indikator, yaitu integritas, profesionalisme, keteladanan dan penghargaan kepada sumber daya manusia, yang dijabarkan dengan 8 pernyataan.

Tabel 5. Rekapitulasi Data Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	Skor Capaian	Skor Makimal	Persentase Capaian	Kategori
1	Dalam melaksanakan pekerjaan, saya selalu bersikap taat pada kode etik dan peraturan yang berlaku	236	255	92,55%	Sangat baik
2	Pimpinan organisasi selalu mendorong para pegawai untuk selalu berintegritas dalam melaksanakan pekerjaan	246	255	96,47%	Sangat baik
3	Saya selalu bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas pekerjaan	238	255	93,33%	Sangat baik
4	Organisasi memberikan arahan kepada seluruh pegawai agar dapat bekerja dengan professional	242	255	94,90%	Sangat baik

5	Dalam bekerja, saya dapat menjadi panutan yang baik bagi rekan kerja	231	255	90,59%	Sangat baik
6	Organisasi selalu memberikan apresiasi kepada pegawai yang memberikan teladan yang baik setiap tahun	246	255	96,47%	Sangat baik
7	Organisasi mendorong untuk mengembangkan sikap kerjasama antar pegawai	237	255	92,94%	Sangat baik
8	Organisasi memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk mengembangkan dirinya baik melalui diklat atau melanjutkan pendidikan formal	244	255	95,69%	Sangat baik
	Rata-rata	37,65		94,12%	Sangat baik

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 5 pada pernyataan nomor 5 memiliki skor capaian terendah yaitu 231 dari 255 atau sebesar 90,59%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi pada variabel keteladanan belum optimal dalam internalisasi dan pelaksanaan pada pekerjaan sehari-hari. Sedangkan skor tertinggi terdapat pada pernyataan nomor 2 dan 6 dengan persentase capaian sebesar 96,47%. Hal ini membuktikan bahwa pimpinan organisasi selalu berkomitmen agar semua pegawai dapat memegang teguh integritas dalam pelaksanaan tugas, dan pimpinan organisasi selalu memberikan penghargaan kepada pegawai teladan setiap tahunnya sehingga pegawai termotivasi untuk memberikan terbaik setiap pelaksanaan pekerjaan.

Variabel *Learning Organization*

Tabel 6. Rekapitulasi Data Variabel Learning Organization

No	Pernyataan	Skor Capaian	Skor Makimal	Persentase Capaian	Kategori
1	Apakah dalam pemecahan masalah pekerjaan, anda selalu berfikir sistemik dengan mencari akar permasalahan dan mencari solusi yang tuntas	230	255	90,20%	Sangat baik
2	Pemimpin organisasi mendorong organisasi untuk menjadi organisasi yang adaptif (dapat menyesuaikan diri dengan berbagai kondisi dan situasi)	239	255	93,73%	Sangat baik
3	Organisasi mendorong pelaksanaan kegiatan pembelajaran secara berkelanjutan dengan metode tertentu	238	255	93,33%	Sangat baik
4	Anda mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi apa saja yang Anda perlukan untuk menjalankan tugas dan fungsi yang dibebankan	235	255	92,16%	Sangat baik

5	Anda menerapkan hasil pembelajaran ke dalam tugas dan fungsi yang dilaksanakan	235	255	92,16%	Sangat baik
6	Dalam melaksanakan pekerjaan anda selalu didasarkan dengan nilai-nilai kementerian keuangan	248	255	97,25%	Sangat baik
7	Anda mengetahui visi unit kerja anda untuk menjadi Learning Organizatio	232	255	90,98%	Sangat baik
8	Pimpinan organisasi mendukung visi menjadi Learning Organization sehingga tercipta kondisi yang mendorong terwujudnya budaya belajar di unit kerja.	238	255	93,33%	Sangat baik
9	Visi organisasi menjadi panduan atau kompas bagi anda dalam melaksanakan pekerjaan	237	255	92,94%	Sangat baik
10	Organisassi melakukan upaya saling tukar menukar pengetahuan/ transfer knowledge untuk meningkatkan pembelajaran organisasi secara menyeluruh	243	255	95,29%	Sangat baik
11	Anda dapat bekerja secara efektif dan efisien jika dilakukan secara tim yang memiliki kompetensi	243	255	95,29%	Sangat baik
	Rata-rata	37,65		94,12%	Sangat baik

