

BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas latar belakang permasalahan, identifikasi dan perumusan masalah dalam penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

1.1. Latar Belakang.

Setiap organisasi publik dituntut untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Di sisi lain, masih terdapat stigma negatif terhadap birokrasi pemerintahan. Pandangan ini tidak hanya terjadi di Indonesia, melainkan terjadi juga di negara-negara lain. Stigma negatif dari masyarakat ini dapat disebabkan oleh dua hal. Pertama, kinerja organisasi publik tersebut belum memenuhi harapan masyarakat. Di kala masyarakat mendambakan peningkatan pelayanan publik, namun masih terdapat birokrat yang belum dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Birokrat seringkali blunder, membahayakan, atau justru mengancam masyarakat baik secara personal ataupun organisasi (Adam dan Balfour, 2009). Kedua, sikap stereotipe dan kesalahpahaman dari publik menjadikan kinerja suatu organisasi publik tidak terinformasikan secara utuh kepada masyarakat. Tak jarang organisasi pemerintahan menjadi pihak yang disalahkan, sementara faktanya permasalahan ditimbulkan oleh legislatif atau tekanan dari pihak-pihak lain (Rainey, 2010). Penilaian negatif ini juga dialami oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pada tahun 2005, *Indonesian Corruption*

Watch (ICW) pernah memberitakan hasil riset dari *Transparency International Indonesia* (TII) bahwa Bea Cukai pernah menyandang predikat sebagai lembaga terkorup dan rendah produktivitasnya, disusul oleh Kepolisian pada posisi kedua, dan TNI pada tempat ketiga.

Menindaklanjuti pandangan negatif masyarakat ini, Kementerian Keuangan, khususnya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mulai melakukan pembenahan organisasi. Kementerian Keuangan pada tahun 2006, dengan kesadaran akan harapan masyarakat yang terus meningkat, mulai menggagas program reformasi birokrasi Kementerian Keuangan. Program ini kemudian secara resmi dilaksanakan pada tahun 2007, ditandai dengan ditetapkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan. Sejak saat itu, perbaikan ini dituangkan dalam Rencana Strategis (Renstra) Kementerian Keuangan di setiap periodenya dimana salah satu fokusnya berupa penguatan kelembagaan dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) yang merupakan bagian dari Kementerian Keuangan juga melakukan perbaikan internal institusi dengan melakukan reformasi birokrasi dengan berdasarkan arahan dari Menteri Keuangan dan monitoring dari Tim Percepatan Reformasi Birokrasi Pusat (TPRBP) Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Salah satu aspek penting dalam reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah dengan pelaksanaan kinerja yang lebih terukur dan dilakukan secara periodik. Pengukuran kinerja ini menggunakan menggunakan pendekatan *balance score card* (BSC) yang telah disesuaikan bagi organisasi publik, khususnya Kementerian Keuangan.

Output dari pengukuran kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berupa Laporan Kinerja (LAKIN) yang disajikan setiap tahun. LAKIN merupakan suatu alat kendali dan penilai kinerja dengan pendekatan kuantitatif bagi DJBC secara keseluruhan, yang meliputi seluruh satuan kerja di lingkungan DJBC. LAKIN merupakan capaian kinerja DJBC yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan strategis yang tercantum dalam Rencana Strategis. Selain itu, LAKIN merupakan perwujudan akuntabilitas pelaksanaan tugas dan fungsi DJBC guna mewujudkan *good governance* yang berdasarkan peraturan perundang-undangan. LAKIN diharapkan menjadi alat kendali bagi masyarakat dalam memantau kinerja DJBC, melakukan monitor atas kebijakan yang bersifat transparan dan bertanggung jawab.

Berdasarkan Laporan Kinerja DJBC tahun 2017, terdapat 14 (empat belas) Sasaran Strategis (SS) dan setidaknya 25 (dua puluh lima) Indikator Kinerja Utama (IKU). Pencapaian kinerja DJBC pada tahun 2017 dapat dilihat pada tabel 1.1 berikut.

