



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**GAYA KEPEMIMPINAN  
YANG MENDORONG PERILAKU KORUPTIF  
KASUS KANTOR PELAYANAN UTAMA TIPE A BEA DAN CUKAI  
TANJUNG PRIOK**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains  
(M.Si.)**

**MUHAMMAD RIZKY NOVIYANTO**

**0706190641**

**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI KAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
PEMINATAN KAJIAN STRATEJIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN  
JAKARTA  
JUNI 2009**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama : Muhammad Rizky Noviyanto**

**NPM : 0706190641**

**Tanda Tangan : **

**Tanggal : 24 Juni 2009**

**UNIVERSITAS INDONESIA  
PROGRAM PASCA SARJANA  
PROGRAM STUDI PENGAJIAN KETAHANAN NASIONAL  
KAJIAN STRATEGIK PENGEMBANGAN KEPEMIMPINAN**

## LEMBAR PENGESAHAN

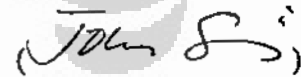
Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Muhammad Rizky Noviyanto  
NPM : 0706190641  
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan Kajian  
Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Judul Tesis : Gaya Kepemimpinan Yang Mendorong Perilaku Koruptif  
(Kasus Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai  
Tanjung Priok)

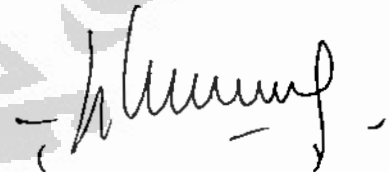
Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

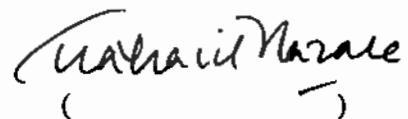
Pembimbing : Drs. Johannes Sutoyo, M.A.



Ketua Sidang : Dr. Amy S. Rahayu, M.Si.



Penguji : Dr. Suahasil Nazara



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 24 Juni 2009

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Allah SWT atas selesainya Dengan selesainya tesis ini, berarti tuntasnya amanah pendidikan yang Peneliti tempuh pada Peminatan Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Peneliti mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah mendukung Peneliti selama menjalani pendidikan dan penyusunan Tesis, yaitu sebagai berikut:

1. Rekan-rekan Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia dan KAMMI Daerah Surabaya (Tjahyo R.) atas dukungan kepada penulis;
2. Pejabat dan staf pada KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok atas kesediaannya memberikan data dan informasi selama penelitian berlangsung;
3. Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga yang telah memberikan beasiswa kepada Penulis untuk menempuh pendidikan di Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia;
4. Seluruh Dosen pada Kajian Strategik Pengembangan Kepemimpinan Program Studi Kajian Ketahanan Nasional Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia yang telah mendidik Peneliti selama Peneliti pendidikan;
5. Ibu Dr. Amy S. Rahayu, M.Si sebagai Ketua Sidang Tesis dan Bapak Dr. Suahasil Nazara sebagai Penguji Tesis yang telah banyak memberi masukan yang berharga kepada Peneliti;
6. Bapak Drs. Johannes Sutoyo, M.A sebagai Pembimbing Tesis yang telah membimbing Peneliti dalam menyusun Tesis ini; dan
7. Kedua Orang Tua Penulis dan kakak penulis, yang telah turut mendukung Peneliti untuk tetap fokus pada pendidikan yang Peneliti tempuh dengan membantu berbagai keperluan Peneliti

Di tengah ucapan syukur dan terima kasih ini, Peneliti juga berharap Tesis ini dapat bermanfaat.

Salemba, 23 Juni 2003

Muhammad Rizky Noviyanto

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH  
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS  
(Hasil Karya Perseorangan)**

---

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Rizky Noviyanto

NPM : 0706190641

Program Studi : Kajian Ketahanan Nasional

Kajian : Strategik Pengembangan Kepemimpinan

Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalti-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**Gaya Kepemimpinan Yang Mendorong Perilaku Koruptif**

**(Kasus Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok)**

beserta perangkat yang ada (bila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (*database*), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta dalam karya ilmiah ini menjadi tanggungjawab saya pribadi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Jakarta

Pada tanggal: 24 Juni 2009

Yang menyatakan

Muhammad Rizky Noviyanto

## ABSTRAK

Nama : Muhammad Rizky Noviyanto  
Program Studi : Pengkajian Ketahanan Nasional  
Kajian : Strategik Pengembangan Kepemimpinan  
Judul : Gaya Kepemimpinan Yang Mendorong Perilaku Koruptif  
(Kasus Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok)

Reformasi birokrasi adalah suatu keniscayaan dalam proses reformasi yang telah bergulir saat ini. Penelitian ditujukan untuk menjawab permasalahan, apakah gaya kepemimpinan yang mendorong terjadinya perilaku koruptif setelah program reformasi birokrasi dilaksanakan. Mengingat program telah dirancang sedemikian rupa dengan tunjangan bagi pegawai yang dibuat sedemikian rupa tingginya. Dalam kesempatan ini penulis mengambil kasus pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.

Penelitian ini menggunakan dua teori sebagai pisau analisis. *Pertama*, teori korupsi untuk menganalisis perilaku koruptif di kalangan pegawai Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Dan *kedua*, teori kepemimpinan dan teori motivasi untuk menganalisis jenis kepemimpinan yang dipraktikkan di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.

Peneliti menyimpulkan dua hal pada penelitian ini. *Pertama*, upaya telah dilakukan untuk mencegah perilaku koruptif pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Dan *kedua*, masih adanya perilaku koruptif di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok, dari faktor kepemimpinan disebabkan karena adanya praktik kepemimpinan yang kurang sesuai diterapkan pada lingkungan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok, yakni kepemimpinan yang permisif terhadap perilaku koruptif kecil yang dilakukan, sehingga menyebabkan perilaku koruptif yang lebih besar.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Perilaku Koruptif, dan Reformasi Birokrasi.

## ABSTRACT

Name : Muhammad Rizky Noviyanto  
Study Program : National Resilience Studies  
Title : The Leadership Style that Leads Corruptive Behavior (Case Study:  
The Type A Main Service Office of the Cost and Tax in Tanjung  
Priok)

Bureaucracy reformation is a possibility in the process of reformation today. This research is purposed to answer the problem whether the leadership that leads a corruptive behavior after the implementation of the bureaucracy reformation. Since the program, has been designed comprehensively by giving a high compensation for the employee. For this reason, the researcher makes a case study in the Type A Main Service Office of the Cost and Tax in Tanjung Priok.

This research uses two theories as the tools of analyses. First, the corruption theory to analyses the corruptive behavior among the employee in the Type A Main Service Office of the Cost and Tax of Tanjung Priok. Second, the leadership and motivation theory for analyzing the leadership style practiced in the organization.

The researcher concludes two things from this research. First, there is an effort to avoid the corruptive behavior in the Type A Main Service Office of the Cost and Tax of Tanjung Priok environment. Second, there is still a corruptive behavior in the office caused by the inappropriateness of leadership practice in the institution, which is the permissiveness of the leader toward a small scale corruption that leads to a bigger scale of corruptive behavior.

**Key Words:** Leadership, Corruptive Behavior, Bureaucracy Reform

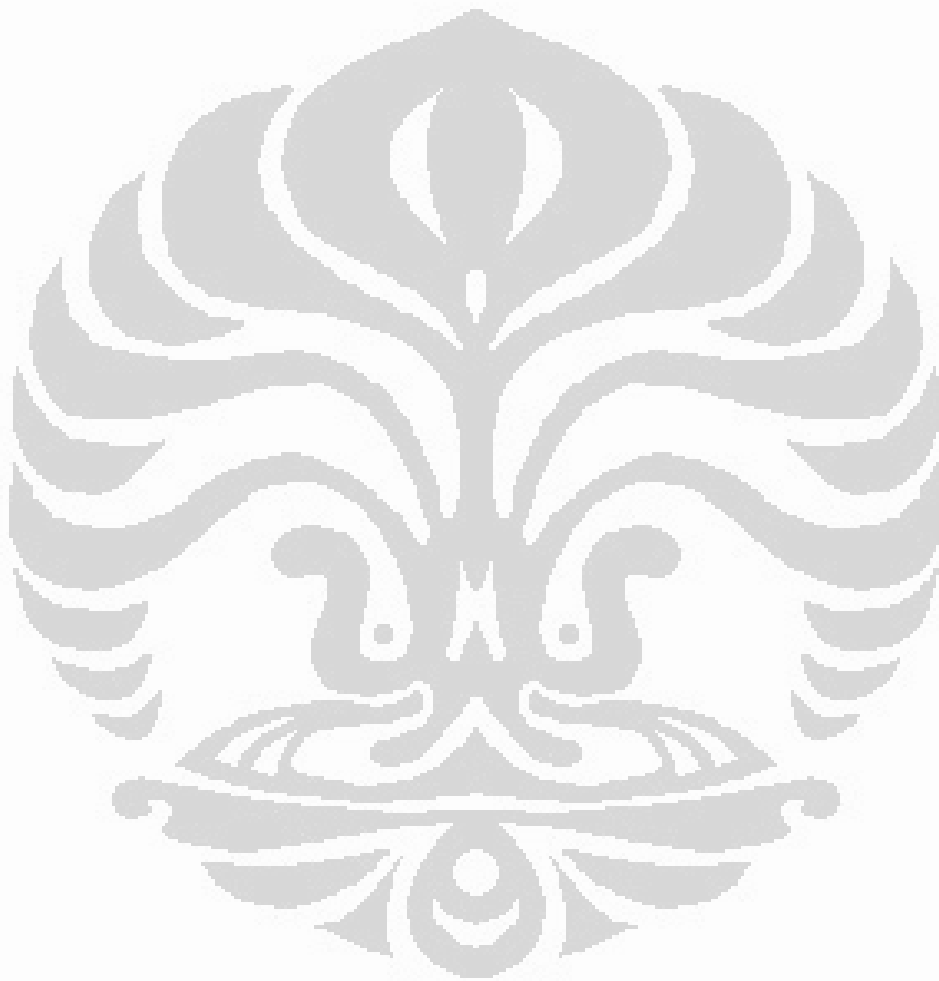
## DAFTAR ISI

Halaman

<b>HALAMAN SAMPUL</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL DAN BAGAN</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL DAN BAGAN</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR REFERENSI</b> .....	<b>xi</b>
<b>1. PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pertanyaan Penelitian.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	11
1.5. Signifikansi Penelitian.....	11
1.6. Sistematika Penelitian.....	13
<b>2. TINJAUAN LITERATUR</b> .....	<b>15</b>
2.1. Birokrasi.....	15
2.2. Perilaku Koruptif.....	15
2.3. Kepemimpinan dan Motivasi.....	22
2.4. Gaya Kepemimpinan.....	30
<b>3. METODE PENELITIAN</b> .....	<b>39</b>
3.1. Pendekatan Penelitian dan Jenis Penelitian.....	39
3.2. Kehadiran Peneliti.....	40
3.3. Lokasi Penelitian.....	41
3.4. Sumber Data.....	42
3.5. Prosedur Pengumpulan Data.....	43
3.6. Analisis Data.....	46
3.7. Pengecekan Keabsahan Temuan.....	46
<b>4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	<b>50</b>
4.1. Gambaran Umum KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok .....	50
4.1.1 Sejarah Pembentukan KPU Tipe A Bea dan Cukai.....	50
4.1.2. Peran Strategis KPU Tipe A Bea dan Cukai.....	53
4.1.3. Organisasi dan Kesisteman KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.....	55
4.2. Pelayanan di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.....	59
4.5. Perilaku Koruptif di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.....	62
4.4. Praktik Kepemimpinan pada KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.....	66



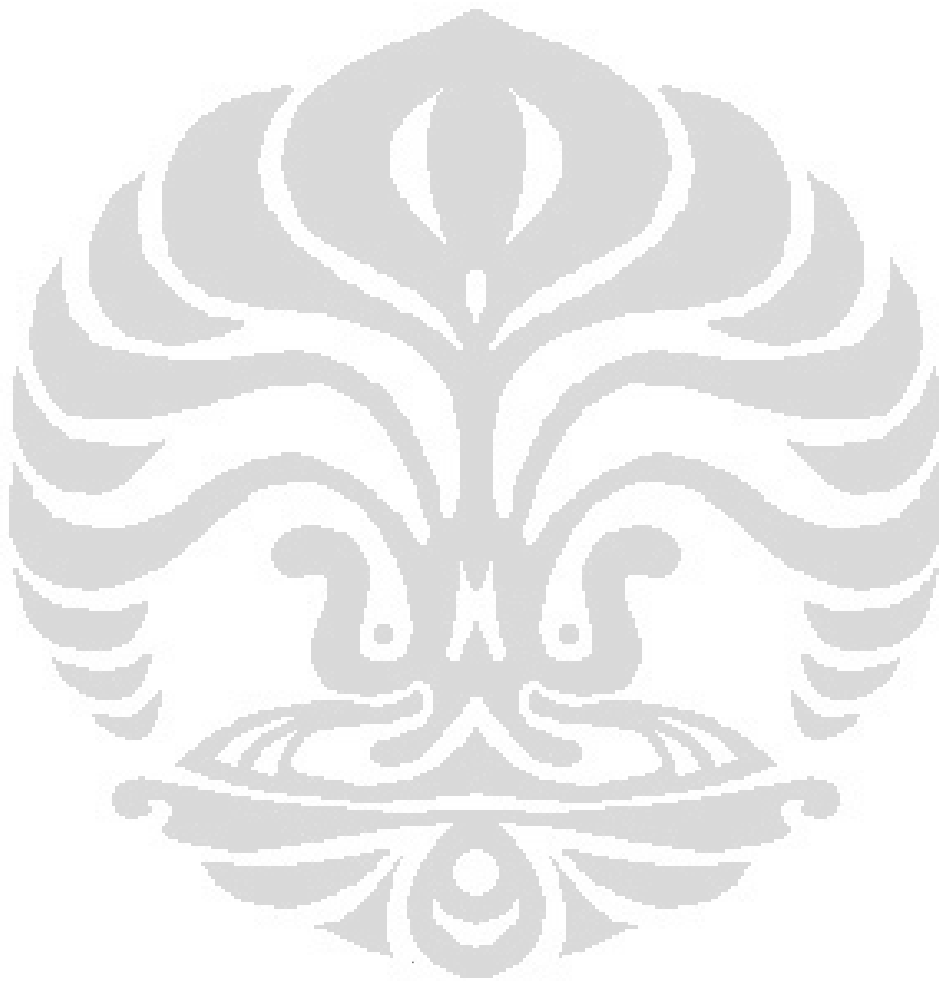
4.4.1. Praktik Kepemimpinan Kepala KPU Tipe A Bea dan Cukai.....	66
4.4.2. Praktik Kepemimpinan Kepala Bidang pada KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.....	68
4.4.3. Praktik Gaya Kepemimpinan Kepala Seksi pada KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.....	72
4.5. Analisis Perilaku Koruptif dan Kepemimpinan .....	86
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>102</b>
Kesimpulan.....	102
Saran.....	104



## DAFTAR TABEL DAN BAGAN

### Halaman

Tabel 3.1. : Ikhtisar Pemeriksaan Keabsahan Data.....	51
Tabel 4.1. : Realisasi Penerimaan Bea dan Cukai Tahun 2008.....	56
Tabel 4.2. : Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Koruptif.....	78
Bagan 4.1.: Struktur Organisasi dari KPU Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok.....	59



## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Permasalahan

Kinerja aparatur pemerintahan di Indonesia hingga saat ini masih menjadi sorotan yang tidak pernah sepi dari perbincangan di setiap lapisan masyarakat. Potret tersebut diperparah dengan penilaian PERC (Political Economic and Risk Consultancy). Dari 12 negara di Asia, tahun 2008, khususnya, Peradilan kita berada dalam posisi terkorup. Riset ini agaknya mempertegas tesis tentang Mafia Peradilan yang menggerogoti tatanan hukum Indonesia (Febri Diansyah, 2008). Pelayanan publik di Indonesia seringkali terhambat kelancarannya akibat perilaku koruptif beberapa oknum aparatur pemerintah. Korupsi terjadi pada hampir setiap ruang di masyarakat, dari mulai masyarakat kecil sampai dengan masyarakat besar, mulai dari swasta hingga pemerintah. Posisi Indonesia yang mendapat penilaian negatif tentunya tidak diinginkan oleh masyarakat Indonesia pada umumnya.

