



ANALISIS KINERJA BEA CUKAI INDONESIA YANG DIPENGARUHI OLEH BUDAYA ORGANISASI, PARTISIPASI *STAKEHOLDER*, TEKNOLOGI INFORMASI, DAN *TRANSFER OF KNOWLEDGE*

Aditya Dharmawan¹, Susilo Toto Raharjo², Amie Kusumawardhani³

¹Kementerian Keuangan Republik Indonesia

²Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

³Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRAK

Peningkatan kinerja organisasi publik, khususnya Bea dan Cukai (Direktorat Jenderal Bea dan Cukai) di Indonesia dipengaruhi oleh beberapa faktor. Penelitian dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, yaitu variabel budaya organisasi, variabel partisipasi stakeholder, variabel teknologi informasi dan variabel transfer of knowledge serta menggunakan ukuran organisasi sebagai variabel kontrol. Berangkat dari permasalahan penelitian, yaitu bagaimana meningkatkan kinerja organisasi pada instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi tersebut.

Sampel penelitian berjumlah 107 responden dengan tingkat respon 100%. Responden pada penelitian ini adalah pegawai DJBC yang berasal dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) dan Kantor Pelayanan Utama (KPU) Bea dan Cukai se-Indonesia dan dianggap mewakili unit kerjanya masing-masing. Alat yang digunakan untuk menganalisis adalah Structural Equation Modeling (SEM) pada program software AMOS 24.

Hasil pengolahan data menggunakan SEM untuk model teoritis telah memenuhi goodness of fit, dengan nilai Chi Square = 195.916(tanpa variabel kontrol)/213.185(dengan variabel kontrol), CMIN/DF = 1.037(tanpa variabel kontrol)/1.035(dengan variabel kontrol), Probability = 0.350(tanpa variabel kontrol)/0.351(dengan variabel kontrol), GFI = 0.863(tanpa variabel kontrol)/0.860(dengan variabel kontrol), AGFI = 0.817(tanpa variabel kontrol)/0.813(dengan variabel kontrol), TLI = 0.994(tanpa variabel kontrol)/0.993(dengan variabel kontrol), CFI = 0.995(tanpa variabel kontrol)/0.995(dengan variabel kontrol), RMSEA = 0.019(tanpa variabel kontrol)/0.018(dengan variabel kontrol). Dari empat hipotesis yang diuji, semua hipotesis dinyatakan diterima. Transfer of knowledge, teknologi informasi, dan partisipasi stakeholder berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada $\alpha=5\%$, sementara budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi dengan signifikansi $\alpha=10\%$. Selain itu, ukuran organisasi sebagai variabel kontrol juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

Kata Kunci: budaya organisasi, partisipasi stakeholder, teknologi informasi, transfer of knowledge, ukuran organisasi, variabel kontrol, kinerja organisasi publik, bea cukai.

¹Corresponding author, Email:
aditya.dharmawan@graduate.uwa.edu.au

I. PENDAHULUAN

Setiap organisasi publik dituntut untuk dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Namun pada prakteknya, hambatan seringkali datang dari internal organisasi (Adam dan Balfour, 2009) ataupun pihak lain, seperti legislatif (Rainey, 2010). Hal ini juga yang menimpa Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Pada tahun 2005, *Indonesian Corruption Watch* (ICW) pernah memberitakan hasil riset dari *Transparency International Indonesia* (TII) bahwa Bea Cukai dianggap memiliki kinerja yang buruk (terkorup dan rendah produktivitasnya), disusul oleh Kepolisian pada posisi kedua, dan TNI pada tempat ketiga. Menindaklanjuti hal tersebut, mulai

tahun 2007, Kementerian Keuangan khususnya Bea Cukai (DJBC) melakukan reformasi birokrasi dan terus melakukan perbaikan hingga sekarang.

Fenomena gap yang terjadi adalah pencapaian target penerimaan sebagai salah satu indikator kinerja utama DJBC sejak 2014 – 2016 selalu tidak mencapai target, baru pada 2017 tercapai target penerimaan. Hal ini menarik untuk diteliti apakah pencapaian kinerja organisasi initerkait dengan budaya organisasi, partisipasi *stakeholder*, teknologi informasi, serta *transfer of knowledge* yang ada dalam organisasi tersebut. Gap pada penelitian ini dijelaskan dalam Tabel 1.

