

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok

4.1.1. Sejarah Pembentukan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok

Kantor Pelayanan Utama (KPU) Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok didirikan pada tanggal 30 April 2007 sebagai bagian dari usaha Direktorat Bea dan Cukai Tanjung Priok untuk mereformasi birokrasi. Hal tersebut dilakukan dengan tugas pokok yang berdasarkan pada 4 pilar yang harus diemban oleh Bea dan Cukai, yakni: fungsi sebagai fasilitator perdagangan (*Trade Facilitator*), dukungan industri (*Industrial Assistance*), penghimpunan penerimaan (*Revenue Collector*), pelindung masyarakat (*Community Protector*) berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 Tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 Tentang Kepabeanan, yang pada dasarnya melayani ekspor-impor dalam perdagangan internasional.

KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok berusaha untuk melakukan reformasi di semua bidang kepabeanan baik pelayanan dan pengawasan yang dimiliki di KPU. Berbagai program dilakukan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai usaha reformasi yang coba diwujudkan sejak tahun 2002. Program reformasi di bidang kepabeanan pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai tersebut dikenal dengan Program Reformasi Kepabeanan (*Customs Reform*). Tuntutan di masyarakat dunia usaha untuk menciptakan pelayanan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang cepat, sederhana dan transparan sehingga dapat memberikan kepastian waktu pelayanan, mendukung kelancaran arus

barang impor dan ekspor dan menghilangkan ekonomi dengan biaya tinggi dibentuklah Tim Percepatan Reformasi Birokrasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea dan Cukai dengan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor: 66/BC/2006, tanggal 16 Juni 2006 dengan maksud mengarahkan dan lebih mengefektifkan implementasi pelaksanaan peningkatan kinerja khususnya di bidang reformasi kepabeanan dan cukai, serta meningkatkan kinerja pemerintahan di bidang Keuangan Negara.

Melalui evaluasi yang dilakukan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai didapatkan beberapa permasalahan utama, yakni terkait masalah pelayanan, pengawasan dan korupsi yang melekat di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan faktor-faktor yang disebabkan dari Sumber Daya Manusia, sistem remunerasi dan prosedur serta organisasi. Untuk itu diperlukan peningkatan dan perbaikan pada faktor-faktor yang telah disebutkan diatas. Salah satu bentuk konsep yang diajukan ialah pembentukan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Utama (KPU). Pembentukan KPU ini diharapkan menjadi kantor pelayanan yang memberikan pelayanan prima dan pengawasan efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai dengan mengimplementasikan cara kerja yang cepat, efisien, transparan dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa.

KPU dibentuk dengan visi menjadi kantor percontohan bagi peningkatan kinerja dan citra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Sedangkan misi dari KPU ialah memberikan pelayanan prima dan melaksanakan pengawasan yang efektif kepada industri, perdagangan, dan masyarakat. Misi KPU selain ditujukan kepada pemenuhan keinginan eksternal stakeholders, tujuan organisasi, definisi peran/bisnis, juga mengekspresikan misi internal.

KPU dibentuk dengan tujuan:

1. Mengoptimalkan fungsi utama citra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai:
 - a. Fasilitator Perdagangan (Trade Facilitator), dimana KPU diharapkan mampu menekan ekonomi biaya tinggi terutama yang berhubungan dengan proses penyelesaian barang impor/ekspor dan sekaligus dapat menciptakan iklim perdagangan yang kondusif melalui pencegahan terjadinya illegal trade
 - b. Dukungan Industri (Industrial Assistance), yakni KPU diharapkan mampu melindungi industri dalam negeri dari masuknya barang-barang secara ilegal dan membantu meningkatkan daya saing industri dalam negeri
 - c. Penghimpunan Penerimaan (Revenue Collector), yakni KPU diharapkan mampu mengoptimalkan penerimaan negara di bidang impor melalui upaya pencegahan terhadap kemungkinan terjadinya kebocoran-kebocoran penerimaan negara
 - d. Pelindung Masyarakat (Community Protector), yakni KPU diharapkan mampu mencegah masuknya barang-barang impor terutama barang yang dapat merusak mental dan moral masyarakat serta mengganggu keamanan nasional
2. Memberikan Pelayanan yang cepat, efisien, responsif dan transparan berdasarkan prinsip “Good Governance”;
3. Meningkatkan hubungan kemitraan dan kepatuhan mitra kerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
4. Meminimalkan biaya pemenuhan kewajiban kepabeanan dan cukai (compliance cost).

4.1.2. Peran Strategis KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Departemen Keuangan yang diantaranya membawahi Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok memiliki peran yang besar dalam memfasilitasi ekspor impor dan perdagangan pada umumnya di Indonesia. Peran strategis inilah yang memiliki pengaruh signifikan pada penerimaan dan pertumbuhan ekonomi nasional. Untuk itu mengingat besarnya peran yang dimilikinya diperlukan peningkatan citra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan langkah-langkah yang fokus pada sasaran konkrit ke arah tersebut. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat berdampak signifikan terhadap peningkatan persepsi dunia usaha dan citra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Untuk itu KPU ini diterapkan di Tanjung Priok sebagai pintu utama kegiatan ekspor impor di Indonesia. Besarnya peran pelabuhan Tanjung Priok dalam kegiatan ekspor impor tentunya berpengaruh besar pada pertumbuhan ekonomi nasional dan diharapkan dapat juga menjadi salah satu upaya dalam melakukan penataan pelabuhan Tanjung Priok.

Banyaknya keluhan masyarakat terkait pelayanan di pelabuhan Tanjung Priok, khususnya pelaku dunia usaha menjadi salah satu pertimbangan yang dijadikan dasar dilakukannya program reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Upaya perbaikan di bidang kepabeanan tersebut juga diharapkan dapat menjadi salah satu upaya untuk mengatasi masalah penerimaan, yang bertujuan mengatasi masalah kebocoran penerimaan negara. Selain itu, untuk mengatasi permasalahan-permasalahan disini diperlukan pula peningkatan integritas pegawai yang diwujudkan dengan sistem yang dibuat sedemikian rupa. Sistem tersebut diharapkan pula dapat menyeimbangkan antara unsur fasilitator perdagangan dengan unsur pengawasan yang keduanya harus diterapkan secara komprehensif.

Sampai dengan saat ini KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok terus bergerak meningkatkan kinerja pelayanan dan kemampuan dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan efektifitas pengawasan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan dilandasi prinsip-prinsip Good Governance. Sejak KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok ini berdiri pada tahun 2007 yang lalu, terjadi peningkatan pendapatan bea masuk yang cukup besar dan realisasi penerimaannya telah melampaui target penerimaan dari yang ditargetkan oleh organisasi. Sebagaimana yang ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1
Realisasi Penerimaan Bea dan Cukai Tahun 2008

Bulan	Bea Masuk (Milyar)	Bea Keluar (Milyar)	Cukai (Milyar)	PDRI (Milyar)
Januari	744,06	4,77	0,94	2.561,67
Februari	870,07	2,36	0,9	3.310,69
Maret	897,34	7,73	0	3.219,99
April	1.059,57	2,54	0,05	3.795,30
Mei	1.153,05	36,53	0	4.009,19
Juni	1.194,96	6,37	0	4.380,96
Juli	1.339,56	3,22	0	4.453,03
Agustus	1.391,41	4,17	0,1	4.472,43
September	1.272,91	2,97	1,27	3.897,00
Oktober	1.308,27	1,39	1,32	4.109,69
Jumlah	11.231,18	72,06	4,58	38.209,95
Target	9.018,33	43,34	1,55	
Realisasi	124,54%	166,26%	295,20%	
Tahun 2007	8.632,42 (110,47%)	0,00 (0%)	0,00 (0%)	27.582,47
Tahun 2006	6.596,91 (96,38%)	0,00 (0%)	0,00 (0%)	22.225,47

PDRI : Pajak Dalam Rangka Impor

Sumber:

<http://www.kpubeacukaipriok.net/>

Senada dengan hal tersebut seorang Kepala Seksi di KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok menyatakan bahwa telah terjadi peningkatan yang cukup signifikan pada penerimaan bea masuk pada periode 2007 sampai dengan periode 2006, jika dibandingkan dengan perolehan pada tahun 2006. berikut kutipan wawancara mengenai penerimaan yang melebihi target.

“Realisasinya tahun 2008 kemarin bisa sampai 150%, sebelumnya 110%, kebijakannya lebih ke pengawasan dan penerimaan pabean, jika ada temuan-temuan kekurangan pembayaran yang terasa, biasanya langsung ditekankan ya di Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen dan pemeriksaan fisik barang, yang ditekankan beliau (Kepala Kantor) dari sisi temuan jelas lebih kelihatan pada saat KPU ini didirikan, sedangkan temuan-temuan yang didapatkan di lapangan cenderung stabil lah...” B

4.1.3. Organisasi dan Kesisteman KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok

Sebagai langkah KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dalam program reformasi birokrasi ini, dilakukan pembenahan pada struktur organisasi, sistem dan prosedur, sistem pengawasan dan pengendalian serta pemanfaatan teknologi informasi yang efektif. Untuk menjamin transparansi dan obyektivitas dalam penerimaan pegawai dilakukan seleksi assesment test yang dilakukan oleh P3M Universitas Indonesia dengan jumlah peserta sebanyak 4100 peserta dan yang berhasil lulus seleksi sebanyak 1788. Dari peserta yang lulus tersebut dilakukanlah pendidikan pelatihan dan penyegaran yang dilakukan untuk meningkatkan integritas, kompetensi, profesionalisme, motivasi dan teamwork dengan titik berat di awal pada:

1. Peningkatan kualitas pelayanan melalui peningkatan integritas dan profesionalisme pegawai
2. Perbaikan remunerasi pegawai
3. Pengukuran kinerja dan pengendalian internal
4. Peningkatan hubungan kemitraan dengan pengguna jasa sesuai dengan tingkat kepatuhan
5. Optimalisasi pemanfaatan dan peningkatan teknologi informasi

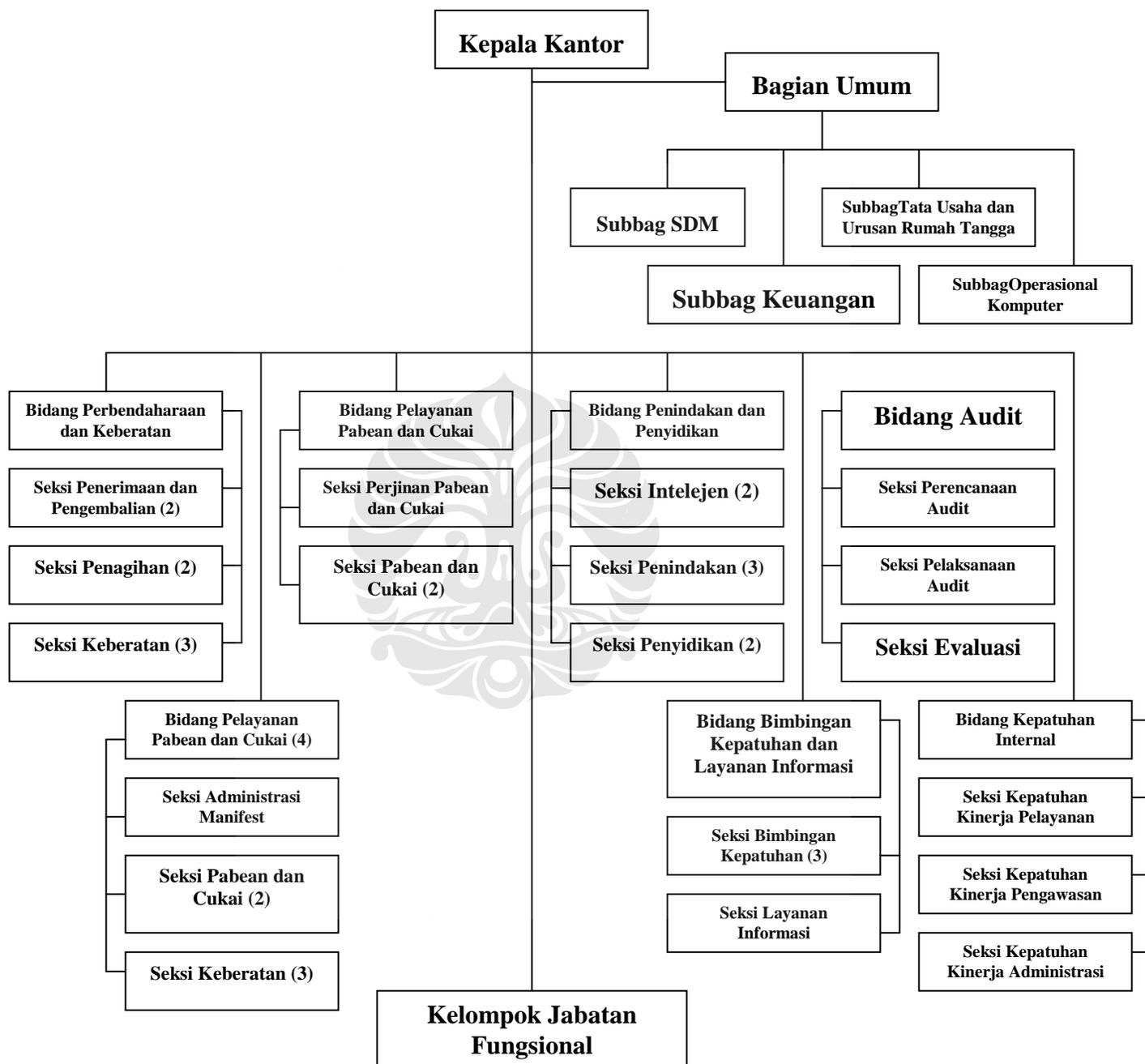
6. Optimalisasi pemanfaatan dan peningkatan sarana dan prasarana