Tabel 1.1.
Pencapaian Kinerja DJBC Tahun 2017

No.	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Persentase
<i>STAKEHOLDER PERSPECTIVE</i>				
1.	SS.1. Kelancaran arus barang dan pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai yang efektif			
	1. Waktu penyelesaian proses kepabeanan	1 hari	0,87 hari	113%
	2. Rasio neraca ekspor impor perusahaan penerima fasilitas kepabeanan	2	2,72	120%

No.	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Persentase
2.	SS.2. Penegakan hukum yang efektif 1. Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (P21) 2. Persentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak 3. Persentase keberhasilan pengawasan peredaran Barang Kena Cukai illegal	65% 35% 70%	92,86% 42,89% 97,05%	120% 120% 120%
3.	SS.3. Penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai yang optimal 1. Persentase realisasi penerimaan bea dan cukai	100%	101,6%	102%
<i>CUSTOMER PERSECTIVE</i>				
4.	SS.4. Kepuasan pengguna layanan yang tinggi 1. Indeks kepuasan pengguna layanan	4,06 (skala 5)	4,38	108%
5.	SS.5. Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi 1. Persentase kepatuhan pengguna jasa kepabeanan dan cukai 2. Persentase piutang bea dan cukai yang diselesaikan	80% 82%	95,24% 90,30%	119% 110%
<i>INTERNAL PROCESS PERSPECTIVE</i>				
6.	SS.6. Analisis perumusan kebijakan yang optimal 1. Indeks penyelesaian rumusan kebijakan Kementerian Keuangan di bidang kepabeanan internasional	3,16 (skala 4)	4	120%
7.	SS.7. Peningkatan pelayanan prima 1. Rata-rata persentase realisasi janji layanan kepabeanan dan cukai	100%	112,70%	113%

No.	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Persentase
8.	SS.8. Komunikasi edukasi dan efektif 1. Persentase berita negatif oleh media nasional terpercaya	11%	1,83%	120%
9.	SS.9. Peningkatan efektivitas pengawasan kepabeanan dan cukai 1. Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>joint audit</i> 2. Persentase tindak lanjut temuan pelanggaran kepabeanan dan cukai 3. Indeks efektivitas pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai	60% 83% 4,25 (skala 5)	78,08% 96,23% 4,39	120% 116% 103%
10.	SS.10. Pengendalian mutu yang optimal 1. Rata-rata persentase tingkat efektivitas monitoring dan pengawasan kepatuhan internal 2. Persentase <i>hit rate</i> dari importasi jalur merah	85% 25%	98,26% 32,27%	116% 120%
LEARNING AND GROWTH PERSPECTIVE				
11.	SS.11. SDM yang kompetitif 1. Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan 2. Persentase penyelesaian tahapan implementasi Jabatan Fungsional Pemeriksa Bea dan Cukai	90% 80%	96,97% 100%	108% 120%
12.	SS.12. Organisasi yang kondusif 1. Persentase Implementasi Inisiatif Transformasi Kelembagaan 2. Tingkat penyelesaian pengembangan jabatan fungsional	90% 75 (skala 100)	91% 84,76%	101% 113%

No.	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi	Persentase
13.	SS.13. Sistem manajemen informasi yang handal 1. Persentase <i>downtime</i> sistem TIK 2. Indeks implementasi IT Service Management tahap 1 3. Persentase penyelesaian tahapan integrasi system kepabeanan dan cukai	1% 80 75% (skala 100)	0,02% 96% 100%	120% 120% 120%
14.	SS.14. Pengelolaan anggaran yang optimal 1. Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95%	103,39%	109%