Tabel 1
Gap Penelitian

No	Peneliti	Hasil	Research Gap
1.	Testa dan Sipe (2013), Puspitasari, et.al. (2016), Taylor (2014), Pangewa (2015) Juwita dan Adzkiyah (2017)	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi pemerintahan	Hasil penelitian yang kontradiktif
2.	Yang dan Hsieh (2007), William (2014), Mlaya (2015), Nyandika dan Ngugi (2014)	Terdapat perbedaan variable yang digunakan dalam penelitian.	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu budaya organisasi, partisipasi <i>stakeholder</i> , teknologi informasi, <i>transfer of knowledge</i>
3.	Gupta dan Govindarajan (2000), Hakanson dan Nobel (2000), Bresman, et.al. (2010)	<i>Transfer of knowledge</i> antar organisasi atau antar entitas	<i>Transfer of knowledge</i> internal organisasi.
4.	Gwardzinska (2011) Amin (2008)	Penelitian di Bea Cukai Uni Eropa Penelitian di Bea Cukai Malaysia	Penelitian di institusi Bea Cukai Indonesia

II. TELAAH PUSTAKA

Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan tingkat keberhasilan (Keban, 2003) hasil aktivitas

suatu organisasi (Prawirosentono, 2008) baik secara kualitas atau kuantitas (Mangkunegara, 2010) sesuai tanggung jawabnya. Dengan kata lain, kinerja

organisasi adalah hasil pencapaian organisasi terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi kepabeanaan, yaitu: (a) Ketepatan waktu penyelesaian proses kepabeanaan dan cukai (Bobrova, 2016; Matsuda, 2011); (b) Realisasi penerimaan bea dan cukai (Federal Board of Revenue, 2015); (c) Kepatuhan pengguna jasa (Lumanaj, 2015); (d) Kualitas pelaksanaan anggaran (Bobrova, 2016).

Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan norma-norma, asumsi, atau nilai-nilai dominan yang diyakini sebagai filosofi kerja dalam organisasi tersebut (Schein, 2004; Peteraf, 1993; Djokosantoso, 2003).

Indikator yang digunakan untuk menguji budaya organisasi dalam penelitian ini adalah: (a) integritas (*integrity*); (b) keterlibatan pegawai (*involvement*); (c) komunikasi efektif (*communication pattern*); (d) pemberian penghargaan (*reward system*); (e) lingkungan pengendalian internal (*control*); (f) pemahaman tujuan organisasi (*mission*).

Partisipasi Stakeholder

Stakeholder merupakan pemangku kepentingan, baik eksternal maupun internal yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi (Yang dan Hsieh, 2007). Partisipasi *stakeholder* dalam penelitian ini adalah peran serta dari instansi-instansi di luar DJBC dan masyarakat pengguna jasa. Partisipasi *stakeholder* diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: (a) inisiasi (analisis kebutuhan); (b) perencanaan (menyusun tujuan); (c) implementasi (supervisi); (d) evaluasi.

Teknologi Informasi

Teknologi informasi merupakan suatu metode pengumpulan, pemrosesan, dan penyebaran informasi (Sarossa dan Zowghi, 2003). Selain itu, dapat diartikan juga sebagai suatu sistem informasi yang berbasis computer (Atkinson, 2002; O'brien dan Marakas, 2010). Indikator teknologi informasi dapat berupa: (a) ketersediaan teknologi informasi; (b) penggunaan teknologi informasi; (c) kemudahan akses terhadap informasi; (d) ketersediaan tenaga ahli teknologi informasi.

Transfer of Knowledge

Secara definisi, *transfer of knowledge* dapat diartikan sebagai proses pertukaran ilmu pengetahuan dari satu organisasi ke organisasi lain (Easterby-Smith et.al. dalam Hajidimitrou, 2010; Argote dan Ingram, 2000; Wong dalam Duan et.al., 2010). *Transfer of knowledge* dapat diartikan juga sebagai difusi ilmu pengetahuan dalam suatu organisasi (Rosenblatt, 2011) yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan (Bose, 2009) dalam penanganan masalah (Chong, 2011:503). Indikator *transfer of knowledge* dalam penelitian ini adalah: (a) pelatihan (*training program*); (b) komunikasi antar pegawai (*communication*); (c) kerjasama antar pegawai (*team work*); (d) implementasi pengetahuan pada pekerjaan (*understanding*).

Pengembangan Hipotesis

Penelitian terdahulu yang dilakukan Testa and Sipe (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kinerja organisasi dalam suatu pemerintahan. Menurut Pangewa (2015), budaya organisasi mempengaruhi kinerja pemerintah daerah (Pemda Pinrang). Ketika suatu organisasi memiliki budaya organisasi yang mengutamakan integritas,

keterlibatan pegawai (*involvement*), mendorong komunikasi efektif (*communication pattern*), konsistensi pemberian penghargaan (*reward system*), lingkungan pengendalian internal (*control*), serta mendorong pemahaman tujuan organisasi (*mission*) dapat meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Chen (2017) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh partisipasi *stakeholder*, yang meliputi masyarakat, pimpinan lembaga pemerintahan, serta pegawai pemerintahan. Namun demikian, Thomas dalam bukunya yang berjudul *Public Participation in Public Decisions: New Skills and Strategies for Public Managers* menyatakan bahwa partisipasi *stakeholder* tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja organisasi publik (Yang dan Hsieh, 2007).