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 6 pada nomor 1 memiliki skor capaian terendah yaitu 230 dari 255 atau sebesar 90,20%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa sistem pada pegawai belum optimal diimplementasikan dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga perlunya peran pimpinan dalam mengarahkan dan memberikan panduan pegawai dalam mencari solusi setiap permasalahan. Sedangkan skor tertinggi terdapat pada nomor 6 dengan persentase capaian sebesar 97,25%. Hal ini membuktikan bahwa pegawai telah berkomitmen untuk menjadikan nilai-nilai kementerian keuangan (integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan, dan kesempurnaan) sebagai panduan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Variabel Kinerja Organisasi

Tabel 7. Rekapitulasi Data Variabel Kinerja Organisasi

No	Pernyataan	Skor Capaian	Skor Makimal	Persentase Capaian	Kategori
1	Organisasi telah mengoptimalkan penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai (melalui realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai)	251	255	98,43%	Sangat baik
2	Organisasi memberikan pelayanan yang paripurna kepada pengguna layanan kepabeanan dan cukai	226	255	88,63%	Sangat baik

	(melalui indeks kepuasan pengguna jasa)				
3	Organisasi mendorong Perencanaan dan Analisis formulasi kebijakan yang efektif dan efisien melalui kualitas perencanaan satuan kerja	245	255	96,08%	Sangat baik
4	Organisasi menjaga Persepsi positif dan dukungan publik terhadap kebijakan kepabeanan dan cukai (melalui realisasi janji layanan kepabeanan dan cukai dan efektivitas komunikasi dan edukasi)	247	255	96,86%	Sangat baik
5	Organisasi berupaya agar selalu berkinerja tinggi termasuk SDM melalui peningkatan kompetensi pegawai (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)	244	255	95,69%	Sangat baik
6	Organisasi melaksanakan Pengelolaan keuangan, BMN, dan umum yang efisien, efektif dan akuntabel (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)	249	255	97,65%	Sangat baik
	Rata-rata	28,67		95,56%	Sangat baik

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 7 pada nomor 2 memiliki skor capaian terendah yaitu 226 dari 255 atau sebesar 88,63%. Hal ini terdapat penurunan indeks sebesar 0,01 dengan penurunan terbesar pada indikator pegawai dan petugas pelayanan. Sedangkan skor tertinggi pada nomor 1 dengan capaian 251 dari 255 atau sebesar 98,43%. Hal ini dibuktikan dengan kerja keras para pegawai dalam mencapai target penerimaan negara dengan realisasi capaian sebesar 521,28%.

Analisis Kuantitatif

Analisis Regresi Linear Berganda

Berikut hasil yang diperoleh dari penggunaan aplikasi SPSS v.22 untuk melakukan perhitungan analisis regresi linier berganda untuk memprediksi nilai variabel dependen yaitu kinerja organisasi (Y), dengan tetap memperhitungkan nilai-nilai variabel independen yaitu budaya organisasi (X1) dan organisasi pembelajaran (X2).

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda Model Summary

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.009	2.349		3.836	.000		
	Budaya Organisasi	.302	.096	.456	3.140	.003	.399	2.506
	Learning Organization	.162	.065	.363	2.496	.016	.399	2.506

a. Predicators: (Constant), Learning Organization, Budaya Organisasi

Sumber: Data Diolah, 2023

Berdasarkan tabel 8, dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda dari variabel kinerja organanisasi, budaya organisasi, dan learning organization pada rumus berikut: $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + Et$, yaitu $Y = 9,009 + 0,302 + 0,162$. Dari persamaan berikut dapat disimpulkan

sebagai berikut: 1) Nilai *constant intercept* (α) sebesar 9,009, menunjukkan bahwa nilai α positif yang berarti, apabila budaya organisasi dan *learning organization* memiliki nilai sebesar 0, maka kinerja organisasi akan bernilai 9,009; 2) Nilai koefisien regresi budaya organisasi (X1) sebesar 0,302, artinya untuk setiap kenaikan satu satuan budaya, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0,302. Nilai koefisien regresi *learning organization* (X2) adalah sebesar 0,162, yang artinya bahwa setiap penambahan satu satuan *learning organization*, maka kinerja organisasi akan meningkat sebesar 0,162 satuan.

Pengujian Hipotesis

Uji R Square

Untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat dilihat dari besaran nilai koefisien korelasi (R) dan koefisien determinasi (R²) dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 9. Nilai Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjust R Square	Std. Erroe of the Estimate
1	.772 ^a	.596	.579	1.07527

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai R Square adalah 0,596. Hal ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi dan *learning organizations* memiliki dampak simultan sebesar 59,6% terhadap kinerja organisasi.