Stigma sebagai salah satu negara terkorup masih kita sandang sekalipun indeks persepsi korupsi (IPK) Indonesia di tahun 2008 ini sedikit meningkat dari tahun-tahun sebelumnya, yaitu menjadi 2,6 dari sebelumnya 2,3. Di sisi lain, 'rapor' kita juga naik ranking. Dari 180 negara yang di survei, saat ini Indonesia menempati urutan nomor 126 yang sebelumnya sempat terjerebab di peringkat 143. Kalau dicermati, IPK yang dilansir oleh Transparency International ini merupakan *survey on surveys*. Untuk kasus Indonesia, angka 2,6 merupakan agregat dari hasil 10 survei yang dilakukan oleh berbagai organisasi internasional (Haryono, 2008).

Pada tahun ini, tercatat KPK menangani 47 kasus dalam tahap

penyidikan dan pelimpahan ke Pengadilan, serta 33 kasus yang divonis di tahun 2008, atau total 80 kasus (Haryono, 2008). Dengan rincian permasalahan sebagai berikut:

1. Pengadaan barang dan Jasa masih jadi modus utama, yakni 34 dari 80 kasus (42,50%);
2. Penyalahgunaan Anggaran 17 kasus;
3. Penyipuan 15 kasus;
4. dan Pungutan Liar 14 kasus.

Yang menarik, kasus dominan terkait suap pada pejabat negara dan kasus dengan kerugian negara diatas 80 miliar (11,25%).

Pada penelitian kali ini penulis mengambil obyek analisis penelitian pada Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Tipe A Tanjung Priok. Dalam penilaian Transparency International Indonesia, masih menempatkan Direktorat Bea dan Cukai Departemen Keuangan pada posisi kedua setelah Instansi Kepolisian Negara Republik Indonesia dalam Indeks suap.

Salah satu instansi yang mendapat sorotan dalam pada kantor pelayanan umum Direktorat Bea dan Cukai adalah Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Tipe A Tanjung Priok. Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) menyebutkan bahwa, praktik budaya koruptif di Bea dan Cukai Tanjung Priok diduga tidak hanya melibatkan pegawai di garis depan pelayanan. Ketua Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) masih terus mengevaluasi hasil penggeledahan yang dilakukan pada Mei 2008 yang lalu untuk mengungkap modus dan pihak yang kemungkinan terlibat dalam budaya koruptif di lembaga ini, apakah ini perilaku oknum atau sistemik, sistematis atau konspirasi dalam kaitannya dengan temuan uang Rp500 juta saat penggeledahan KPK di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai, Tanjung Priok, Jumat (30/5) ([www.seputar-indonesia.com](http://www.seputar-indonesia.com)). Padahal seperti yang telah diberitakan sebelumnya bahwa Departemen Keuangan yang

membawahi Direktorat Bea dan Cukai telah menghabiskan anggaran Rp4,3 triliun untuk program reformasi birokrasi ([www.seputar-indonesia.com](http://www.seputar-indonesia.com)). Anggaran reformasi birokrasi untuk Departemen Keuangan yang telah berjalan sejak September 2007 dilakukan untuk memperbaiki sistem kerja serta pemberian remunerasi (tunjangan kerja) pejabat dan pegawai. Dengan adanya peningkatan gaji dan tunjangan yang diterima, para pegawai Departemen Keuangan diharapkan tidak menyalahgunakan wewenang. Pemberian tunjangan ini tercatat dilakukan sejak 1 Juli 2007 dalam bentuk tunjangan khusus pembinaan keuangan negara (TKPKN). Sementara besarnya bervariasi mulai Rp1,33 juta (golongan I dan satpam) hingga Rp46,96 juta (eselon I) ([www.seputar-indonesia.com](http://www.seputar-indonesia.com)).

Dalam Indeks Suap yang dilakukan Transparency International Indonesia yang dikeluarkan di Jakarta, 21 Januari 2009, dimana pengukuran dilakukan dengan menghitung rasio kontak antara pelaku bisnis dan institusi publik yang terjadi suap, dibanding total kontak yang terjadi. Indeks Suap polisi mencapai 48%, yang berarti dari total interaksi antara responden pelaku bisnis dengan institusi tersebut (n=1218), hampir setengahnya terjadi suap. Hasil ini masih relevan dengan hasil Global Corruption Barometer (GCB) yang dikeluarkan Transparency International pada tahun akhir 2007 lalu. Menyusul polisi, bea cukai (41%), imigrasi (34%), DLLAJR (33%) dan pemda (33%) adalah lembaga-lembaga yang berada pada urutan paling tinggi kecenderungan terjadi suap (<http://www.tii.or.id>).

Korupsi di kalangan pejabat negara menjadi salah satu masalah serius yang dihadapi oleh bangsa ini. Banyak pengalaman yang telah membuktikan bagaimana permasalahan korupsi ini telah menjadi kejahatan kemanusiaan tidak hanya di Indonesia akan tetapi juga di seluruh dunia, karena kejahatan korupsi ini tidak hanya merugikan sekelompok orang atau golongan, melainkan merugikan negara secara keseluruhan. Pejabat di

lingkungan birokrasi tidak luput dari sorotan dalam upaya penanganan masalah korupsi dan penyimpangan moral lainnya. Berbagai kasus yang melibatkan oknum di lingkungan birokrasi yang terungkap pada tahun 2008 yang lalu telah memberikan pelajaran bagi masyarakat akan pentingnya melakukan upaya penanganan yang serius mulai dari pencegahan sampai dengan tindakan yang harus diambil dalam memberantas korupsi di Indonesia.

Departemen Keuangan telah memulai proses *organization reinventing* dalam bentuk penataan organisasi sejak tahun 2002 dan terus berjalan hingga hari ini. Penataan organisasi tersebut meliputi pemisahan, penggabungan, dan penajaman fungsi, serta modernisasi. Penajaman tugas dan fungsi dilakukan di Sekretariat Jenderal, Inspektorat Jenderal, Ditjen Anggaran, Ditjen Perbendaharaan, Ditjen Perimbangan Keuangan, dan Badan Kebijakan Fiskal. Sementara modernisasi diimplementasikan dalam pembentukan Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Modern Direktorat Jenderal Pajak, Kantor Pelayanan Utama (KPU DJBC) Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan. Dengan modernisasi tersebut, saat ini masyarakat telah dapat memperoleh pelayanan prima pada 3 KPP Wajib Pajak Besar, 28 KPP Madya, dan 171 KPP Pratama. Selain itu pelayanan prima juga dapat diperoleh di KPU Tipe A DJBC Tanjung Priok dan KPU Tipe B DJBC Batam. Sementara di 18 Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Percontohan juga telah beroperasi (<http://www.reform.depkeu.go.id/>).

Perubahan paradigma kepegawaian di Departemen Keuangan dimulai pada akhir tahun 2006, ditandai dengan kajian mengenai penajaman fungsi Biro Kepegawaian sebagai unit yang melaksanakan pengelolaan dan pembinaan kepegawaian. Kajian meliputi perbaikan mekanisme kerja dan desain struktur organisasi untuk mengoptimalisasikan fungsi berupa, (i)

perencanaan sumber daya manusia dan rekrutmen, (ii) pembangunan pola mutasi, (iii) pembangunan *system assessment center*, (iv) pembangunan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, (v) peningkatan akuntabilitas, dan (vi) peningkatan koordinasi dan kolaborasi dengan unit pembina kepegawaian dan unit teknis terkait (<http://www.reform.depkeu.go.id/>).

Sebagai organisasi yang pro publik, penyempurnaan proses bisnis di Departemen Keuangan diarahkan untuk menghasilkan proses bisnis yang akuntabel dan transparan, serta mempunyai kinerja yang cepat dan ringkas. Untuk itu, Departemen Keuangan menyusun SOP yang rinci dan dapat menggambarkan setiap jenis keluaran pekerjaan secara *komprehensif*, melakukan analisis dan evaluasi jabatan untuk memperoleh gambaran rinci mengenai tugas yang dilakukan oleh setiap jabatan, serta melakukan analisis beban kerja untuk dapat memperoleh informasi mengenai waktu dan jumlah pejabat yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Dengan ketiga alat tersebut Departemen Keuangan dapat memberikan layanan prima kepada publik, yaitu layanan yang terukur dan pasti dalam hal waktu penyelesaian, persyaratan administrasi yang harus dipenuhi, dan biaya yang harus dikeluarkan (<http://www.reform.depkeu.go.id/>).

Kewenangan yang dimiliki oleh para pejabat Pegawai Negeri Sipil, dalam beberapa hal seringkali dapat menimbulkan peluang-peluang untuk melakukan tindak penyimpangan moral, etika, norma kesusilaan dan norma agama. Salah satu bentuk penyimpangan yang mungkin muncul ialah penyimpangan hukum seperti korupsi, kolusi dan nepotisme. Dari segi semantik, "korupsi" berasal dari bahasa Inggris, yaitu *corrupt*, yang berasal dari perpaduan dua kata dalam bahasa latin yaitu *com* yang berarti bersama-sama dan *rumpere* yang berarti pecah atau jebol. Istilah "korupsi" juga bisa dinyatakan sebagai suatu perbuatan tidak jujur atau penyelewengan yang

dilakukan karena adanya suatu pemberian. Dalam prakteknya, korupsi lebih dikenal sebagai menerima uang yang ada hubungannya dengan jabatan tanpa ada catatan administrasinya ([www.investigasi-korupsi.com](http://www.investigasi-korupsi.com)).

Potensi yang dimiliki oleh aparat penyelenggara negara untuk sewaktu-waktu diselewengkan, yang kemudian dapat menjadi tindak pidana korupsi. Terdapat beberapa perbedaan antara korupsi dengan perbuatan kriminal lainnya. Syed Husein Alatas menggaris bawahi tipe dari perbuatan korupsi dan mencoba menghubungkan antara ketiga tipe fenomena tersebut. Menurut Syed Husein Alatas secara sosiologis terdapat tiga fenomena yang tercakup dalam setiap korupsi, yakni penyuapan (*bribery*), pemerasan (*extortion*), dan nepotisme (Alatas, 1975: 25). Pada intinya ada suatu benang merah yang menghubungkannya, yakni: menempatkan kepentingan-kepentingan publik dibawah tujuan-tujuan privat dengan pelanggaran norma-norma tugas dan kesejahteraan, yang dibarengi dengan keserbarahasaan, pengkhianatan, penipuan, dan pengabaian yang kejam atas setiap konsekuensi yang diderita oleh publik (Syed, 1981: 12).

Suap adalah memberikan sesuatu baik berupa hadiah, bonus dan lain sebagainya kepada seseorang/kelompok sebelum menyelesaikan suatu pekerjaannya, sedangkan timbal balik atau balas jasa merupakan suatu pengharapan dari pemberian tersebut (suap) agar mendapatkan hasil yang lebih baik dalam suatu pekerjaan. (Klitgaard, 1998: 31-32)

Pada penelitian ini, perilaku koruptif yang dimaksud, dibatasi hanya perilaku koruptif yang berhubungan dengan korupsi yang dimaksud dalam Pasal 3 ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999. Yakni perilaku koruptif yang dibatasi pada penggunaan kewenangan yang dimiliki untuk memperkaya diri sendiri dan atau orang lain dengan merugikan kekayaan negara secara



melawan hukum.

Lebih lanjut terdapat beberapa ciri-ciri dari istilah korupsi tersebut. Dengan ciri-ciri tersebut, diharapkan dapat membedakan antara korupsi dengan perilaku kriminal lainnya. Ciri-ciri tersebut menurut Syed Hussein Alatas adalah (Syed, 1981: 14):

- a. Korupsi senantiasa melibatkan lebih dari satu orang;
- b. Korupsi pada umumnya melibatkan keserbarahasiaan, kecuali dimana ia telah begitu merajalela dan begitu dalam berurat akar sehingga individu-individu yang berkuasa atau mereka yang berada didalam lingkungannya tidak tergoda untuk menyembunyikan perbuatan mereka;
- c. Korupsi melibatkan elemen kewajiban keuntungan timbal balik. Kewajiban atau keutungan tidaklah senantiasa berupa uang;
- d. Mereka yang mempraktekkan cara-cara korupsi biasanya berusaha untuk menyelubungi perbuatannya dengan berlindung dibalik pembenaran hukum;
- e. Mereka yang terlibat korupsi adalah mereka yang menginginkan keputusan-keputusan tegas dan mereka yang mampu untuk mempengaruhi keputusan-keputusan itu;
- f. Setiap tindakan korupsi mengandung penipuan, biasanya pada badan publik atau masyarakat umum;
- g. Setiap bentuk korupsi adalah suatu pengkhianatan kepercayaan
- h. Setiap bentuk korupsi melibatkan fungsi ganda yang kontradiktif dari mereka yang melakukan tindakan itu;
- i. Suatu perbuatan korupsi melanggar norma-norma tugas dan pertanggungjawaban dalam tatanan masyarakat. Ia didasarkan atas niat kesengajaan untuk menempatkan kepentingan umum dibawah kepentingan khusus.

Sistem penggajian pada institusi Pemerintah yang belum berbasiskan pada prestasi kerja seringkali menjadikan kinerja beberapa Pegawai Negeri Sipil di Indonesia lemah. Dimana, gaji yang diterima oleh seorang Pegawai Negeri Sipil yang kinerjanya luar biasa akan tetap mendapatkan gaji dan tunjangan yang sama dengan sesama rekan di kantornya yang kinerjanya biasa-biasa saja atau bahkan cenderung malas-malasan. Ditambah lagi dengan rendahnya kesejahteraan yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil, baik berupa gaji dan tunjangan, terkadang menambah ketidakpuasan beberapa orang Pegawai Negeri Sipil. Hal semacam itu diduga dapat menjadi salah satu faktor bagi beberapa oknum Pegawai Negeri Sipil yang melakukan korupsi. Hal itu dijadikan alasan bagi oknum-oknum tersebut sebagai salah satu cara mendapatkan 'penghasilan non formal' didalam mencukupi dan meningkatkan kesejahteraan hidup mereka.

Berbagai upaya yang dilakukan oleh Departemen Keuangan dalam reformasi birokrasinya diharapkan dapat membantu menangani permasalahan pelayanan publik, yang pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai masih dinilai negatif oleh masyarakat. Upaya menaikkan gaji Pegawai Negeri Sipil atau sistem remunerasi yang berbasis *merit system* juga masih dianggap Rudi Satrio, Pengamat Hukum Universitas Indonesia, sebagai hal yang tidak berpengaruh. Menurut beliau oknum Bea Cukai sengaja memanfaatkan kewenangan mereka untuk mengeruk kepentingan pribadi. Sebab, pengusaha yang ingin barangnya cepat keluar akan berupaya sebisa mungkin, termasuk menyuap oknum Bea dan Cukai (Harian Sinar Indonesia Baru, 3 Juni 2008). Selain itu, pengusaha juga sebisa mungkin menurunkan cost, untuk menghindari barang terlalu lama di pelabuhan yang akan berakibat menghambat produksi.

Sistem yang diharapkan dapat meminimalisir penyimpangan hukum tersebut, perlu didukung dengan kepemimpinan yang kuat dan tegas dalam memberlakukan hukum di lingkungan birokrasi. Dari beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya pada umumnya menyebutkan bahwa faktor pendorong perilaku koruptif pada birokrasi terdapat pada minimnya penghasilan dan budaya organisasi pada lembaga tersebut. Namun, reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Departemen Keuangan dengan menaikkan tunjangan Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Departemennya ternyata masih terjadi juga perilaku koruptif. Untuk itu perlu diketahui mengenai jenis gaya kepemimpinan yang mendorong pegawai lainnya di lingkungan Pegawai Negeri Sipil tersebut melakukan tindakan koruptif.