H2: Partisipasi Stakeholder berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

Banyak peneliti yang menyimpulkan bahwa teknologi informasi data meningkatkan kinerja suatu organisasi (Chowdury, 2003; Morikawa, 2004; Dedrick et.al, 2003; Lai et.al, 2005; Ismail et.al, 2012). Lebih khusus dalam institusi kepabeanan, Gwardzinska (2011) menyimpulkan bahwa teknologi informasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja institusi kepabeanan di Uni Eropa dan Malaysia (Amin, 2008).

H3: Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Levine dan Prietula (2012) menyimpulkan dalam penelitian mereka bahwa *transfer of knowledge*, baik pada tingkat individu maupun pertukaran pengetahuan secara luas antar organisasi justru berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan. Namun peneliti-peneliti lain menyimpulkan bahwa *transfer of knowledge* dapat meningkatkan kinerja organisasi (Weldy, 2009; Alipour dan Karimi, 2011; Susanty et.al, 2012; Daniel Palacios-Marques, et.al, 2013). Perbedaan hasil penelitian ini menarik untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

H4: Transfer of Knowledge berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Selain itu, perlu diperhatikan juga peranan ukuran organisasi (*size*) sebagai variabel kontrol terhadap kinerja organisasi. Mustikarini dan Fitriarsari (2012) dan Hastoro dan Sunardi (2016) yang menyatakan bahwa ukuran organisasi merupakan prediktor penting yang mempengaruhi kinerja organisasi publik (pemerintah) di Indonesia.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif, dengan menggunakan sumber data primer berupa jawaban kuesioner dari responden yang diperoleh secara *online* dan data sekunder yang berasal dari instansi terkait guna mendukung analisis. Responden merupakan pejabat/pegawai Bea Cukai (DJBC) yang bertugas di 103 KPPBC dan 3 KPU BC se-Indonesia sehingga jumlah respon adalah 107 responden yang dianggap mewakili unit-unit organisasi tersebut.

Pengolahan data dan teknik analisis yang digunakan penelitian ini menggunakan metode persamaan struktural (SEM) dengan menggunakan software AMOS

24. Uji analisis yang diperlukan yakni uji validitas, uji reliabilitas dan uji normalitas data menggunakan *software* AMOS 24.

Pengumpulan data dilakukan secara *online* dari 24 Mei 2018 sampai dengan 01 Juni 2018 dengan *response rate* 100%, yaitu sebanyak 107 responden. Profil responden dalam riset ini dapat dilihat sebagaimana pada tabel 2.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN Proses Pengumpulan Data

Tabel 2
Profil Responden

Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
Satuan Kerja		
KPUBC	3	2.8
KPPBC	104	97.2
Pendidikan Terakhir		
Diploma/Akademi	23	21.49
Sarjana/setara	62	57.94
Magister/setara	22	20.56
Masa Kerja		
s.d. 9 tahun	23	21.49
10 s.d. 19 tahun	74	69.15
20 s.d. 29 tahun	9	8.41
30 tahun atau lebih	1	0.93

Tabel 3
Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Indikator	Hasil Validitas	Hasil Reliabilitas
<i>Budaya Organisasi</i>	BO1	0.709	0,999
	BO2	0.671	
	BO3	0.819	
	BO4	0.770	
	BO5	0.685	
	BO6	0.838	
<i>Partisipasi Stakeholder</i>	PS1	0.846	0,862
	PS2	0.732	
	PS3	0.814	
	PS4	0.726	
<i>Teknologi Informasi</i>	TI1	0.808	0,909
	TI2	0.900	
	TI3	0.817	
	TI4	0.851	
<i>Transfer of Knowledge</i>	TK1	0.671	0,829
	TK2	0.775	
	TK3	0.788	
	TK4	0.726	
<i>Kinerja Organisasi</i>	KO1	0.792	0,848
	KO2	0.629	
	KO3	0.832	
	KO4	0.788	

Tabel 2 menjelaskan bahwa karakteristik responden secara umum berpendidikan

Sarjana. Jika dilihat dari masa kerja, mayoritas responden memiliki masa kerja

lebih dari 10 tahun sehingga dianggap sudah mengenal dan memahami organisasi tempatnya bekerja.

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai *standardized loading estimate* sebesar 0.50 atau lebih. Sementara menurut Ghozali (2017), nilai kritis reliabilitas suatu data adalah jika nilai *construct reliability* setiap variabel sebesar 0.7 atau lebih. Hasil uji validitas dan reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.

