

REFORMASI BIROKRASI PADA KANTOR BEA DAN CUKAI (Studi Pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri)

Arif Setiawan, Tjahjanulin Domai, Minto Hadi

Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: asvernant@gmail.com

Abstract: Bureaucratic reform in Customs Office. *The main problems are the subject of this thesis is to investigate and analyze the performance of bureaucratic reform in the Office of Surveillance and Customs and Excise Kediri (KPPBC Madya Excise Kediri). KPPBC Madya Excise Kediri defined as modern office as the embodiment of bureaucratic reform in the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) in which there are three pillars of the reform of the bureaucracy, namely: the arrangement of organizational structure, business processes and operational standards of performance and human resources. This research uses descriptive qualitative approach. Data collection techniques include: methods of observation, interviews, and documentation. Results of the study showed that the bureaucratic reform on customs and excise office having some problems, in the process of bureaucratic reform has not run consistently on the pattern of mutations in particular the lack of personnel and sanctions as well as prizes / incentives for employees to optimize performance.*

Keywords: *bureaucratic reform, employee performance*

Abstrak: Reformasi Birokrasi Pada Kantor Bea dan Cukai. Masalah utama yang menjadi pokok bahasan dalam skripsi ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa kinerja reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Kediri (KPPBC Madya Cukai Kediri). KPPBC Madya Cukai Kediri ditetapkan sebagai kantor modern sebagai perwujudan reformasi birokrasi di lingkup Direktorat Jenderal Bea Cukai (DJBC) yang didalamnya terdapat tiga pilar reformasi birokrasi, yaitu: penataan struktur organisasi, proses bisnis dan standar operasional kinerja dan sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan jenis deskriptif pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data antara lain: metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa reformasi birokrasi pada kantor bea dan cukai mengalami beberapa kendala, pada proses reformasi birokrasi belum berjalan secara konsisten khususnya pada pola mutasi pegawai dan belum adanya sanksi serta hadiah/insentif bagi pegawai untuk optimalisasi kinerja.

Kata kunci: reformasi birokrasi, kinerja pegawai

Pendahuluan

Pada masa reformasi saat ini, ternyata kondisi birokrasi belum banyak mengalami perubahan mendasar. Terdapat setidaknya dua aspek kompleks yang terjadi dalam tata kelola pemerintahan, yaitu: pertama, aspek manajerial berhubungan dengan tata kelola segala sesuatu proses prosedur teknis yang berjalan dalam struktur organisasi berdasarkan tugas pokok dan fungsi untuk mencapai tujuan kinerja yang telah ditetapkan; kedua, aspek sumber daya manusia, hal tersebut menyangkut mengenai kapasitas dan kemampuan aparatur yang bertugas bertumpu pada tugas pokok dan fungsinya dalam organi-

sasi beserta tanggung jawabnya yang telah diatur dalam peraturan yang berlaku.

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi pemerintah di Indonesia pada dasarnya dimulai sejak akhir tahun 2006 yang dilakukan melalui *pilot project* di Kementerian Keuangan, Mahkamah Agung, dan Badan Pemeriksa Keuangan. Sejak itu, dikembangkan konsep dan kebijakan Reformasi Birokrasi yang komprehensif yang ditetapkan dengan Peraturan Presiden No.81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, dan Permenpan-rb No. 20 Tahun 2010 tentang *Road Map* Reformasi Birokrasi 2010-2014 dikutip dari situs <http://pmpbrb.menpan.go.id>.

Salah satu reformasi birokrasi di tubuh Kementerian Keuangan adalah reformasi di tubuh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). DJBC mengambil fungsi sebagai *revenue collector*, *community protector*, *trade facilitator*, dan *industrial assistance*. Masyarakat dan dunia usaha menjadi *customer* utama dari institusi ini. Mereka butuh akan pelayanan publik, misalnya seperti: Pelayanan dan penelitian dokumen cukai, pengurusan Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai (NPPBKC), penerbitan pita cukai, pemberitahuan pabean, dan lain-lain. Dan menjadi kewajiban dari pemerintah, dalam hal ini DJBC, untuk terus senantiasa memenuhi kebutuhan masyarakat dengan memberikan pelayanan publik yang terbaik sesuai dengan misi yang diembannya yakni memberikan pelayanan yang terbaik kepada dunia usaha, perdagangan, dan masyarakat. Dalam penelitian ini, penulis ingin mendeskripsikan tentang pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kantor Bea dan Cukai sebagai salah satu institusi di bawah Kementerian Keuangan. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana proses reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai (KPPBC TMC) Kediri? 2) Faktor-faktor apa sajakah yang menjadi pendukung dan kendala reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai (KPPBC TMC) Kediri?