Salah satu cara yang dilakukan untuk menyesuaikan kebutuhan dan beban kerja pada KPU Bea Cukai Tanjung Priok, dibuat struktur organisasi yang fleksibel yang terlihat pada jumlah bidang dan seksi. Fleksibilitas tersebut dilakukan agar tidak terjadi penumpukan beban kerja pada salah satu unit di KPU Tipe Bea Cukai Tanjung Priok, yang apabila terjadi penumpukan beban kerja pada salah satu unit akan berdampak pada penurunan produktivitas kinerja pegawai, yang kemudian akan berdampak pada penurunan pendapatan negara. Dengan memperhatikan sasaran yang telah dibuat, struktur organisasi KPU Bea Cukai Tanjung Priok terdiri dari:

1. Unit Umum
2. Unit Pelayanan
3. Unit Pengawasan dan Audit
4. Unit Bimbingan Kepatuhan dan Layanan Informasi
5. Unit Kemudahan dan Fasilitas
6. Unit Penyelesaian Keberatan
7. Unit Kepatuhan Internal
8. Unit Oprasional Komputer

KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok setingkat dengan eselon II yang merupakan penggabungan dari fungsi pelayanan dan fungsi pengawasan yang terdapat pada Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan yang sebelumnya terpisah. Struktur organisasi KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok dapat dilihat pada bagan berikut ini:

Bagan 4.1.
Struktur Organisasi dari KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok



Sumber:

Modul Gambaran Umum Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Utama

Sedangkan sebagai kelengkapan dalam menggerakkan roda organisasi secara efektif, sistem dan prosedur disusun mengacu pada strategi yang diterapkan dengan prinsip terciptanya motivasi kerja dengan kejelasan program Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih berorientasi teamwork dengan kewenangan, tanggung jawab sesuai porsinya masing-masing, orientasi penyusunan sistem dan prosedur lebih mengarah pada:

1. Terwujudnya pelayanan yang cepat, efisien, responsif dan transparan dengan sistem pelayanan satu atap
2. Terciptanya hubungan kemitraan sesuai dengan tingkat kepatuhan pengguna jasa dalam rangka pelayanan prima dan melakukan pembinaan secara proaktif
3. Terwujudnya sistem pengawasan yang terintegrasi dengan sistem pelayanan
4. Terwujudnya pemanfaatan teknologi informasi yang optimal untuk mendukung pelayanan dan pengawasan
5. Tersedianya mekanisme terstruktur dalam pengendalian dan evaluasi Sumber Daya Manusia
6. Terwujudnya sistem *reward* and *punishment* yang jelas untuk menjamin ketenangan kerja
7. Tersedianya kejelasan fungsi dan tugas masing-masing pemegang jabatan
8. Tersedianya kejelasan kewenangan dan mekanisme terstruktur dalam pelaksanaan kerja antar fungsi sehingga tercipta koordinasi yang baik.

Sistem pekerjaan yang telah dibuat sedemikian rupa tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu upaya dalam meningkatkan pelayanan dan kinerja pegawai pada umumnya. Senada dengan hal tersebut, beberapa informan menyatakan bahwa kinerja pegawai di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok mulai meningkat, seiring dengan berjalannya sistem yang diterapkan di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Salah seorang Kepala Bidang di

menyatakan dalam wawancara mendalam yang dilakukan, berikut kutipan wawancara tersebut:

“kita nantinya akan memiliki standar penilaian, ukuran pekerjaan saya apa, dalam setahun kita lihat kinerja, tapi baru batas kantor, apakah kantor bekerja dengan baik atau tidak, sebelum hal itu ada kita menilai berdasarkan perintah yang diberikan, target itu apa, apa bisa dikerjakan atau tidak, yang lebih penting dia bekerja dengan integritas, dan memenuhi target dengan baik”. O

4.2. Pelayanan di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok Pasca Reformasi Birokrasi

Setelah dilakukannya Reformasi Kepabeanan di Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok tahun 2007, terjadi beberapa perbaikan di bidang pelayanan dan dampaknya dapat dirasakan oleh masyarakat. Misalnya dalam hal pengurusan dokumen pengeluaran barang. Pengguna layanan mulai mendapatkan kemudahan dalam pelayanan yang dilakukan oleh petugas. Saat ini, kemudahan dan kelancaran yang mulai dirasakan oleh pengguna layanan dapat dilihat pada pengurusan untuk membuka segel barang di pelabuhan, seperti yang dialami oleh pengguna layanan yang diwawancarai pada kutipan wawancara berikut ini:

“kalau disini sih nggak ada biaya, biaya paling cuma kalau sudah di luar, kalau disini paling biaya fotocopy aja, disini tempat ke tiga, sebelumnya perben atau keberatan buat misalnya kalau ada keberatan, trus setelah itu ekspor impor, ngambil barang kita... disini juga nggak diperlama kalau ngurus sesuatu” X

Perbaikan lainnya juga mulai dirasakan pada kesadaran petugas di lapangan yang tidak mau menerima uang ‘terimakasih’ atau uang untuk memperlancar pengurusan barang. Salah seorang petugas pelayanan yang diwawancarai memberikan keterangan bahwa ada juga beberapa pengguna layanan yang mencoba memberikan sejumlah uang untuk mempermudah proses pengeluaran barang, berikut kutipan wawancara yang diberikan oleh salah seorang petugas pelayanan di lapangan ketika ada orang yang mencoba memberikan sejumlah uang di lapangan:

“biasanya sih kita ngomong baik-baik, kalo maksa ya tetep kita tolak, di lapangan itu kan keras ya, banyak ya orang-orang semacam itu, mental sih yang harus dikuatin, kadang-kadang walaupun mereka salah malah ngotot dan ngancem-ngancem, biasanya kalau mau minta dipercepat barangnya keluar biasanya saya marahin ya.. banyak lah ya... yah kita sih selama kita bener kita PD aja.. kalau itu ya tergantung dari pribadi-pribadi masing-masing yah... kalau ada rekan-rekan saya yang melakukan hal seperti itu, kita tunjukin aja kalau kita nggak mau ikut-ikutan, kita cuma bisa ngingetin aja ya, nggak bisa maksa, saya pribadi ya saya beritahukan sambil memberikan contoh yang bener kayak bgini nih....” T

Senada dengan pernyataan tersebut, salah seorang pengguna layanan yang diwawancarai memberikan kesaksiannya bahwa mulai adanya perbaikan di sisi pelayanan dengan penolakan yang dilakukan oleh petugas pelayanan apabila ada yang mencoba memberikan sejumlah uang, berikut kutipan wawancara dari seorang pengguna layanan KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok:

“kalau diberikan sejumlah uang sebagai rasa terimakasih ada juga yang nolak, tapi ada juga yang masih nerima, tergantung orangnya, kadang saya nggak ngasih juga, lagian ngapain juga dikasih, gaji mereka lebih gede dari kita” X

Meskipun demikian, ternyata masih ada juga kendala yang dihadapi oleh pengguna layanan di tempat pelayanan yang sebenarnya menginginkan tersedianya pelayanan yang cepat dan dengan biaya yang rendah. Kendala waktu yang dibutuhkan untuk mengurus dokumen misalnya, menjadi tantanagn tersendiri yang dihadapi oleh pengguna layanan. Misalnya seperti yang dialami oleh seorang pengguna layanan yang sedang mengurus dokumen barang di KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok, mengungkapkan seperti yang kutipan wawancara dibawah ini:

“Kalau mengurus dokumen kendala yang dihadapi biasanya ya kita nungguin pejabatnya yang lama... kalau sekarang kadang-kadang nungguin dokumen diterima aja bisa 2 jam...” Y

Senada dengan pengguna layanan, salah seorang Kepala Bidang di bidang pelayanan mengakui bahwa salah satu permasalahan yang dihadapi dalam

pelayanan di KPU Tanjung Priok ialah pelayanan yang terkadang masih dianggap lambat oleh para pengguna layanan, seperti pernyataan dalam kutipan wawancara dibawah ini:

“yang sering kami terima laporan mengenai keluhan lambat ya dari pengguna layanan... memang deviasi di lapangan sangat tinggi makanya cenderung harus profesional, mau nggak mau hal semacam itu harus ditindaklanjuti di Kepatuhan Internal juga ya” W

Terhadap pelayanan yang dilakukan di KPU Bea Cukai Tanjung Priok, juga coba diterapkan pengawasan seoptimal mungkin untuk mencegah permasalahan pelanggaran integritas seperti halnya perilaku koruptif yang sering terjadi. Salah seorang Kepala Bidang menilai pengawasan yang dilakukan telah efektif walaupun masih juga didapatkan masukan dari Kepatuhan Internal mengenai pelanggaran integritas petugas berupa perilaku koruptif tersebut, disini memang membutuhkan kerja keras untuk mencapai hal yang maksimal dengan kontrol secara sering, karena lanjut beliau, potensi untuk ada pelanggaran memang di lapangan sangat tinggi, makanya perlu supervisi secara optimal.

Dalam proses berjalannya penyidikan kepada orang yang melakukan perbuatan korupsi, ada beberapa langkah yang panjang untuk akhirnya dijatuhkan hukuman kepada orang tersebut. Seorang staf mengakui hal tersebut dalam kutipan wawancara berikut ini.

“prosesnya di kita sendiri panjang ya... pada prinsipnya kita tidak mau memberikan sanksi kepada pegawai, karena yang masuk disini kami asumsikan adalah pegawai terbaik yang diseleksi. Sehingga kami mencari apa motivasi pegawai melakukan perbuatan tersebut melakukan korupsi, apabila memang untuk memperkaya diri sendiri baru itu yang ditindak, selain itu kami juga menanyakan apa anda sadar melakukannya, konsekuensinya melakukan hal ini tapi dia tetap menerobos, akan lebih berat... apabila memang tidak tahu atau sudah mencoba tapi salah, biasanya, kami akan coba selesaikan dengan atasannya, biar dia yang menyelesaikannya, apa diberi teguran, atau kalau tidak cocok ya harus rolling... karena apabila memang dia tidak punya kemampuan disitu... karena SDM tidak melihat latar belakang, karena sampai sekarang data seperti itu belum ada, sehingga masih nebak-nebak... apakah dia

masih bisa menggunakan ilmu yang didapatkan lewat diklat... prosesnya panjang untuk menjatuhkan sanksi, kita membutuhkan bukti, biasanya kita panggil, konfirmasi, dan hasilnya dimasukkan dalam berita wawancara. Misalnya ada laporan, di loket dimintai duit, maka Kepala Seksi akan menyuruh beberapa anggota turun ke lapangan, kita konfirmasi ke yang bersangkutan dan orang-orang yang ada di sekitarnya, sampai ada bukti yang cukup, kemudian membuat laporan, kemudian diberikan ke Kasie, kemudian membuat nota pendapat ke Kabid, kemudian Kabid mempelajari kasus, apakah cukup untuk dijatuhkan sanksi, kalau tidak cukup ya akan ditahan dulu dan mencari bukti lagi... dalam hal memang benar ada bukti berupa uang, maka akan diterbitkan surat perintah untuk mengusut hal tersebut, yang beranggotakan 1 Kasie dan 3 anggota, sesuai dengan bidangnya. Agar informasi tidak menyebar kemana-mana, dan untuk menjaga apabila belum terbukti, akan ditangani tim yang diterjunkan ke lapangan... misalnya yang satu bilang iya menerima tapi yang satu bilang tidak, maka tetap kita akan masukkan dalam laporan” A

4.3. Perilaku Koruptif di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok

Dari beberapa tujuan didirikannya KPU Tipe A Tanjung Priok, Fungsi pelayanan merupakan fungsi yang paling dirasakan manfaatnya oleh masyarakat, khususnya masyarakat pelaku dunia usaha. Ekspektasi masyarakat yang besar terhadap pelayanan, khususnya kemudahan-kemudahan yang dibutuhkan oleh masyarakat pengguna layanan KPU Tipe A Tanjung Priok, seringkali dimanfaatkan oleh pihak-pihak tertentu yang mencoba memanfaatkan kesempatan-kesempatan dari kelemahan yang dimiliki oleh organisasi KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Salah satu ruang yang sering dimanfaatkan baik oleh pengguna layanan maupun oknum pegawai KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok ialah pelayanan. Korupsi yang ditemukan di lapangan biasanya dilakukan baik secara eksplisit, dapat dilihat secara nyata atau bahkan terkadang memaksa maupun secara halus agar pegawai negeri tersebut diberikan sejumlah uang atau barang agar urusannya dapat dipermudah atau dipercepat.