Uji Normalitas Data

Suatu data dianggap normal jika nilai *critical ratio skewness* nya berada dalam rentang ± 2.58 . Berdasarkan hasil penghitungan, data dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa secara univariate, data terdistribusi normal. Lebih lanjut, pengujian normalitas data dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4
Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
TK1	2.000	5.000	-.544	-2.297	.507	1.070
TI4	2.000	5.000	-.081	-.341	-.455	-.960
KO4	3.000	5.000	-.020	-.083	-.180	-.379
PS4	2.000	5.000	-.200	-.843	-.737	-1.556
BO6	2.000	5.000	-.323	-1.366	-.789	-1.665
BO5	2.000	5.000	-.364	-1.538	-.388	-.819
BO4	3.000	5.000	.084	.356	-1.076	-2.272
KO3	3.000	5.000	.013	.057	-.452	-.953
KO2	3.000	5.000	-.051	-.217	-.501	-1.058
KO1	3.000	5.000	-.065	-.275	-.367	-.774
TK4	2.000	5.000	-.309	-1.304	-.083	-.176
TK3	2.000	5.000	-.306	-1.292	-.582	-1.230
TK2	2.000	5.000	-.590	-2.492	-.080	-.170
PS1	2.000	5.000	-.569	-2.403	-.725	-1.530
PS2	3.000	5.000	.044	.188	-.616	-1.300
PS3	3.000	5.000	-.431	-1.819	-.972	-2.052
TI1	2.000	5.000	-.424	-1.791	-.448	-.947
TI2	2.000	5.000	-.230	-.970	-.416	-.879
TI3	2.000	5.000	-.325	-1.372	-.518	-1.093
BO3	2.000	5.000	-.438	-1.850	-.829	-1.751
BO2	2.000	5.000	-.415	-1.753	-.565	-1.194
BO1	2.000	5.000	-.602	-2.544	.344	.727
Multivariate					20.874	3.322

Evaluasi Outliers

Keberadaan outliers dapat diketahui dengan melihat nilai dari *Mahalanobis*

distance model persamaan tersebut. Tabel 5 adalah hasil output nilai *Mahalanobis d-squared* penelitian ini.

Tabel 5
Output Mahalanobis Distance

Tanpa Variabel Kontrol

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
4	44.272	.003	.296
33	39.025	.014	.443
99	38.477	.016	.251
68	36.899	.024	.262
2	35.858	.031	.247

Dengan Variabel Kontrol

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
4	44.380	.005	.398
33	41.544	.010	.300
99	38.531	.022	.428
68	36.928	.033	.474
2	36.787	.034	.304

Nilai *cut-off Mahalanobis distance* dari penelitian ini adalah 48.26794 (nilai ini diperoleh dengan menggunakan *Chi-square* pada *degree of freedom* 22, dengan tingkat signifikansi $p < 0.001$). Hal ini mengandung pengertian, jika terdapat hasil output nilai *Mahalanobis d-squared* yang melampaui 48.26794, maka terdapat *multivariate outliers*.

Berdasarkan tabel 5, model persamaan penelitian ini memiliki nilai output *Mahalanobis distance* tertinggi 44.272 (model persamaan tanpa variabel kontrol) dan 44.380 (model persamaan dengan variabel kontrol) dan tidak terdapat nilai *Mahalanobis* yang melebihi 48.26794. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat *outliers* pada data penelitian ini.

Uji Confirmatory Factor Analysis (CFA)

Hasil pengujian CFA menunjukkan bahwa setiap variabel sudah memenuhi kriteria

goodness of fit sebagaimana dapat dilihat pada nilai setiap indikator Chi-square, CMIN/DF, Probabilitas, GFI, AGFI, TLI, CFI, dan RMSEA masing-masing variable.

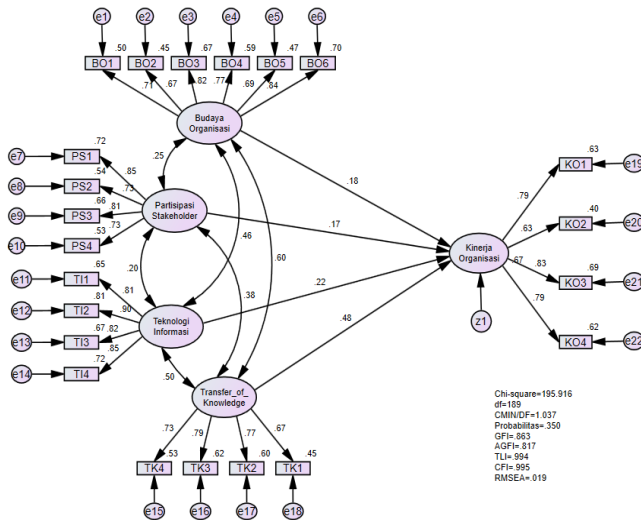
Uji Kelayakan Model

penelitian ini diajukan dua model, dimana model pertama tanpa melibatkan ukuran organisasi sebagai variabel kontrol dan