Lingkungan birokrasi yang pada umumnya merupakan lembaga yang mengurus masalah pelayanan publik tentunya harus menunjukkan kapasitas pelayanan yang prima kepada masyarakat sebagai pemangku kepentingan. Misalnya pada pengurusan suatu dokumen tertentu di satu lembaga pelayanan masyarakat. Masyarakat pengguna layanan memerlukan waktu berbulan-bulan untuk mengurus suatu dokumen izin, padahal dalam Standar Operasional Pelayanan seharusnya tidak selama itu. Bahkan tidak jarang ditemui pada suatu lembaga pelayanan publik yang didalamnya terdapat oknum-oknum yang meminta atau menerima sejumlah uang untuk mempercepat proses pengurusan dokumen tersebut, diluar yang telah ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku. Kepemimpinan tidak bisa dilepaskan begitu saja dari salah satu faktor yang mendorong terjadinya masalah pada pelayanan publik di Indonesia. Oleh karena itu, selain diperlukan sistem, orang dan sarana lainnya yang dibutuhkan untuk menciptakan lingkungan birokrasi yang kondusif dan terjauhi dari hal-hal yang melanggar norma-norma yang ada.

Berbagai macam definisi mengenai kepemimpinan telah dikeluarkan

baik oleh pakar manajemen sampai dengan pakar-pakar dibidang psikologi. Definisi kepemimpinan menurut seorang pakar manajemen Kreitner, adalah proses mempengaruhi sekelompok orang dengan tujuan untuk menciptakan keikutsertaan mereka secara sukarela dalam upaya mencapai tujuan perusahaan (Bambang Widodo, 2008). Akan tetapi, ada juga gaya kepemimpinan yang berlandaskan pada kepemimpinan yang teori yang menyatakan bahwa kepemimpinan seseorang membawa ke arah organisasi menjadi desktruktif seperti teori pada toxic leadership dan bad leadership oleh Barbara Kellerman.

## **1.2. Pertanyaan Penelitian**

Penulis mencoba mengidentifikasi mengenai faktor-faktor kepemimpinan pejabat struktural di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Tipe A Tanjung Priok. Dalam penelitian kali ini penulis mengambil studi kasus dengan meneliti gaya kepemimpinan pejabat pada Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Tipe A Tanjung Priok. sedangkan rumusan masalah yang coba diangkat dalam tulisan ini ialah apa gaya kepemimpinan yang mendorong perilaku koruptif pada Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Tipe A Tanjung Priok pasca Program Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan?

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini adalah usaha penulis didalam mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang mendukung terjadinya perilaku koruptif di Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Tipe A Tanjung Priok pasca program Reformasi Birokrasi. Kesemua itu tidak lain merupakan salah satu bentuk usaha penulis yang bertujuan: Memberikan gambaran mengenai faktor-faktor kepemimpinan yang mendorong perilaku penyimpangan hukum di Kantor Pelayanan Utama

Bea Cukai Tipe A Tanjung Priok pasca diberlakukannya program Reformasi Birokrasi oleh Departemen Keuangan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun penulis memiliki harapan yang besar terhadap hasil penelitian ini. Sehingga dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara langsung maupun tidak langsung:

##### **1.4.1. Secara Akademis:**

Dapat menambah referensi pengembangan reformasi birokrasi baik dari sistem, budaya organisasi dan Sumber Daya Manusia Pegawai Negeri Sipil pada lingkungan birokrasi di Indonesia secara ilmiah.

##### **1.4.2. Secara Praktis:**

- Hasil Penelitian ini dapat menjadi salah satu bahan referensi bagi upaya reformasi birokrasi pemerintahan di Indonesia, khususnya Deputy Kepemimpinan Pemuda Kementerian Negara Pemuda dan Olahraga selaku pemberi beasiswa Pengembangan Kepemimpinan Angkatan II ini, juga sebagai bahan referensi bagi Departemen Keuangan yang tengah melaksanakan reformasi birokrasi dalam rencana strategis sistem, program, SDM Pegawai Negeri Sipil terkait pengembangan kepemimpinan di lingkungan birokrasi.
- Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi terkait strategi dan rencana bagi rekan-rekan mahasiswa yang melanjutkan karir di lingkungan Birokrasi Pemerintahan, dalam melihat kemiripan tantangan yang dimiliki oleh hampir di setiap instansi pemerintahan.

#### **1.5. Signifikansi Penelitian**

Setelah melakukan tinjauan pada penelitian sebelumnya didapatkan bahwa telah dilakukan beberapa penelitian terdahulu mengenai gaya kepemimpinan yang mendorong terjadinya perilaku koruptif di lingkungan birokrasi. Faktor-

faktor tersebut diantaranya:

- Individu
- Penghasilan kurang mencukupi
- Kebutuhan hidup yang mendesak
- Budaya organisasi
- Sistem Akuntabilitas
- Kelemahan sistem pengendalian manajemen birokrasi pemerintahan.

Namun diantara beberapa faktor-faktor yang disebutkan di atas, belum pernah dilakukan penelitian yang mengaitkan antara gaya kepemimpinan yang mendorong perilaku koruptif. Maka pada penelitian kali ini, penulis mencoba untuk mengidentifikasi mengenai gaya kepemimpinan yang dapat mendorong perilaku koruptif di lingkungan birokrasi pemerintahan. Dalam hal ini penulis melakukan penelitian pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok yang didirikan sebagai upaya reformasi birokrasi di bidang kepabeanan dan cukai.

Selain itu, pada penelitian terdahulu faktor-faktor kepemimpinan lebih banyak dikaitkan dengan keberhasilan dari pemimpin organisasi membawa pada keadaan organisasi yang lebih baik. Pada penelitian kali ini, penulis mencoba mengidentifikasi faktor-faktor kepemimpinan yang sifatnya negatif dan dapat membawa organisasi menjadi kurang kondusif. Seperti teori yang disampaikan oleh Barbara Kellerman mengenai teori *Bad Leadership*. Pada teori ini disampaikan mengenai faktor-faktor kepemimpinan yang membuat suatu organisasi ke arah perubahan yang tidak lebih baik dari awal pemimpin tersebut hadir pada lingkungan organisasi tersebut. Selain itu penulis juga menggunakan teori mengenai teori mengenai gaya kepemimpinan otokratik, demokratis, laissez-faire, kepemimpinan transformasional-transaksional untuk menganalisa mengenai gaya kepemimpinan. Sedangkan untuk meneliti perilaku koruptif digunakan teori mengenai korupsi dan motivasi.

## **1.6. Sistematika Penelitian**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang meliputi latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN LITERATUR**

Penulis mencoba melakukan tinjauan literatur pada bab ini dengan dasar teoritik yang disusun meliputi pertama kerangka teori berkaitan dengan fokus penelitian yaitu menggunakan Teori mengenai korupsi untuk menggali perilaku koruptif di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dan teori mengenai kepemimpinan dan motivasi untuk menggali mengenai gaya kepemimpinan di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan oleh peneliti meliputi pendekatan penelitian, data dan sumber data dalam penelitian, pengolahan data dan tahapan penelitian.

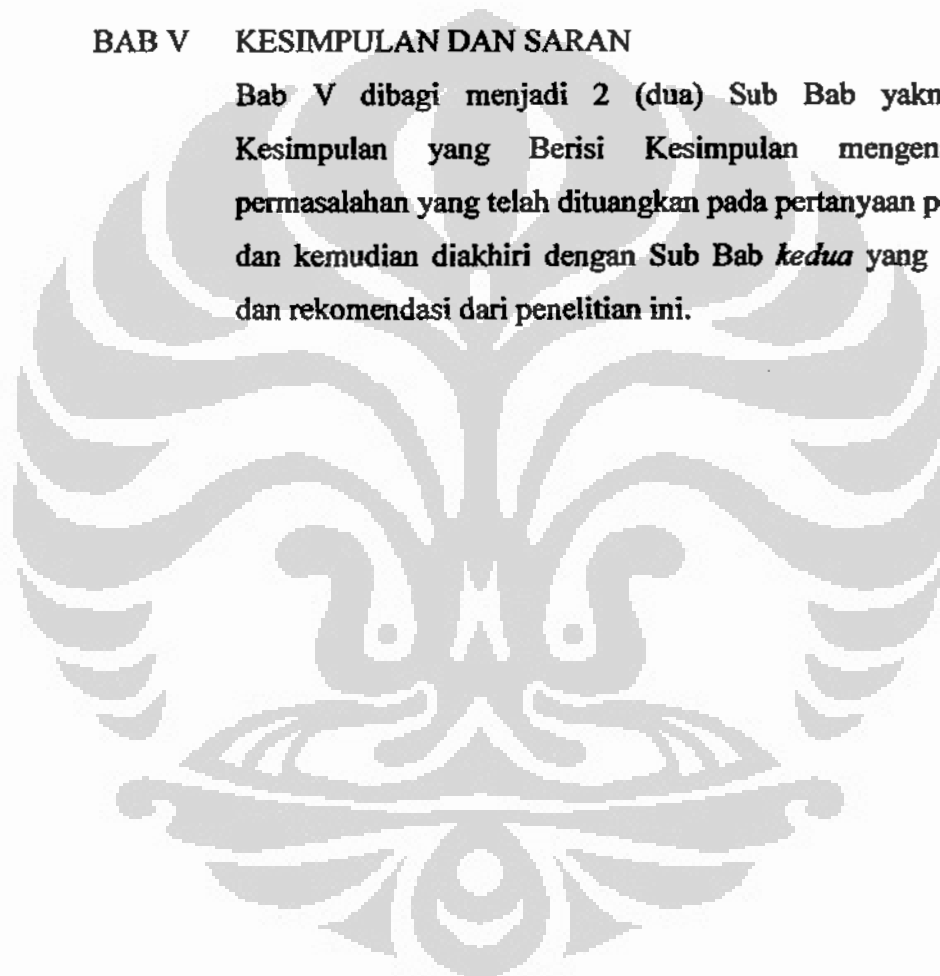
### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dari data yang dikumpulkan oleh penulis akan coba disajikan dalam rangka menjawab rumusan masalah penelitian yang telah ada didalam bab I penelitian ini. Temuan-temuan yang didapatkan dalam pengumpulan data selama penelitian kemudian disajikan pada bab IV dan dianalisa oleh penulis dengan terlebih dahulu menetapkan batas-batas penelitian, mengumpulkan informasi

melalui pengamatan wawancara, dokumen dan bahan-bahan visual dari informan. Kemudian data dianalisa dengan membuktikan keabsahan data yakni membandingkan jawaban seorang informan dengan informan lainnya terkait dengan permasalahan yang sama dan diperbandingkan dengan hipotesis penelitian.

## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V dibagi menjadi 2 (dua) Sub Bab yakni *pertama*, Kesimpulan yang Berisi Kesimpulan mengenai analisa permasalahan yang telah dituangkan pada pertanyaan penelitian ini dan kemudian diakhiri dengan Sub Bab *kedua* yang berisi saran dan rekomendasi dari penelitian ini.





## BAB 2

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1. Birokrasi

Birokrasi, yang menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sistem pemerintahan yang dijalankan oleh pegawai pemerintah karena telah berpegang pada hierarki dan jenjang jabatan, selama ini justru memperlihatkan sisi muram pelayanan publik yang menjadi hak masyarakat. Pandangan Hegelian dan Weberian berasumsi bahwa birokrasi dengan semua fungsi dan perannya selalu menjalankan tugasnya secara positif dan rasional. Dalam pandangan Hegelian, birokrasi dianggap selalu kapabel dan kompeten dalam menjembatani kepentingan khusus setiap individu dengan berbagai kelompok kepentingan menjadi kepentingan bersama (*publik interest*). Sementara itu, dalam pandangan Weberian, birokrasi akan berjalan dengan baik melalui dominasi rasionalitas dan legal-formal yang berlaku di dalamnya. Artinya, penyelenggaraan birokrasi dikaitkan dengan agenda kepentingan bersama warga masyarakat. Menurut Marxian, birokrasi berjalan secara lamban, tidak efisien, arogan, dan tidak transparan, tidak akuntabel, apalagi menggalang peran serta masyarakat. Kondisi birokrasi yang demikian tampaknya dekat dengan bentuk birokrasi yang kita jalankan sekarang ini dengan warna pelayanan publik yang buruk dan mendorong terpuruknya indeks persepsi korupsi Indonesia (Haryono, 2008).

#### 2.2. Perilaku Koruptif

Korupsi didefinisikan sebagai segala bentuk penyelewengan yang dilakukan oleh pejabat Negara dengan menggunakan kewenangan yang ada

padanya untuk tujuan yang tidak terkait dengan kepentingan publik, misalnya:

- Penyalahgunaan dana publik untuk kepentingan pribadi, kelompok ataupun golongan;
- Pungutan tidak resmi atas jasa yang disediakan kepada masyarakat; dan
- Nepotisme dalam penentuan pemenang lelang, penerimaan pegawai dan promosi jabatan. (<http://www.goodgovernance.bappenas.go.id>):

Berbagai cara dilakukan untuk mencegah berbagai macam penyimpangan yang sering terjadi pada lingkungan birokrasi. Salah satu bentuk upaya yang dilakukan untuk mencegah tidak penyimpangan tersebut ialah dengan melakukan reformasi birokrasi. Badan Perencanaan dan Pembangunan Nasional (BAPPENAS) menyatakan bahwa penyebab terjadinya korupsi di birokrasi, diantaranya:

- Monopoli Pemerintah dalam penyediaan berbagai pelayanan umum, misalnya KTP, SIP, IMB, dll;
- Penghasilan yang rendah dan system penggajian yang tidak transparan;
- Manajemen kepegawaian yang belum berbasis kinerja
- Manajemen keuangan, termasuk sistem penganggaran dan akuntansi, yang menyediakan peluang untuk melakukan korupsi;
- Sistem pengawasan dan akuntabilitas yang tidak efektif karena lebih terfokus pada pengawasan dan akuntabilitas internal; dan
- Penegakan hukum yang lemah.

(<http://www.goodgovernance.bappenas.go.id>):

Dr. Andi Hamzah dalam disertasinya menginventarisasikan beberapa penyebab korupsi, yakni :

- a. Kurangnya gaji pegawai negeri dibandingkan dengan kebutuhan yang makin meningkat;
- b. Latar belakang kebudayaan atau kultur Indonesia yang merupakan sumber atau sebab meluasnya korupsi;

- c. Manajemen yang kurang baik dan kontrol yang kurang efektif dan efisien, yang memberikan peluang orang untuk korupsi;

Istilah korupsi memiliki beragam definisi, diantaranya di dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Dalam Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dinyatakan bahwa, "Setiap orang yang secara melawan hukum melakukan perbuatan memperkaya diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara, dipidana dengan pidana penjara seumur hidup atau pidana penjara paling singkat 4 (empat) tahun dan paling lama 20 (dua puluh) tahun dan denda paling sedikit Rp 200.000.000,00 (dua ratus juta rupiah) dan paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)".

Dalam Pasal 3 ayat (2) Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi dinyatakan bahwa yang dimaksud dengan Korupsi adalah, "Setiap orang yang dengan tujuan menguntungkan diri sendiri atau orang lain atau suatu korporasi, menyalahgunakan kewenangan, kesempatan atau sarana yang ada padanya karena jabatan atau kedudukan yang dapat merugikan keuangan negara atau perekonomian negara, dipidana dengan pidana penjara seumur hidup atau pidana penjara paling singkat 1 (satu) tahun dan paling lama 20 (dua puluh) tahun dan atau denda paling sedikit Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) dan paling banyak Rp. 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah)".