Korupsi yang tidak jarang ditemukan pada KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok ialah dimana petugas pelayanan melakukan kesepakatan dengan pengguna layanan yang mencoba untuk meloloskan barang impornya yang tidak sesuai dengan barang yang dilaporkan. Sebagaimana yang dapat dilihat dari contoh kasus yang di dapatkan hasil wawancara mendalam yang dilakukan oleh penulis kepada petugas pengawas mengenai modus-modus korupsi yang terdapat pada KPU Tipe A Bea dan Cukai. Berikut kutipan wawancara mendalam yang diberikan oleh seorang staf ketika menanggapi mengenai bentuk korupsi yang terjadi di KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok:

“menurut saya ya berhubungan dengan kepentingan duit juga sih... misalnya ada pegawai yang nerima uang ya seharusnya diadukan, tapi kadang-kadang pengguna jasa juga berkepentingan sih, akhirnya ga diadukan ke bagian Kepatuhan Internal, tidak efektifnya ya kadang-kadang karena tidak diadukan itulah, biasanya yang diadukan oleh pengguna layanan hanya yang tidak enak nya aja buat pengguna layanan, kadang-kadang pengguna layanan malah senang untuk itu (memberikan uang kepada petugas), kalau kita menangkap dilapangan ya karena perasaan pengguna tidak enak kalau tidak memberikan uang kepada petugas, kadang-kadang karena pengen cepet selesai, kadang-kadang karena bea masuknya lebih tinggi sehingga harus memberikan uang kepada petugas sehingga nilai yang harus dibayarnya bisa dikurangi, dan yang menjadi masalah ialah pengaduan ini hanyalah yang merugikan pengguna jasa saja”. O

Hubungan yang saling menguntungkan antara pengguna layanan yang menginginkan pelayanan yang cepat dengan oknum petugas yang melakukan korupsi terkadang memang terkadang memang diharapkan oleh pengguna layanan di KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok. Terkadang pengguna layanan yang memang menginginkan dokumennya segera diurus melakukan pemberian sejumlah uang untuk mempercepat proses pelayanan. Berikut kutipan wawancara mendalam terhadap seorang pengguna layanan mengenai pemberian uang pengguna layanan untuk mempermudah proses pelayanan:

“ ...kalau bagi pengguna jasa enakan pake duit daripada nggak, kalau pake duit kan bisa lebih cepet, masalahnya mereka kan pegawai negeri, kalo nggak dikerjain kan bisa buat alasan, kadang ada yang malu-malu, ada yang nggak....” Y

Ada beberapa hal yang sering menjadi modus operandi korupsi di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok yang kemudian sifatnya menguntungkan pengguna layanan dan petugas pemeriksanya namun jga menimbulkan implikasi yang serius dalam penerimaan negara. Misalnya pada saat pembayaran barang masuk yang seharusnya dibayarkan oleh pengguna layanan seringkali 'diakali' dengan tidak membayarkan sesuai dengan yang seharusnya, seperti yang diungkapkan oleh seorang Staf KPU pada kutipan wawancara berikut ini:

“kalau ada harga barang lebih, kan harus tambah barang, bahkan kadang-kadang bayaran yang harus dibayarkan seharusnya miliaran, namun pada kenyataannya hanya dibayarkan beberapa saja, kalau sudah seperti itu yang nangkep KPK, kita tanyakan itu, kenapa kok yang dibayar cuma segini? Kita lihat pembeding harganya juga, akhirnya kita harus maksa juga, kalau pegawai tersebut tidak kooperatif dalam memberikan keterangan, ya terpaksa harus kita laporkan KPK” O

Praktik Korupsi semacam itu dilakukan secara sembunyi-sembunyi dan cenderung rapih, bahkan petugas pemeriksa dokumen yang melakukan praktik semacam itu terkadang tidak diketahui oleh teman seruangannya yang memiliki job description yang sama dengan petugas itu. Misalnya seperti keterangan yang diberikan oleh salah seorang staf KPU mengenai praktik-praktik yang terjadi pada Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen.

“memang, kalau Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen kalau ‘bermain’ tidak ada yang tau yah, tentang ada uang atau tidak yang tahu hanya dia dengan Tuhan, karena disitu hanya dia dengan komputer dan pengguna layanan, bahkan teman disebelahnyapun tidak mengetahui kalau dia sedang ‘bermain’” O

Praktik pemerasan yang dilakukan oleh petugas juga terkadang tidak jarang ditemukan. Namun terkadang jika dilihat, ternyata awal terjadinya akibat dari tindakan yang dilakukan oleh pengguna jasa itu juga. Seperti misalnya seperti yang diceritakan oleh salah seorang staf mengenai salah satu temuan di lapangan mengenai pelanggaran integritas petugas. Dimana pada saat

memeriksa gulungan kabel yang diimpor dari luar negeri dan nilainya milyaran rupiah. Pada saat itu pengguna layanan hanya menuliskan gulungan kabel itu sepanjang 500 m², namun setelah diperiksa oleh petugas ternyata didapatkan bahwa gulungan kabel itu sepanjang 600 m². Dengan bukti temuan petugas tersebut, akhirnya petugas itu mencoba untuk menekan pengguna layanan karena mencoba melakukan hal tersebut. Akhirnya petugas tersebut berusaha untuk memeras pengguna layanan, namun ketahuan oleh bidang Kepatuhan Internal. Sehingga petugas tersebut diproses oleh Bidang Kepatuhan Internal dan pengguna layanan tersebut diproses oleh Bidang Penindakan dan Penyidikan yang khusus melakukan tindakan kepada importir yang bermasalah.

Salah seorang Kepala Seksi pada unit pelayanan menyatakan bahwa dirinya sudah berusaha untuk melakukan kontrol ke lapangan dengan inspeksi yang diadakan secara mendadak. Saat ini diakui beliau bahwa kasus petugas yang menerima uang dari pengguna layanan secara tidak sah sudah mulai berkurang. Namun beliau melanjutkan, bahwa terkadang ketika mengadakan inspeksi ke lapangan secara mendadak, masih ada juga yang melakukan pelanggaran semacam itu. Seperti yang dapat dilihat pada kutipan wawancara penelitian bersama salah seorang Kepala Seksi di KPU Bea Cukai Tanjung Priok dibawah ini:

“kalau pelanggaran semacam itu alhamdulillah agak menurun ya.... tapi kadang-kadang ketika kita coba cek di lapangan ternyata masih ada juga yang melakukan hal itu.... Yah itu, kembali ke faktor eksternal tadi” E

Senada dengan hal tersebut di atas, salah seorang Kepala Bidang juga menyatakan hal yang sama, bahwa pelanggaran semacam itu sudah mulai menurun, seperti yang diungkapkannya pada kutipan wawancara berikut ini:

“pelanggaran semacam itu sudah semakin menurun, dulu orang tidak merasa malu melakukannya, tapi sekarang setelah reformasi, mereka merasa malu melakukan hal tersebut, tapi mungkin ada 1-2 orang yang keras kepala menerima suap, sekarang kita justru merasa senang jika bersih dalam bekerja” O

4.4. Praktik Kepemimpinan pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok

4.4.1. Praktik Kepemimpinan Kepala Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok

Berdasarkan wawancara mendalam yang dilakukan selama penelitian, terhadap unsur pelayanan pada KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok, mengenai kepemimpinan Kepala Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok periode April 2008 – Mei 2009 menilai bahwa Kepala Kantor merupakan pemimpin yang:

1. Pemimpin yang berhati-hati dalam bertindak, untuk meminimalisir masalah di kemudian hari, sebagaimana yang jelaskan oleh salah seorang Kepala Bidang di KPU Tanjung Priok berikut ini:

“Bapak untuk masalah pengambilan keputusan meminimalkan resiko, tapi di lain sisi pelayanan kurang cepat, kemudian juga beliau juga berhati-hati dalam hal hubungan dengan bawahan beliau hubungannya dengan kepala bidang dan kepala seksi, ya ada sisi positifnya ada negatifnya ya, kalau terlalu cepat memberikan keputusan terkadang menimbulkan permasalahan di kemudian hari, namun Pak Kepala Kantor cenderung lebih berhati-hati, misalnya ada suatu kebutuhan tentang pelayanan dari Keppres yang belum tegas di aturan, beliau berusaha menunggu instruksi dari pusat baru bertindak, bertolak belakang dengan Kepala Kantor yang sebelumnya, dimana bila ada hal semacam itu bisa langsung membuat keputusan, mungkin agak kurang ya, akhirnya terasa lambat, misalnya dalam memberikan sanksi harus melakukan kajian dulu dengan bidang Kepatuhan Internal, atau langsung kepada atasan langsungnya ya... kalau ada pelanggaran biasanya dilakukan penelitian, kalau memang benar ya ditindak” W

2. Pemimpin yang menantang prosesnya dan akomodatif terhadap masukan bawahan, dimana beliau berusaha untuk men-challenge bawahannya untuk memberikan masukan dalam meningkatkan kinerja KPU Bea Cukai Tanjung Priok. Sebagaimana yang dikatakan oleh salah seorang bawahannya bahwa Kepala Kantor:

“Beliau (Kepala Kantor) suka men-challenge bawahan untuk

membuat masukan-masukan, biasanya dibandingkan dengan pendapatnya, karena biasanya dalam membahas sesuatu beliau sudah punya pendapat sendiri, Beliau juga suka melakukan diskusi dengan Kabid, Kasie, kadang-kadang beliau mengumpulkan bidang-bidang tertentu, sedangkan misalnya kalau itu untuk konsumsi kabid yang dikumpulkan kabid saja ” O

3. Pemimpin yang mencontohkan caranya, salah seorang Kepala Bidang di KPU Bea Cukai Tanjung Priok menyatakan bahwa Kepala Kantor untuk mengurangi pelanggaran integritas bagi pegawai KPU Bea Cukai Tanjung Priok salah satu cara yang dilakukannya ialah dengan memberikan contoh kepada bawahannya untuk tidak melakukan pelanggaran integritas.
4. Pemimpin yang tegas dalam memberikan keputusan, sedikit bertentangan dengan pernyataan sebelumnya yang menyebutkan bahwa Kepala Kantor memiliki sifat yang hati-hati dalam mengambil keputusan, seorang Kepala Seksi di KPU Bea Cukai Tanjung Priok yang memandang bahwa Kepala Kantor merupakan pemimpin yang tegas dalam memberikan keputusan ketika ada diantara bawahannya yang melakukan pelanggaran integritas, sebagaimana kutipan wawancara berikut ini:

“ketika ada pegawai yang melanggar integritas (menerima suap atau pemerasan) Pak Kepala Kantor tanggapannya sangat-sangat positif yah, misalnya ada pegawai yang melakukan pelanggaran kode etik, tidak pernah nahan-nahan kasusnya untuk diproses, kalau ada yang perlu ditindak ya ditindak, belum ada satu pejabat pun yang kalau kena kasus seperti itu ditahan-tahan kasusnya, beliau itu tegas, misalnya ada Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen yang bermasalah, ya dipanggil aja dek, kalau belum ada bukti ya kita panggil dulu dan diproses sambil mencari bukti hingga cukup” B

5. Pemimpin yang memberikan kepercayaan kepada bawahan yang

berprestasi. Kepala Kantor memberikan reward tidak secara langsung kepada bawahan yang berhasil melakukan pekerjaannya dengan baik. Ketika ada diantara bawahannya yang berhasil menyelesaikan tugasnya, seperti yang dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

“kami tidak melihat secara nyata ya reward secara langsung kepada bawahan yang berprestasi dengan baik, mungkin juga semacam kepercayaan yang diberikan oleh beliau kepada pegawai yang kerjanya baik, beliau akan memberikan kepercayaan jika ada kerjaan-kerjaan kepada yang kinerjanya baik, jika ada mutasi, promosi beliau juga memberikannya” W

4.4.2. Praktik Kepemimpinan Kepala Bidang pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok

Level Bidang pada KPU Bea Cukai Tanjung Priok setingkat dengan eselon III, yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang dan membawahi beberapa Seksi. Berikut ini merupakan hasil wawancara mendalam yang dilakukan mengenai kepemimpinan Kepala Bidang di KPU Bea Cukai Tanjung Priok. Setelah dilakukan wawancara kepada Kepala Bidang dan bawahannya didapatkan informasi bahwa Kepala Bidang di KPU Bea Cukai Tanjung Priok merupakan pemimpin yang:

1. Pemimpin yang menjelaskan urgensi melakukan sesuatu hal dan memotivasi bawahannya ketika memberikan arahan

“kita sampaikan bahwa ini adalah kantor percontohan, pegawai harus bisa menunjukkan prestasinya, kalau pegawai punya kerja yang baik akan kelihatan oleh atasan, dan sebaliknya kesalahan teman-teman bisa terlihat, ini supaya mereka bisa kerja secara maksimum” W

2. Pemimpin yang berusaha memahami tindakan dan permasalahan yang dilakukan oleh bawahannya ketika melakukan pelanggaran integritas, seperti kutipan wawancara dibawah ini yang didapatkan oleh salah seorang Kepala Bidang:

“Kita melakukan inspeksi mendadak, kemudian meminta

informasi dari pengguna jasa, ada kendala-kendala apa yang ada di lapangan, mereka kan ada asosiasinya, kita minta pendapatnya tentang pelayanan kita dengan rapat-rapat dengan instansi-instansi tersebut terkait kinerja pegawai, jika ada salah seorang petugas yang melanggar di lapangan biasanya diklarifikasi kepada yang bersangkutan terlebih dahulu, kenapa dia melakukan hal semacam itu, kalau alasannya rasional tetap ditindak juga tapi ada ukurannya” W

Senada dengan pernyataan Kepala Bidang diatas, salah seorang Kepala Seksi juga menilai bahwa Kepala Bidangnya juga memperhatikan jika terjadi permasalahan di lapangan

“kadang kabid mengecek kesini, kalau saya kewalahan saya ngomong ke kabid dan biasanya dibantu Kasie satunya, saya bilang ke pak kabid, pak kami kewalahan, kita saling membantu” E

3. Pemimpin yang mengakomodir ide dan masukan dari bawahannya, sebagaimana pernyataan yang disampaikan oleh salah seorang Kepala Seksi dalam kutipan wawancara berikut ini

“beliau mengakui semua ide tolong disampaikan kepada saya, baik yang bentuknya surat, misalkan ini (menunjukkan salah satu konsep usulan dari staf yang akan disampaikan kepada Kepala Bidang) yang berasal dari staff, ini nanti dirangkum dan diberikan kepada Kabid, dan biasanya langsung ditandatangani, kemudian beliau setiap minggu kan ada rapat Kabid, beliau sangat akomodatif” B

Senada dengan yang diungkapkan oleh Kepala Seksi diatas, hal itu juga dibenarkan oleh salah seorang Kepala Bidang, seperti hasil kutipan wawancara berikut ini:

“ide dan masukan asalkan realistis dan menunjang kerja kita akomodir ya, sepanjang tidak ada aturan yang dilanggar” W

Begitu juga dengan pernyataan Kepala Bidang lainnya yang berhasil diwawancarai berikut ini:

“biasanya saya tanyakan orang lain tentang masukan ini, kemudian pendapat-pendapat itu saya bandingkan dengan pendapat saya, kalau pendapat itu bagus sekali biasanya,

kalau hal itu baru dan saya tidak tahu saya minta pendapat, kita mengadakan pertemuan rutin dengan Kasie dan teman-teman disini, yang didalamnya menampung ide-ide, kita juga mengadakan pertemuan lengkap minimal sebulan sekali... seandainya ada permasalahan, saya mengadakan pertemuan insidental” O

4. Pemimpin yang tidak segan-segan dalam memberikan tindakan kepada pelanggaran, sebagaimana yang disampaikan oleh salah seorang Kepala Bidang dalam kutipan wawancara berikut ini

“kalau ada pegawai yang masih melakukan pelanggaran integritas mau tidak mau ya harus di proses di Kepatuhan Internal ya.... bagaimana hukuman itu bisa adil dan proporsional” W

Ditambahkan oleh Kepala Bidang yang lain, bahwa disini mereka melakukan tindakan terhadap pegawai yang masih melakukan korupsi, menerima suap, memeras, dan pelanggaran integritas lainnya. Beliau menjamin bahwa mereka tidak melakukan perbuatan itu dan mereka juga meminta tolong kepada segenap pegawai di KPU Bea Cukai Tanjung Priok untuk tidak melakukannya.

5. Berbeda dengan pernyataan diatas, salah seorang Kepala Bidang mengakui bahwa beliau dalam memberikan suatu hukuman atas pelanggaran integritas mencoba untuk memahami latar belakang atau motif mengapa petugas melakukan korupsi di lapangan. Hal tersebut dilakukan dengan proses identifikasi atas permasalahan yang terjadi, apakah berasal dari Sumber Daya Manusia yang kurang, atau ada hal-hal diluar itu yang menyebabkannya. Setelah ditemukan sumber permasalahannya coba untuk diperbaiki, kalau memang yang menyebabkan korupsi tersebut adalah hal-hal diluar kendali karena kelalaian, maka dilakukan pembinaan/teguran/hukuman, dengan tetap mencari akar permasalahannya, apa karena

keadaan. Pemimpin yang memiliki pertimbangan-pertimbangan khusus dalam memberikan sanksi kepada bawahannya apabila ada yang melakukan pelanggaran integritas.

6. Pemimpin yang memberikan kesempatan dan mendorong bawahannya untuk berkreasi dan berkeaktifitas dalam mencapai target-target yang telah ditetapkan oleh organisasi, sebagaimana yang diungkapkan oleh salah seorang Kepala Seksi pada kutipan wawancara dibawah ini:

“Pak Kepala Bidang, beliau cenderung mendelegasikan ke bawah, dia tidak memberikan komando, tapi capaian-capaian yang mau dicapai, beliau mendorong kreativitas dari bawahan, kita kan ada Key Performance Indikator yang sudah kita laksanakan sejak awal, kadang semua sudah tahu” B

7. Pemimpin yang berusaha memberikan reward kepada bawahan yang melakukan tugasnya dengan baik. Walaupun tidak dapat diberikan secara materi, tetapi secara organisasi, salah seorang Kepala Bidang mengakui salah satu cara reward yang diberikan ialah dengan memberikan rekomendasi/promosi terhadap pegawai yang bekerja dengan baik berupa penempatan sebagai pejabat. Hal itulah yang diakui yang baru dapat diberikan. Beliau melanjutkan bahwa pegawai yang bekerja di KPU Bea Cukai Tanjung Priok adalah orang-orang terbaik, sehingga ketika ada posisi lowong baik di Pusat maupun di daerah, maka biasanya yang diambil ialah orang-orang dari KPU. Biasanya rekomendasi yang diberikan oleh Kepala Bidang tersebut berupa saran bahwa seseorang ini bagus dan dapat dipromosikan. Sedangkan dalam hal memberikan ucapan terima kasih, diakui oleh salah seorang bawahannya bahwa, Kepala Bidang tidak pernah menyampaikannya secara eksplisit mengenai keberhasilan bawahannya. Yang penting ialah apa yang diperintahkan dapat berjalan dengan lancar. Biasanya di dalam rapat

disampaikan terima kasih namun tidak kepada orang per orang.

Di lingkungan bidang tersebut memang terbiasa tidak memberikan dan menerima pujian. Diakui olehnya bahwa budaya memberikan ucapan terima tidak terlalu berpengaruh dan tidak terlalu dibutuhkan oleh pegawai. Karena pegawai lebih senang apabila ide mereka diakomodir pimpinan, dan hal itu dianggap sebagai suatu penghargaan. Misalnya dalam kasus berapa temuan tambah bayar, salah seorang Kepala Seksi menyatakan bahwa mereka tidak membutuhkan *press release* yang penting barang itu aman dan tidak ‘dimainkan’ serta tidak ada pegawai yang terlibat disitu, mereka sudah puas.

4.4.3. Praktik Kepemimpinan Kepala Seksi pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok

Level Seksi pada KPU Bea Cukai Tanjung Priok setingkat dengan eselon 4 yang dipimpin oleh Kepala Seksi. Kepala Seksi membawahi staf yang jumlahnya berbeda-beda pada setiap seksinya. Setelah dilakukan wawancara mendalam mengenai level Kepala Seksi, dapat diinformasikan bahwa Kepala Seksi pada KPU Bea Cukai Tanjung Priok merupakan:

1. Pemimpin yang membuat bawahan merasa nyaman dan menchallenge serta memberikan bawahan kesempatan untuk berkreasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sebagaimana yang disampaikan oleh seorang staf pelaksana dalam kutipan wawancara berikut ini:

“saya cukup merasa nyaman dengan kebijaksanaan ataupun prosedur yang diterapkan oleh atasan saya, ketika beliau mencoba mengcreate atau menchallenge suatu hal, artinya dibutuhkan terobosan-terobosan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik... karena sebelumnya belum pernah ada pegawai yang menilai kinerja pegawai, dengan adanya Bidang

Kepatuhan Internal mau tidak mau hal tersebut harus dilaksanakan... misalnya disini saya merasakan bagaimana upaya-upaya yang dilakukan dalam menetapkan Standar Operasional Pelayanan, kemudian juga dalam melakukan pemeriksaan agar dapat diterima oleh pegawai-pegawai yang lain, hal tersebut sudah merupakan hal yang sangat luar biasa.... disini pak Kepala Seksi termasuk konseptor penyusunan Bidang Kepatuhan Internal”O

Hal senada diungkapkan oleh staf pelaksana lainnya yang menilai bahwa atasannya memiliki kemampuan untuk membuat bawahannya nyaman dalam bekerja dan suka meninjau bawahannya di lapangan dan kadang menanyakan permasalahan di lapangan, seperti yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini

“Pak Kepala Seksi sering ke tempat kita-kita, ngobrol, biasanya kalau ada sesuatu bukan kita yang dipanggil tapi dia yang dateng... kemudian setiap hari Selasa dan Jumat ada acara motivasi yang diisi oleh setiap pegawai secara bergantian... diisi Kepala Seksi dan Kepala Bidang, habis itu ada makan-makan gorengan-gorengan, getuk-getuk...itu yang membuat saya nyaman di KI... kalau Jumat ada senam, instrukturnya dari komputer aja, tapi ga semuanya ikut... rutin tiap Jumat...”O

2. Pemimpin yang dapat mentransfer bahasa konsep ke dalam pelaksanaan di lapangan, seperti yang diungkapkan oleh staf pelaksana dalam kutipan wawancara berikut ini

“beliau cukup mengetahui bagaimana terobosan-terobosan yang harus dapat dilakukan supaya Kepatuhan Internal dapat eksis dan diterima, sebelumnya sempat ada keraguan apakah ada tumpang tindih dengan beberapa pemeriksa-pemeriksa lainnya misalnya Badan Pemeriksa Keuangan, selama 2 tahun saya merasakan beliau bisa mentransfer dari bahasa konsep ke lapangan nyata.... kalau dilihat jelas, dibutuhkan perubahan, dari komitmen kita tanpa diberikan embel-embel lagi pada unit Kepatuhan Internal...” A

3. Pemimpin yang memiliki kapasitas dan kemampuan untuk berkoordinasi dengan bawahan dan unit yang lainnya, misalnya

seperti yang disampaikan oleh seorang Kepala Seksi mengenai kendala di lapangan. Beliau mengungkapkan bahwa sebelum melakukan suatu pekerjaan dipelajari dulu kondisi pekerjaan yang berkaitan dengan wewenang yang dimilikinya. kemudian selain mempelajari kondisi pekerjaan dan kewenangan yang dimiliki juga dipelajari mengenai kendala-kendala permasalahan dari pekerjaan kita terutama dari masalah eksternal dan internal. Yang disebut dengan kendala internal adalah masalah yang datangnya dari pegawai dan kendala yang bersifat eksternal merupakan kendala yang berasal dari luar, misalnya masalah dari lingkungan pekerjaan baik fisik maupun dari pengguna layanan sendiri.