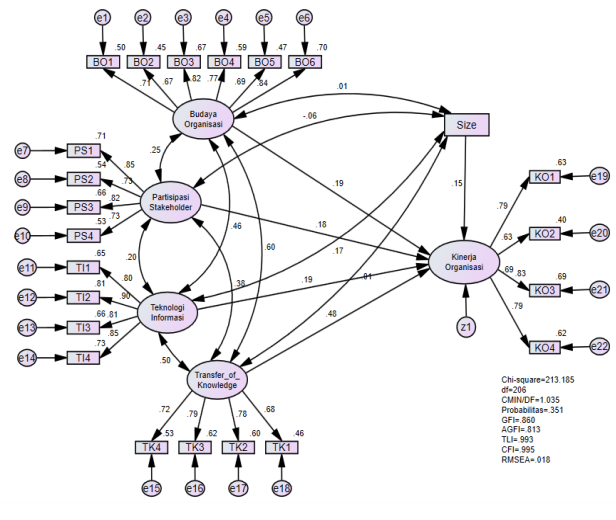
model kedua dengan melibatkan ukuran organisasi sebagai variabel kontrol. Lebih lanjut dapat dilihat sebagaimana Gambar 1 dan 2.

Berdasarkan Gambar 1 dan 2, dapat dilihat bahwa kedua model sudah baik dan memenuhi kriteria *Goodness of fit*. Tabel 6 menjelaskan ringkasan hasil uji kelayakan model.

Gambar 1
Uji Kelayakan Model (Tanpa Variabel Kontrol)



Gambar 2
Uji Kelayakan Model (Dengan Variabel Kontrol)



Tabel 6
Haasil Uji Kelayakan Full Model

No	Fit Index	Cut Off Value	Hasil Analisis		Evaluasi
			tanpa Size	dengan Size	
1	Chi - Square	tanpa VC: <222.0756 (df:189; α=5%) dengan VC: <240.4847 (df:206; α=5%)	195.916	213.185	Fit
2	Probabilitas	≥ 0.05	0.350	0.351	Fit
3	CMIN/DF	≤ 2.00	1.037	1.035	Fit
4	RMSEA	≥ 0.90	0.863	0.860	Marjinal
5	GFI	≥ 0.90	0.817	0.813	Marjinal
6	AGFI	≥ 0.90	0.994	0.993	Marjinal
7	TLI	≥ 0.95	0.995	0.995	Fit
8	CMIN/DF	≤ 0.08	0.019	0.018	Fit

Tabel 7
Kesimpulan Hipotesis Penelitian

Hipotesis Penelitian	tanpa Size			dengan Size			Kesimpulan
	est.	C.R.	P	est.	C.R.	P	
H1: Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi	0.127	1.689	0.091	0.135	1.792	0.073	Diterima pada $\alpha=10\%$
H2: Partisipasi <i>Stakeholder</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi	0.170	2.009	0.045	0.177	2.169	0.030	Diterima pada $\alpha=5\%$
H3: Teknologi Informasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi	0.451	2.343	0.019	0.457	1.995	0.046	Diterima pada $\alpha=5\%$
H4: <i>Transfer of Knowledge</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi	0.166	3.648	***	0.142	3.728	***	Diterima pada $\alpha=5\%$
Size (ukuran organisasi) sebagai variabel control				0.044	2.062	0.039	diterima $\alpha=5\%$

Berdasarkan Tabel 7, berikut pembahasan atas hasil analisis SEM dari penelitian ini.

(1) Pada hubungan antara variabel *budaya organisasi* terhadap *kinerja organisasi*, nilai *critical ratio* positif sebesar 1.689 dan 1.792. Selanjutnya nilai *p-value* 0.091 dan 0.073 berada di atas 0.05, namun masih berada di bawah 0.10. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada $\alpha=10\%$; (2) Pada hubungan *Partisipasi Stakeholder* terhadap *Kinerja Organisasi* dapat dilihat nilai *p-value* sebesar 0.045 dan 0.030. Selanjutnya, nilai *critical ratio* sebesar positif 2.009 dan 2.169. Hal ini menunjukkan bahwa *partisipasi stakeholder* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi; (3) Pada hubungan *teknologi informasi* terhadap *kinerja organisasi* dapat dilihat nilai *critical ratio* sebesar 2.343, meskipun ketika melibatkan ukuran organisasi sebagai variabel control mengalami penurunan nilai *critical ratio* menjadi 1.995. Selanjutnya