Tinjauan Pustaka

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai arti yang begitu luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung Wibowo (2007, h.7). Adapun pengertian kinerja menurut Bernardin (2003, h.143) yaitu: "*Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period*". Dalam hal ini kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organi-

sasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika Sinambela (2008, h.37) dan Mangkunegara (2000, h.67) menyatakan bahwa peranan kinerja pegawai sangat penting di dalam suatu organisasi, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Ukuran Kinerja

Untuk mengukur kinerja petugas administrasi dibutuhkan juga tingkat pemahaman yang baik dari tiap-tiap unsur tersebut. Dengan demikian akan tercipta tingkat pengukuran kinerja petugas administrasi yang efektif dan efisien. Sementara itu, klasifikasi ukuran kinerja menurut Wibowo (2007, h.325) adalah sebagai berikut:

a. Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara input dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antar jumlah output dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi *output*.

b. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak dan cacat per unit maupun ukuran eksternal *rating* seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

d. Cycle Time

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* me-

ngukur berapa lama sesuatu dilakukan.

e. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersebut untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang.

f. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dikalkulasi dalam pasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2005, h.21) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor *personal/individual*, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- d. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.1.4 Tujuan Penilaian Kinerja Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun, karena sifat dan karakteristik organisasi sektor publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Menurut

Mahmudi (2007, h.14) tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and punishment*
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas publik

2.1.5 Manajemen Kinerja

Menurut, Amstrong (2001, h.162) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja dikatakan sebagai:

“a process or set of processes for establishing shared understanding about what is to be achieved, and of managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and longer term”

Dari pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja sebagai kegiatan yang menyangkut dengan pola pekerjaan terutama dalam hal mencapai kinerja pegawai yang maksimal. Oleh sebab itu, manajemen kinerja sangat penting dilakukan terutama jika didukung oleh komunikasi dua arah antara individu dengan organisasi. Akan tetapi, dibutuhkan suatu proses untuk mensinergikan antara visi dan misi dalam suatu organisasi/instansi. Jika hal ini sudah diterapkan oleh organisasi maka akan tercapai sasaran kinerja yang baik dan terencana.

2.2 Konsep Reformasi Administrasi

2.2.1 Pengertian Reformasi Administrasi

Administrasi menurut Simon dalam Pasolong, (2007) adalah kegiatan-kegiatan kelompok kerjasama untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Siagian (1992) mendefinisikan administrasi sebagai keseluruhan proses kerjasama antara dua orang manusia atas rasionalitas tertentu mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Pasolong, (2007) merangkum banyak definisi tentang administrasi dan menjelaskannya bahwa administrasi adalah “pekerjaan terencana yang dilakukan oleh sekelompok orang

dalam bekerjasama untuk mencapai tujuan atas dasar efektif, efisien, dan rasional.”

Menurut, Wibawa (2005) dijelaskan bahwa reformasi adalah gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan zaman baik karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis, dan lain-lain. Selain berupa reformasi gerakan perubahan bisa mengambil bentuk revolusi, transformasi, pembangunan (development), modernisasi. Istilah ini mempunyai hakekat yang kurang sama, hanya berbeda dalam tempo tujuan, pelaku, kelompok, sasaran, lokasi dan citra.