4. Pemimpin yang berusaha untuk dapat dekat dengan bawahannya, komunikatif, dan melayani bawahannya jika ada masalah, seperti yang diungkapkan oleh seorang petugas lapangan pada kutipan wawancara dibawah ini:

“Pak Kepala Seksi adalah orang komunikatif, dan melayani kita kalau ada masalah, misalnya ada permasalahan, kita telpon, beliau langsung ada tindak lanjut, walaupun sibuk, beliau menyempatkan untuk datang ke lapangan” T

5. Pemimpin yang mencoba mencari akar permasalahan, ketika ada petugas yang melakukan pelanggaran namun juga tegas dalam memberikan tindakan, seperti kutipan wawancara dari staf di bawah ini

“yang saya lihat beliau dalam memberikan hukuman melihat apa motivasi mereka melakukan pelanggaran, apakah sengaja atau mereka tidak tahu, misalnya pada saat awal telah disampaikan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik, cepat dan tidak boleh menerima macam-macam, namun dia terpengaruh teman-temannya, maka kita tetap akan periksa, apakah dia sudah tahu atau belum paham. Tapi selama kesalahannya itu sama, dan bahkan lebih berat bagi mereka yang melakukan kesalahan yang sama, bukan hanya atasan

saya, artinya dalam mentreatmen pegawai yang baru dengan yang melakukan kesekian kali berbeda, jika sampai menimbulkan kerugian negara, sanksinya lebih berat” A

Disamping berusaha untuk memahami akar permasalahannya, Kepala Seksi pada KPU Bea Cukai Tanjung Priok juga tidak segan-segan untuk memberikan hukuman apabila memang terbukti bersalah, bahkan terhadap kawan sendiri, seperti yang disampaikan oleh seorang staf dalam kutipan wawancara berikut ini

“Pak Kepala Seksi sih orangnya tegas, sama teman seangkatan juga tetap ditindak, seperti halnya pada waktu penyelidikan yang dilakukan oleh KPK pada Mei 2008 yang lalu” O

Seorang staf juga mengakui hal yang sama mengenai Kepemimpinan Kepala Seksi, seperti dalam kutipan wawancara dibawah ini:

“bahkan saya dengar dari beliau sendiri, kalo dikita kan sering memeriksa teman-teman seangkatan saya, tapi beliau mengatakan, saya tidak peduli yang melanggar dari angkatan berapapun, angkatan sayapun saya juga harus tetap ditindak” A

Hal tersebut juga dibenarkan oleh seorang Kepala Seksi, berikut kutipan wawancara tersebut:

“belum pernah ya kalau ada angkatan saya diperiksa / kena kasus saya berusaha bela, disini ada 4 orang teman saya yang sudah diusulkan untuk dipecat karena kasus pelanggaran integritas, bahkan 2 orang diantaranya angkatan saya, kalau memang harus ditindak ya ditindak saja, kalau harus dipecat ya pecat, di punish aja, saya nggak bela-belain mereka, saya mungkin dibenci mereka, tapi saya tetap berteman dengan mereka, saya sudah tau resiko saya seperti itu, saya harus tega, mungkin diteror itu sudah biasa 2 tahun ini, dan itu menurut saya biasa saja, di bagian ini ya resikonya seperti itu, belum pernah ada yang minta kasusnya dihentikan ke saya” B

6. Pemimpin yang melarang bawahannya untuk berbuat tidak sesuai dengan aturan yang ada, seperti yang disampaikan seorang staf pelaksana lapangan pada kutipan wawancara berikut ini.

“terhadap hal-hal yang semacam itu jelas Pak Kepala Seksi ngelarang ya, dikasih minum oleh pengguna layanan di lapangan aja beliau tidak mau, jadi kita kerja ya kerja bener, mungkin kadang-kadang terjadi karena orang itu belum mengetahui, Pak Kepala Seksi sih tidak marah, tapi dikasih tahu baik-baik kalo itu tidak boleh... Pak Kepala Seksi sih ga mau kalo ada yang ngasih-ngasih kayak gratifikasi gitu...” T

Seorang Kepala Seksi juga membenarkan hal tersebut, bahwa mereka juga melarang bawahannya untuk melakukan hal-hal yang melanggar integritas, seperti kutipan wawancara berikut ini

“Kasus-kasus semacam itu mulai menurun ya, dengan model pengawasan yang seperti itu saya kira cukup efektif, misalnya ada pegawai dari daerah yang tidak tahu bahwa disini tidak boleh menerima apapun, kita sampaikan bahwa hal itu tidak boleh dengan bentuk apapun, alasan apapun tidak boleh, saya lihat sangat efektif, kalau bisa kita periksa, indikatornya tidak pernah ada kabar tentang orang itu melanggar lagi, kita lihat orang yang diperiksa itu gerak geriknya kita bisa liat walaupun dia tidak mengaku, tapi kita berkesimpulan bahwa benar, kalau kita punya bukti kita periksa secara Kepatuhan Internal dan komisi kode etik, tapi kalau tidak ada bukti tapi ada keyakinan, yang kita lakukan kita hubungi Kepala Bidanganya, kemudian kita sidang, dan memberitahukan yang bersangkutan untuk menghentikan perbuatan tersebut, dan jika masih melakukannya, maka kami tidak melakukan mekanisme seperti ini lagi, tapi secara hukum” B

7. Pemimpin yang berusaha memberikan pelayanan yang optimal kepada pengguna layanan. Seperti yang diungkapkan oleh seorang Kepala Seksi bahwa dirinya juga memberikan pengertian kepada pengguna layanan bahwa mereka akan melayani secepat dan semaksimal mungkin, tapi sesuai dengan ketentuan, beliau juga memberikan pengertian kepada pengguna layanan bahwa saat ini kondisi kantor sudah berubah menjadi Kantor Pelayanan Utama dan mengajak pengguna layanan untuk berubah. Karena biasanya memang penyebab korupsi semacam itu berasal dari eksternal serta calo-calo yang memanfaatkan dengan berpura-pura dimintai dari

petugas, dan berpengaruh ke internal para petugas di lapangan. Sehingga, dirinya mengakui untuk mengoptimalkan dari internal, walaupun terkadang dari eksternal masih ada yang coba-coba memberikan sejumlah uang kepada petugas di lapangan.

8. Pemimpin yang mengakomodir dan menghormati pendapat dan masukan dari bawahan, seperti pada kutipan wawancara berikut ini

“beliau tidak serta merta menyingkirkan pendapat, apakah karena sudut pandang atau memang titik permasalahannya beda, kalau begitu kita akan luruskan kembali, misalnya yang satu sisi pelayanan dengan pengawasan, misalnya anggota yang satu melihat dari sisi pelayanan, kalau diketatin akan mengganggu pelayanan, tapi kalau tidak diketatin akan semakin merajalela, akhirnya sama-sama diambil titik tengahnya beliau mengambil skala prioritas, jika tuntutan pelayanan yang baik beliau mengambil yang itu, tapi beliau tidak menyalahkan pengawasan” AC

Hal tersebut juga dibenarkan oleh seorang Kepala Seksi, seperti yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini

“saya minta tolong dari pegawai untuk memberikan masukan, karena organisasi/unit ini baru, dan kita yang bisa membangunnya, kadang-kadang saya oyak-oyak, kemampuan saya kan terbatas tidak bisa memotret kondisi lapangan, yang saya harapkan usulan-usulan, sepanjang itu make sense, bahkan usulan-usulan yang diminta oleh Kepala Bidang saya berikan usulan dari staf, karena kita sedang mencari format ideal” B

Seorang staf juga menyatakan bahwa, Kepala Seksi juga menghormati langkah-langkah pengembangan yang dilakukan oleh bawahannya ketika bekerja di lapangan.

“ketika beliau memberikan penugasan, kemudian effort-effort yang dilakukan anggotanya artinya masukan-masukan atau langkah-langkah nyata yang sifatnya pengembangan, misalnya disuruh A, dia hanya melakukan A saja atau dia berani mengembangkannya, kalau hanya itu saja, Kepala Seksi akan coba menggali lagi, mengapa dia hanya melakukan apa yang sekedar disuruh, tapi jika disuruh A dia mampu A mengembangkannya, beliau akan lebih menghargai, dan

beliau tidak segan-segan memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mempertahankan idenya, misalnya jika rapat, anak buahnya punya ide, beliau akan mendukungnya ” AC

9. Pemimpin yang memotivasi bawahannya dengan gayanya masing-masing agar bawahan dapat bekerja secara optimal, seperti yang diungkapkan oleh seorang Kepala Seksi dalam kutipan wawancara dibawah ini

“kita jelaskan bahwa sekarang reformasi, kalian itu masuk KPU kan diseleksi, kalian itu orang pilihan, di lapangan kan panas ya... tapi kalian harus melayani mereka dengan baik, karena orang-orangnya seperti itu, tempramen..

Seorang Kepala Seksi lainnya juga mencontohkan gaya untuk memotivasi bawahannya, seperti pada kutipan wawancara berikut ini

“biasanya selama ini saya melakukan pendekatan informal, misalnya ngobrol dengan becanda-canda dengan mereka, kalau ada laporan yang belum selesai ya saya sindir, mana nih laporan lama sekali, misalnya ada orang yang bagus di lapangan tapi kurang dalam membuat laporan, ya saya suruh untuk dibantu dengan rekannya, syukurnya sampai sekarang belum ada yang tidak sejalan dengan saya, saya perlu ide-ide kreatif yang memang evaluasinya dari dalam, dan saya berikan kebebasan mereka untuk melakukan hal tersebut

Hal tersebut juga dibenarkan oleh seorang staf, seperti yang diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut ini.

“Kepala Seksi biasanya memberikan sindiran-sindiran gitu”.

Tabel 4.2.

Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Koruptif

Pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok

No.	Konsep	Indikator	Hasil wawancara
1.	<p>Gaya Kepemimpinan</p> <p>a. Bad Leadership</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Incompetent - the leader and at least some followers lack the will or skill (or</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Skill rendah untuk menopang pekerjaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan dan staf memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengelola organisasi, yang

	<p><i>both) to sustain effective action. With regard to at least one important leadership challenge, they do not create positive change.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak membuat perubahan positif 	<p>didapatkan melalui pendidikan yang tinggi, kursus-kursus (pendidikan dan pelatihan), pengalaman bekerja di birokrasi. (tidak ditemukan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perubahan yang dilakukan oleh pimpinan dari Kantor Pelayanan yang sebelumnya dilakukan dengan melakukan pembenahan, membangun dari konsep KPU Bea Cukai Tipe A Tanjung Priuk melalui koordinasi, sehingga terdapat kenaikan penerimaan negara dari kepabeanan dan cukai (tidak ditemukan)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Rigid - the leader and at least some followers are stiff and unyielding. Although they may be competent, they are unable or unwilling to adapt to new ideas, new information, or changing times.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kaku/keras dalam menerima ide, informasi dan perubahan waktu 	<ul style="list-style-type: none"> - Masukan-masukan dan ide-ide baru dikumpulkan oleh pimpinan dan dibahas pada suatu forum baik yang sifatnya formal maupun informal (tidak ditemukan) - Forum-forum tersebut dilakukan oleh pimpinan dan staf di lingkungan pengawasan dan pelayanan di KPU Bea Cukai Tipe A Tanjung Priuk (tidak ditemukan) - Pada umumnya pimpinan menampung ide/masukan yang datangnya dari bawahan dan coba dibandingkan dengan ide lainnya (tidak ditemukan)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intemperate - the leader lacks self-control and is aided and abetted by followers who are unwilling or unable to effectively intervene.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Kurang memiliki kontrol diri 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan apabila dihadapkan pada bawahan yang tidak melaksanakan tugas dengan baik, mencoba untuk menegur secara lisan dan menanyakan pekerjaan perkembangan tersebut (tidak ditemukan) - Pimpinan dinilai oleh bawahannya jarang marah ketika menghadapi suatu permasalahan organisasi tersebut (tidak ditemukan)

		<ul style="list-style-type: none"> - Kurang dapat mengendalikan bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> - Selama berdirinya KPU jarang ditemukan bawahan yang bekerja tidak dapat memenuhi target yang telah ditentukan oleh atasan dan sistem yang diberlakukan pada KPU (tidak ditemukan) - Apabila terjadi perbedaan pendapat, pimpinan tidak menyingkirkan pendapat-pendapat yang ada, melainkan mencari akar permasalahannya dan mencoba untuk mengambil skala prioritas (tidak ditemukan)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Callous - the leader and at least some followers are uncaring or unkind. Ignored and discounted are the needs, wants, and wishes of most members of the group or organization, especially subordinates.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak memiliki perasaan - Tidak peduli kebutuhan anggota 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan dan staf seringkali mengumpulkan uang sukarela apabila ada dari salah satu anggota organisasinya yang mengalami musibah ataupun kabar gembira, misalnya: lahiran/mantenan (tidak ditemukan). - Pimpinan mencoba untuk memberikan fasilitas kerja yang baik kepada stafnya untuk menunjang kinerja pegawainya, misalnya dengan mencoba mengajukan permohonan ke bagian yang berwenang terhadap kebutuhan perlengkapan kantor apabila dibutuhkan (tidak ditemukan) - Pimpinan juga mencoba untuk mencoba mengakomodir kebutuhan bawahan dengan memberikan uang lembur apabila memang bawahannya tersebut bekerja di luar jam kerja yang telah ditetapkan (tidak ditemukan) 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Corrupt - the leader and at least some followers lie, cheat, or steal. To a degree that exceeds the norm, they put self-interest ahead of the public</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Berbohong 	<ul style="list-style-type: none"> - Di lingkungan KPU ada ruang-ruang yang memungkinkan pegawai dapat melakukan kebohongan, misalnya pada saat pencatatan barang yang kena wajib bayar, 	

