

# Revitalisasi organisasi direktorat jendral bea dan cukai sebagai mitra ekonomi dan fasilitator perdagangan internasional

Sapta Hendra Wicaksana, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=79654&lokasi=lokal>

---

## Abstrak

Penghapusan tarif sebagai trade barriers serta terbentuknya berbagai perjanjian internasional yang bertujuan untuk mewujudkan perdagangan bebas telah menimbulkan konsekuensi strategis; yaitu fokus peran utama institusi pabean sebagai aparat fiskal harus beralih menjadi mitra ekonomi dan fasilitator perdagangan internasional. Untuk menghadapi peralihan fokus peran utama tersebut serta mewujudkan visi untuk mensejajarkan diri dengan institusi kepabeanan dan cukai dunia di bidang kinerja dan citra; Direktorat Jendral Bea dan Cukai (DJBC) melaksanakan Revitalisasi Organisasi.

Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui : a. kondisi organisasi DJBC yang akan mempengaruhi keberhasilan proses revitalisasi organisasi; b. keselarasan antara proses revitalisasi organisasi DJBC dengan prinsip dan langkah reformasi kepabeanan internasional; dan c. bagaimana penerapan prinsip revitalisasi organisasi dan manajemen perubahan pada proses revitalisasi organisasi DJBC. Kondisi organisasi DJBC ditinjau dari aspek efektivitas dan efisiensi, komitmen organisasional, sistem dan prosedur, budaya organisasi, kepemimpinan, manajemen sumber daya manusia, penghayatan visi dan misi, struktur, saluran informasi dan komunikasi, serta sumber daya. Sedangkan prinsip kepabeanan internasional dan langkah reformasi kepabeanan mengacu pada pedoman WTO, WCO, APEC, dan AFTA. Landasan teori yang dipergunakan mengacu pada kajian tentang Revitalisasi Organisasi, Manajemen Perubahan, dan Teori Organisasi.

Penelitian ini bersifat eksploratoris dan deskriptif dengan menggunakan instrumen penelitian berupa Kuesioner, Wawancara, Observasi, dan penelitian Data Sekunder. Kuesioner tertutup terdiri dari 81 pernyataan diedarkan kepada sampel 263 pegawai DJBC. Kuesioner terbuka dengan 16 pertanyaan diajukan kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Wawancara terstruktur terdiri dari 15 pertanyaan terbuka dilaksanakan dengan Pengguna Jasa Kepabeanan. Observasi yang dilaksanakan bersifat Participant Observation terstruktur pada Kantor Pusat DJBC, Kantor Wilayah IV DJBC, serta Kantor Pelayanan Tanjung Priok.

Pokok kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Kondisi organisasi DJBC belum memuaskan dan dapat mengancam keberhasilan proses revitalisasi organisasi. Aspek penting organisasi yang merupakan kekuatan DJBC adalah : prosedur dan sistem organisasi, teknologi informasi, komposisi usia dan pendidikan SDM, struktur organisasi, dan saluran informasi. Aspek penting organisasi yang menunjukkan kelemahan DJBC adalah : kualitas pelayanan, standar kinerja, komitmen organisasional, kompensasi, kepemimpinan, sistem karir dan promosi, sistem reward and punishment, sistem penilaian kinerja, budaya organisasi, penghayatan Visi dan Misi, saluran komunikasi, dan sumber daya organisasi.

2. Efektivitas dan efisiensi DJBC menunjukkan kekuatan dan kelemahan. DJBC telah menunjukkan efektivitas yang baik dari segi pengumpulan penerimaan negara serta penegakan asas keadilan dan netralitas; serta efisiensi yang baik dari segi rasio biaya dan penerimaan. Meskipun demikian, efektivitas DJBC dari segi kelancaran arus lalu lintas barang, perlindungan masyarakat, penegakan asas transparansi dan keterbukaan, serta perwujudan kepuasan stakeholders organisasi masih perlu diperbaiki. DJBC juga masih perlu meningkatkan efisiensi dalam upaya memperbaiki citra, mewujudkan kepuasan kerja SDM, memperbaiki budaya organisasi dan integritas SDM.

3. Proses revitalisasi organisasi yang dijalankan DJBC melalui Program Reformasi Kepabeanaan dan Rencana Strategis 5 Tahun belum sepenuhnya selaras dengan peran sebagai mitra ekonomi dan fasilitator perdagangan internasional; serta dengan prinsip kepabeanaan internasional dan langkah reformasi institusi pabeaan dunia. Dua Sub Program Reformasi Kepabeanaan yaitu Fasilitasi Perdagangan dan Industrial Assistance telah berjalan dengan baik. Meskipun demikian, dua Sub Program lain yaitu Anti Smuggling, Fraud, and Undervaluation serta Peningkatan Integritas SDM belum berjalan dengan optimal. Selain itu, Rencana Strategis 5 Tahun DJBC juga belum sepenuhnya mencapai sasaran.

4. Proses revitalisasi organisasi DJBC belum sepenuhnya selaras dengan prinsip manajemen perubahan, dengan kelemahan utama sebagai berikut : perencanaan bersifat top-down; change agents tidak berperan secara optimal; sasaran perubahan masih bersifat incremental; standar keberhasilan kurang lengkap dan tidak terkait langsung dengan penilaian kinerja serta sistem insentif; stakeholders eksternal kurang dilibatkan; program tidak mencakup perbaikan budaya organisasi; serta teknik benchmarking tidak diterapkan secara optimal.