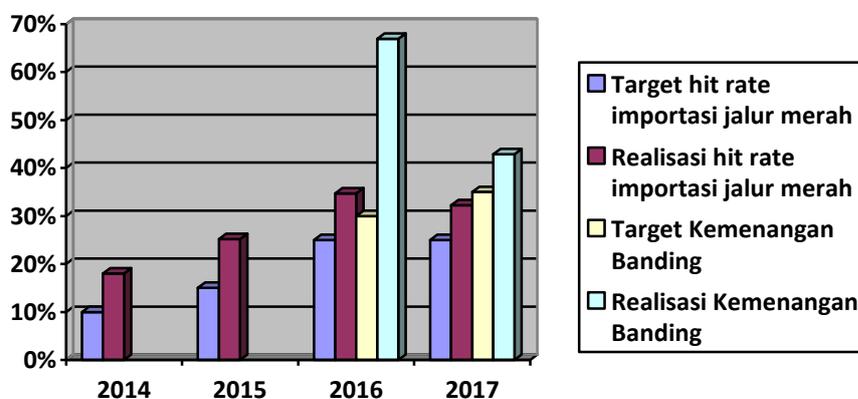
Sumber: Laporan Kinerja DJBC Tahun 2017

Berdasarkan laporan tersebut, kinerja DJBC pada tahun 2017 secara keseluruhan sudah baik. Hal ini dikarenakan semua realisasi pencapaian indikator kinerja utama atas Sasaran Strategis DJBC telah mencapai atau bahkan melebihi target yang telah ditetapkan. Dari kesekian Sasaran Strategis yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi, terdapat Sasaran Strategis yang berkaitan dengan tugas dan fungsi utama DJBC. Pertama, realisasi kinerja yang terkait dengan kelancaran arus barang dan pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai yang efektif (fungsi *trade facilitator*), dari tahun ke tahun fungsi ini dapat dilaksanakan dengan baik dan selalu mencapai target, bahkan melebihi target yang ditentukan.

Kedua, fungsi DJBC sebagai *community protector* yang tercermin dalam beberapa indikator kinerja utama, salah satunya persentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak, serta persentase *hit rate* atas importasi jalur merah. Jika dilihat dalam Laporan Kinerja DJBC Tahun 2017 kedua indikator kinerja

utama tersebut telah tercapai sesuai target. Sebagai contoh, target yang ditetapkan untuk persentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak yang hanya sebesar 35% dan nilai realisasi sebesar 42,89%. Hal ini dengan kata lain bahwa hasil dari sengketa banding di Pengadilan Pajak masih lebih banyak dimenangkan oleh pengguna jasa daripada oleh DJBC. Selanjutnya, negara akan kehilangan potensi penerimaan karena atas hasil banding tersebut negara harus mengembalikan sejumlah yang diputuskan oleh Majelis Hakim Pengadilan Pajak. Selain itu, fakta ini juga menunjukkan bahwa penetapan pengenaan kewajiban pabean, cukai, pajak dalam rangka impor, bea keluar, atau sanksi administrasi oleh DJBC masih harus ditingkatkan. Terlebih jika dibandingkan dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya, terdapat penurunan realisasi persentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak. Sebagaimana dapat dilihat pada Grafik 1.1, diperoleh informasi bahwa pada tahun 2016 persentase kemenangan sengketa di Pengadilan Pajak sebesar 66,94% dari target yang ditetapkan sebesar 30%.

Grafik 1.1
Perbandingan Target-Realisasi Beberapa Indikator Kinerja Utama DJBC
Tahun 2014-2017



Sumber: diolah dari LAKIN DJBC 2014-2017.

Perhatian DJBC atas pentingnya kemenangan sengketa banding baru mulai menjadi fokus sejak tahun 2016. Keseriusan ini ditandai dengan penetapan target kemenangan sengketa banding menjadi salah satu Indikator Kinerja Utama bagi DJBC. Rendahnya persentase kemenangan sengketa banding atas perkara Kepabeanan dan Cukai di Pengadilan Pajak ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Salah satunya, permasalahan diduga terkait dengan kompetensi pegawai. Menurut penuturan salah satu pejabat yang membidangi keberatan dan banding DJBC, diperoleh informasi bahwa saat ini masih kurang pegawai DJBC yang handal dalam menjadi penelaah keberatan dan banding. Beliau menuturkan bahwa penelaah keberatan dan banding yang handal tentu harus berkompetensi dan diasah dengan pengalaman menangani kasus keberatan dan banding. Ironisnya periode mutasi pegawai DJBC yang tinggi dapat menghambat proses pembentukan penelaah keberatan dan banding yang handal, terlebih jika tidak didukung dengan *transfer of knowledge* yang baik. Oleh sebab itu, *transfer of knowledge* menjadi faktor penting dalam peningkatan dan pemerataan kompetensi pegawai.