	<i>interest.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Curang - Mencuri - Menyetujui melampaui norma 	<p>namun dicatat bahwa importir tidak berkewajiban membayar barang tersebut (ada pada beberapa pegawai)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Adapula kasus dimana pegawai pemeriksa dokumen melakukan kecurangan dengan membuat laporan tidak sebenarnya mengenai barang kena wajib bayar, yang implikasinya dapat mengurangi penerimaan negara (ada pada beberapa pegawai) - Perbuatan membuat laporan tidak sebenarnya tersebut dapat dikategorikan sebagai pencurian, sebab nilai barang wajib bayar tersebut, digantikan dengan pemberian sejumlah uang pada petugas tersebut (ada pada beberapa pegawai) - Pegawai pelayanan dan pimpinan ketika melihat pegawai/bawahan lainnya menerima sejumlah uang terima kasih ada yang masih bersifat permisif, walaupun sebelumnya mencoba untuk menegurnya, namun tidak dapat mencegah lebih jauh apabila rekannya melakukan perbuatan tersebut (ada)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Insular - the leader and at least some followers minimize or disregard the health and welfare of those outside the group or organization for which they are directly responsible</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Menempatkan kepentingan pribadi diatas kepentingan publik 	<ul style="list-style-type: none"> - Masih didapatinya penggunaan kendaraan dinas diluar jam kerja yang belum dapat dipantau secara efektif oleh bidang pengawasan di organisasi tersebut (ada pada beberapa pegawai)
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evil - the leader and at least some followers commit atrocities. They use pain as an instrument</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Acuh tak acuh terhadap kesehatan dan kesejahteraan orang-orang yang 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencoba memberikan cek kesehatan menggunakan

	<p><i>of power. The harm can be physical, psychological or both.</i></p>	<p>dalam tanggungjawabnya</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan kekerasan fisik/psikis sebagai instrumen kekuasaannya 	<p>fasilitas yang tersedia di KPU (tidak ditemukan)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan jarang marah ketika menghadapi pegawai yang tidak menyelesaikan tugasnya dengan baik, melainkan mencoba menagih pekerjaan tersebut, misalnya dengan menyindir dan mencoba terjun ke lapangan sambil menanyakan kendala dan permasalahan di lapangan (tidak ditemukan gaya kepemimpinan ini)
	<p>b. Gaya Transformasional “Kepemimpinan Transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang membutuhkan tindakan memotivasi para bawahan agar bersedia bekerja demi sasaran-sasaran "tingkat tinggi" yang dianggap melampaui kepentingan pribadinya pada saat itu “.</p> <p>(Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memotivasi bawahan - Mencapai sasaran - Melampaui kepentingan pribadinya 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan membuat kegiatan informal yang sifatnya memotivasi bawahannya, seperti yang dilakukan di bagian Kepatuhan Internal seminggu dua kali - Pimpinan mencoba untuk melakukan inspeksi ke lapangan untuk menampung permasalahan bawahan di lapangan, seperti yang dilakukan pada pimpinan di bagian pelayanan - Pimpinan dalam memberikan penugasan mencoba memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi melalui KPI dan dievaluasi dengan jangka waktu yang telah dibuat - Pimpinan membentuk tim untuk melakukan evaluasi kinerja pegawai - Pimpinan pada bagian pengawasan tidak membedakan teman seangkatan dalam melakukan tindakan terhadap pegawai yang tidak menjaga integritasnya sebagai PNS - Pimpinan tidak pernah menahan-nahan kasus pelanggaran integritas untuk diproses, meskipun terhadap bawahannya

	<p>c. Gaya Transaksional Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995) “Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan”</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Klasifikasi Sasaran - Standar kerja - Penugasan Kerja - Penghargaan 	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan pelayanan meminta informasi dari asosiasi pengguna layanan mengenai permasalahan di lapangan - Pimpinan mengevaluasi pekerjaan bawahan berdasarkan perinath yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan - Ada juga pimpinan yang tidak mempraktekkan gaya ini - Pimpinan mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi dengan ukuran waktu yang telah ditetapkan - Pimpinan mengecek pekerjaan yang diberikan kepada bawahan baik secara langsung maupun melalui media komunikasi (telpon, sms) - Penugasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan didasarkan pada klasifikasi kemampuan yang dimiliki oleh bawahan - Pimpinan juga memberikan kerja berdasarkan kepercayaan yang didapatkan dari pegawai tersebut - Dengan belum adanya aturan di PNS untuk memberikan penghargaan secara materi, pimpinan hanya dapat memberikan penghargaan dengan memberikan rekomendasi promosi terhadap bawahan yang berprestasi (tidak ada berupa materi) - Pimpinan ada yang menyampaikan penghargaan berupa ucapan terima kasih kepada bawahan yang berhasil menyelesaikan tugasnya dengan baik dan ada pula yang kurang memperhatikan pemberian ucapan teriam kasih (ada berupa ucapan
--	---	--	--

			terima kasih)
	<p>d. Gaya Kepemimpinan Otokratik</p> <p>Definisi Operasional Konsep “kekuasaan terpusat pada pimpinan sehingga cenderung menggunakan dengan cara paksaan, bawahan tidak mempunyai kebebasan untuk bertindak karena segala sesuatunya berdasarkan instruksi dari atas, dan adanya pengawasan yang sangat ketat dari atasan kepada bawahan.” (Lippit dan White)</p>	<p>a. Kekuasaan terpusat pada pimpinan</p> <p>b. Cenderung menggunakan dengan cara paksaan</p> <p>c. Bawahan tidak mempunyai kebebasan untuk bertindak</p> <p>d. Segala sesuatunya berdasarkan instruksi dari atas</p> <p>e. Adanya pengawasan yang sangat ketat dari atasan kepada bawahan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan tidak menggunakan kekuasaannya dalam memberikan perintah (tidak ada) - Tidak ada - Tidak ada - Dalam hal-hal tertentu yang sifatnya datang dari Dirjen/Menteri, pimpinan memberikan instruksi terhadap bawahan (ditemukan) - Pimpinan melakukan pengawasan terhadap bawahan dengan menggunakan pengaduan yang masuk mengenai keluhan pelayanan (ditemukan) - Pimpinan melaporkan pelanggaran integritas pegawai kepada atasan langsungnya, apabila ada indikasi pelanggaran integritas/kode etik (tidak terlalu ketat)
	<p>e. Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Konsultatif</p> <p>Definisi Operasional Konsep “yakni adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dan atasan, pimpinan menghargai bawahan, dan bawahan ikut berpartisipasi aktif dalam penetapan sasaran dan pengambilan keputusan.” (Hines maupun Lippit dan White)</p>	<p>a. Adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dan atasan</p> <p>b. Pimpinan menghargai bawahan</p> <p>c. Bawahan ikut berpartisipasi aktif</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan melakukan komunikasi yang membahas mengenai permasalahan kepada bawahan melalui forum-forum formal dan informal misalnya dengan makan siang bersama antara Kepala Kantor dengan Kabid, ataupun acara motivasi yang diadakan bidang - Pimpinan menerima masukan yang diberikan oleh bawahan dan konsep-konsep tersebut coba diajukan kepada atasannya, pimpinan memberikan (ditemukan) - Masukan bawahan ditampung dan diajukan kepada pimpinan

		<p>dalam penetapan sasaran dan pengambilan keputusan.</p> <p>d. Pengawasan oleh atasan dilakukan secara wajar</p>	<p>untuk coba diterapkan pada organisasi tersebut</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pimpinan cenderung mendelegasikan pekerjaan kepada bawahannya - Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan dilakukan secara wajar, dimana ketika pimpinan mendapatkan laporan dari bidang yang terkait dengan masalah pelanggaran integritas, pimpinan memberikan teguran kepada staf yang melakukan pelanggaran tersebut. Hal ini wajar dilakukan oleh pimpinan, namun kecenderungan yang terjadi ialah pimpinan menjadi permisif terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh staf.
	<p>f. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire Definisi Operasional Konsep gaya kepemimpinan Laissez Faire ialah antara pemimpin dan bawahan mempunyai arah hubungan yang tidak jelas, sehingga peran pemimpin di dalam organisasi tidak terlihat, pemimpin tidak hanya melakukan pengawasan kepada bawahannya dan fungsi pimpinan hanya memberikan nasehat jika bawahan memintanya (Lippit dan White)</p>	<p>a. Antara pemimpin dan bawahan mempunyai arah hubungan yang tidak jelas</p> <p>b. Peran pemimpin di dalam organisasi tidak terlihat</p> <p>c. Fungsi pimpinan hanya memberikan nasehat jika bawahan memintanya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan antara bawahan dengan pimpinan dilakukan secara wajar - Pimpinan berusaha mengurangi jarak dengan bawahan dengan sering mengunjungi bawahannya - Tidak ditemukan - Pimpinan organisasi memberikan nasehat kepada bawahan untuk tidak melakukan pelanggaran integritas di lapangan, sedangkan apabila terjadi pelanggaran integritas pimpinan cenderung berhati-hati (ragu-ragu) dalam memberikan tindakan
2.	<p>Perilaku Koruptif Definisi Operasional Konsep ” Dengan sengaja melakukan kesalahan atau melalaikan tugas yang diketahui sebagai</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sengaja melakukan kesalahan atau melalaikan tugas yang diketahui sebagai kewajiban 	<ul style="list-style-type: none"> - Ada beberapa petugas di lapangan yang masih belum menjaga integritasnya dengan menerima sejumlah uang usai melayani pengguna layanan untuk pribadi

	<p>kewajiban, atau tanpa hak menggunakan kekuasaan dengan tujuan memperoleh keuntungan yang sedikit banyak bersifat pribadi ”</p> <p>(Robert C. Brooks dalam Syed Hussein Alatas, Korupsi, sifat, sebab dan fungsi, LP3ES: Jakarta, hal.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tanpa hak menggunakan kekuasaan - Tujuan memperoleh keuntungan pribadi 	<ul style="list-style-type: none"> - Masih ada petugas yang mau menerima uang untuk mempercepat dokumennya selesai - Pemanipulasian data yang diperiksa dapat mengurangi pendapatan yang seharusnya diterima oleh negara - Dalam pemeriksaan dokumen barang-barang yang masuk, petugas melakukan aktivitas pemanipulasian tanpa diketahui orang lain, bahkan petugas disebelahnya - Petugas lapangan yang melakukan pemerasan terhadap pengguna layanan yang juga melakukan manipulasi laporan barang (misalnya kasus kabel) - Petugas yang melakukan pemerasan kepada pengguna layanan telah melakukan pengabaian terhadap integritasnya sebagai PNS dan merugikan pengguna layanan yang menginginkan terselesaikannya urusan pengguna layanan
--	--	---	--

4.5. Analisis Perilaku Koruptif dan Kepemimpinan

Berbagai macam perbaikan telah dilakukan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam meningkatkan mutu dan pelayanannya hingga diharapkan dapat memberikan kepuasan kepada pengguna layanan Bea dan Cukai, meningkatkan penerimaan Negara di bidang kepabeanan dan cukai serta dapat berdaya saing internasional, sebagaimana dapat dilihat pada uraian di atas. Salah satu upaya reformasi birokrasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai ialah pembentukan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Kenaikan penerimaan bea masuk pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai

Tipe A Tanjung Priok dari tahun pertama pembentukannya hingga saat ini merupakan salah satu indikator keberhasilan pembentukan Kantor Pelayanan Utama ini. Dimana pada tahun 2007 dilaporkan bahwa penerimaan bea masuk berhasil melampaui target yang ditetapkan, yakni sebesar 110,47%. Sedangkan penerimaan bea masuk tahun 2008 yang lalu juga berhasil melampaui target penerimaan, yakni sebesar 150%.

Namun, upaya reformasi birokrasi di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tanjung Priok, Departemen Keuangan, masih belum dapat berjalan maksimal dengan masih adanya perilaku koruptif yang ditunjukkan oleh beberapa oknum pegawai didalamnya. Adapun dari hasil penelitian yang dilakukan, ada beberapa jenis korupsi yang ditunjukkan dalam berjalannya reformasi birokrasi di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok, sebagaimana yang disampaikan oleh Robert C. Brooks (1910: hal.46, dalam Syed Hussein Alatas:1986), mengenai jenis-jenis korupsi. Jenis-jenis yang ditemukan ialah sebagai berikut:

1. Korupsi transaktif (*transactive corruption*)

Merupakan korupsi yang menunjuk kepada adanya kesepakatan timbal balik antara pihak pemberi dan pihak penerima demi keuntungan kedua belah pihak dan dengan aktif diusahakan tercapainya keuntungan ini oleh keduanya.