2.2.2 Model Teori Administrasi Pemerintahan

Menurut Weber dalam Thoha (1999) menyatakan birokrasi ideal yang rasional itu singkatnya dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut: Pertama, individu pejabat secara personal bebas, akan tetapi dibatasi oleh jabatannya manakala ia menjalankan tugas-tugas atau kepentingan individual dalam jabatannya untuk keperluan dan kepentingan pribadinya termasuk keluarganya; Kedua, jabatan-jabatan itu disusun dalam tingkatan hierarki dari atas ke bawah dan kesamping. Konsekuensinya ada pejabat atasan dan bawahan dan ada pula yang menyandang kekuasaan lebih besar dan ada yang lebih kecil; Ketiga, tugas dan fungsi masing-masing jabatan dalam hierarki itu secara spesifik berbeda satu sama lainnya; Keempat, setiap pejabat mempunyai kontrak jabatan yang harus dijalankan. Uraian tugas (job description) masing-masing pejabat merupakan domain yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang harus dijalankan sesuai dengan kontrak; Kelima, setiap pejabat diseleksi atas dasar kualifikasi profesionalitasnya, yang idealnya dilakukan melalui ujian kompetitif; Keenam, setiap pejabat mempunyai gaji termasuk hak untuk menerima pensiun sesuai dengan tingkatan hierarki jabatan yang disandangnya. Setiap pejabat bisa memutuskan untuk keluar dari pekerjaannya dan jabatannya sesuai dengan keinginannya dan kontraknya dapat diakhiri dalam keadaan tertentu; Ketujuh, terdapat struktur pengembangan karier yang jelas dengan promosi berdasarkan senioritas dan

merit sesuai dengan pertimbangan yang objektif; Kedelapan, setiap pejabat sama sekali tidak dibenarkan menjalankan jabatannya dan *resources* intansinya untuk kepentingan pribadi dan keluarganya; Kesembilan, setiap pejabat berada di bawah pengendalian dan pengawasan suatu sistem yang dijalankan secara disiplin.

2.2.3 Tujuan Reformasi Administrasi Pemerintahan

Menurut, Dror dalam Zauhar (2007) ada tiga tujuan internal reformasi administrasi yakni: 1) efisiensi administrasi dalam arti penghematan uang, yang dapat dicapai melalui penyederhanaan formulir, perubahan prosedur, penghilangan duplikasi dan kegiatan organisasi metode yang lain; 2) penghapusan kelemahan atau penyakit administrasi seperti korupsi, pilih kasih dan sistem teman dalam sistem politik dan lain-lain; 3) pengenalan dan penggalakan sistem merit, pemrosesan data melalui sistem informasi yang otomatis, peningkatan penggunaan pengetahuan ilmiah dan lain-lain. Sementara itu, Mosher dalam Zauhar (2007) mengidentifikasi empat sub-tujuan reformasi yaitu: 1) melakukan perubahan inovatif terhadap kebijakan dan program pelaksanaan; 2) meningkatkan efektivitas administrasi; 3) meningkatkan kualitas personil; dan 4) melakukan antisipasi terhadap kemungkinan kritik dan keluhan pihak luar.

2.3 Konsep Reformasi Birokrasi

2.3.1 Pengertian Reformasi Birokrasi

Sedarmayanti (2009, h.67) menjelaskan bahwa reformasi merupakan proses upaya sistematis, terpadu dan komprehensif, yang ditujukan untuk merealisasikan tata pemerintahan yang baik. Sedangkan birokrasi merupakan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang dijalankan pegawai berdasarkan peraturan perundang-undangan. Dijelaskan lebih lanjut oleh Sedarmayanti (2009, h.71-72) bahwa reformasi birokrasi adalah upaya pemerintah meningkatkan kinerja melalui berbagai cara dengan tujuan efektivitas, efisien dan akuntabilitas.

a. Penataan Kelembagaan

Sedarmayanti (2009, h.79) mengungkapkan penataan kelembagaan dilakukan melalui :

1. Aliansi, yaitu mensinergikan seluruh aktor yaitu pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat dalam tim *solid*,
2. Menyempurnakan sistem kelembagaan yang efektif, ramping, fleksibel berdasarkan prinsip *good governance*,
3. Menyempurnakan struktur jabatan negara dan jabatan negeri,
4. Reposisi jabatan struktural dan fungsional,
5. Restrukturisasi, yaitu tindakan merubah struktur yang dipandang tidak sesuai dengan tuntutan zaman dan tidak efektif lagi dalam memajukan organisasi. Menata kelembagaan pemerintah, membangun organisasi sesuai tuntutan kebutuhan,
6. Reorientasi, yaitu mendefinisikan kembali visi, misi, peran, strategi, implementasi, dan evaluasi kelembagaan pemerintah,
7. Menerapkan strategi organisasi, struktur organisasi efektif, efisien, rasional dan proporsional,
8. Menerapkan prinsip organisasi, antara lain: pembagian habis tugas, pembagian tugas,
9. Refungsionalisasi, tindakan/upaya memfungsikan kembali sesuatu yang sebelumnya tidak atau belum berfungsi (mengarah kepada penajaman profesionalisme organisasi dalam mengemban visinya),
10. Revitalisasi, upaya memberi tambahan energi/daya kepada organisasi agar dapat mengoptimalkan kinerja organisasi. Revitalisasi berkaitan dengan perumusan kembali tugas, kewenangan, anggaran, penambahan/penggantian instrumen pendukung dalam melaksanakan tugas.