Uji T

Hipotesis pengaruh budaya organisasi dan *learning organization* diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial. Apabila t hitung $<$ t tabel dapat diartikan bahwa variabel X berpengaruh terhadap variabel Y, maka hipotesis diterima. Hipotesis ditolak apabila tidak terdapat hubungan antara variabel X dan variabel Y dan nilai signifikansi (Sig) $>$ dari 0,05 atau t hitung lebih besar dari t tabel.

Tabel 10 Hasil Uji T Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9.009	2.349		3.836	.000
	Budaya Organisasi	.302	.096	.456	3.140	.003
	Learning Organization	.162	.065	.363	2.496	.016

a. Dependent Variabel: Kinerja Organisasi

Sumber: Data Diolah, 2023

Seperti yang ditunjukkan pada tabel 10, adalah bahwa nilai t hitung variabel budaya organisasi sebesar 3,140, sedangkan nilai t tabel sebesar 2,016. Hal ini menunjukkan bahwa nilai t hitung $>$ nilai t tabel yang artinya hipotesis 1 dapat diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja organisasi (Y) dipengaruhi secara signifikan dan positif oleh budaya organisasi (X1). Variabel organisasi pembelajaran memiliki nilai t hitung sebesar 2,4916 dan nilai t tabel sebesar 2,016. Hal ini menunjukkan bahwa t hitung 2,4916 $>$ t tabel 2,016. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa H2, diterima. Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikansi *learning organization* (X2) terhadap kinerja organisasi (Y).

Uji F

Pada uji F, apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ menunjukkan bahwa variabel X tidak berpengaruh terhadap variabel Y, maka hipotesis ditolak. Apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh terhadap variabel Y, maka hipotesis dapat diterima.

Tabel 11. Hasil uji F

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	81.836	2	40.918	35.390	.000 ^b
	Residual	55.497	48	1.156		
	Total	137.333	50			

a. Dependent Variabel: Kinerja Organisasi

b. Predicators: (Costant), Learning Organization, Budaya Organisasi

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 11 menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} adalah 35,390, sedangkan nilai F_{tabel} adalah 3,19. Hal ini menunjukkan bahwa, $F_{hitung} > F_{tabel}$ 3,19. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan organisasi pembelajar, baik secara terpisah maupun secara bersama-sama.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait pengaruh budaya organisasi dan learning organization terhadap kinerja organisasi Bea dan Cukai Bandar Lampung, maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Bea dan Cukai Bandar Lampung. Hal ini apabila penerapan budaya organisasi dilakukan secara baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang juga akan membaik dan meningkat. Hasil uji deskriptif pada variabel budaya organisasi didapatkan bahwa rata-rata responden dalam menanggapi budaya organisasi Bea dan Cukai Bandar Lampung adalah sangat baik. Pada indikator, “dalam bekerja, saya dapat menjadi panutan yang baik bagi rekan kerja” memiliki skor capaian terendah. Sedangkan skor tertinggi pada indikator, “pimpinan organisasi selalu mendorong para pegawai untuk selalu berintegritas dalam melaksanakan pekerjaan” dan “Organisasi selalu memberikan apresiasi kepada pegawai yang memberikan teladan yang baik setiap tahun”.
2. Learning organization berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Bea dan Cukai Bandar Lampung. Hal ini berarti apabila penerapan budaya organisasi dilakukan secara baik maka akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi yang juga akan membaik dan meningkat. Hasil uji deskriptif ada variabel learning organization didapatkan bahwa rata-rata responden dalam menanggapi learning organization Bea dan Cukai Bandar Lampung adalah sangat baik. Pada indikator, “apakah dalam pemecahan masalah pekerjaan, anda selalu berfikir sistemik dengan mencari akar permasalahan dan mencari solusi yang tuntas” memiliki skor capaian terendah. Sedangkan skor tertinggi pada indikator, “dalam melaksanakan pekerjaan anda selalu didasarkan dengan nilai-nilai kementerian keuangan”.
3. Budaya organisasi dan learning organization secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi Bea dan Cukai Bandar Lampung, dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang paling besar terhadap kinerja organisasi dibandingkan

dengan pengaruh learning organization terhadap kinerja organisasi. Hasil uji deskriptif pada variabel kinerja organisasi didapatkan bahwa rata-rata responden dalam menanggapi kinerja organisasi Bea dan Cukai Bandar Lampung adalah sangat baik. Pada indikator, “organisasi memberikan pelayanan yang paripurna kepada pengguna layanan kepabeanan dan cukai (melalui indeks kepuasan pengguna jasa)” memiliki skor capaian terendah. Sedangkan skor tertinggi pada indikator “organisasi telah mengoptimalkan penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai (melalui realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai).