Jenis korupsi ini dapat dilihat sebagaimana kutipan wawancara:

“menurut saya ya berhubungan dengan kepentingan duit juga sih... misalnya ada pegawai yang nerima uang ya seharusnya diadakan, tapi kadang-kadang pengguna jasa juga berkepentingan sih, akhirnya ga diadakan ke bagian Kepatuhan Internal, tidak efektifnya ya kadang-kadang karena tidak diadakan itulah, biasanya yang diadakan oleh pengguna layanan hanya yang tidak enak nya aja buat pengguna layanan, kadang-kadang pengguna layanan malah senang untuk itu (memberikan uang kepada petugas), kalau kita menangkap dilapangan ya karena perasaan pengguna tidak enak kalau tidak memberikan uang kepada petugas, kadang-kadang karena pengen

cepat selesai, kadang-kadang karena bea masuknya lebih tinggi sehingga harus memberikan uang kepada petugas sehingga nilai yang harus dibayarnya bisa dikurangi, dan yang menjadi masalah ialah pengaduan ini hanyalah yang merugikan pengguna jasa saja”.

Dari hal tersebut dapat kita lihat bagaimana kecenderungan perilaku koruptif disini dilatarbelakangi dari adanya hubungan keuntungan secara timbal balik. Dimana pengguna layanan disini memang sengaja melakukan hal itu, karena dalam pandangan mereka hal tersebut menguntungkan juga bagi mereka. Adanya anggapan dari pengguna layanan bahwa dengan memberikan sejumlah uang kepada petugas maka dapat kita ketahui bahwa mereka akan mendapatkan keuntungan berupa:

- a. Lebih mempercepat pengurusan pelayanan kepada mereka, hal ini diperkuat dengan adanya kesaksian dari pengguna layanan dalam kutipan wawancara yang menyatakan bahwa:

“...kalau bagi pengguna jasa enakan pake duit daripada nggak, kalau pake duit kan bisa lebih cepet, masalahnya mereka kan pegawai negeri, kalau nggak dikerjain kan bisa buat alasan, kadang ada yang malu-malu, ada yang nggak...”

- b. Dapat mengurangi biaya yang seharusnya dibayarkan kepada Negara, hal tersebut dapat dilihat dari pernyataan yang disampaikan salah seorang staf, bahwa:

“kalau ada harga barang lebih, kan harus tambah barang, bahkan kadang-kadang bayaran yang harus dibayarkan seharusnya miliaran, namun pada kenyataannya hanya dibayarkan beberapa saja, kalau sudah seperti itu yang nangkep KPK, kita tanyakan itu, kenapa kok yang dibayar cuma segini? Kita lihat perbandingan harganya juga, akhirnya kita harus maksa juga, kalau pegawai tersebut tidak kooperatif dalam memberikan keterangan, ya terpaksa harus kita laporkan KPK”

- c. Pengguna layanan yang tidak melaporkan karena merasa diuntungkan dengan memberikan sejumlah uang kepada petugas. Seperti yang dapat dilihat pada kutipan wawancara di atas, bahwa:

“...tapi kadang-kadang pengguna jasa juga berkepentingan sih,

akhirnya ga diadakan ke bagian Kepatuhan Internal, tidak efektifnya ya kadang-kadang karena tidak diadakan itulah...”

Ketiga hal tersebut menunjukkan bahwa memang ada kalanya korupsi ini disebabkan karena menguntungkan kedua belah pihak. Namun disisi lain, dapat dilihat juga bagaimana Negara dirugikan karena dengan adanya kesepakatan timbal balik antara pihak pemberi dan pihak penerima tersebut demi keuntungan kedua belah pihak dan dengan aktif diusahakan tercapainya keuntungan ini oleh kedua-duanya.

2. Korupsi yang memeras (*extortive corruption*)

Merupakan jenis korupsi dimana pihak pemberi dipaksa untuk menyuap guna mencegah kerugian yang sedang mengancam dirinya, kepentingannya, atau orang-orang, dan hal-hal yang dihargainya.

Dari hasil wawancara yang dilakukan selama penelitian dapat dilihat pula, masih adanya oknum petugas yang memanfaatkan kesalahan dari pengguna layanan untuk mendapatkan keuntungan bagi dirinya pribadi. Hal tersebut dapat dilihat dari kasus mengenai pemerasan yang dilakukan oleh petugas yang mendapatkan kesalahan penghitungan panjang kabel dari yang seharusnya 500 m², namun setelah diperiksa oleh petugas ternyata didapatkan bahwa gulungan kabel itu sepanjang 600 m². Akhirnya petugas berusaha untuk memeras pengguna layanan dengan memberitahukan akan melaporkannya kepada bagian yang dapat menindak perbuatan dari pengguna layanan tersebut.

Perbuatan yang dilakukan oleh petugas tersebut dapat dikategorikan sebagai perbuatan pemerasan sebagaimana yang didefinisikan oleh Brooks. Dimana pengguna layanan yang melakukan kesalahan sebelumnya dimanfaatkan oleh petugas dengan memberikan kesempatan kepada pengguna layanan untuk ‘menyelamatkan dirinya’ dari tindakan yang akan dilakukan oleh petugas yang biasanya menindak perbuatan ‘nakal’ dari

pengguna layanan. Tindakan yang dilakukan oleh pengguna layanan dengan memberikan apa yang diminta oleh petugas memang semata-mata untuk melindungi dirinya dari jeratan hukum yang mungkin menimpa dirinya apabila tidak memberikan apa yang diminta oleh petugas. Inilah sebabnya mengapa hal tersebut dapat dikategorikan sebagai perbuatan pemerasan.

Sedangkan untuk jenis perilaku koruptif lainnya yang disebutkan oleh Robert C. Brooks yang lainnya tidak ditemukan dalam penelitian yang dilakukan di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Berdasarkan data yang didapatkan selama penelitian, dapat kami ambil sebanyak **8 praktik Kepemimpinan** yang umumnya dipraktikkan pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok dari level Kepala Kantor sampai dengan Kepala Seksi, ialah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang menantang prosesnya dan akomodatif terhadap masukan bawahan

Hal ini seperti yang dipraktikkan oleh Kepala Kantor, Kepala Bidang dan Kepala Seksi pada KPU Bea Cukai Tanjung Priok, dimana beliau berusaha untuk *menchallenge* bawahannya untuk memberikan masukan dalam setiap kesempatan baik pada saat acara yang formal maupun informal. Hal tersebut dilakukan guna meningkatkan kinerja KPU Bea Cukai Tanjung Priok. Jenis praktik kepemimpinan semacam ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan aktualisasi diri, sebagaimana yang digambarkan oleh Maslow dalam Gibson (1982) yang menyebutkan mengenai kebutuhan aktualisasi diri (*Self Actualization needs*) merupakan kebutuhan untuk kepuasan diri sendiri dengan memaksimalkan potensi, kemampuan dan keterampilannya (Mintorogo, 2001: 80-83).

Kebutuhan bawahan untuk dapat mengaktualisasikan dirinya dibutuhkan didalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

Kebutuhan untuk mengaktualisasikan dirinya disebutkan oleh Maslow dalam Teori Hierarki Kebutuhan Manusia sebagai kebutuhan yang dapat memotivasi seseorang dalam kinerjanya pada suatu organisasi. Sehingga faktor motivasi diri ini diharapkan dapat diberikan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya.

Apa yang digambarkan dalam praktik kepemimpinan di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok mengenai pemimpin yang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk dapat mengaktualisasikan ide-ide, masukan, dan harapan kepada atasan. Hal tersebut sesuai dengan Teori Y yang diungkapkan oleh McGregor yang mengasumsikan bahwa pimpinan mempercayai bahwa bawahan adalah orang-orang yang kreatif dan dapat memecahkan masalahnya sendiri. Kepercayaan itu dapat timbul mengingat Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang didirikan dan dirancang sedemikian rupa kepada pegawai-pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang terseleksi melalui seleksi yang ketat dan berkualitas.

Ada yang perlu menjadi catatan disini, bahwa ada pula kepemimpinan pimpinan di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok yang mempraktikkan kepemimpinan yang bersifat perintah atau up-down dalam memberikan suatu pekerjaan.

2. Pemimpin yang melarang bawahannya untuk berbuat tidak sesuai dengan aturan yang ada dan mencontohkan caranya, seperti yang diperlihatkan dalam praktik kepemimpinan oleh Kepala Kantor, Kepala Bidang dan Kepala Seksi di KPU Bea Cukai Tanjung Priok.

Pimpinan pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok memberikan contoh kepada bawahannya dengan tidak

melakukan hal-hal yang dilarang dalam aturan kepegawaian maupun etika organisasi KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Hal ini diharapkan bisa menjadi sebagai salah satu usaha agar bawahan tidak melakukan pelanggaran dalam aktivitas kerjanya di KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Misalnya dari hasil pengamatan di lapangan selama beberapa penelitian, penulis melihat bahwa Kepala Bidang selalu sudah berada di ruang kerjanya ½ jam sebelum jam waktu masuk kantor dan selalu tepat waktu ketika membuat janji wawancara.

Selain itu dalam hasil wawancara, bawahan menyatakan bahwa pimpinan merupakan pemimpin yang selain melarang bawahannya untuk melakukan perbuatan korupsi, pimpinan juga memberikan contoh sebagaimana pendapat Gayle Hamilton, Pasific Gas dan Electric (dalam Kouzes dan Posner, 2004:23) menyatakan bahwa anda tidak dapat mengikuti seseorang yang tidak memiliki kredibilitas, yang tidak benar-benar percaya pada apa yang dia lakukan – dan bagaimana cara dia melakukannya. Pimpinan berusaha untuk menunjukkan kredibilitasnya sebagai seorang pemimpin yang tidak melakukan korupsi baik di lisan maupun perbuatan.

3. Pemimpin yang tegas dalam memberikan keputusan, seperti yang dipraktikkan oleh Kepala Kantor, Kepala Bidang dan Kepala Seksi.

Dari data yang didapatkan dari wawancara, pimpinan pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok pada umumnya memiliki sikap yang sama terhadap pelaku korupsi. Apa yang dilakukan terhadap pelaku korupsi ialah dengan memberikan hukuman secara tegas. Hal itu dilakukan dari level pimpinan tertinggi pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tanjung Priok yakni Kepala Kantor hingga level Kepala Seksi. Hal ini dapat dilihat seperti kutipan wawancara dibawah:

“ketika ada pegawai yang melanggar integritas (menerima suap atau pemerasan) Pak Kepala Kantor tanggapannya sangat-sangat positif yah, misalnya ada pegawai yang melakukan pelanggaran kode etik, tidak pernah nahan-nahan kasusnya untuk diproses, kalau ada yang perlu ditindak ya ditindak, belum ada satu pejabatpun yang kalau kena kasus seperti itu ditahan-tahan kasusnya, beliau itu tegas, misalnya ada Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen yang bermasalah, ya dipanggil aja dek, kalau belum ada bukti ya kita panggil dulu dan diproses sambil mencari bukti hingga cukup” B

Dimana seorang Kepala Seksi menyatakan bahwa Kepala Kantor memiliki tanggapan yang positif ketika mendapati ada diantara bawahannya yang melakukan tindakan korupsi. Hal ini juga dilakukan pada level Kepala Bidang dan Kepala Seksi, sehingga dari praktik kepemimpinan ini diharapkan tidak ditemukan lagi praktik-praktik korupsi di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Namun, seperti yang diungkapkan oleh salah seorang Kepala Seksi diatas, ternyata dengan usaha yang dilakukan oleh level pimpinan untuk memberikan sanksi yang tegas kepada pelaku korupsi disana masih ada beberapa orang yang masih bersikap keras kepala dengan masih melakukan hal tersebut.

Kepala Seksi tersebut menambahkan bahwa umumnya mereka melakukan itu ketika pimpinan tidak melakukan pengawasan ke lapangan. Jarak lokasi antara pimpinan dengan bawahan yang jauh menyebabkan kontrol pimpinan kepada bawahan sedikit terkendala. Mengingat antara ruangan pimpinan dengan tempat penimbunan sementara barang ekspor-impor yang jauh, pimpinan melakukan inspeksi tidak dapat dilaksanakan rutin setiap hari, sebagaimana yang diakui oleh seorang Kepala Seksi dan staf. Disini berlaku teori yang diasumsikan oleh Mc Gregor dalam Teori X yang menyebutkan bahwa manusia pada umumnya perlu diawasi dengan ketat, diberi ancaman

dengan sanksi dan kalau perlu dihukum agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi. Dimana bawahan menjadi terbiasa hidup disiplin hanya apabila ada yang mengawasinya. Sedangkan pada saat tidak ada atasan, masih ada yang menerima pemberian yang dilarang oleh aturan dari pengguna jasa/layanan.