Hal serupa juga terjadi pada indikator kinerja berupa persentase *hit rate* atas importasi jalur merah. Berdasarkan Laporan Kinerja DJBC, pengertian *hit rate* atas importasi jalur merah adalah adanya kesalahan yang dilakukan oleh importir jalur merah yang ditemukan dalam pemeriksaan fisik oleh Pemeriksa Barang ataupun penelitian oleh Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen. Temuan kesalahan ini meliputi kesalahan jumlah/jenis barang, nilai pabean, pembebanan tarif dan/atau perizinan barang larangan/pembatasan. Fungsi indikator ini adalah

untuk mengukur efektifitas penetapan importir jalur merah. Pencapaian kinerja pada tahun 2017 memang sudah melebihi target sebesar 25% dengan nilai realisasi sebesar 32,27%. Namun demikian, jika dibandingkan dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya, maka realisasi kinerja tahun ini justru mengalami penurunan karena pada tahun sebelumnya diperoleh nilai realisasi sebesar 34,7%. Hal ini menunjukkan bahwa pada realisasi kinerja tahun ini justru terjadi penurunan efektifitas penetapan importir jalur merah jika dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini diduga disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi guna meningkatkan efektifitas pengawasan, serta kompetensi pegawai. Teknologi informasi disini termasuk juga media atau alat yang digunakan sebagai pengolahan data dan analisa terhadap importasi berisiko tinggi. Sebagaimana diketahui bahwa perdagangan internasional semakin berkembang pesat, sehingga penggunaan teknologi informasi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan diharapkan dapat meningkatkan efektifitas pengawasan, terutama terhadap importir berisiko tinggi.

Selanjutnya terkait dengan kompetensi pegawai, disini lebih kepada proses *transfer of knowledge* antar pegawai. Pada era sebelum reformasi birokrasi, terdapat stigma si A merupakan pegawai pabean dan tidak mengerti tentang cukai, dan si B merupakan pegawai cukai. Akan tetapi, pada era saat ini stigma demikian tidak lagi relevan, mengingat rotasi mutasi pegawai di DJBC cukup tinggi sehingga setiap pegawai dituntut untuk dapat menguasai semua bidang. Oleh sebab itu, diperlukan proses *transfer of knowledge* yang baik guna pemerataan kompetensi setiap pegawai DJBC.

Ketiga, fungsi DJBC yang selalu menjadi perhatian negara setiap tahunnya, yaitu sebagai *revenue collector*. Ini merupakan fungsi yang vital karena DJBC berkewajiban mengumpulkan penerimaan negara untuk membiayai jalannya pemerintahan dan belanja negara. Pemenuhan target penerimaan ini tak lepas dari partisipasi stakeholder yang berjalan dengan baik. Stakeholder, khususnya para pelaku usaha yang terkait dengan kepabeanan dan cukai hendaknya dapat memenuhi kewajibannya kepada negara dengan penuh kesadaran. Penerimaan negara yang dihasilkan oleh DJBC adalah bea masuk, bea keluar, cukai, serta pajak-pajak dalam rangka impor (PDRI) yang meliputi PPh impor, PPN impor, serta PPnBM. Meskipun di atas kertas, pajak dalam rangka impor tidak dimasukkan ke dalam target penerimaan DJBC, melainkan ke dalam target penerimaan DJP (Direktorat Jenderal Pajak). Berikut merupakan grafik yang menggambarkan target dan realisasi penerimaan negara dari bea masuk, cukai, dan bea keluar selama empat tahun terakhir.