b. Penataan Ketatalaksanaan

Menurut, Sedarmayanti (2009, h.88) mengungkapkan penataan ketatalaksanaan/manajemen dilaksanakan dengan memperhatikan:

1. Mekanisme/sistem kerja internal
2. Prosedur kerja
3. Hubungan kerja eksternal

4. Perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengendalian
5. Pengelolaan sarana dan prasarana kerja
6. Otomatisasi administrasi perkantoran
7. Pemantauan teknologi informasi (E-gov)
8. Pengelolaan kearsipan yang handal.

c. Penataan Sumber Daya Manusia

Penataan sumber daya manusia bisa diartikan dengan peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (diklat), sebagaimana menurut Sedarmayanti (2009, h.103) pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur” yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut.

2.3.2 Tujuan Reformasi Birokrasi

Menurut Peraturan Menpan dan RB No. 31 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Penilaian Mandiri Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Secara Online, tujuan reformasi birokrasi adalah "menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara".

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, di mana data akan lebih berbentuk kata-kata. Penelitian jenis ini bertujuan untuk menggambarkan realitas sosial yang kompleks dengan menerapkan konsep-konsep yang telah dikembangkan. Lokasi penelitian ini mengacu pada sampel, populasi, maupun generalisasinya berada di mana, sedangkan situs penelitian adalah tempat di mana peneliti dapat menangkap keadaan yang sebenarnya dari objek yang akan diteliti. Secara umum penetapan situs penelitian didasarkan atas pertimbangan kesesuaian dengan substansi penelitian. Sehubungan dengan ini

maka yang menjadi lokasi penelitian adalah wilayah Kediri, sedang situsnya adalah Kantor Bea dan Cukai sebagai pelaksana kegiatan pelayanan. Disini peneliti mengambil dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder, dengan teknik pengumpulan data yaitu dengan Wawancara (interview), Pengamatan (observasi) dan Dokumentasi. Analisis data yang digunakan menurut Miles dan Huberman dalam Moleong (1992) yaitu Reduksi data, Penyajian data dan Penarikan kesimpulan (verifikasi).

4.3 Pembahasan

1. Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Kantor Bea Cukai Kediri

a. Penataan Struktur Organisasi

Penataan struktur organisasi di KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dari sebelumnya Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3. Sebagaimana hasil wawancara dan data yang diperoleh peneliti, pada struktur organisasi KPPBC Madya Cukai Kediri terdapat dua bidang baru, yaitu seksi penyuluhan dan informasi yang bertugas sebagai humas bagi pengguna jasa ataupun masyarakat dan seksi kepatuhan internal yang diharapkan dapat terbentuk organisasi yang efektif, efisien, serta bebas KKN, di-mana dilakukan penilaian terhadap setiap unsur satuan kerja dan pelaku organisasi melalui suatu mekanisme yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pelayanan dan pengawasan, serta penegakan kode etik dan integritas pegawai. Sedarmayanti (2009, h.79) mengungkapkan penataan kelembagaan dapat dilakukan melalui revitalisasi, dalam upaya memberi tambahan energi/daya kepada organisasi agar dapat mengoptimisasi kinerja organisasi dan restrukturisasi, yaitu tindakan merubah struktur yang dipandang tidak sesuai dengan tuntutan zaman dan tidak efektif lagi dalam memajukan organisasi. Menata ulang kelembagaan pemerintah, membangun organisasi sesuai tuntutan kebutuhan. Keberadaan dua unit baru tersebut, pengendalian internal dapat dilakukan secara sistematis baik dari sisi pro-

sedur, organisasi, sistem dan prosedur, maupun praktik-praktik tatakelola pemerintahan yang baik. Dalam organisasi struktur yang ada harus mendukung pembagian tugas dan wewenang yang jelas, hal tersebut menjadi tugas dan kewenangan unit kepatuhan internal untuk memastikan bahwa setiap unit melakukan pekerjaan sesuai tugas dan kewenangan sesuai tugas pokok dan fungsinya masing-masing pada struktur organisasi. Jadi pembentukan dua bidang baru tersebut sebagai penajaman fungsi organisasi agar lebih terkontrol serta mencapai tujuan yang efektif dan efisien guna meningkatkan profesionalisme kinerja aparatur di lingkup KPPBC Madya Cukai Kediri. Indeks Kinerja Utama (IKU) pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri menjadi tolok ukur keberhasilan capaian kinerja yang didalamnya terdapat komitmen janji layanan serta sistem prosedural untuk menjaga mutu layanan yang diberikan kepada para pengguna jasa (pelaku usaha) selaku mitra kerja maupun masyarakat pada umumnya.