nilai *p-value* 0.019 dan 0.046. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi; (4) Pada hubungan *transfer of knowledge* terhadap *kinerja organisasi* dapat dilihat nilai *critical ratio* sebesar 3.648 dan 3.728. Selanjutnya nilai *p-value* yang mendekati nol (***). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *transfer of knowledge* berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi; (5) Ukuran organisasi (*size*) sebagai variabel control merupakan faktor penting terhadap kinerja organisasi dengan signifikansi 0.039, sehingga disimpulkan bahwa ukuran organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian, terdapat implikasi yang dapat diperhatikan oleh para pimpinan organisasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana tabel 8.

Tabel 8
Implikasi Manajerial

No.	Fokus	Implikasi Manajerial
1.	<i>Transfer of Knowledge</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Perlu adanya program pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi terhadap para pegawai yang dilakukan secara rutin. b. Membiasakan komunikasi yang efektif antar pegawai sehingga para pegawai dapat berbagi ilmu pengetahuan yang bermanfaat dalam menjalankan tugasnya. c. Mendorong peningkatan kerja sama antar pegawai (<i>teamwork</i>). d. Monitoring dan asistensi terhadap implementasi pengetahuan para pegawai pada pekerjaan mereka.
2.	Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Setiap unit organisasi hendaknya tersedia perangkat teknologi informasi yang sesuai dengan perkembangan zaman dan beban kerja organisasi. b. Penggunaan teknologi informasi yang sesuai dengan peruntukan (TI dipergunakan hanya untuk menyelesaikan tugas-tugas organisasi) c. Akses teknologi informasi yang memudahkan bagi pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. d. Ketersediaan tenaga ahli teknologi informasi guna menjaga agar teknologi informasi berfungsi optimal.
3.	Partisipasi Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> a. Perlu peranan instansi terkait (seperti DPR, Kementerian Keuangan) serta para pengguna jasa dalam tahapan analisis kebutuhan/inisiasi. b. Peranan instansi terkait dalam menyusun tujuan organisasi, termasuk dalam menentukan target kinerja organisasi agar sejalan dengan tujuan nasional. c. Perlu adanya supervisi dari instansi terkait (seperti Kementerian Keuangan) dalam mengimplementasikan program-program organisasi. d. Peranan instansi pengawas (seperti inspektorat, BPK) dalam tahap evaluasi serta para <i>stakeholder</i> (survey kepuasan pengguna jasa).
4.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Mendorong tumbuhnya integritas, sinergi, melayani publik secara proporsional dan professional. (mengejawantahkan nilai-nilai Kementerian Keuangan). b. Memperhatikan keterlibatan pegawai dalam pelaksanaan tugas organisasi. c. Mendorong pola komunikasi yang efektif dalam organisasi. d. Memperhatikan <i>reward system</i> yang adil dan konsisten terhadap para pegawai. e. Penguatan lingkungan pengendalian internal. f. Mendorong dan membantu para pegawai dalam memahami tujuan organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penggunaan metode pengumpulan kuesioner secara online di satu sisi dapat memberi kemudahan akses dalam penyebaran oleh penulis dan cakupan responden yang luas. Di sisi lain, penelitian

ini memiliki beberapa keterbatasan sebagai berikut:

1. Kesulitan untuk melakukan konfirmasi ulang atas jawaban-jawaban responden karena sangat tergantung dengan kesediaan responden dikarenakan

- penulis tidak bertatap muka secara langsung.
2. Bagi responden yang mengalami keterbatasan akses terhadap teknologi informasi akan mengalami kesulitan dalam memberikan respon.
 3. Kesulitan dalam memastikan semua kuesioner benar-benar diisi oleh semua responden yang bersangkutan atau tidak.
1. Penelitian mendatang disarankan untuk mengambil obyek yang berbeda, tetapi masih di lingkungan organisasi publik atau pemerintahan.
 2. Riset mendatang hendaknya menambahkan beberapa variabel, seperti efektifitas pengukuran kinerja organisasi, pembelajaran organisasi (*learning organization*), kemampuan beradaptasi, *knowledge management*.