Grafik 1.2
Penerimaan Negara dari Sektor Kepabeanan dan Cukai periode 2014-2017
(dalam trilyun rupiah)



Sumber: diolah dari Laporan Kinerja DJBC Tahun 2014-2017.

Berdasarkan grafik tersebut dapat diketahui bahwa pada tahun 2014 hingga tahun 2016 target penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai tidak pernah tercapai. Pada tahun 2014 realisasi penerimaan negara terealisasi hampir 94% dari target penerimaan negara yang dibebankan kepada DJBC. Pada tahun 2015, pemerintah membutuhkan lebih banyak pemasukan untuk menyelenggarakan negara, sehingga meningkatkan target penerimaan negara. Target penerimaan dari sektor kepabeanan dan cukai juga mengalami peningkatan sebesar kisaran 12% dibandingkan tahun lalu. Realisasi penerimaan tahun 2015 sejatinya sudah meningkat sekitar 18 trilyun rupiah meskipun secara presentase pemenuhan targetnya menurun menjadi 92%. Melihat fenomena ini, pemerintah berusaha realistis dan menurunkan target penerimaan negara pada tahun 2016. Meskipun target penerimaan pada tahun 2016 telah turun, ternyata realisasi

penerimaan di sektor kepabeanan dan cukai justru ikut mengalami penurunan sehingga target penerimaan di sektor kepabeanan dan cukai untuk ketiga kalinya secara beruntun tidak dapat tercapai. Pada tahun 2017, meskipun target penerimaan di sektor kepabeanan dan cukai mengalami kenaikan sebesar 8 triliun rupiah dari tahun sebelumnya, DJBC dapat melampaui target tersebut dengan total penerimaan sebesar 189,36 triliun rupiah. Pencapaian target ini merupakan prestasi tersendiri karena selama tiga tahun sebelumnya DJBC tidak dapat memenuhi target penerimaan yang ditetapkan. Pencapaian penerimaan negara ini tentu tak lepas dari partisipasi dari para stakeholder dan masyarakat Indonesia (LAKIN DJBC, 2017).

Pencapaian target kinerja suatu organisasi tentunya tidak terlepas juga dengan budaya organisasi yang berlaku di organisasi tersebut. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Testa dan Sipe (2013) bahwa kinerja manajerial suatu organisasi pemerintahan dipengaruhi oleh budaya organisasinya. Selain itu, Puspitasari, et. al. (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa jika suatu organisasi ingin menjadi suatu organisasi dengan tata kelola yang baik (*good corporate organization*), maka perlu adanya implementasi budaya organisasi yang baik. Hal yang demikian juga dinyatakan oleh Taylor (2014), suatu organisasi yang memiliki budaya organisasi yang baik akan menjadikan organisasi tersebut efektif dan efisien.

Akan tetapi, dalam penelitian Juwita dan Adzkhayah (2017) disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja suatu organisasi sektor publik. Namun demikian, secara simultan, budaya

organisasi bersama dengan pengendalian internal memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial organisasi. Penelitian ini mengambil studi pada Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah. Budaya organisasi memiliki nilai signifikan yang lebih rendah dari variabel pengendalian internal. Hal ini disebabkan karakteristik organisasi publik yang cenderung fokus kepada pemenuhan prosedur dan menjalankan organisasi sesuai dengan *standard operating procedure* meskipun tidak mengabaikan pemenuhan tujuan organisasi. Lebih lanjut, Indrawati (2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap hubungan antara pendekatan New Public Management (NPM) dengan kinerja manajerial Pemerintah Kota Cimahi. Lebih lanjut, Soleman (2012) juga menyimpulkan bahwa budaya organisasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi. Budaya organisasi dengan penganggaran yang bersifat partisipatif justru berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