Orientasi pada perilaku korupsi akan tertuju pada "perbuatan pegawai negeri yang menerima pemberian dari kalangan swasta dengan maksud

mempengaruhinya agar memberikan perhatian istimewa pada kepentingan-kepentingan si pemberi” (Alatas, 1975:11). Terkadang pemerasan atau permintaan secara paksa maupun secara halus dari pegawai negeri agar diberikan sejumlah uang atau hadiah, juga bisa dipandang sebagai korupsi. Demikian pula halnya terhadap perilaku para pejabat yang menggunakan dana publik yang menjadi tanggung jawabnya bagi keuntungan mereka sendiri (Wertheim, 1965:105). Mas’oed (1991) mendefinisikan korupsi sebagai “perilaku menyimpang dari kewajiban formal suatu jabatan publik karena kehendak untuk memperoleh keuntungan ekonomis atau bagi diri sendiri/keluarga dekat” (Mas’oed, 1991:25).

Jika dibuat dalam bentuk urutan seperti terlihat di bawah ini, akan diketahui bahwa pembahasan korupsi sebenarnya amat bervariasi (Meliala, 1994):

1. Jenis korupsi
2. Motif korupsi
3. Kerugian akibat korupsi
4. Jenis korupsi dan motif korupsi
5. Jenis korupsi dan kerugian akibat korupsi
6. Jenis korupsi, kerugian akibat korupsi dan motif korupsi

Pada hakekatnya dalam kegiatan sektor publik, Pemerintah mempunyai kekuasaan monopoli atas pembayaran berbagai barang dan jasa, misalnya perlindungan polisi, irigasi, izin, ekspor, izin masuk ke universitas negeri, penaksir pajak, dan sebagainya. Oleh karena itu, para pegawai yang memiliki kewenangan atas pembayaran semacam itu akan mudah digoda untuk secara korup menuntut rente-rente monopoli. Ini jelas akan menciptakan kondisi tidak efisien, karena warga Negara harus membayar harga yang terlampaui mahal untuk barang dan jasa (Klitgaard, 1998).

Inti korupsi adalah penyalahgunaan kepercayaan untuk kepentingan pribadi. Rumusan korupsi yang dikemukakan oleh Brooks adalah “dengan sengaja melakukan kesalahan atau melalaikan tugas yang diketahui sebagai kewajiban, atau tanpa hak menggunakan kekuasaan, dengan tujuan memperoleh keuntungan yang sedikit banyak bersifat pribadi” (Robert C. Brooks, dalam Syed Hussein Alatas, vii).

Dilihat dari segi tipologi, korupsi dapat dibagi dalam tujuh jenis yang berlainan. Masing-masing adalah (Syed, 1987):

1. Korupsi transaktif (*transactive corruption*), 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 kedua-duanya.
3. Korupsi yang memeras (*extortive corruption*), jenis korupsi dimana pihak pemberi dipaksa untuk menyuap guna mencegah kerugian yang sedang mengancam dirinya, kepentingannya, atau orang-orang, dan hal-hal yang dihargainya
4. Korupsi investif (*investive corruption*), adalah pemberian barang atau jasa tanpa ada pertalian langsung dengan keuntungan tertentu, selain keuntungan yang dibayangkan akan diperoleh di masa yang akan datang
5. Korupsi perkerabatan (*nepotistic corruption*), adalah penunjukkan yang tidak sah terhadap teman atau sanak saudara untuk memberikan perlakuan yang mengutamakan, dalam bentuk uang atau bentuk-bentuk lain, kepada mereka, secara bertentangan dengan norma dan peraturan yang berlaku
6. Korupsi defensive (*defensive corruption*), perilaku korban korupsi dengan pemerasan, korupsinya adalah dalam rangka mempertahankan diri
7. Korupsi otogenik (*autogenic corruption*), korupsi yang dilakukan oleh seseorang diri. Brooks mencetuskan subyek yang ia sebut *autocorruption*. Ini adalah suatu bentuk korupsi yang tidak melibatkan orang lain dan pelakunya hanya seorang saja.

8. Korupsi dukungan (*supportive corruption*), korupsi jenis ini tidak secara langsung menyangkut uang atau imbalan langsung dalam bentuk lain. Tindakan-tindakan yang dilakukan adalah untuk melindungi dan memperkuat korupsi yang sudah ada.

Mustafa Ibn Abdullah yang dikenal sebagai Katib Celebi (1609-1657 M), seorang cendekiawan Turki, menulis tentang korupsi dan mengacu pada sumber-sumber yang sudah ada sebelumnya. Ia mengikhtisarkan pandangan-pandangan para penulis sebelumnya yang mengelompokkan penyuapan ke dalam tiga jenis dalam rangka penilaian boleh tidaknya menurut moral. Jenis-jenis ini adalah (Katib Celebi, 1957, dalam Syed Hussein Alatas: 1987, xii):

1. Penyuapan yang baik pihak pemberi maupun pihaknya secara moral bersalah. Sebagai contoh, penyuapan terhadap seorang hakim agar mendapat vonis yang menguntungkan
2. Penyuapan yang boleh diberikan tetapi tidak boleh diterima. Ini adalah korupsi defensif. Bila seorang penguasa yang kejam menginginkan hal milik seseorang, tidak berdosa memberikan penguasa tersebut sebagian dari harta itu untuk menyelamatkan harta selebihnya
3. Penyuapan yang pihak pemberinya bersalah sedang pihak penerimanya tidak bersalah. Ini adalah korupsi investif yang direncanakan oleh pemberi dengan tujuan yang korup.

Bila kita membuat analisa fenomenologis terhadap korupsi kita akan mendapati bahwa unsur-unsur penting korupsi adalah penipuan dan pencurian. Bila bentuknya pemerasan, ia berarti pencurian melalui pemaksaan terhadap korban. Bila bentuknya penyuapan terhadap pejabat, ini berarti bahwa ia membantu terjadinya pencurian. Bila korupsi terjadi dalam penentuan kontrak, korupsi ini adalah pencurian keputusan dan sekaligus juga uang yang merupakan hasil keputusan (Syed Hussein Alatas: 1987, 129).

Syed Hussein Alatas dalam *The Sociology of The Corruption* mengemukakan mengenai hal-hal yang berkenaan dengan pemberian hadiah sebagai berikut: "Pengkajian terhadap berbagai bentuk korupsi mengungkapkan bahwa korupsi, seperti halnya benalu, akan merayap ke segenap lingkungan yang cocok sebagai tempat bertumbuh dan diantara semua lingkungan yang paling jelas akan diserbunya ialah lembaga pemberian hadiah. Namun kenyataan ini saja tidaklah mengabsahkan kesimpulan bahwa pemberian hadiah adalah unsur penyebab tidak langsung yang khas bagi tempat bertumbuhnya korupsi dalam masyarakat yang terbelakang. Pemberian hadiah adalah lembaga universal. Lembaga seperti ini terdapat di masyarakat Barat maupun di bagian dunia lainnya. Bahwa tidak ada hubungan kausal yang penting antara pemberian hadiah dan korupsi, terbukti dengan kenyataan bahwa meluas dan menciutnya korupsi itu tidak ada hubungannya dengan kejadian serupa dalam bidang kebiasaan saling memberi hadiah" (Syed Hussein Alatas: 1987, 186).

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).

Perilaku koruptif pada penelitian ini dibatasi pada perilaku koruptif dalam hal uang dan barang milik pemerintah. Dimana, obyek yang dirugikan

dalam hal ini adalah harta dan kekayaan negara secara umum yang seharusnya dimiliki oleh Pemerintah, namun diambil secara tidak sah dan melawan hukum oleh oknum pegawai di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Selain itu, yang dirugikan selain Pemerintah ialah masyarakat luas, khususnya pengguna layanan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.

### 2.3. Kepemimpinan dan Motivasi

Kepemimpinan menurut Zainun (1989:42) adalah proses mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang (memotivasi), serta memberi semangat kerja orang-orang untuk bekerja guna mewujudkan maksud-maksud tertentu. Bennis (dalam Kartono, 1994:9) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses dimana seorang agen menyebabkan bawahannya bertingkah laku menurut cara tertentu. Lussier (1996:208) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mempengaruhi pegawai agar bekerja kearah pencapaian sasaran. Sasaran tersebut adalah sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi. Mengenai kepemimpinan Kotter (1996:215) menyatakan sebagai kunci dalam menciptakan dan mempertahankan organisasi yang berhasil pada abad yang ke 21 adalah kepemimpinan. Para pemimpin dan para karyawan pada abad ini perlu lebih banyak mengetahui mengenai kepemimpinan dan manajemen.

Dr. Bukhari Zainun (dalam Z.W. Sunindnia, 1997:14) mengartikan kepemimpinan sebagai satu kekuatan atau ketangguhan yang bersumber dari kemampuan untuk mencapai cita-cita dengan keberanian mengambil resiko yang bakal terjadi. Dengan kekuatan atau ketangguhan itu seseorang atau sekelompok orang mampu menguasai dan mengendalikan orang banyak untuk mencapai cita-cita dimaksud. Krecht dan Cruthsfiled (dalam Sukanto, 1984:434) mendefinisikan kepemimpinan sebagai hasil organisasi yang



membentuk sebagai hasil dinamika interaksi sosial, sejak mula terbentuknya suatu kelompok sosial, seseorang atau beberapa orang diantara warga-warganya melakukan peranan yang lebih aktif dari rekan-rekannya sehingga orang tadi atau beberapa orang tampak lebih menonjol dari lainnya, itulah asal mula timbulnya kepemimpinan.

Stephen P. Robbins (1996:31) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan. Sumber pengaruh tersebut bisa formal, karena kedudukannya dalam organisasi atau informal karena pembawaan diri. Lester R. Bittel dan John W. Newstrom (1996:101) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kecakapan membuat orang lain mengikuti dan melakukan dengan sukarela segala sesuatu yang diminta. Sudah tentu segala sesuatu tersebut harus logis dan harus merupakan langkah-langkah yang akan menunjukkan bagian anda kearah sasarannya berupa peningkatan produktivitas, mutu produk atau jasa, dan konservasi sumberdayanya.

James A.F. Stoner (dalam Hussein Umar, 1999:31) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Hemhill dan Coons (dalam Gary Yukl, 1994:2) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama (*shared goal*).

Dari beberapa definisi diatas, dapat diambil beberapa pengertian yang sama mengenai kepemimpinan, yakni kemampuan untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

Katz (1964) yang dikutip Konovsky dan Pugh (1994, dalam Utomo, 2002) mengidentifikasi “3 (tiga) kategori perilaku pekerja, yaitu (i) individu terikat dan berada dalam suatu organisasi, dan (ii) harus menyelesaikan peran khusus dalam suatu pekerjaan, serta (iii) harus terikat pada aktivitas yang inovatif dan spontan melebihi persepsi perannya” (Thomas Stefanus Kaihatu, 1997: 49-61). Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah-satu diantara sekian model kepemimpinan, oleh Burns (1978, dalam Yukl, 1998:296) diartikan sebagai “sebuah proses saling meningkatkan di antara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”. Bass (1985; 1998, dalam Tschannen-Moran, 2003) menyebut kepemimpinan transformasional sebagai “*Fours I’s*”, yang meliputi “pengaruh individual (*individualized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*)”. Greenberg dan Baron (1997:177) menyebutkan bahwa “*work-related attitudes* salah satunya adalah komitmen seorang karyawan terhadap organisasi yang mempekerjakannya”. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003:274), bahwa “komitmen organisasi (*organizational commitment*) mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan-tujuannya”. Selain itu, tak kalah pentingnya juga adalah perhatian terhadap faktor-faktor kualitas kehidupan kerja. Kepuasan atas kualitas kehidupan kerja menurut Wether dan Davis (1993) dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu supervisi, kondisi kerja, gaji, tunjangan dan desain pekerjaan. Sedangkan menurut (Riggio, 2000) kualitas kehidupan kerja, antara lain meliputi, kompensasi, desain pekerjaan, dan partisipasi karyawan (Thomas Stefanus Kaihatu, 1997: 49).

Abraham H. Maslow dalam Gibson (1982) menyebutkan strata kebutuhan dari paling tinggi hingga paling rendah sampai yang paling tinggi, sebagai berikut (Antonius Mintorogo, 2001: 74-75):

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis), yaitu kebutuhan akan makan, minum, tempat tinggal, dan bebas dari sakit. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dasar (*basic needs*) untuk mempertahankan hidup.
2. *Safety and security needs* (kebutuhan keamanan dan rasa aman), yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman dan terjaminnya keselamatan.
3. *Social (belongingness) needs* (kebutuhan sosial), yaitu kebutuhan akan teman, afiliasi, interaksi dan cinta
4. *Esteem needs* (kebutuhan sosial), yaitu kebutuhan akan harga diri dan penghargaan dari orang lain.
5. *Self Actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri), yaitu kebutuhan untuk kepuasan diri sendiri dengan memaksimalkan potensi, kemampuan dan keterampilannya.

McGregor dalam melihat seorang pemimpin terhadap motivasi bawahannya tanpa mengasumsikan perbedaan ciri-ciri manusia yang satu dengan yang lainnya. McGregor menyebut asumsinya dengan Teori X dan Teori Y untuk mengkategorikan hakikat sikap manusia dalam mengendalikan perilakunya. Asumsi pertama dinamakan Teori X ialah bahwa manusia rata-rata mempunyai sikap (Antonius Mintorogo, 2001: 86-90):

1. Manusia pada umumnya tidak suka bekerja, kalau mau bekerja selalu minta imbalan materi
2. Manusia pada umumnya tidak mempunyai ambisi, tidak mau bertanggungjawab dan lebih suka diarahkan
3. Manusia pada umumnya tidak mempunyai sifat inisiatif dan tidak kreatif, sehingga tidak dapat memecahkan masalahnya sendiri
4. Manusia pada umumnya hanya dapat dimotivasi dengan kebutuhan fisiologis dan keamanan serta rasa aman
5. Manusia pada umumnya perlu diawasi dengan ketat, diberi ancaman

dengan sanksi dan kalau perlu dihukum agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Teori Y mengasumsikan bahwa manusia pada umumnya:

1. Manusia pada umumnya suka bekerja dan beranggapan bahwa bekerja tidak berbeda dengan bermain, selama pekerjaan itu menyenangkan
2. Manusia pada umumnya mempunyai rasa tanggung jawab dan dapat mengendalikan diri sendiri dan tidak suka diarahkan
3. Manusia pada umumnya kreatif dan dapat memecahkan masalahnya sendiri
4. Manusia pada umumnya timbul motivasinya pada strata kebutuhan sosial, harga diri dan aktualisasi diri
5. Manusia pada umumnya tidak suka diawasi dan dapat mengarahkan diri sendiri, apabila dimotivasi dengan pendekatan yang tepat.

Taylor berpendapat bahwa apabila seseorang yang produktivitasnya tinggi mengetahui bahwa ia mendapat imbalan jasa yang sama dengan orang lain yang produktivitasnya lebih rendah, maka produktivitasnya orang tersebut akan menurun. Pemecahan masalah ini oleh Taylor sangat sederhana. Ia mendesain suatu system imbalan jasa. Pekerja akan mendapat kompensasi sesuai dengan tingkat produktivitasnya (Antonius Minto, 2001: 72).

Menurut Fry, kepemimpinan spiritual merupakan kumpulan nilai-nilai, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk memotivasi diri sendiri maupun orang lain secara intrinsik, sehingga masing-masing memiliki perasaan survival yang bersifat spiritual melalui keanggotaan dan keterpanggilan. Menurut Fry, kepemimpinan spiritual itu memerlukan dua hal (<http://www.khaliknews.com>, 2008):

1. Penciptaan visi sehingga anggota-anggota organisasi mengalami suatu

perasaan terpanggil (pengalaman transendens sehubungan dengan tugas/pekerjaan), memiliki makna dalam hidupnya, dan merasakan suatu keunikan.

2. Menegakkan suatu budaya sosial/organisasi yang berdasarkan cinta altruistik (tanpa pamrih pribadi), di mana para pemimpin dan anggota-anggotanya memiliki perhatian, kepedulian, dan penghargaan yang tulus satu sama lain, sehingga menghasilkan suatu rasa keanggotaan dan rasa dipahami dan dihargai. Berdasarkan pendapat Fry mengenai kepemimpinan spiritual, tampak bahwa ini bukan hal yang mudah dilakukan oleh sembarang pemimpin. Hanya orang-orang yang matang secara spiritual saja yang mampu mengembangkan kepemimpinan spiritual (<http://www.khaliknews.com>, 2008).