Agenda Penelitian Mendatang

Pada agenda penelitian yang akan data yang diharapkan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

VI. REFERENSI

- Adams, G. B., and Balfour, D. L. 2009. *Unmasking Administrative Evil*. (3rd edition) Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Alipour, F., Karimi, R. 2011. "Mediation Role of Innovation and Knowledge Transfer in the Relationship between Learning organisation and Organisational Performance". *International Journal of Business and Social Science* Vol.2 No.19, pp. 144-147.
- Amin, M. A. M. 2010. "Measuring the performance of Customs Information Systems (CIS) in Malaysia". *World Customs Journal*. Vol.4 No.2, pp. 89-104.
- Argote L, Ingram P. 2000. "Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms." *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*. Vol.82 No.1, pp. 150-169.
- Atkinson, Helen. 2006. "Strategy Implementation: A Role for The Balanced Scorecard?". *Management Decision*, Vol. 44 No. 10, pp. 1441-1460.
- Bose, R. 2009. "Advanced analytics: opportunities and challenges". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109(2), pp. 155-172.
- Bobrova, Anna V. 2016. "Assessment of the performance of Russian customs authorities". *World Customs Journal*, Vol. 11 No.2, pp. 37-48.
- Bresman, H., Birkinshaw, J.M., & Nobel, R. 2010. "Knowledge transfer in international acquisitions: a retrospective". *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, 21-26. doi:10.1057/jibs.2009.71.
- Chen, Ssu-Hsien. 2017. "Who Cares: Stakeholder Participation and the Use of Performance Information in Strategic Planning". *Chinese Public Administration Review*. Vol. 8 issue 2, pg. 86-103.
- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S.N.S. and Sharifuddin, S.S.O. (2011). "KM implementation in a public sector accounting organisation: an empirical investigation". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15(3), pg. 497-512.
- Chowdhury, A. 2003. "Information technology and productivity payoff in the banking industry:

- Evidence from the emerging market”. *Journal of International Development*. Vol 15, pp. 693-708.
- Dedrick, J, V. Gurbaxani, and K.L. Kraemer. 2003. “Information Technology and Economic Performance: A Critical Review of the Empirical Evidence”. *ACM Computing Surveys*, Vol. 35, No. 1, pp. 1-28.
- Devaraj, S., and Kohli, R. 2000. “Information technology payoff in the health-care industry: A longitudinal study”. *Journal of Management Information Systems*, Vol. 16, pp. 41-67.
- DJBC.2018. Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tahun Anggaran 2017.Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- , 2017. Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tahun Anggaran 2016.Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- , 2016. Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tahun Anggaran 2015.Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- , 2015. Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tahun Anggaran 2014.Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Djokosantoso, Moeljono. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Elex Media Komputindo: Jakarta.
- Duan Y, Nie W, Coakes E. “Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer”. *Information & Management*.Vol. 47, pp.356-363.
- Federal Board of Revenue. 2015. “Key Performance Indicators & Job Description of Customs Officers (Field Formations)”. Federal Board of Revenue: Pakistan.
- Ghozali, Imam. 2017. *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM Edisi 7*. Badan Penerbit Undip: Semarang.
- Gupta, A.K. and Govindarajan, Vijay. 2000. “Knowledge flows within multinational corporations”. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 473-496.
- Gwardzinska, Ewa. 2012. “The standardisation of customs services in the European Union”. *World Customs Journal*, Vol. 6 No.1, pp. 93-100.
- Hajidimitriou, Y.A., Sklavounos, N.S., Rotsios K.P. 2012. “The impact of trust on knowledge transfer in international business systems”. *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 11/ Issue 2, pg. 39-49.
- Hakanson, L. and Nobel, R. 2000. “Technology Characteristics and Reverse Technology Transfer”. *Management International Review*, Vol. 40, No. 1, International Management of Technology: Theory, Evidence and Policy, pg. 29-48.
- Hasthoro, H.A. and Sunardi. 2016. “Tata Kelola Publik dan Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah di Indonesia”. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume XIX No. 1, pg. 53-68.
- Indonesia Corruption Watch.2005. Instansi Paling Korup.<https://antikorupsi.org/id/news/instansi-paling-korup>.diakses pada 21 Maret 2018.
- Ismail, Anita dan Mamat, Mazlina. 2012. “The Relationship Between Information Technology, Process Innovation and Organisational Performance”. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.3 No.2, pg. 268-274.
- Juwita, R, Mutimmatul Adzkiyah. 2017. “Internal Control and Organisational Culture in the Improvement of Managerial Performance”.*Trikonomika* Volume 16, No. 2, December 2017, pg. 68-74.
- Keban, J.T. 2003.*Indikator Kinerja Pemerintah Daerah: Pendekatan Manajemen dan Kebijakan*.