DJBC sebagai organisasi publik, tentunya juga tak lepas dari peran serta para pemangku kepentingan yang terkait dengan organisasi DJBC. Para pemangku kepentingan ini dapat berasal dari internal pemerintahan maupun dari eksternal pemerintahan. Penelitian terkait pengaruh partisipasi stakeholder terhadap kinerja organisasi juga menghasilkan beragam kesimpulan. Nyandika dan Ngugi (2014) melakukan penelitian terkait pengaruh partisipasi stakeholder terhadap kinerja suatu proyek yang didanai oleh pemerintah Kenya. Mereka menyimpulkan bahwa partisipasi stakeholder berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja proyek pemerintah tersebut. Demikian halnya Mlanya

(2015) yang melakukan penelitian dengan terkait keterlibatan stakeholder terhadap kinerja suatu organisasi publik. Dia menyimpulkan bahwa keterlibatan stakeholder berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik tersebut. Namun demikian, penelitian lain menyimpulkan bahwa partisipasi stakeholder dalam tahap perencanaan suatu proyek justru berpengaruh negatif terhadap proyek tersebut (Ruwa, 2016). Hal ini dapat disebabkan terlalu banyak pihak yang berpartisipasi dalam tahap perencanaan berarti semakin banyak kepentingan yang harus diakomodasi dalam perencanaan tersebut. Hal ini membawa implikasi bahwa tahap perencanaan bukan lagi menjadi perencanaan yang fokus kepada pencapaian tujuan, melainkan pemenuhan kepentingan-kepentingan para pihak yang terkadang tidak sesuai dengan tujuan organisasi atau proyek tersebut.

Selain budaya organisasi dan partisipasi stakeholder, teknologi informasi juga memiliki peranan penting dalam tercapainya kinerja suatu organisasi. Dalam era globalisasi serta persaingan internasional yang terus meningkat, setiap organisasi berlomba-lomba dalam melakukan percepatan penggunaan teknologi informasi (Atkinson, 2006). Fenomena ini juga dapat menjadi dugaan terhadap organisasi sektor publik. Persaingan dalam pemberian kualitas pelayanan publik menjadikan perlunya suatu organisasi publik menggunakan teknologi informasi. Teknologi informasi di sini tidak hanya berhenti pada kepemilikan atas suatu teknologi informasi. Akan tetapi, lebih kepada kepemilikan dan pemanfaatan teknologi informasi yang mengikuti perkembangan zaman.

Penelitian terkait dengan peranan teknologi informasi bagi kinerja suatu organisasi menemukan hasil yang bervariasi. Chowdhury (2003) meneliti hubungan antara teknologi informasi dengan kinerja perusahaan di Asia Pasifik, selanjutnya disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dari teknologi informasi terhadap kinerja sehingga dapat mendorong investasi teknologi informasi. Dalam penelitian yang lain di Jepang, disimpulkan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif terhadap profitabilitas perusahaan (Morikawa, 2004). Lebih lanjut, Lai, et.al. (2005) menganalisis perusahaan-perusahaan logistik di Hong Kong dan disimpulkan bahwa teknologi informasi memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerja perusahaan, yaitu kecepatan respon, pelayanan terhadap konsumen, kendali data, lebih kompetitif, mengurangi kesalahan, mengurangi penggunaan tenaga manusia. Lebih lanjut, Gwardzinska (2012) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja institusi kepebeanaan di kawasan Uni Eropa. Penelitian ini juga sejalan dengan Amin (2010) yang menyimpulkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi kepebeanaan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Namun demikian, tidak ada jaminan bahwa penggunaan teknologi informasi akan menghasilkan keuntungan yang tinggi. Hal ini sebagaimana analisis Gartner (2010) bahwa meskipun perekonomian pada saat itu cenderung turun, penganggaran teknologi informasi secara global meningkat sebesar 4,6% dari tahun sebelumnya dan menariknya investasi teknologi informasi ini tidak menjamin keuntungan yang tinggi bagi suatu perusahaan. Penelitian lain menyimpulkan bahwa teknologi informasi memiliki hubungan negatif terhadap

produktivitas kinerja suatu organisasi (Peslak, 2003). Selain itu, dalam penelitian Devaraj dan Kohli (2000) ditemukan hasil bahwa teknologi informasi tidak menghasilkan peningkatan profitabilitas, kecuali di area tertentu.