Implikasi

Implikasi yang dapat diberikan dalam penelitian yang telah dilakukan ini adalah sebagai berikut:

1. Budaya organisasi pada Bea dan Cukai Bandar Lampung sudah baik. Namun terdapat hal yang perlu dilakukan perbaikan antara lain pada indikator keteladanan yaitu pegawai dapat menjadi panutan yang baik bagi rekan kerja yang masih rendah. Untuk mengatasi hal tersebut sebaiknya para pemimpin dan pegawai senior dapat menjadi role model atau menjadi teladan yang baik dari segi pola pikir maupun perilaku yang dilakukan sehari-hari dan juga pemimpin organisasi dapat menetapkan pegawai-pegawai yang dapat menjadi panutan melalui keputusan kepala kantor yang ditetapkan sebagai *Agent of Change* atau agen perubahan agar kinerja organisasi dapat menjadi lebih baik.
2. Learning organization pada Bea dan Cukai Bandar Lampung sudah baik. Namun terdapat hal yang perlu dilakukan perbaikan antara lain pada indikator berfikir sistemik. Hal tersebut sebaiknya para pimpinan membuat program-program pelatihan dan Focus Grup Discussion (FGD) kepada pegawai yang bertujuan untuk mengasah pegawai agar dapat berfikir secara sistemik dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari, terutama dalam pemecahan masalah untuk mencari solusi yang terbaik. Sehingga hasil dari pelatihan dan Focus Grup Discussion (FGD), pegawai dapat memiliki keterampilan untuk berpikir integratif dan tuntas serta keterampilan untuk membangun organisasi yang adaptif.
3. Kinerja organisasi Bea dan Cukai Bandar Lampung sudah baik. Namun terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan perbaikan untuk meningkatkan indeks kepuasan pengguna jasa terutama pada indikator pegawai dan petugas pelayanan, antara lain dengan cara: melakukan penyederhanaan proses bisnis untuk mempercepat layanan, mengadakan kegiatan pengembangan kompetensi kepada para pegawai, melakukan perbaikan terkait layanan informasi, dan meningkatkan kedisiplinan kehadiran pegawai terutama yang berkaitan dengan pengguna jasa.

Daftar Pustaka

- Abdullah, M. (2018). Pola Pengembangan Kompetensi Kepemimpinan Bagi Aparatur Pemerintah dalam Menghadapi Tantangan Global (Studi Kasus Pada Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat IV Di KESDM). *Jurnal Wacana Kinerja*, 21(1), 9–48.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 844–859.

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193.
- Firdania, A., Udin, A. S., & Rakhman, B. (2021). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Balai Besar Wilayah Sungai Pompengan Jeneberang Kabupaten Gowa. *Jurnal Inovasi Dan Pelayanan Publik Makassar*, 1(2), 1–8.
- Hermanto, B. (2013). Budaya Organisasi, Penciptaan Nilai, Dan Kinerja Organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 10(2), 2982–2984.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Nur Ilham, R., & Sinta, I. (2022). The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBA)*, 2(2), 227–236.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: the mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094.
- Mohamad, R., & Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh Organizational Learning, Organizational Commitment dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1060.
- Odor, H. O. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 07(01).
- Ogbeibu, S., Senadjki, A., & Gaskin, J. (2018). The moderating effect of benevolence on the impact of organisational culture on employee creativity. *Journal of Business Research*, 90, 334–346.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT.Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602–614.
- Ridlwan, M., Purwandari, D. A., & Rahmat Syah, T. Y. (2021). The Effect of Situational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance Through Job Satisfaction. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(3), 73.
- Scaliza, J. A. A., Jugend, D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264–279.

- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266–282.
- Suryani, S., & Syahbudi, M. (2022). PERAN LEARNING ORGANIZATION DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI BADAN PUSAT STATISTIK KABUPATEN DELI SERDANG. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(5), 707–716.
- Tupti, Z., & Arif, M. (2020). The Influence of Discipline and Motivation on Employee Performance. In *International Journal of Economic, Technology and Social Sciencesinjects* (Vol. 1).
- Turuduoglu, F., Suner, N., & Yıldırım, G. (2014). Determination of Goals under Four Perspectives of Balanced Scorecards and Linkages between the Perspectives: A Survey on Luxury Summer Hotels in Turkey. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 164, 372–377.
- Yadav, S., & Argawal, V. (2016). Benefits and Barriers of Learning Organization and its five Discipline. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(12), 18–24.