Sedangkan dalam menjalankan kepemimpinannya, ada beberapa faktor yang dapat dilihat bagaimana kepemimpinannya itu didapatkan dan dijalankan. Jenis Kekuasaan/Power (Hersey dan Blanchard: 1982) (J. Kaloh, 2006: 107-110), dibagi menjadi:

1. *Expert Power*

Kekuasaan yang timbul karena keterampilan atau kecakapan, serta pengetahuan yang dimiliki seorang pemimpin yang mampu memunculkan kepatuhan dan rasa hormat bawahan.

2. *Legitimate Power*

Kekuasaan pemimpin yang terwujud karena jabatan resmi yang dipegang pemimpin.

3. *Reward Power*

Kekuasaan yang terwujud karena kemampuan pemimpin memberikan penghargaan dan imbalan, baik material maupun non material kepada bawahan.

4. *Coercive Power*

Kekuasaan pemimpin yang diperoleh berdasarkan rasa takut dari bawahan.

5. *Referent Power*

Kekuasaan yang terbentuk karena sifat-sifat pribadi seorang pemimpin karismatik.

6. *Information Power*

Kekuasaan yang timbul karena adanya akses informasi yang dimiliki oleh pemimpin, yang dinilai sangat berharga oleh bawahan.

7. *Connection Power*

Kekuasaan yang timbul karena hubungan yang dijalin oleh pemimpin dengan orang-orang yang berpengaruh, baik di luar maupun di dalam organisasi.

Sedangkan dalam rangka melakukan kepemimpinan, ada beberapa teori yang mendukung misalnya Teori *The Leadership Challenge*, Kouzes dan Posner. Menurut Kouzes dan Posner terdapat lima praktik kepemimpinan teladan, yakni (James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, 2004: 23):

1. Mencontohkan Caranya

Gayle Hamilton, Pasific Gas dan Electric 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” (James M. Kouzes dan Barry Z. Posner, 2004: 25). Bentuk komitmen yang dilakukan oleh pemimpin tersebut dalam hal ini adalah dengan:

- a. Temukan suara hati anda dengan memperjelas nilai-nilai pribadi anda
- b. Beri contoh dengan menyelaraskan tindakan dengan nilai-nilai bersama

2. Inspirasikan Visi Bersama

Bentuk komitmen yang diterapkan pada inspirasikan visi bersama dapat dilihat dengan:

1. Lihat masa depan dengan membayangkan peluang-peluang yang menggairahkan dan luhur

2. Kumpulkan orang ke dalam visi bersama dengan memperhatikan aspirasi bersama

### 3. Menantang Prosesnya

Menantang prosesnya dapat dilihat dengan penerapan gaya kepemimpinan yang:

- a. Cari peluang melalui pencarian cara-cara inovatif untuk berubah, tumbuh, dan menjadi lebih baik
- b. Lakukan eksperimen dan ambil resiko dengan terus menerus menghasilkan kemenangan-kemenangan kecil dan relajar dari kesalahan.

### 4. Memungkinkan orang lain untuk bertindak

Ciri selanjutnya pada gaya kepemimpinan The Leadership Challenge ini ialah dengan memungkinkan orang lain untuk bertindak, yakni dengan komitmen pemimpin tersebut untuk:

- a. Pupuk kolaborasi dengan mempromosikan tujuan bersama dan membangun kepercayaan
- b. Perkuat orang lain dengan membagi kekuasaan dan keleluasaan

### 5. Menyemangati Jiwa

Diperlukan juga dalam diri pemimpin memotivasi lingkungan kerjanya dengan cara-caranya masing-masing. Dimana diperlukan komitmen seorang pemimpin untuk:

- a. Akui kontribusi dengan menunjukkan penghargaan bagi pencapaian individu.
- b. Rayakan nilai-nilai dan kemenangan dengan menciptakan semangat komunitas.

Kebanyakan definisi kepemimpinan, mengasumsikan bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses mempengaruhi sosial dengan pengaruh yang disengaja digunakan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur kegiatan-kegiatan dan hubungan-hubungan dalam sebuah

kelompok atau organisasi (Yukl, 1998, h. 2).

#### 2.4. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola tingkah laku dari pemimpin dalam upaya mempengaruhi pada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan, Edwin Flippo menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa sasaran (Edwin Flippo dalam Soetisna, 1999:110).

Thoha (2001:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Mulyasa (2002:108) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seseorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok membentuk gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan menurut Certo (1997:359) didefinisikan sebagai gambaran dari perilaku spesifik pemimpin yang ditunjukkan ketika pemimpin tersebut membimbing para anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Bittel dan Newstrom (1996:307) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai gaya yang digunakan pemimpin dalam mengarahkan, menggerakkan, merangsang atau mengupayakan suasana yang memberikan motivasi bagi pegawai. Lippit dan White dalam Luthan (1981:413) menyebutkan bahwa terdapat 3 gaya kepemimpinan yaitu: gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan laissez-faire (bebas kendali). Sedangkan Bittel dan Newstrom (1996:307) menyebutkan bahwa kepemimpinan otokratis sama dengan kepemimpinan direktif, kepemimpinan



demokratis sama dengan kepemimpinan direktif, dan kepemimpinan partisipatif sama dengan kepemimpinan laissez-faire (bebas kendali).

Gaya Kepemimpinan otokratis menurut Lippit dan White (1981:413) didefinisikan sebagai kepemimpinan yang menempatkan kekuasaan pada satu orang atau sekelompok kecil orang, dimana pemimpin menganggap bawahan sebagai obyek yang dapat diatur dan diperlakukan menurut kehendak pimpinan. Ciri-ciri kepemimpinan disebutkan oleh Lippit dan White sebagai berikut:

1. Wewenang mutlak terpusat kepada pimpinan
2. Keputusan dan kebijakan selalu dibuat oleh pimpinan
3. Pengawasan sangat ketat dilakukan atasan kepada bawahan
4. Prakarsa harus selalu datang dari atasan
5. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat
6. Tugas-tugas diberikan atasan kepada bawahan secara instruktif
7. Lebih banyak kritik daripada pujian
8. Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat
9. Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat
10. Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman
11. Kasar dalam bertindak
12. Kaku dalam bersikap
13. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul oleh pimpinan.

Siagian (1999:31) mendefinisikan pemimpin otokratis sebagai seseorang yang menganut nilai organisasional dengan membenarkan segala cara yang ditempuh untuk pencapaian tujuannya dan cenderung memutarbalikkan kenyataan yang sebenarnya, sehingga sesuai dengan apa yang secara subyektif diinterpretasikan sebagai kenyataan, dalam bekerja selalu mengutamakan ego dan melihat peranan dirinya sangat menentukan

jalannya organisasi, pemimpin mengambil keputusan dan menuntut kepatuhan mutlak para bawahan serta cenderung melihat bahwa kepentingan organisasi harus sesuai dengan kepentingan pribadi. Hubungan atasan dengan bawahan pada gaya kepemimpinan ini cenderung satu arah, yakni berasal dari pimpinan.

Dari ciri-ciri mengenai gaya kepemimpinan otokratik yang disampaikan oleh Lippit dan White memiliki kesamaan dengan definisi yang diungkap oleh teori lainnya, yakni pada gaya kepemimpinan ini 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.

Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis atau konsultatif menurut Hines dalam Timple (2000:122) adalah kepemimpinan yang dapat mendelegasikan tanggung jawab kepada bawahannya. Pemimpin melakukan komunikasi dua arah dengan bawahannya, sehingga terbentuk kondisi dimana bawahan dapat belajar, mampu memantau pencapaian tujuan dengan cara-cara yang paling sesuai dengan kondisi kelompok. Ciri-ciri pada kepemimpinan ini ialah:

1. Komunikasi berjalan lancar
2. Saran dibuat dua arah, berasal dari atasan maupun bawahan
3. Pimpinan selain melakukan kritik dari atasan maupun bawahan
4. Pimpinan selain melakukan kritik juga menyampaikan pujian
5. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah

Lippit dan White (1981:413) mendefinisikan gaya kepemimpinan demokratis atau konsultatif sebagai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama dalam rangka mencapai tujuan yang telah

ditetapkan dengan cara kegiatan yang akan dilakukan tersebut ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan yang didasarkan dengan menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam organisasi hubungan yang efektif berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghormati dan menghargai satu sama lain. Ciri-ciri dari kepemimpinan ini disebutkan bahwa:

1. Wewenang pimpinan tidak mutlak
2. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan
3. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan
4. Komunikasi berlangsung timbal balik antara pimpinan dengan yang dipimpin
5. Pengawasan oleh atasan dilakukan secara wajar
6. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan
7. Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak
8. Banyak kesempatan bawahan untuk menyampaikan saran
9. Tanggung jawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan

Dari kedua ciri-ciri mengenai gaya kepemimpinan demokratis atau konsultatif yang didefinisikan oleh Hines maupun Lippit dan White memiliki persamaan yakni adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dan atasan, pimpinan menghargai bawahan, dan bawahan ikut berpartisipasi aktif dalam penetapan sasaran dan pengambilan keputusan.

Gaya Kepemimpinan Laissez-Faire (bebas kendali) atau partisipatif menurut Bittel dan Newstrom (1996:308) didefinisikan sebagai gaya di mana pemimpin hanya bertindak sebagai pusat informasi dan melakukan pengendalian seminimal mungkin tergantung rasa tanggung jawab bawahan dalam menyelesaikan sesuatu. Sedangkan Lippit dan White mendefinisikan gaya kepemimpinan ini sebagai gaya kepemimpinan untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan secara efektif

dan efisien dengan kegiatan lebih banyak diserahkan kepada bawahan, sedangkan pimpinan biasanya hanya bertindak sebagai penasihat. Sedangkan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan ini adalah:

1. Pimpinan melimpahkan seluruh wewenang kepada bawahan
2. Keputusan dan kebijakan lebih banyak dibuat bawahan
3. Pimpinan hanya berkomunikasi jika diperlukan bawahan
4. Hampir tidak ada pengawasan kepada bawahan
5. Prakarsa selalu datang dari bawahan
6. Hampir tidak ada pengarahan dari atasan
7. Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok
8. Kepentingan pribadi lebih utama dari kepentingan kelompok
9. Tanggung jawab dipikul masing-masing

Dari definisi dan ciri yang diungkapkan sebelumnya dapat diambil beberapa kesamaan dari beberapa teori tersebut mengenai 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.

Untuk melakukan perubahan lingkungan birokrasi yang bersih dan akuntabel diperlukan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan perubahan. Ada beberapa jenis kepemimpinan, diantaranya jenis kepemimpinan transformasional, yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. *Builds On The Need For Meaning*
- b. *Pre-Occupied With Purposes, Values Morals and Ethics*
- c. *Transcends Daily Affairs*
- d. *Oriented Towards Long-Term Goals Without Compromising Human Values And Principles*
- e. *Separates Causes And Symptoms And Works At Prevention*

- f. *Focuses More On Missions And Strategies For Achieving Them*
- g. *Makes Full Use Of Available Resources (Human)*
- h. *Designs And Re-Designs Jobs To Make Them Meaningful And Challenging; Realises Human Potential*
- i. *Aligns Internal Structures And Systems To Reinforce Over-Archiving Values And Goals*

Dalam penelitian kali ini, penulis mencoba mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang dapat mendorong perilaku koruptif anggota organisasi tersebut. Ada beberapa teori yang relevan dapat digunakan dalam mengidentifikasi gaya kepemimpinan seperti ini. Disamping gaya kepemimpinan yang membangun ke arah yang lebih baik sebagaimana disampaikan pada teori-teori diatas, ada faktor-faktor yang mempengaruhi suatu lingkungan menjadi negatif bahkan cenderung koruptif. Peneliti menggunakan teori *Toxic Leader* oleh Lipman-Blumen dan Teori *Bad Leadership* oleh Barbara Kellerman. Disebutkan mengenai definisi dari *A Toxic Leader* oleh Lipman-Blumen ialah ([http://en.wikipedia.org/wiki/Toxic\\_leader](http://en.wikipedia.org/wiki/Toxic_leader)):

*A Toxic Leader is someone who has responsibility over a group of people or an organization, and who abuses the leader-follower relationship by leaving the group or organization in a worse-off condition than when she/he first found them. The phrase was coined by Marcia Whicker in 1996 and is linked with a number of dysfunctional leadership styles.*

Sedangkan Barbara Kellerman (2004) mengategorikan kepemimpinan yang disebutnya sebagai *Bad Leadership* menjadi 7 hal, yakni sebagai berikut ([http://en.wikipedia.org/wiki/Toxic\\_leader](http://en.wikipedia.org/wiki/Toxic_leader)):

- *Incompetent - the leader and at least some followers lack the will or skill (or both) to sustain effective action. With regard to at least one important leadership challenge, they do not create positive change.*
- *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.*
- *Intemperate - the leader lacks self-control and is aided and abetted by followers who are unwilling or unable to effectively intervene.*
  - *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.*
  - *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 interest.*
  - *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.*
  - *Evil - the leader and at least some followers commit atrocities. They use pain as an instrument of power. The harm can be physical, psychological or both.*

Barbara Kellerman (2004) menjelaskan dalam *Bad Leadership*, bahwa ada beberapa indikator yang dapat digunakan untuk melihat perilaku koruptif tersebut, yakni:

1. Berbohong
2. Curang
3. Mencuri
4. Menyetujui melampaui norma
5. Menempatkan kepentingan pribadi diatas kepentingan publik

Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah sebuah proses saling meningkatkan diantara para pemimpin dan pengikut ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Burns (1978, dalam Yukl, 1998:296). Maksudnya disini ialah baik pemimpin maupun bawahan saling mendukung satu sama lain dalam meningkatkan moralitas dan motivasi.

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. Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995).

Untuk melihat praktik kepemimpinan yang dipraktikkan di Kantor Pelayanan Umum Tipe A Tanjung Priok dapat dilakukan dengan indikator-indikator yang telah disampaikan pada beberapa teori mengenai kepemimpinan, yakni:

*1. Bud Leadership*

*a. Tidak Berkompeten*

- Skill rendah dalam memimpin organisasi
- Tidak membuat perubahan positif

*b. Rigid*

Kaku dalam menerima ide, informasi dan perubahan waktu

*c. Intemperate*

- Kurang Memiliki kontrol diri
- Kurang dapat mengendalikan bawahan

*d. Callous*

- Tidak memiliki perasaan
- Tidak peduli dengan kebutuhan anggota

*e. Corrupt*

- Berbohong
- Curang
- Mencuri
- Menyetujui melampaui norma
- Menempatkan kepentingan pribadi diatas kepentingan publik

*f. Insullar*

Acuh tak acuh terhadap kesehatan dan kesejahteraan orang-orang yang dalam tanggungjawabnya

*g. Evil*

Menggunakan kekerasan fisik/psikis sebagai instrumen kekuasaannya

2. Gaya Kepemimpinan Otokratik

- a. Kekuasaan terpusat pada pimpinan
- b. Cenderung menggunakan dengan cara paksaan
- c. Bawahan tidak mempunyai kebebasan untuk bertindak
- d. Segala sesuatunya berdasarkan instruksi dari atas
- e. Adanya pengawasan yang sangat ketat dari atasan kepada bawahan

3. Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Konsultatif

- a. Adanya komunikasi dua arah antara pimpinan dan atasan
- b. Pimpinan menghargai bawahan
- c. Bawahan ikut berpartisipasi aktif dalam penetapan sasaran dan pengambilan keputusan.

4. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

- a. Antara pemimpin dan bawahan mempunyai arah hubungan yang tidak jelas
- b. Peran pemimpin di dalam organisasi tidak terlihat
- c. Fungsi pimpinan hanya memberikan nasehat jika bawahan memintanya.



## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan penelitian kualitatif. Pada penelitian kualitatif dapat digunakan dua pendekatan, tergantung pada tingkat filosofis pembaca. Pendekatan pertama adalah merujuk pada asumsi dan perbedaan paradigma kualitatif dan memberikan contoh-contoh khusus untuk menjelaskan asumsi paradigma kualitatif. Pendekatan kedua adalah bersandar pada asumsi terutama tentang metodologi penelitian seperti yang diajukan dalam beberapa naskah penelitian kualitatif atau artikel-artikel jurnal (Jhon W. Creswell, 2003: 139).

Terdapat 6 asumsi dalam penelitian kualitatif, Merriam (1988), yaitu (Jhon W. Creswell, 2003: 139):

1. Peneliti kualitatif lebih menekankan perhatian pada proses, bukannya hasil atau produk.
2. peneliti kualitatif tertarik pada makna bagaimana orang membuat hidup, pengamalan dan struktur dunianya masuk akal.
3. peneliti kualitatif merupakan instrumen pokok untuk pengumpulan dan analisa data. Data didekati melalui instrumen manusia, bukannya melalui inventaris, daftar pertanyaan, atau mesin.
4. peneliti kualitatif melibatkan kerja lapangan. Peneliti secara fisik berhubungan dengan orang, latar, lokasi atau institusi untuk mengamati atau mencatat perilaku dalam latar alamiahnya.
5. peneliti kualitatif bersifat deskriptif dalam arti peneliti tertarik pada proses, makna, dan pemahaman yang didapat melalui kata atau gambar.

6. proses penelitian kualitatif bersifat deduktif dimana peneliti membangun abstraksi, konsep, hipotesa dan teori dan rincian (Jhon W. Creswell, 2003: 140).

### 3.2. Kehadiran Peneliti

Kehadiran peneliti pada penelitian ini dilakukan dengan menempatkan peneliti sebagai instrumen penelitian. Dimana pada penelitian kualitatif, peneliti menempatkan diri sebagai perencana, pelaksana pengumpul data, analisis, penafsir data dan sebagai pelapor hasil penelitiannya. Pengertian instrumen atau alat penelitian disini tepat karena ia menjadi segalanya dari keseluruhan proses penelitian (Lofland dan Lofland dalam Lexy J. Moleong, 2000: 112). Guba dan Lincoln (1981:128-150) mengemukakan tiga hal yang berkaitan dengan manusia sebagai instrumen penelitian, yaitu mencakup ciri-ciri umum, kualitas yang diharapkan, dan kemungkinan peningkatan manusia sebagai instrumen, sebagai berikut (Lexy J. Moleong, 2000: 121-125):

*Pertama, ciri-ciri umum manusia sebagai instrumen mencakup segi responsif, dapat menyesuaikan diri, menekankan keutuhan, mendasarkan diri atas pengetahuan, memproses data secepatnya, dan memanfaatkan kesempatan untuk mengklasifikasikan dan mengikhtisarkan, dan memanfaatkan kesempatan mencari respons yang tidak lazim atau ideosinkratik. Kedua, kualitas yang diharapkan yaitu, peneliti hendaknya memiliki sejumlah kualitas pribadi sebagai berikut: toleran, sabar, menunjukkan empati, menjadi pendengar yang baik, manusiawi, bersikap terbuka, jujur, obyektif, penampilan menarik, mencintai pekerjaan wawancara, senang berbicara dan semacamnya. Selain itu tidak cepat jenuh terhadap pekerjaan yang melembaga, memiliki rasa ingin tahu terhadap segala sesuatu, dan lain sebagainya. Ketiga, peningkatan kemampuan peneliti sebagai instrumen dengan jalan pertama-tama peneliti hendaknya selalu pergi kepada situasi baru untuk memperoleh pengalaman, kemudian berusaha mencatat apa saja yang terjadi dan mewawancarai beberapa orang serta mencatat apa saja yang menjadi hasil pembicaraan. Cara lain ialah melatih kemampuan-kemampuan seperti dimaksudkan di atas secara khusus dalam situasi buatan atau situasi klinis.*

Pada penelitian ini, peneliti hadir sebagai seorang mahasiswa Program Pasca Sarjana Program Pengkajian Ketahanan Nasional Kekhususan

Pengembangan Kepemimpinan Universitas Indonesia yang mengamati Kantor Pelayanan Umum sebagai suatu organisasi yang berdiri sendiri tanpa melupakan bahwa Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok merupakan bagian dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Departemen Keuangan yang tengah melakukan upaya reformasi Birokrasi. Dalam melakukan pengamatan, peneliti mewawancarai beberapa informan kunci yang dapat dimintai keterangan mengenai kepemimpinan yang dipraktikkan pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok pasca reformasi birokrasi di Departemen Keuangan. Informan yang diwawancarai mengenai kepemimpinan dalam penelitian ini ialah:

1. Kepala Bidang Kepatuhan Internal
2. Kepala Bidang Pelayanan
3. Kepala Seksi pada Bidang Kepatuhan Internal
4. Kepala Seksi pada Bidang Pelayanan
5. Staf pada Bidang Kepatuhan Internal
6. Staf pada Bidang Pelayanan
7. Pengguna layanan KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok

Kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini ialah kepemimpinan pejabat struktural yang dimulai dari Kepala KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi pada KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Sedangkan Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen yang banyak ditemukan beberapa pelanggaran integritas seperti yang dapat dilihat pada kasus penggeledahan yang dilakukan oleh KPK pada akhir Mei 2008 yang lalu tidak diwawancarai. Hal tersebut tidak dilakukan karena Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen berada dibawah koordinasi Kepala kantor secara langsung, sehingga, untuk mengetahui gaya kepemimpinan Kepala Kantor dapat diketahui dari Kepala Bidang yang berhasil diwawancarai pada penelitian ini.

### **3.3. Lokasi Penelitian**

Sehubungan dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis terkait dengan

penelitian mengenai gaya kepemimpinan yang mendorong terjadinya perilaku koruptif di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dan usaha yang dilakukan oleh pejabat struktural di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok, maka lokasi penelitian yang diambil ialah Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok, instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Departemen Keuangan serta lingkungan sekitar terkait penelitian.

#### **3.4. Sumber Data**

Data yang digunakan pada penelitian ini didapatkan melalui beberapa cara yakni:

1. Menetapkan batas-batas penelitian,
2. Mengumpulkan informasi melalui pengamatan wawancara,
3. Mengumpulkan informasi melalui dokumen dan bahan-bahan visual dari informan

Sedangkan sumber data didapatkan dari informan yang terdiri dari pejabat struktural di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok itu sendiri, yang kemudian coba dibandingkan dengan informan lainnya yang meliputi orang-orang yang pernah terlibat atau berhubungan langsung dalam masalah pekerjaan yang bersangkutan pada di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Selain itu, penulis juga mencoba membandingkan informasi yang didapatkan dari kedua informan yang telah disebutkan diatas dengan orang-orang disekitarnya, diantaranya informasi yang didapatkan dari Pegawai Negeri Sipil yang merupakan bawahan pemimpin organisasi Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dan masyarakat pengguna layanan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Selain dari informan, penulis juga mengumpulkan data melalui gambar (yang didapatkan melalui internet dan dokumen mengenai gambaran

umum Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok), rekaman mengenai hasil wawancara, dan dokumen tertulis/arsip mengenai gambaran umum Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok yang terkait dengan penelitian ini.

### **3.5. Prosedur Pengumpulan Data**

Prosedur pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap, yakni: pengamatan/observasi, wawancara, membuat catatan lapangan dan penggunaan dokumen.

#### **1. Pengamatan/Observasi**

Pengamatan/observasi tidak akan mungkin didapatkan hasil yang sama antara satu orang dengan yang lainnya. Karena, dalam suatu pengamatan, seseorang dipengaruhi dengan latar belakang pendidikan, pengalaman, pengetahuan, perasaan, nilai-nilai harapan, dan tujuan kita. Selain itu tidak ada pengamatan yang lengkap karena pengamatan adalah kegiatan yang selektif (Nasution, 1988: 57). Pengamatan dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dan melihat aktivitas organisasi tersebut sebagai salah satu data yang digunakan dalam penelitian ini. Aktivitas pengamatan ini dilaksanakan selama 3 pekan di bulan Mei dan Juni 2009 dengan mengamati proses keseharian aktivitas pelayanan di sana.

#### **2. Wawancara**

Lincoln dan Guba (1985:266) mengatakan bahwa, maksud mengadakan wawancara ialah: mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain-lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan-kebulatan demikian sebagai yang dialami di masa lalu; memproyeksikan kebulatan-kebulatan sebagai yang telah diharapkan untuk

dialami pada masa yang akan datang; memverifikasi, mengubah, dan memperluas informasi yang diperoleh dari orang lain, baik manusia maupun bukan manusia (triangulasi); dan memverifikasi, mengubah dan memperluas konstruksi yang dikembangkan oleh peneliti sebagai pengecekan anggota (Lexy J. Moleong, 2000: 135). Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode wawancara mendalam (*In-Depth Interview*), yang diharapkan mendapatkan beberapa keuntungan, diantaranya: menghasilkan data yang kaya, rinci, penuh hal-hal baru; memungkinkan tatap muka langsung dengan informan; memungkinkan dilakukan eksplorasi topik secara mendalam; dapat mengalami langsung aspek afektif dan kognitif dari informan; memungkinkan klarifikasi atas jawaban yang kurang/tidak jelas (Irwan Abdullah, 2002: 4).

Data yang didapatkan dari wawancara ialah data verbal dan data non verbal. Data verbal diperoleh dari percakapan atau tanya jawab yang dicatat atau direkam, sedangkan data non verbal diperoleh dari gerak-gerik badan, tangan atau perubahan wajah. Dan berdasarkan persepsi wawancara diperoleh data etic dan emic. Data etic diperoleh berdasarkan pandangan peneliti dan data emic diperoleh dari pandangan orang yang diwawancarai (Nasution, 1988: 69-71).

Wawancara dilakukan oleh peneliti dengan mewawancarai pemimpin organisasi tempat penelitian dilakukan sebagai informan yang diminta keterangan mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukannya dengan menggunakan perangkat pedoman wawancara yang dibuat sebelum peneliti terjun ke lapangan. Selanjutnya dari pedoman wawancara tersebut, tidak tertutup kemungkinan, peneliti mencari informasi di luar pedoman wawancara apabila data yang dibutuhkan masih dirasakan kurang oleh peneliti. Selain melakukan wawancara dengan Kepala Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok, peneliti juga melakukan metode triangulasi dengan membandingkan informasi yang didapatkan dari beberapa pimpinan yang diwawancarai tersebut dengan

bawahan dan masyarakat pengguna layanan di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok.

### **3. Membuat Catatan Lapangan**

Catatan lapangan menurut Bogdan dan Biklen (1982:74) adalah catatan tertulis tentang apa yang didengar, dilihat, dialami, dan dipikirkan dalam rangka pengumpulan data dan refleksi terhadap data dalam penelitian kualitatif (Lexy J. Moleong, 2008: 153). Selanjutnya dikatakan oleh Bogdan dan Biklen bahwa catatan lapangan terdiri dari: pertama, bagian deskriptif yang berisi mengenai gambaran tentang latar pengamatan, orang, tindakan, dan pembicaraan. Kedua berisi mengenai kerangka berpikir dan pendapat peneliti, gagasan dan kepeduliannya (Lexy J. Moleong, 2008: 156).

Pada saat peneliti melakukan pengamatan dan wawancara, peneliti mencatat hal-hal penting yang dapat dijadikan dasar dan data dalam penelitian ini. Catatan lapangan yang didapatkan oleh peneliti diharapkan dapat menunjang data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Catatan lapangan tersebut terkait dengan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian.

### **4. Penggunaan Dokumen**

Dokumen adalah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari record, yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik. Menurut Guba dan Lincoln (1981:232-235), dokumen dan record yang digunakan untuk penelitian karena alasan-alasan yang dapat dipertanggungjawabkan (Moleong, 2008: 153). Dokumen yang digunakan terdiri dari dokumen resmi dan dokumen eksternal. Dokumen internal berupa memo, pengumuman, instruksi, risalah atau laporan rapat, dan sebagainya yang merupakan informasi tentang keadaan, aturan disiplin, dan dapat memberikan petunjuk tentang gaya kepemimpinan. Sedangkan dokumen eksternal berupa bahan-bahan yang dihasilkan oleh suatu lembaga sosial (majalah, buletin, pernyataan, berita) yang bermanfaat untuk menelaah konteks

sosial, kepemimpinan dan lain-lain ((Lexy J. Moleong, 2008: 163).

Selain pengamatan dan wawancara sebagaimana dituliskan diatas, peneliti juga mencari data tambahan yang relevan dengan permasalahan yang ada dan terkait dengan penelitian ini berupa dokumen-dokumen penunjang data penelitian. Seperti yang disebutkan diatas, dokumen yang dicari berupa dokumen internal dan dokumen eksternal. Dokumen internal dicari pada lokasi penelitian yakni Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok. Sedangkan dokumen eksternal dicari pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok maupun diluar lokasi penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

### **3.6. Analisis Data**

Dari data yang telah terkumpul penulis melakukan beberapa langkah dalam kaitannya menuju langkah selanjutnya didalam penelitian ini yaitu pengolahan data. Hal tersebut diantaranya ialah:

1. Pencatatan yang meliputi hasil pengamatan, wawancara, dokumen dan materi audio visual. Setelah mendapatkan data-data yang dibutuhkan melalui beberapa tahap tersebut, peneliti melakukan kegiatan pengolahan data berupa mencatat hal-hal penting yang didapatkan dari kegiatan pengumpulan data di lapangan. Hal tersebut dilakukan sebagai usaha penulis agar informasi yang didapatkan melalui pengamatan, wawancara, dokumen dan materi audio visual tidak hilang sia-sia namun dapat diharapkan diinventarisir dalam data penunjang penelitian.
2. Kemudian data dianalisa dengan membuktikan keabsahan data yakni membandingkan jawaban seorang informan dengan informan lainnya terkait dengan permasalahan yang sama.

### **3.7. Pengecekan Keabsahan Temuan**



Untuk menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan, yaitu (Lexy J. Moleong, 2008: 324-326):

1. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Penerapan kriterium ini berfungsi untuk melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Pada penelitian ini penulis melakukan pembuktian dari indikator penelitian yang telah ditanyakan dengan cara membandingkan jawaban salah satu informan dengan informan lainnya mengenai indikator penelitian yang sama.

2. Keteralihan (*transferability*)

Kriterium keteralihan berbeda dengan validitas eksternal dari nonkualitatif. Konsep validitas itu menyatakan bahwa generalisasi suatu penemuan dapat berlaku atau diterapkan pada semua konteks dalam populasi yang sama atas dasar penemuan yang diperoleh pada sampel yang secara representatif mewakili populasi itu. Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggungjawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha memverifikasi tersebut (Lexy J. Moleong, 2008: 324-325).

Dalam hal ini, peneliti berusaha untuk mencari data dari informan yang dapat merepresentasikan informan lainnya yang memiliki baik tingkat,

struktur atau job description yang sama dengan informan yang diwawancarai. Peneliti mewawancarai pimpinan dan petugas pelayanan dan pengawasan untuk mendapatkan informasi mengenai pola kerja dan gaya kepemimpinan yang dilakukan di Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dan juga melihat peristiwa-peristiwa yang terkait dengan terjadinya perilaku koruptif.

Pada penelitian ini penulis mengumpulkan peristiwa-peristiwa yang terjadi di lapangan penelitian, tempat penulis melakukan penelitian. Peristiwa-peristiwa yang dikumpulkan oleh penulis melalui wawancara yang dilakukan selama penelitian diverifikasi oleh penulis yang terkait dengan penelitian ini, yakni mengenai kepemimpinan di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea Cukai Tanjung Priok yang mendorong perilaku koruptif pada lingkungan Kantor tersebut.