Transfer of knowledge juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi. Muthuveloo, et.al. (2017) menganalisis hubungan pengelolaan *tacit knowledge* terhadap kinerja organisasi dengan pendekatan SECI (sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi) dan disimpulkan bahwa pengelolaan *tacit knowledge* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Namun demikian, sebagian besar penelitian yang ditemukan terkait pengaruh *transfer of knowledge* terhadap kinerja antar organisasi. Gupta dan Govindarajan (2000) menganalisis hubungan transfer of knowledge dengan kinerja antara perusahaan induk dengan perusahaan anak. Hakanson dan Nobel (2000) meneliti hubungan transfer teknologi dari riset dan pengembangan asing kepada perusahaan local. Selain itu, Bresman, et.al. (2010) juga meneliti proses *transfer of knowledge* dalam akuisisi perusahaan internasional.

Oleh sebab itu, penulis ingin melakukan penelitian adakah keterkaitan pencapaian target kinerja oleh DJBC pada tahun 2017 dengan budaya organisasi, partisipasi stakeholder, penggunaan teknologi informasi serta *transfer of knowledge* di lingkungan DJBC. Sehingga dapat menjawab apakah bahwa pencapaian target kinerja DJBC pada tahun 2017 ini bukan merupakan suatu kebetulan, melainkan karena ada upaya-upaya perbaikan dalam organisasi ini dan masih berpeluang untuk terus terjadi peningkatan kinerja di masa-masa yang akan datang.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah.

Sehubungan dengan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa masalah yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah adanya perbedaan realisasi kinerja tahun ini dengan realisasi kinerja tahun sebelumnya. Di satu sisi, terdapat peningkatan realisasi penerimaan, tetapi di sisi lain terdapat penurunan realisasi dari dua indikator kinerja utama, yaitu presentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak dan presentase *hit rate* dari importasi jalur merah. Selain itu, dengan memperhatikan adanya *research gap* dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Atas identifikasi masalah tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana meningkatkan kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai?”**. Berdasarkan rumusan masalah penelitian tersebut, maka pertanyaan riset yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Apakah budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai?
2. Apakah partisipasi *stakeholder* mempengaruhi kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai?
3. Apakah teknologi informasi mempengaruhi kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai?
4. Apakah *transfer of knowledge* mempengaruhi kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai?

1.3. Tujuan Penelitian.

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
2. Menganalisis pengaruh partisipasi *stakeholder* terhadap kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
3. Menganalisis pengaruh teknologi informasi terhadap kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
4. Menganalisis pengaruh *transfer of knowledge* terhadap kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

1.4. Manfaat Penelitian.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pembacanya, baik itu akademisi ataupun praktisi. Manfaat penelitian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat turut berkontribusi bagi pengembangan model penelitian yang terkait dengan peningkatan kinerja organisasi, khususnya organisasi sektor publik.

1.4.2. Manfaat Praktis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau rekomendasi bagi para pengambil keputusan di organisasi sektor publik khususnya Direktorat

Jenderal Bea dan Cukai, terutama terkait dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi seperti budaya organisasi, partisipasi *stakeholder*, pemanfaatan teknologi informasi, serta proses *transfer of knowledge*. DJBC sebagai organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat tentunya dituntut untuk dapat terus meningkatkan kinerjanya.

1.5. Sistematika Penulisan.

Sistematika penulisan penelitian ini dibagi ke dalam lima bab, sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang permasalahan, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Bab ini menjelaskan kajian teori dan konsep dasar penelitian yang berasal dari penelitian-penelitian terdahulu, identifikasi hubungan antar variabel, kerangka pemikiran teoritis, dan hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan jenis dan sumber data, variabel penelitian, definisi operasional setiap variabel, indikator setiap variabel, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, serta metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, dan interpretasi hasil.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisikan simpulan, keterbatasan penelitian, serta saran.