4. Pemimpin yang memberikan kepercayaan lebih kepada bawahan yang bekerja dengan baik

Hal ini sesuai seperti yang pada umumnya dipraktikkan oleh level pimpinan di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Hal itu dapat ditemukan pada kepemimpinan yang dipraktikkan oleh Kepala kantor, Kepala Bidang dan Kepala Seksi di KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Disini pimpinan pada umumnya memberikan pekerjaan yang lebih terhadap bawahan yang sebelumnya dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, seperti yang dapat dilihat dari kutipan wawancara dengan beberapa staf dibawah ini:

“biasanya agak milih-milih ya kalau ngasih kerjaan, kadang-kadang saya malah ngiri juga kalau nggak dikasih pekerjaan, dalam melakukan penilaian terhadap pemberian pekerjaan itu biasanya beliau ada hubungan kedekatan” O

Salah seorang staf yang lainnya juga menyatakan hal yang sama dalam hal penilaiannya kepada atasannya, seperti yang dapat dilihat dalam kutipan wawancara berikut ini:

“kalau kita dapat menyelesaikan tugas dengan baik sementara ya akan diberikan tugas-tugas lagi, jika tidak selesai ya biasanya akan ragu-ragu ketika ingin memberikan pekerjaan lagi kepada kita (kepercayaan)” A

Dari hal tersebut, dapat dilihat bagaimana seorang pimpinan ketika ingin memberikan pekerjaan kepada bawahannya memiliki pertimbangan-pertimbangan tersendiri yang dijadikan penilaian tersendiri baginya. Disini pimpinan sesuai dengan salah satu ciri dari

gaya kepemimpinan demokratis/konsultatif, dimana pimpinan menghargai hasil karya atau kerja keras bawahannya. Bentuk penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, memang seperti yang diakui oleh beberapa pimpinan di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, tidak dapat diberikan dalam bentuk materi/bonus. Akan tetapi pimpinan memberikan penghargaan tersebut berbentuk kepercayaan yang dilekatkan oleh pimpinan kepada bawahan. Sehingga apabila ada pekerjaan selanjutnya, pimpinan memberikan pekerjaan tersebut kepada bawahan yang dipercayainya dapat menyelesaikan apabila diberikan pekerjaan tersebut. Bahkan dalam pengakuan salah seorang Kepala Seksi di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok memiliki pemetaan tersendiri mengenai kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing bawahannya, yang dirasakan olehnya dapat bermanfaat sewaktu dirinya akan memberikan tugas kepada bawahannya.

5. Pemimpin yang menjelaskan urgensi melakukan sesuatu hal dan memotivasi bawahannya ketika memberikan arahan

Hal ini dapat dilihat seperti yang dipraktikkan oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksi di KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Dimana, pada saat pimpinan tersebut memberikan arahan kepada bawahannya, pimpinan memberikan pengertian dan urgensi dalam melaksanakan hal tersebut. Hal ini dirasakan penting oleh pimpinan tersebut, agar bawahan dapat paham mengapa ia harus melakukan pekerjaan tersebut. Misalnya seperti yang dilakukan oleh Kepala Seksi di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, yang menyebutkan bahwa para pegawai di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok merupakan orang-orang yang terpilih dan terseleksi. Pada intinya pimpinan menekankan kepada bawahannya bahwa mereka merupakan orang-orang terbaik di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, sehingga

harus menunjukkan *performance* terbaiknya dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dapat juga dilihat pada kutipan wawancara dibawah ini:

“kita jelaskan bahwa sekarang reformasi, kalian itu masuk KPU kan diseleksi, kalian itu orang pilihan, di lapangan kan panas ya... tapi kalian harus melayani mereka dengan baik, karena orang-orangnya seperti itu, tempramen..

Disini dapat dilihat bahwa pimpinan mempraktikkan kepemimpinan transformasional, dimana bawahan didorong untuk melihat bahwa apa yang dikerjakannya hendaknya dilatar belakangi oleh pemahaman yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Bawahan diajak bermimpi bahwa apabila ia dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik maka akan menjadikan Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok menjadi kantor pelayanan yang bersih dan profesional.

6. Pemimpin yang berusaha memahami tindakan dan permasalahan yang dilakukan oleh bawahannya ketika melakukan pelanggaran integritas

Hal ini seperti yang dipraktikkan oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksi pada KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Apa yang dilakukan oleh pimpinan dengan mencoba memahami mengapa bawahannya melakukan korupsi, seperti yang dapat dilihat pada kutipan wawancara bersama staf:

“yang saya lihat beliau dalam memberikan hukuman melihat apa motivasi mereka melakukan pelanggaran, apakah sengaja atau mereka tidak tahu, misalnya pada saat awal telah disampaikan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik, cepat dan tidak boleh menerima macam-macam, namun dia terpengaruh teman-temannya, maka kita tetap akan periksa, apakah dia sudah tahu atau belum paham. Tapi selama kesalahannya itu sama bahkan lebih berat bagi mereka yang melakukan kesalahan yang sama, bukan hanya atasan saya, artinya dalam mentreatment pegawai yang baru dengan yang melakukan kesekian kali berbeda, jika sampai menimbulkan kerugian negara, sanksinya lebih berat” A

Kepemimpinan ini dari penelitian yang dilakukan, dinilai dapat membuat para pelaku korupsi di KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok menjadi nyaman dan dapat memberikan alasan yang sedemikian rupa ketika melakukan perbuatan korupsi. Apa yang dikatakan oleh Syed Hussein Alatas yang menyebutkan bahwa korupsi jelas menyuburkan jenis kejahatan lain di dalam masyarakat benar adanya. Syed melanjutkan bahwa melalui korupsi sindikat kejahatan atau penjahat perseorangan dapat membengkokkan hukum, menyusupi organisasi Negara, dan memperoleh kehormatan. Hal itu mungkin semula hanya berupa pemberian dengan tujuan yang tersembunyi. Penerimaan uang suap kecil-kecilan yang merupakan pelanggaran yang kurang serius ini dapat berkembang ke bidang-bidang yang lebih serius, yakni kejahatan. Pemerasan juga dilakukan terhadap mereka yang dapat diperas. Hal ini seterusnya akan menjurus kearah konsolidasi organisasi penjahat. Kejahatan yang terorganisasi mempunyai kaitan dengan korupsi yang terorganisasi (Syed Hussein Alatas, 1987:186-187).

Disadari atau tidak, pembiaran atau sikap yang lunak terhadap terhadap perbuatan korupsi seperti yang diungkapkan oleh Syed Hussein Alatas dapat menyebabkan perbuatan ini semakin meluas. Sehingga memerlukan pengawasan khusus terhadap perilaku ini. Dalam Teori X, Mc Gregor menyebutkan bahwa manusia pada umumnya perlu diawasi dengan ketat, diberi ancaman dengan sanksi dan kalau perlu dihukum agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi (Mc Gregor, dalam Mintorogo, 2001:86-89). Dan pada kasus ini, perilaku koruptif harus diantisipasi dengan pengawasan kepada setiap manusia-manusia di dalamnya.

7. Pemimpin yang tidak segan-segan dalam memberikan tindakan kepada pelanggaran

Sedikit bertentangan dengan sikap yang ditunjukkan sebelumnya oleh pimpinan di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, pada pembahasan kali ini, seorang staf menilai bahwa Kepala Seksi di KPU memiliki sikap yang tegas terhadap perilaku koruptif, dimana hal tersebut juga dilakukan terhadap teman seangkatan. Hal tersebut juga dibenarkan oleh Kepala Seksi dimaksud yang menyatakan bahwa dirinya tidak segan-segan untuk menjatuhkan sanksi terhadap pelaku pelanggaran integritas dan kode etik. Kepemimpinan ini dipraktikkan oleh Kepala Bidang dan Kepala Seksi pada KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok, seperti dapat dilihat pada kutipan wawancara berikut ini:

“Pak Kepala Seksi sih orangnya tegas, sama teman seangkatan juga tetap ditindak, seperti halnya pada waktu penyelidikan yang dilakukan oleh KPK pada Mei 2008 yang lalu” O

Penilaian yang sama juga diungkapkan seorang bawahan dari Kepala Kantor yang menyatakan bahwa Kepala Kantor memiliki sikap yang tegas ketika menerima kabar perbuatan korupsi di lingkungan KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Sikap yang tegas tersebut memang diperlukan, namun kembali kepada proses yang panjang yang diperlukan untuk menjatuhkan hukuman, seperti yang diungkapkan seorang Kepala Bidang tampaknya membuat nyaman pelaku korupsi di lingkungan KPU. Proses yang panjang tersebut akhirnya terkadang menyebabkan pemberian *apology* kepada pelaku, misalnya dengan proses yang diserahkan kepada atasan langsung dari pelaku korupsi tersebut seperti yang diungkapkan oleh informan di atas.

8. Pemimpin yang berhati-hati dalam bertindak, untuk meminimalisir masalah di kemudian hari, seperti yang dipraktikkan oleh Kepala Kantor dalam menghadapi beberapa permasalahan

Dari hasil wawancara yang dilakukan selama penelitian, sedikit bertolak belakang dengan pendapat terdahulu yang menyatakan bahwa Kepala Kantor merupakan seorang pemimpin yang tegas, seorang Kepala Bidang menyatakan bahwa pimpinannya sangat berhati-hati dalam mengambil langkah kebijakan. Menurut penilaian Kepala Bidang tersebut, hal ini disebabkan karena pimpinannya melakukan itu untuk menghindari terjadinya kesalahan dikemudian hari.

Sikap hati-hati yang ditunjukkan oleh Kepala Kantor ini, bisa menjadi penyebab berkembangnya perilaku koruptif di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Sebab, langkah yang hati-hati tersebut apabila diketahui oleh bawahannya yang melakukan perbuatan korupsi ini dapat dimanfaatkan dengan asumsi bawahan yang menilai bahwa ketika mereka melakukan korupsi maka proses yang dilakukan terhadapnya akan lama dan ada kemungkinan kasusnya hanya diserahkan kepada atasan langsungnya. Ketika kasus tersebut jatuh kepada atasan langsungnya, kasus tersebut bisa berhenti sampai disitu dan yang bersangkutan mendapatkan teguran secara lisan dari atasan langsungnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh seorang staf bahwa pelanggaran tersebut apabila belum mendapatkan bukti yang cukup maka kasus tersebut akan disampaikan kepada atasan langsungnya.

Selain itu, sikap pimpinan yang berusaha untuk berusaha memahami perilaku koruptif yang dilakukan oleh bawahannya dan lingkungan sekitarnya merupakan gaya kepemimpinan yang dekat dengan kepemimpinan yang demokratis atau konsultatif. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Lippit dan White (1981:413), dimana salah satu indikator kepemimpinan yang demokratis atau konsultatif ialah pengawasan oleh atasan dilakukan secara wajar. Sedangkan untuk

perilaku koruptif yang merupakan *extra ordinary crime* diperlukan pengawasan secara khusus. Sehingga gaya kepemimpinan yang melakukan pengawasan terhadap bawahan secara biasa-biasa saja dapat mendorong perilaku koruptif pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Karena seperti yang diungkapkan oleh Syed Hussein Alatas bahwa penyuaipan kecil-kecilan dapat berkembang menjadi kejahatan yang lebih besar apabila kurang mendapatkan perhatian.

Korupsi jelas menyuburkan jenis kejahatan lain di dalam masyarakat. Melalui korupsi sindikat kejahatan atau penjahat perseorangan dapat membengkokkan hukum, menyusupi organisasi Negara, dan memperoleh kehormatan. Hal itu mungkin semula hanya berupa pemberian dengan tujuan yang tersembunyi. Penerimaan uang suap kecil-kecilan yang merupakan pelanggaran yang kurang serius ini dapat berkembang ke bidang-bidang yang lebih serius, yakni kejahatan. Pemerasan juga dilakukan terhadap mereka yang dapat diperas. Hal ini seterusnya akan menjurus kearah konsolidasi organisasi penjahat. Kejahatan yang terorganisasi mempunyai kaitan dengan korupsi yang terorganisasi (Syed Hussein Alatas: 1987, 187)

Gaya kepemimpinan yang berusaha untuk memahami perilaku koruptif yang dilakukan oleh bawahan tersebut yang merupakan gaya kepemimpinan yang mendorong terjadinya perilaku koruptif di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, ditemukan pada beberapa pimpinan di level Kepala Kantor, Kepala Bidang dan Kepala Seksi.

Gaya kepemimpinan pada level Kepala Kantor dan level pimpinan dibawahnya dapat mendorong perilaku koruptif pada bawahan. Dalam hal ini dapat dilihat bagaimana dengan gaya kepemimpinan yang dipraktikkan oleh Kepala Kantor, pada 30 Mei 2008 yang lalu berdasarkan pemeriksaan mendadak yang dilakukan oleh KPK di bagian pemeriksa dokumen berdasarkan informasi yang didapatkan dari berbagai sumber ditemukan

uang sejumlah Rp.500.000.000,-. Sedangkan pemeriksa dokumen yang diisi oleh Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen berada langsung dibawah Kepala Kantor. Untuk pendorong perilaku koruptif di masing-masing level kepemimpinan umumnya dilakukan dengan gaya kepemimpinan yang sama, yakni gaya kepemimpinan yang melakukan kepemimpinan yang mencoba memahami perbuatan korupsi yang dilakukan oleh bawahannya.