b. Proses Bisnis dan Standar Operasional Kinerja

KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri sebagai institusi yang profesional dan berintegritas dalam melaksanakan pelayanan kepabeanan dan cukai. Sertifikasi ISO 9001:2008 juga turut mendorong kinerja dan citra institusi menyangkut komitmen untuk perwujudan area bebas (KKN) dalam menjalankan tugas memberi pelayanan secara terukur dan terkontrol dengan baik. Namun, terdapat kendala dalam memelihara keberadaan ISO tersebut menyangkut alokasi pegawai yang tidak memadai untuk fokus menangani ISO secara periodik terkait dengan audit dan pemberkasan serta pola mutasi pegawai yang kurang terprogram dengan baik yang dijalankan oleh Kemenkeu. Sebagaimana data yang telah dipaparkan di atas, KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri memiliki komitmen Standar Operasional Prosedur (SOP) dalam janji layanan untuk acuan layanan guna meningkatkan kepuasan pengguna jasa serta menyediakan beberapa inovasi dalam optimalisasi layanan. Sedarmayanti (2009, h.89) menjelaskan menangani strategi pendayagunaan ketatalaksanaan antara lain: pemangkasan dan eliminasi mekanisme sistem kerja prosedur dan mekanisme

kerja yang memberi peluang terjadinya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN); Deregulasi dan debirokratisasi sistem administrasi pemerintahan; Perumusan Standar Operasional Prosedur (SOP) administrasi pemerintahan; Penyusunan hubungan kerja eksternal atau tata hubungan kewenangan antar lembaga; Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi atau *Electronic Government* (E-Gov) dalam rangka modernisasi administrasi dan manajemen pemerintahan; penataan pengelolaan arsip secara baik dan benar; otomatisasi administrasi perkantoran; proses pengadaan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, evaluasi dan pengendalian; pengelolaan sarana dan prasarana kerja sesuai ketentuan yang berlaku; Implementasi akuntabilitas, transparansi, dan lain-lain.

c. Sumber Daya Manusia

Pembentukan SDM adalah pengembangan dan pembinaan SDM bertujuan untuk meningkatkan integritas dan kompetensi SDM KPPBC sehingga dalam melaksanakan kewajiban/tugas untuk kepentingan jangka panjang. Sumber daya manusia/aparatur di KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri menjalani serangkaian tes *assessment* untuk dilakukan uji kompetensi dalam memahami dan menjalankan tugasnya dalam menjalankan fungsi ataupun memberi pelayanan kepabeanan dan cukai secara profesional yang berintegritas tinggi guna mengemban tugas yang diamanahkan Direktorat Jenderal Bea Cukai (DJBC) yaitu *revenue collector* (pengumpul penerimaan) memungut bea dan cukai, *community protector* (melindungi masyarakat dari barang-barang berbahaya dan pasar gelap/ilegal), *trade facilitator* (fasilitas kemudahan perizinan kepabeanan), dan *industrial assistance* (membina kepabeanan dan cukai). Selain itu ada program diklat untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai yang ditawarkan oleh Kemenkeu. Akan tetapi, hal tersebut menjadi sebuah permasalahan apabila pegawai yang bersangkutan mengikui diklat yang berbarengan dengan agenda kegiatan kantor akibat posisi yang ditinggalkan pegawai yang bersangkutan. Selanjutnya dijelaskan oleh Sedarma-yanti (2009, h.103) pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur” yang me-nyentuh empat

dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut. Prinsip pendidikan dan latihan pegawai tersebut adalah: 1) harus ada keterkaitan lebih lanjut antara diklat dengan jabatan pegawai; 2) harus didasarkan kebutuhan organisasi; 3) harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai. Tujuan umum pendidikan dan pelatihan adalah: 1) meningkatkan semangat pengabdian, wawasan, pengetahuan, keahlian, dan keterampilan; 2) mengembangkan pola berpikir positif, rasional, dan objektif; 3) menciptakan ataupun mengembangkan metode kerja yang lebih baik; 4) membina karir pegawai negeri.