- Makalah, Seminar Sehari. Fisipol UGM. Yogyakarta.
- Lai, K.H., Ngai, E.W.T., and Cheng, T.C.E. 2005. "Information technology adoption in Hong Kong's logistics industry". *Transportation Journal*, Vol. 44, pg.1-9.
- Levine, S.S., M.J. Prietula, (2012) "How Knowledge Transfer Impacts Performance: A Multilevel Model of Benefits and Liabilities". *Organisation Science* vol. 23(6):1748-1766.
- Lumanaj, Jasmina. 2015. "Albanian Customs Service: Quality of Services and Performance of Albanian Customs Administration". *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom*. Vol. 3 Issue 10, pp. 548-558.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: PT Revika Aditama.
- Matsuda, Shingo. 2012. "The Time Release Study as a performance measurement tool for a supply chain and an international corridor". *World Customs Journal*, Vol. 6 No.1, pp. 79-92.
- Mlanya, L.M. 2015. *Stakeholder Involvement in Strategic Management and Performance of British-American Investments Company Limited (BAICL)*. University of Nairobi. Thesis.
- Morikawa, M. 2004. "Information Technology and the Performance of Japanese SMEs". *Small Business Economics*, Vol.23: pg.171-177.
- Mustikarini, W. A., dan D. Fitriasari. 2012. "Pengaruh Karakteristik Pemerintah Daerah dan Temuan Audit BPK Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Indonesia Tahun Anggaran 2007". *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi XV Banjarmasin*, pg.1-22.
- Muthuveloo, R., N. Shanmugam, Ai Ping Teoh. 2017. "The impact of tacit knowledge management on organisational performance: Evidence from Malaysia". *Asia Pacific Management Review*, Vol. 22, pg. 192-201.
- Nyandika, O. F & Ngugi, K. 2014. "Influence of Stakeholders' Participation on Performance of Road Projects at Kenya National Highways Authority". *European Journal of Business Management*, Vol.1 (11), pg. 384-404.
- O'Brien, J. A & Marakas, G. M. 2010. *Introduction to Information Systems, Fifteenth Edition*. McGraw-Hill Companies, Inc: New York.
- Palacios-Marqués, D., Marta P., José M.M., (2013) "The effect of knowledge transfer on firm performance: An empirical study in knowledge-intensive industries", *Management Decision*, Vol. 51 Issue: 5, pp.973-985.
- Pangewa, M. 2015. "The Influence of the Organisational Culture toward the Performance of Local Governance". *Mediterranean Journal of Social Sciences*, vol. 6 no. 6 S4, pp. 307-314.
- Peslak, A.R. 2003. "A firm level study of information technology productivity using financial and market-based measures". *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 43, pg. 72-81.
- Peteraf, M. 1993. "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view". *Strategic Management Journal*, Vol. 14(3), pg. 179-191.
- Prawirosentono, S. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia "Kebijakan Kinerja Karyawan"*. Yogyakarta: BPF.
- Puspitasari, D.D., Sutopo, Enny I. 2016. "Pengaruh Budaya Organisasi, Pelatihan, dan Komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT KAI (Persero) Tbk". *Jurnal Manajemen BRANCHMARCK*. Vol.2 issue 2, pg. 89-101.
- Rainey, Hal G. 2010. *Understanding and Managing Public Organisations 4th Edition*. Josey-Bass

A Wiley Imprint.

- Rosenblatt, V. 2011. The impact of institutional processes, social networks, and culture on diffusion of global work values in multinational organisations". *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol.18(1), pg. 105-121. doi: 10.1108/13527601111104322
- Sarosa, Samiaji and Didar Zowghi. 2003. "Strategy for Adopting Information Technology for SMEs: Experience in Adopting Email within an Indonesian Furniture Company". *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, Volume 6 Issue 2, pp.165-176.
- Schein, E.H. 2004. *Organisational Culture and Leadership* 3rd edition. Jossey-Bass: San Francisco.
- Susanty, A, Naniek U.H., Mahardian Y.H. 2012. "Key Success Factors that Influence Knowledge Transfer Effectiveness: A Case Study of Garment Sentra at Kabupaten Sragen". *Procedia Economics and Finance* 4, pp. 23 - 32.
- Taylor, Jeannette. 2014. "Organisational Culture and the paradox of Performance Management". *Public performance & Management Reviewer*, vol 38 issue 1, pg. 7-22.
- Testa, M. R. & Sipe, L. J. 2013. "The Organisational Culture Audit: Countering Cultural Ambiguity in the Service Context". *Open Journal of Leadership*, Vol.2(02), pg. 36-44.
- William, A.D. 2014. "Effectiveness of Performance Management Systems in State Agencies: Performance Measurement, Organisational Culture and Learning". University of Colorado. Dissertation.
- Weldy, T.G. 2009. "Learning organisation and transfer: strategies for improving performance". *The Learning Organisation*, Vol. 16 Issue: 1, pp.58-68.
- Yang, K and J.Y. Hsieh. 2007. "Managerial Effectiveness of Government Performance Measurement: Testing a Middle-Range Model". *Public Administration Review* Vol.67(5), pg. 861-879.