### 3. Kebergantungan (*dependability*)

Penerapan penelitian ini dilakukan untuk memperhitungkan apa yang ada pada reabilitas ditambah faktor-faktor lainnya yang tersangkut dalam konteks pemeriksaan. Jika dua atau beberapa kali diadakan pengulangan suatu studi dalam suatu kondisi yang sama dan hasilnya secara esensial sama, maka dapat dikatakan reliabilitasnya tercapai (Lexy J. Moleong, 2008: 325).

Setiap data yang didapatkan melalui proses wawancara ini tidak dapat dilepaskan dari data lainnya, karena pada penelitian ini setiap data saling berkait satu sama lainnya. Dalam hal data yang didapatkan dari seorang informan, penulis akan mencoba mengkroscek hasil wawancara tersebut dengan informan lainnya, sehingga dapat mencapai reabilitas yang baik.

### 4. Kepastian (*confirmability*).

Kriterium kepastian berasa dari konsep objektivitas menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antar subjek (Lexy J. Moleong, 2008: 325). Penilaian data pada penelitian yang dilakukan pada Kantor Pelayanan Utama Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dapat dianggap sebagai data yang objektif apabila dapat sesuai dengan penilaian dari beberapa informan. Dalam penelitian, dilakukan pengecekan beberapa data yang didapatkan dari informan yang berhasil diwawancarai, untuk memastikan kebenaran data yang didapatkan dari seorang informan dengan informan. Hal itu dilakukan untuk mendapatkan data yang valid

Secara umum Ikhtisar pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan cara (Lexy J. Moleong, 2008: 327):

**Tabel 3.1.**

**Ikhtisar pemeriksaan keabsahan data**

<b>Kriteria</b>	<b>Teknik Pemeriksaan</b>
Kredibilitas (derajat kepercayaan)	(1) Perpanjangan keikutsertaan (2) Ketekunan pengamatan (3) Triangulasi (4) Pengecekan Sejawat (5) Kecukupan referensial (6) Kajian kasus negatif (7) Pengecekan anggota
Kepastian	(8) Uraian rinci
Kebergantungan	(9) Audit kebergantungan
Kepastian	(10) Audit kepastian

**Sumber**

**Lexy J. Moleong, Metode Penelitian Kualitatif, 2008, hal.327**

## 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	<b>124,54%</b>	<b>166,26%</b>	<b>295,20%</b>	
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

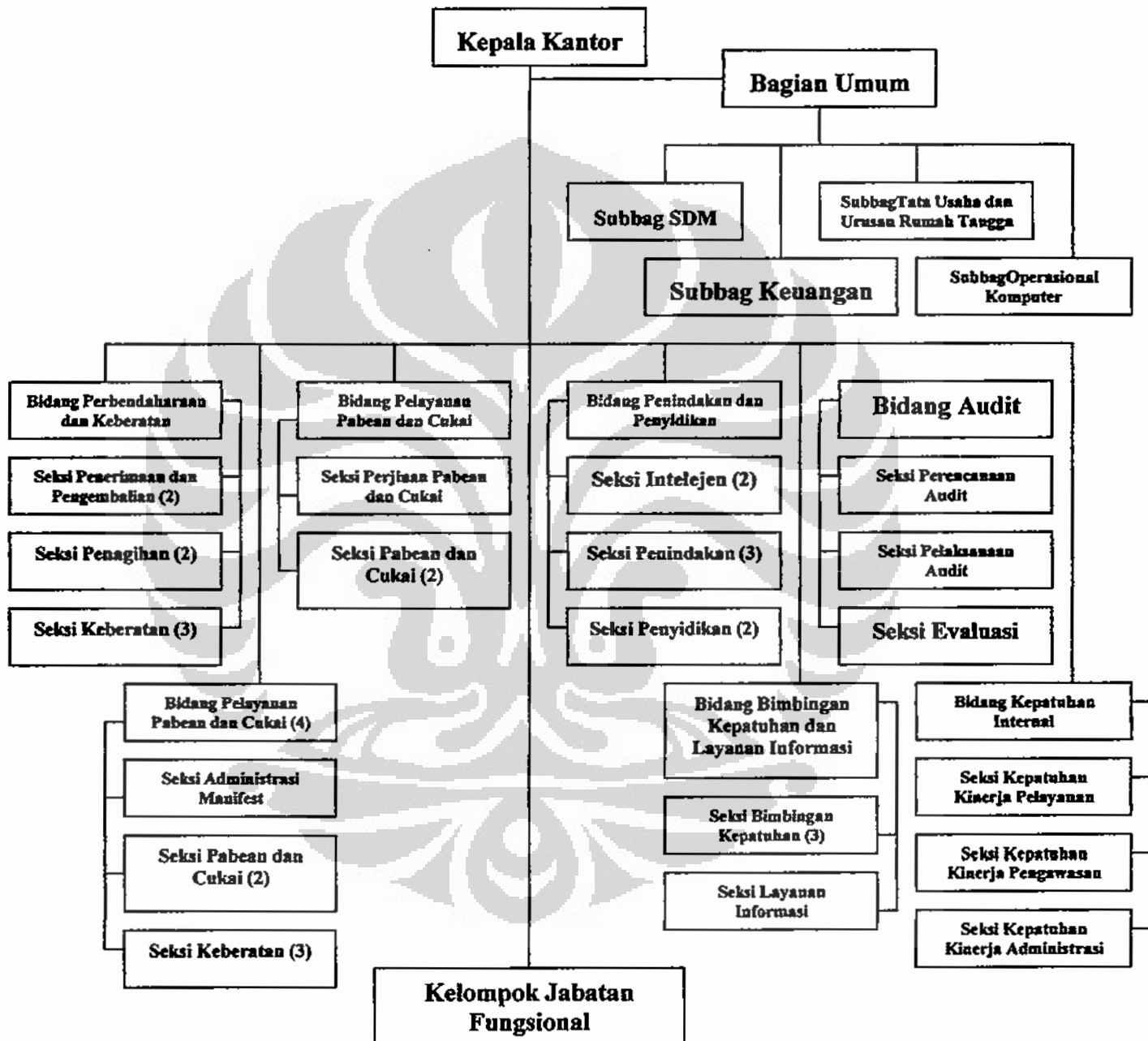
## 6. Optimalisasi pemanfaatan dan peningkatan sarana dan prasarana

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**

**Universitas Indonesia**

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 porsi 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:

*“memurut 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 enakya aja buat pengguna layanan, kadang-kadang pengguna layanan malah seneng 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 perbandingan 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 m<sup>2</sup>, namun setelah diperiksa oleh petugas ternyata didapatkan bahwa gulungan kabel itu sepanjang 600 m<sup>2</sup>. 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 berkeaktivitas 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 datang... 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, instrukturinya 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 Bidangnyanya, 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-efort 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><b>Gaya Kepemimpinan</b></p> <p><b>a. Bad Leadership</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>Incompetent - the leader and at least some followers lack the will or skill (or</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Skill rendah untuk menopang pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan dan staf memiliki kemampuan yang tinggi untuk mengelola organisasi, yang</li> </ul>



	<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"> <li>- Tidak membuat perubahan positif</li> </ul>	<p>didapatkan melalui pendidikan yang tinggi, kursus-kursus (pendidikan dan pelatihan), pengalaman bekerja di birokrasi. (tidak ditemukan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <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></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kaku/keras dalam menerima ide, informasi dan perubahan waktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masukan-masukan dan ide-ide baru dikumpulkan oleh pimpinan dan dibahas pada suatu forum baik yang sifatnya formal maupun informal (tidak ditemukan)</li> <li>- Forum-forum tersebut dilakukan oleh pimpinan dan staf di lingkungan pengawasan dan pelayanan di KPU Bea Cukai Tipe A Tanjung Priuk (tidak ditemukan)</li> <li>- Pada umumnya pimpinan menampung ide/masukan yang datangnya dari bawahan dan coba dibandingkan dengan ide lainnya (tidak ditemukan)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intemperate - the leader lacks self-control and is aided and abetted by followers who are unwilling or unable to effectively intervene.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kurang memiliki kontrol diri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan apabila dihadapkan pada bawahan yang tidak melaksanakan tugas dengan baik, mencoba untuk menegur secara lisan dan menanyakan pekerjaan perkembangan tersebut (tidak ditemukan)</li> <li>- Pimpinan dinilai oleh bawahannya jarang marah ketika menghadapi suatu permasalahan organisasi tersebut (tidak ditemukan)</li> </ul>

		- Kurang dapat mengendalikan bawahan	- 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"> <li>• <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></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tidak memiliki perasaan</li> <li>- Tidak peduli kebutuhan anggota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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).</li> <li>- 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)</li> <li>- 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)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <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></li> </ul>	- Berbohong	- Di lingkungan KPU ada ruang-ruang yang memungkinkan pegawai dapat melakukan kebohongan, misalnya pada saat pencatatan barang yang kena wajib bayar,

	<p><i>interest.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curang</li>   <li>- Mencuri</li>   <li>- Menyetujui melampaui norma</li> </ul>	<p>namun dicatat bahwa importir tidak berkewajiban membayar barang tersebut (ada pada beberapa pegawai)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li>   <li>- 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)</li>   <li>- 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)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <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></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menempatkan kepentingan pribadi diatas kepentingan publik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih didapatnya penggunaan kendaraan dinas diluar jam kerja yang belum dapat dipantau secara efektif oleh bidang pengawasan di organisasi tersebut (ada pada beberapa pegawai)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Evil - the leader and at least some followers commit atrocities. They use pain as an instrument</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuh tak acuh terhadap kesehatan dan kesejahteraan orang-orang yang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencoba memberikan cek kesehatan menggunakan</li> </ul>

	<p><i>of power. The harm can be physical, psychological or both.</i></p>	<p>dalam tanggungjawabnya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan kekerasan fisik/psikis sebagai instrumen kekuasaannya</li> </ul>	<p>fasilitas yang tersedia di KPU (tidak ditemukan)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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)</li> </ul>
	<p><b>b. Gaya Transformasional</b>  <b>"Kepemimpinan Transformasional"</b>          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 "            (Bass, 1985; Burns, 1978; Tichy dan Devanna, 1986, seperti dikutip oleh Locke, 1997).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memotivasi bawahan</li> <li>- Mencapai sasaran</li> <li>- Melampaui kepentingan pribadinya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan membuat kegiatan informal yang sifatnya memotivasi bawahannya, seperti yang dilakukan di bagian Kepatuhan Internal seminggu dua kali</li> <li>- Pimpinan mencoba untuk melakukan inspeksi ke lapangan untuk menampung permasalahan bawahan di lapangan, seperti yang dilakukan pada pimpinan di bagian pelayanan</li> <li>- Pimpinan dalam memberikan penugasan mencoba memenuhi target yang telah ditetapkan oleh organisasi melalui KPI dan dievaluasi dengan jangka waktu yang telah dibuat</li> <li>- Pimpinan membentuk tim untuk melakukan evaluasi kinerja pegawai</li> <li>- Pimpinan pada bagian pengawasan tidak membedakan teman seangkatan dalam melakukan tindakan terhadap pegawai yang tidak menjaga integritasnya sebagai PNS</li> <li>- Pimpinan tidak pernah menahan-nahan kasus pelanggaran integritas untuk diproses, meskipun terhadap bawahannya</li> </ul>

<p><b>c. Gaya Transaksional</b> Menurut Bycio dkk. (1995) serta Koh dkk. (1995) “Kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin memfokuskan 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"> <li>- Klasifikasi Sasaran</li> <li>- Standar kerja</li> <li>- Penugasan Kerja</li> <li>- Penghargaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pimpinan pelayanan meminta informasi dari asosiasi pengguna layanan mengenai permasalahan di lapangan</li> <li>- Pimpinan mengevaluasi pekerjaan bawahan berdasarkan perinath yang diberikan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan</li> <li>- Ada juga pimpinan yang tidak mempraktekkan gaya ini</li> <li>- Pimpinan mengevaluasi kinerja pegawai berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi dengan ukuran waktu yang telah ditetapkan</li> <li>- Pimpinan mengecek pekerjaan yang diberikan kepada bawahan baik secara langsung maupun melalui media komunikasi (telpon, sms)</li> <li>- Penugasan kerja yang dilakukan oleh pimpinan didasarkan pada klasifikasi kemampuan yang dimiliki oleh bawahan</li> <li>- Pimpinan juga memberikan kerja berdasarkan kepercayaan yang didapatkan dari pegawai tersebut</li> <li>- 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)</li> <li>- 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</li> </ul>
---	--	--

			terima kasih)
	<p><b>d. Gaya Kepemimpinan Otokratik</b></p> <p><b>Definisi Operasional Konsep</b>  “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"> <li>- Pimpinan tidak menggunakan kekuasaannya dalam memberikan perintah (tidak ada)</li> <li>- Tidak ada</li> <li>- Tidak ada</li> <li>- Dalam hal-hal tertentu yang sifatnya datang dari Dirjen/Menteri, pimpinan memberikan instruksi terhadap bawahan (ditemukan)</li> <li>- Pimpinan melakukan pengawasan terhadap bawahan dengan menggunakan pengaduan yang masuk mengenai keluhan pelayanan (ditemukan)</li> <li>- Pimpinan melaporkan pelanggaran integritas pegawai kepada atasan langsungnya, apabila ada indikasi pelanggaran integritas/kode etik (tidak terlalu ketat)</li> </ul>
	<p><b>e. Gaya Kepemimpinan Demokratis atau Konsultatif</b></p> <p><b>Definisi Operasional Konsep</b>  “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"> <li>- 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</li> <li>- Pimpinan menerima masukan yang diberikan oleh bawahan dan konsep-konsep tersebut coba diajukan kepada atasannya, pimpinan memberikan (ditemukan)</li> <li>- Masukan bawahan ditampung dan diajukan kepada pimpinan</li> </ul>

		<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"> <li>- Pimpinan cenderung mendelegasikan pekerjaan kepada bawahannya</li> <li>- 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.</li> </ul>
	<p><b>1. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire</b>  <b>Definisi Operasional Konsep</b>          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 nasihat 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 nasihat jika bawahan memintanya.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hubungan antara bawahan dengan pimpinan dilakukan secara wajar</li> <li>- Pimpinan berusaha mengurangi jarak dengan bawahan dengan sering mengunjungi bawahannya</li> <li>- Tidak ditemukan</li> <li>- Pimpinan organisasi memberikan nasihat kepada bawahan untuk tidak melakukan pelanggaran integritas di lapangan, sedangkan apabila terjadi pelanggaran integritas pimpinan cenderung berhati-hati (ragu-ragu) dalam memberikan tindakan</li> </ul>
2.	<p><b>Perilaku Koruptif</b>  <b>Definisi Operasional Konsep</b>          " Dengan sengaja melakukan kesalahan atau melalaikan tugas yang diketahui sebagai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sengaja melakukan kesalahan atau melalaikan tugas yang diketahui sebagai kewajiban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ada beberapa petugas di lapangan yang masih belum menjaga integritasnya dengan menerima sejumlah uang usai melayani pengguna layanan untuk pribadi</li> </ul>

<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"> <li>- Tanpa hak menggunakan kekuasaan</li> <li>- Tujuan memperoleh keuntungan pribadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Masih ada petugas yang mau menerima uang untuk mempercepat dokumennya selesai</li> <li>- Pemanipulasian data yang diperiksa dapat mengurangi pendapatan yang seharusnya diterima oleh negara</li> <li>- Dalam pemeriksaan dokumen barang-barang yang masuk, petugas melakukan aktivitas pemanipulasian tanpa diketahui orang lain, bahkan petugas disebelahnya</li> <li>- Petugas lapangan yang melakukan pemerasan terhadap pengguna layanan yang juga melakukan manipulasi laporan barang (misalnya kasus kabel)</li> <li>- Petugas yang melakukan pemerasan kepada pengguna layanan telah melakukan pengabaian terhadap integritasnya sebagai PNS dan merugikan pengguna layanan yang menginginkan terselesaikannya urusan pengguna layanan</li> </ul>
--	---	--

#### 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 enak 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 nangkap KPK, kita tanyakan itu, kenapa kok yang dibayar cuma segini? Kita lihat pembanding 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 m<sup>2</sup>, namun setelah diperiksa oleh petugas ternyata didapatkan bahwa gulungan kabel itu sepanjang 600 m<sup>2</sup>. 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, Pacific 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 mentreatmen 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.



## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Dari penelitian yang dilakukan mengenai kepemimpinan pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok dapat dilihat bahwa kepemimpinan yang dipraktikkan terdapat 8 praktik kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin yang menantang prosesnya dan akomodatif terhadap masukan bawahan
2. Pemimpin yang melarang bawahannya untuk berbuat tidak sesuai dengan aturan yang ada dan mencontohkan caranya
3. Pemimpin yang tegas dalam memberikan keputusan
4. Pemimpin yang memberikan kepercayaan lebih kepada bawahan yang bekerja dengan baik
5. Pemimpin yang menjelaskan urgensi melakukan sesuatu hal dan memotivasi bawahannya ketika memberikan arahan
6. Pemimpin yang berusaha memahami tindakan dan permasalahan yang dilakukan oleh bawahannya ketika melakukan pelanggaran integritas
7. Pemimpin yang tidak segan-segan dalam memberikan tindakan kepada pelanggaran
8. Pemimpin yang berhati-hati dalam bertindak, untuk meminimalisir masalah di kemudian hari

Dengan Praktik-praktik kepemimpinan yang telah disebutkan diatas, ternyata masih diikuti dengan perilaku koruptif dari pegawai Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, namun kecenderungannya menurun. Indikator turunnya perilaku koruptif pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok ini ditandai dengan menurunnya laporan



yang masuk kepada bidang yang mengurus masalah pengawasan. Namun yang perlu mendapatkan catatan ialah perilaku koruptif ini juga didukung oleh dorongan dari pengguna layanan yang memang sengaja melakukan hal tersebut demi keuntungan mereka. Hal ini diperparah dengan tanggapan dari petugas yang masih mau menerima hal-hal semacam itu, sehingga menurunnya laporan ke bidang yang mengurus pengawasan diasumsikan karena pelaku tindakan korupsi ini tidak melaporkan tindakan-tindakan tersebut. Itu tidak lain dilakukan karena pengguna layanan hanya melaporkan ketika hal itu tidak menguntungkan baginya saja.

Perilaku koruptif yang masih menghinggapi beberapa pegawai tersebut yang dilatarbelakangi oleh praktik kepemimpinan dapat disimpulkan berasal dari praktik kepemimpinan yang berusaha memahami tindakan dan permasalahan yang dilakukan oleh bawahannya ketika melakukan pelanggaran integritas. Hal ini diduga kuat menjadi problem dari masih menjamurnya praktik korupsi di lingkungan Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Dikarenakan oknum petugas yang melanggar tidak mendapatkan sanksi yang tegas ketika melakukan perbuatan itu disamping juga karena factor proses yang panjang dalam penjatuhan sanksi terhadap pelaku perbuatan korupsi.

Praktik kepemimpinan selanjutnya yang juga menjadi pendorong perilaku koruptif pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok ialah kepemimpinan yang terlalu berhati-hati dalam melakukan tindakan kepada pelaku perbuatan korupsi tersebut. Perhitungan dalam mengambil tindakan memang diperlukan, akan tetapi jangan sampai menjadi penghambat utama penjatuhan sanksi terhadap pegawai yang melanggar integritas dan kode etik untuk menghentikan perilaku koruptifnya.

## 5.2. Saran

Untuk menghindari perilaku koruptif yang berasal dari praktik kepemimpinan pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, diharapkan ada beberapa praktik kepemimpinan yang perlu dipertahankan dan juga ada beberapa praktik kepemimpinan yang harus coba dihilangkan. Praktik kepemimpinan yang sudah dimiliki oleh pimpinan di KPU Tipe A Bea dan Cukai Tanjung Priok dan harus tetap dipertahankan ialah:

1. Pemimpin yang menantang prosesnya dan akomodatif terhadap masukan bawahan
2. Pemimpin yang melarang bawahannya untuk berbuat tidak sesuai dengan aturan yang ada dan mencontohkan caranya
3. Pemimpin yang tegas dalam memberikan keputusan
4. Pemimpin yang memberikan kepercayaan lebih kepada bawahan yang bekerja dengan baik
5. Pemimpin yang menjelaskan urgensi melakukan sesuatu hal dan memotivasi bawahannya ketika memberikan arahan
6. Pemimpin yang tidak segan-segan dalam memberikan tindakan kepada pelanggaran

Sedangkan praktik kepemimpinan yang berusaha memahami tindakan dan permasalahan yang dilakukan oleh bawahannya ketika melakukan pelanggaran integritas serta mentolerirnya harus dapat dihilangkan perlahan tapi pasti. Gaya kepemimpinan ini banyak dilakukan oleh pimpinan pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, baik pada level Kepala Kantor, Kepala Bidang, dan Kepala Seksi. Selain level pimpinan, pada beberapa level staf juga melakukan hal tersebut, sehingga menyulitkan untuk mengidentifikasi permasalahan perilaku koruptif yang ada di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Pada akhirnya apabila permasalahan tidak diketahui, akan sulit untuk melakukan upaya pencegahan dan memberantas perilaku tersebut.

Asumsi seperti yang diungkapkan oleh Mc Gregor di mana pimpinan menilai bahwa bawahan pada umumnya perlu diawasi dengan ketat, diberi ancaman dengan sanksi dan kalau perlu dihukum agar bekerja untuk mencapai tujuan organisasi, tampaknya masih harus diberlakukan untuk menghabisi praktik-praktik perilaku koruptif. Karena apabila dibiarkan, sebagaimana pendapat Syed Hussein Alatas, bahwa korupsi yang kecil lama kelamaan dapat menjadi tindak kejahatan yang serius dan mengakar apabila tidak segera dihentikan, salah satunya dengan memberikan sanksi secara tegas kepada mereka yang masih mempraktikkan perilaku koruptif.

Perilaku koruptif seperti yang ditemukan dalam penelitian tersebut tidak hanya didapatkan setelah reformasi birokrasi dan berdirinya Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok. Namun praktik-praktik tersebut sebelumnya telah terjadi, sebagaimana yang diungkapkan oleh pengguna layanan dalam wawancara yang dilakukan pada saat penelitian. Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok didirikan dalam upaya untuk menghilangkan praktik-praktik semacam itu dan upaya reformasi birokrasi secara menyeluruh di bidang kepabeanan dan cukai.

## Daftar Referensi

- Agarwal, *Organizational and Management*, New Delhi, Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited, 1982.
- Amstrong, Michael. (alih bahasa oleh Sofyan). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Elex Media Komputindo. 1990.
- Barry Z. Posner dan James M. Kouzes. *The Leadership Challenge*. Penerbit Erlangga. Jakarta 2004.
- Bittel, Lester R. dan Newstrom, J.W., *What Every Supervisor Should Know* (Pedoman bagi Penyelia: Manajemen Kepenyelaaian, Perencanaan dan Pengendalian, Pengorganisasian dan Pelatihan, Menggiatkan Armada Kerja). Jakarta. Penerjemah Bambang Hartono. Penerbit PT. Pustaka Binaman Pressindo dan LPPM. 1996.
- Celebi, Katib, *The Balance of Truth*, Terjemahan G.L. Lewis, George Allen and Unwin, London, 1957
- Gibson, et.al, *Organisasi dan Manajemen Perilaku Struktur Proses*. Edisi Keempat (Terjemahan: Djoerban Wahid), Jakarta: Penerbit Erlangga, 1973.
- Hamzah, Andi, *Korupsi di Indonesia: Masalah dan Pemecahannya*, Jakarta, Gramedia, 1984.
- Hamzah Andi, *Korupsi dalam Pengelolaan Proyek Pembangunan*, Jakarta, Akademika Pressindo, 1984.
- Hasibuan, Malayu, S.P. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta. Bumi Aksara. 2003.
- Irwan Abdullah. *Materi Kuliah Metodologi Penelitian Kualitatif*. Program Pasca Sarjana Magister Administrasi Publik UGM. 2002.
- J. Kaloh. *Pemimpin: Antara Keberhasilan dan Kegagalan*. Kata Hasta Pustaka. Jakarta: 2006.
- James M. Kouzes dan Barry Z. Posner. *The Leadership Challenge*. Penerbit Erlangga. Jakarta. 2004.
- Jhon W. Creswell, *Research Design, Quantitative & Qualitative Approaches*. 1994. cetakan kedua edisi revisi. Jakarta. Penerbit KIK Press. 2003
- Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta. Rajawali Press. 1996.
- Kellerman, Barbara. *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It*

- Matters. Harvard Business School Press. United States of America: 2004.
- Klitgaard, Robert, *Membasmi Korupsi*, Jakarta, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta, 1998
- Kotter, John P, *The Leading Change*, Harvard Business School Press. 1996.
- Kotter, John O. *Leading Change (Menjadi Pionir Perubahan)*, Alih Bahasa Joseph Bambang MS. Jakarta, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama. 1999.
- Kreht, David, Richard S., dan Cruth Field I., Ballachey. 1962. *Individual In Society*. Tokyo. Mc.Graw Hill Kagakusha.
- Lexy J. Moleong. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung. Cetakan ke 13. 2000.
- Lexy J. Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya. Cetakan ke 25. Bandung. 2008.
- Likert, R., *The Human Organization*, New York, Mc Graw-Hill, 1967.
- Lussier, Robert N. *Human Relation in Organization: A Skill Building Approach, Third Edition*. Mc Graw Hill Company, 1981.
- Merton, Robert K., *Social Theory and Social Structure, Enlarged Edition*, New York, The Free Press, 1968.
- Mintorogo, Antonius, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, STIA-LAN Press, Jakarta, Cetakan ketiga. 2001.
- Nasution, Tarsito, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung: 1988.
- Robert C. Brooks, *Corruption in American Politics and Life, hal.46, Dood, Mead and Company*, New York, 1910.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Theory, Structure, Design and Applications*, Jakarta, Arcan, 1994.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Bumi Aksara, 1999.
- Siagian, Sondang P., *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, Jakarta, Rineka Cipta, 1999.
- Stoner, James A.F. dan R. Edward Freeman, *Manajemen*, cetakan keempat, Terjemahan Wilhelmus W. Bakowatun, Jakarta, CV. Intermedia Jakarta, 1992
- Syed Hussein Alatas, *Korupsi Sifat, Sebab dan Fungsi*, Jakarta: LP3ES, 1987.

Syed Hussein Alatas. *The Sociology of Corruption, The Nature Function, Causes and Prevention of Corruption*, cetakan kedua, Delta Orient (Pte) Ltd. Singapore. 1975. Terjemahan oleh Al Ghozie Usman. Cetakan pertama. Desember 1981. Penerbit LP3ES. Jakarta.

Thoah, Miftah. *Perilaku Organisasi (Konsep Dasar dan Aplikasinya)*. Edisi ke dua belas. Jakarta. Rajawali Press. 2001.

Timple, Dale, (alih bahasa oleh Sofyan), *Kinerja*. Jakarta. PT. Gramedia. 1992.

Umar, Husein, *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama. 2001.

Wertheim, W.F., *Segi-Segi Sosiologi Korupsi di Asia Tenggara*, dalam Mochtar Lubis dan James C. Scott, *Etika Pegawai Negeri*, Jakarta: Bhatara Karya, 1971.

Wertheim, W.F., *Sociological Aspects of Corruption in South East Asia*, dalam *East-West Parallels*, Van Hoeve, The Hague, 1965.

Yukl, G.A. *Leadership In Organization*, Third Edition, Prentice Hall, Inc. 1994.

Zainun, Buchari, *Manajemen dan Motivasi*, Jakarta. Balai Aksara, 1989  
\_\_\_\_\_, *Organisasi dan Manajemen*, Jakarta. Balai Aksara, 1989  
\_\_\_\_\_, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta PT. Toko Gunung Agung. 1996.

#### Tesis

Cecep Sutiawan, *Analisis Hubungan Motivasi dan Kepemimpinan Dengan Kinerja Pejabat Struktural di Lingkungan Sekretariat Negara RI*, Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2001.

Desmaniar, *Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Jenderal Departemen Kehakiman dan Hak Azasi Manusia*, 2004.

Meliala, Adrianus, *Faktor-Faktor Penilaian Perilaku Korupsi*, Magister Bidang Studi Psikologi, Depok, 1994.

Ondy, *Tindak Kejahatan Korupsi, Studi Melalui Persepsi Pegawai Negeri Sipil di Instansi Badan Pemeriksa Keuangan*, Program Pasca Sarjana Kriminologi, 2004.

Sukma Irawan, *Analisis Iklim Organisasi, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Pegawai di Lingkungan Sekretariat Negara*, Program Studi Ilmu

Administrasi Kekhususan Administrasi dan Kebijakan Publik Universitas Indonesia, 2002.

Tanti Sumartini, Hubungan Antara Kepemimpinan dan Motivasi Dengan Kinerja Pegawai Sekretariat Jenderal DPR RI (Studi Kasus tentang Kinerja Pegawai Setjen DPR RI di Lingkungan Biro Persidangan), Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2004.

Undang S. Mulyana, Pengaruh Gaya dan Kemampuan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di LAPAS Tasikmalaya, Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2006.

Ujang Abdullah, Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Semangat Kerja Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pengadilan Tata Usaha Negara Bandar Lampung, Program Pasca Sarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, 2004.

#### **Internet**

<http://www.antikorupsi.org>. 6 Januari 2009. Febri Diansyah. Kronik Pemberantasan Korupsi 2008., dari Suara Merdeka, 23 Desember 2008

<http://mediaindonesia.com/index>. Sosok Birokrasi dalam Pemberantasan Korupsi. Dr Haryono Umar, Wakil Ketua KPK, Selasa, 09 Desember 2008

<http://www.legalitas.org/?q=content/suap-bea-cukai-diduga-sistematis> dari [www.seputar-indonesia.com](http://www.seputar-indonesia.com)

<http://www.tii.or.id>.

<http://www.reform.depkeu.go.id/organisasi/organisasi.asp>

<http://www.reform.depkeu.go.id/sdm/sdm.asp>

[http://www.reform.depkeu.go.id/ProsesBisnis/proses\\_bisnis.asp](http://www.reform.depkeu.go.id/ProsesBisnis/proses_bisnis.asp)

<http://www.investigasi-korupsi.com>. Pengertian atau Definisi Korupsi.

<http://transdimensi.blogspot.com/2008/07/teori-kepemimpinan.html>. Drs. Bambang Widodo, MM.

<http://www.goodgovernance.bappenas.go.id>

<http://www.khaliknews.com>. Kepemimpinan Spiritual Positif Bagi Dinamika Perusahaan. 15 November 2008

[http://en.wikipedia.org/wiki/Toxic\\_leader](http://en.wikipedia.org/wiki/Toxic_leader)

### **Surat Kabar**

Harian Sinar Indonesia Baru, Kasus Bea Cukai, Bukti Gaji Tinggi Bukan Jaminan Tidak Korupsi. 3 Juni 2008

### **Jurnal dan Modul**

Thomas Stefanus Kaihatu, Kepemimpinan Transformasional dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan atas Kualitas Kehidupan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Perilaku Ekstra Peran: Studi pada Guru-Guru SMU di Kota Surabaya. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, vol.98, no. 1, Maret. 2007

Tim Percepatan Reformasi Birokrasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea Cukai, Modul Training/Retraining Gambaran Umum KPU, Februari 2007

Tim Percepatan Reformasi Birokrasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea Cukai, Modul Training/Retraining Key Performance Indicators (KPI) KPU, Februari 2007

Tim Percepatan Reformasi Birokrasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea Cukai, Modul Training/Retraining Pengawasan KPU, Februari 2007

Tim Percepatan Reformasi Birokrasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea Cukai, Modul Training/Retraining Fasilitas KPU, Februari 2007

Tim Percepatan Reformasi Birokrasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea Cukai, Modul Training/Retraining Kepatuhan Internal KPU, Februari 2007

### **Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2001 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 Tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 Tentang Kepabeanan