Ketersediaan sumber daya aparatur yang berkompeten merupakan faktor penting dalam menopang keberhasilan program kinerja yang telah ditetapkan sesuai target kinerja. Pemberdayaan aparatur melalui diklat maupun pembinaan penyuluhan sangat mutlak diperlukan untuk menyelaraskan program target kinerja dengan kemampuan aparatur dalam menjalankannya sesuai tugas pokok dan fungsinya menurut struktur organisasi yang telah disepakati bersama dan memiliki mekanisme prosedur yang jelas.

2.Faktor-Faktor yang Menjadi Pendukung dan Kendala Reformasi Birokrasi di Kantor Bea Cukai Kediri

1)Faktor Pendukung

a. Penataan Struktur Organisasi

Struktur organisasi KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pada struktur organisasi KPPBC Madya Cukai Kediri terdapat dua bidang baru, yaitu seksi penyuluhan dan informasi yang bertugas sebagai humas bagi pengguna jasa ataupun masyarakat dan seksi kepatuhan internal yang diharapkan dapat terbentuk organisasi yang efektif, efisien, serta bebas KKN, dimana dilakukan penilaian terhadap setiap unsur satuan kerja dan pelaku organisasi melalui suatu mekanisme yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pelayanan dan pengawasan, serta penegakan kode

etik dan integritas pegawai. Sedarmayanti (2009, h.79) mengungkapkan penataan kelembagaan dapat dilakukan melalui revitalisasi, dalam upaya memberi tambahan energi/daya kepada organisasi agar dapat mengoptimalkan kinerja organisasi dan restrukturisasi, yaitu tindakan merubah struktur yang dipandang tidak sesuai dengan tuntutan zaman dan tidak efektif lagi dalam memajukan organisasi. Menata ulang kelembagaan pemerintah, membangun organisasi sesuai tuntutan kebutuhan.

Keberadaan dua unit baru tersebut, pengendalian internal dapat dilakukan secara sistematis baik dari sisi prosedur, organisasi, sistem dan prosedur, maupun praktik-praktik tatakelola pemerintahan yang baik. Dalam organisasi struktur yang ada harus mendukung pembagian tugas dan wewenang yang jelas.

b. Proses Bisnis dan Standar Operasional Kinerja

KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri diakui kinerjanya secara profesional dan kompeten dengan memegang teguh komitmen janji layanan serta tata nilai dan perilaku utama Kemenkeu, meliputi: Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan sebagaimana hasil penyajian data di atas. Ketercapaian target kinerja yang terdapat dalam Indeks Kinerja Utama merupakan tolok ukur dalam meninjau keberhasilan program kinerja aparatur dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sesuai struktur kinerja organisasi. Menurut, Wibawa (2005) dijelaskan bahwa reformasi adalah gerakan untuk mengubah bentuk dan perilaku suatu tatanan karena tatanan tersebut tidak lagi disukai atau tidak sesuai dengan kebutuhan zaman baik karena tidak efisien, tidak bersih, tidak demokratis, dan lain-lain. Selain berupa reformasi gerakan perubahan bisa mengambil bentuk revolusi, transformasi, pembangunan (development), modernisasi.

Dengan demikian penyempurnaan SOP merupakan langkah tanggap yang adaptif dalam mereformasi tatanan prosedur yang bersifat tidak efisien dan efektif serta menimbulkan celah penyalahgunaan kewenangan dalam operasional kinerja pegawai.

c. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang bekerja di KPPBC Tipe Madya Cukai telah teruji melalui serangkaian *assessment* dan diklat yang dilakukan Kementerian Keuangan melalui DJBC guna melihat profil kompetensi pegawai dan untuk peningkatan kapasitas dan kapabilitas dalam kinerja sebagaimana data yang telah disajikan di atas. Pemetaan kompetensi pegawai menjadi masukan untuk pengalokasian pegawai ke kantor-kantor yang membutuhkan tenaga pegawai untuk mengisi struktur organisasi yang bersifat struktural maupun fungsional guna keberlangsungan program kerja. Selanjutnya dijelaskan oleh Sedarmayanti (2009, h.103) pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil merupakan proses “transformasi kualitas sumber daya manusia aparatur” yang menyentuh empat dimensi utama, yaitu dimensi spiritual, intelektual, mental, dan fisik yang terarah pada perubahan mutu dari keempat dimensi sumber daya manusia aparatur tersebut. Prinsip pendidikan dan latihan pegawai tersebut adalah: 1) harus ada keterkaitan lebih lanjut antara diklat dengan jabatan pegawai; 2) harus didasarkan kebutuhan organisasi; 3) harus dikaitkan dengan pengembangan karir pegawai. Dengan demikian program *assessment* dan diklat menjadi suatu langkah dalam mentransformasi pegawai yang ditugaskan dalam suatu struktur organisasi berdasarkan kemampuan dan kompetensi secara tepat untuk pencapaian peningkatan kinerja dalam ketercapaian target kinerja yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu pembenahan pegawai menjadi penting guna menjamin keberlangsungan operasional kantor sesuai amanat yang ditetapkan dalam SOP maupun peraturan yang berlaku sehingga terwujud profesionalisme dan integritas pegawai.

2). Faktor Kendala

a. Penataan Struktur Organisasi

Penataan struktur organisasi tidak ada faktor kendala yang serius di KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri, karena sudah jelas diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Hal tersebut menjadi landasan dalam pembagian kerja sesuai tugas pokok dan fungsinya guna

menghindari adanya tumpang tindih antar struktur organisasi. Namun perlu program pola mutasi yang jelas agar tidak mengganggu fokus kinerja dan program-program yang telah direncanakan sesuai target kinerja sehingga tercipta organisasi yang kuat dan berintegrasi secara profesional. Pola mutasi yang terprogram dan terukur dengan baik merupakan langkah transformasi yang mendukung reformasi administrasi, sebagaimana menurut, Zauhar (2007) mendeskripsikan bahwa: “Reformasi administrasi adalah suatu usaha sadar dan terencana untuk mengubah: a). Struktur dan prosedur birokrasi (aspek reorganisasi atau institusional/kelembagaan). b). Sikap dan perilaku birokrat (aspek perilaku), guna meningkatkan efektivitas organisasi atau terciptanya administrasi yang sehat dan menjamin tercapainya tujuan pembangunan nasional”. Pola regenerasi jabatan struktural maupun fungsional yang baik menjadi acuan dalam tercapainya efektifitas dan efisiensi dalam mencapai optimalisasi kinerja sehingga diharapkan terbentuk manajemen yang kuat dan kompeten dalam menangani tugas pokok dan fungsinya serta cepat tanggap apabila terjadi permasalahan dalam organisasi dapat dengan cepat terselesaikan.

b. Proses Bisnis dan Standar Operasional Kinerja

Proses bisnis dan standar operasional kinerja mengalami kendala dalam pemeliharaan ISO akibat kurang adanya orang yang berkompeten secara khusus untuk menanganinya, sebagaimana hasil wawancara yang telah disampaikan diatas. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2005, h.21) adalah sebagai berikut:

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
- c. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap

sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;

- d. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian diatas, faktor penyebab kinerja rendah sebagai akibat dari kurangnya jiwa kepedulian dari pimpinan terhadap stafnya. Oleh sebab itu, untuk menciptakan kinerja yang lebih baik harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini penting dilakukan oleh pimpinan terhadap stafnya. Faktor tersebut terdiri dari personal, kepemimpinan, tim dan kontekstual. Hal tersebut perlu mendapat perhatian khusus agar tidak mengganggu kestabilan atau optimalisasi kinerja aparatur yang terkait guna menghindari beban kerja yang terlalu tinggi sehingga dikhawatirkan dapat mengganggu sinergi dalam struktur organisasi.

c. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri sudah cukup baik ditinjau dari capaian optimalisasi kinerja, namun perlu diperhatikan mengenai kesejahteraan pegawai terkait dengan pemberian insentif untuk peningkatan kinerja. Menurut Mahmudi (2005, h.14) tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah:

- a. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- b. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- c. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- d. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward and punishment*
- e. Memotivasi pegawai
- f. Menciptakan akuntabilitas publik

Adanya dukungan dan sistem imbalan pemberian insentif diharapkan mampu memotivasi untuk peningkatan dan optimalisasi kinerja akibat tanggung jawab yang diemban semakin berat dalam menanggung resiko serta kemampuan untuk berinisiatif mengambil keputusan secara tepat dan dapat dipertanggung jawabkan agar permasalahan yang timbul cepat teratasi dengan baik dan tepat.

Kesimpulan

1. Penataan struktur organisasi di KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri mengacu pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 74/PMK.01/2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pada struktur organisasi KPPBC Madya Cukai Kediri terdapat dua bidang baru, yaitu seksi penyuluhan dan informasi yang bertugas sebagai humas bagi pengguna jasa ataupun masyarakat dan seksi kepatuhan internal yang diharapkan dapat terbentuk organisasi yang efektif, efisien, serta bebas KKN, dimana dilakukan penilaian terhadap setiap unsur satuan kerja dan pelaku organisasi melalui suatu mekanisme yang sistematis untuk mengevaluasi dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses pelayanan dan pengawasan, serta penegakan kode etik dan integritas pegawai.
2. KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri berhasil meraih sertifikasi ISO 9001:2008 ISO terkait sistem manajemen mutu, sejalan dengan semangat PP No. 96 tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 tentang Layanan Publik. Aturan ini untuk meningkatkan layanan publik di bidang kepabeanan dan cukai yang berkualitas, efisien, cepat, mudah, dan terukur kepada masyarakat. Hal tersebut selaras dengan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (PAN) dan Reformasi Birokrasi (RB) No. 53 Tahun 2012 Tentang Pedoman Penjaminan Kualitas (Quality Assurance) dan Pedoman *Monitoring* dan Evaluasi Reformasi Birokrasi. Sertifikasi ISO pada KPPBC TMC Kediri dalam pelaksanaannya perlu tindakan yang matang seperti pemahaman yang mendalam kepada seluruh tim mengenai pemeliharaan berkala ISO 9001:2008 dan juga pola mutasi yang terprogram dengan baik sehingga tidak mengganggu fokus serta rencana kerja tim internal. Kementerian Keuangan melalui DJBC segera memformulasikan pola sistem mutasi yang jelas dan terarah yang berisi informasi kepegawaian yang terintegrasi berdasarkan jumlah alokasi pegawai yang ada, agar tidak mengganggu fokus kinerja pegawai sambil menunggu disahkannya Rancangan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (RUU ASN) oleh pemerintah.
3. Dengan dibentuknya KPPBC TMC Kediri modern, diharapkan kedepannya untuk memegang teguh komitmen janji layanan sebagai upaya mendorong kinerja dan citra institusi DJBC dalam lingkup Kementerian Keuangan dengan menyesuaikan perkembangan dinamika agar lebih responsif, transparan serta akuntabel sesuai prinsip-prinsip *good governance* bagi para pengusaha pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, dan Kotler Philip.(2001) **Prinsip-Prinsip Manajemen**. Diterjemahkan oleh: Damos Sihombing, MBA. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Bernardin, H. John, & Russel, Joyce E.A. (2003) **Human Resource Management : An Experimental Approach. (International edition)**. Singapore : Mc. Graw Hill Inc.
- Milles, M.B & Huberman, A.M. (1992) **Analisis Data Kualitatif**. Jakarta : UI Pers.
- Mahmudi. 2005. **Manajemen Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Mangkunegara. Anwar Prabu. (2000) **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Pasolong, Herbani. (2007) **Teori Administrasi Publik**. Bandung: Alfabeta.
- Sedarmayanti. (2009) **Reformasi Administrasi Publik, Reformasi Adminstrasi, dan Kepemimpinan Masa Depan (Mewujudkan Pelayanan Prima dan Pemerintahan yang baik)**. Bandung : PT Refika Aditama.
- Sinambela, L., Rochadi, S., & Ghazali, R. (2008) **Reformasi Pelayanan Publik; Teori, Kebijakan, dan Implementasi**. Jakarta : Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. (1999) **Administrasi Negara, Demokrasi, dan Masyarakat Madani**. Lembaga Administrasi Negara. Jakarta.

- Wibawa, Samudra. (2005) *Reformasi Administrasi Bunga Rampai Pemikiran Administrasi Negara*. Yogyakarta : Gava Media.
- Wibowo. (2007) **Manajemen Kinerja**. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zauhar, Soesilo. (2007) **Reformasi Administrasi, Konsep Dimensi dan Strategi**, Jakarta: PT Bumi Aksara
- Peraturan Menteri Keuangan No. 74/PMK.01/2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
<http://pmprb.menpan.go.id>. (diakses 22 Januari 2013).