

Flexibility Working Space di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai: Dampak bagi Kinerja Organisasi

Flexibility Working Space in Directorate General of Customs and Excise: Impact on Organizational Performance

Rifqi Yulan Husnia¹, Vivi Indra Amelia Nasution²

¹Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Bidang Minat Administrasi dan Manajemen Kepegawaian, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka

²Dosen Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Hukum Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka

Email: vivi@ecampus.ut.ac.id

Abstrak

Fleksibilitas tempat kerja (*Flexible Working Space/FWS*) merupakan alternatif pola bekerja baru yang lahir ketika Pandemi Covid 19 melanda. FWS tidak hanya diberlakukan oleh instansi swasta tetapi juga pemerintah seperti di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Kementerian Keuangan. Sehubungan dengan hal tersebut penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan bagaimana implementasi Fleksibilitas Tempat Kerja memiliki dampak pada capaian kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Penelitian ini akan menyandingkan data yang berasal dari laporan kinerja DJBC dari rentang tahun 2018 di saat sebelum FWS diberlakukan sampai dengan tahun 2022. Selain itu penelitian ini juga didukung dengan hasil wawancara, studi pustaka dan dokumen resmi terkait lainnya. Data yang dihimpun dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasilnya, penerapan fleksibilitas tempat kerja mengantarkan DJBC pada Nilai Kinerja Organisasi dengan predikat istimewa. Salah satu indikator kinerja yang berperan adalah capaian realisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai. Hal ini dibuktikan dengan realisasi capaian yang terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Dengan demikian, menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak berdampak buruk karena adanya implementasi fleksibilitas tempat kerja di DJBC.

Kata Kunci: Direktorat Jenderal Bea dan Cukai; Flexible Working Space; Kinerja Organisasi

Abstract

Flexible Working Space (FWS) is an alternative to new working patterns that began to be widely applied since the Covid 19 Pandemic. FWS is implemented by private agencies and the government, such as the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) of the Ministry of Finance. Therefore, this study intends to explain how implementing Workplace Flexibility impacts the performance achievements of the Directorate General of Customs and Excise (DJBC). This research will juxtapose data from DGCE performance reports from 2018 to 2022. Interviews, literature studies, and other official documents support this research. The collected data were analyzed using a qualitative descriptive method. The result is that implementing flexible working space has led DJBC to achieve an Excellent Predicat of Organizational Performance Value. Either performance indicator with a significant role is the realization of state revenue in customs and excise. This is proven by realizing achievements that continue to increase yearly. Thus, it shows that organizational performance does not have a negative impact due to the implementation of Flexible Working Space at DJBC.

Keywords: Directorate General of Customs and Excise (DJBC); Flexible Working Space; Organizational performance

Pendahuluan

Pandemi Covid-19 yang melanda sejak tahun 2020 memberlakukan berbagai pembatasan salah satunya adalah mobilitas masyarakat. Hal ini tentunya membawa dampak perubahan di berbagai sektor termasuk sektor pemerintahan di Indonesia. Untuk itu organisasi termasuk instansi pemerintah perlu menemukan pola kerja baru yang mengakomodasi kebutuhan pegawai dengan tetap mengutamakan tujuan organisasi. Salah satu bentuk perubahan tersebut adalah adanya penyesuaian pola kerja dalam di institusi atau organisasi Kementerian atau Lembaga (Arquisola et al., 2022; Azizah & Sri Wahyuningsih, 2020; Jeffrey Hill et al., 2008). Pola kerja baru tersebut dikenal dalam konsep *Flexible Work Arrangements* (FWA) yang kemudian dapat diturunkan salah satunya dengan *Flexible Working Space* (FWS) (Ahmad et al., 2022; Danilova et al., 2023; Jeffrey Hill et al., 2008; Pillai & Prasad, 2023; Sekhar & Patwardhan, 2023)

Pengaturan kerja fleksibel didefinisikan secara formal sebagai alternatif kerja yang memungkinkan pelaksanaan pekerjaan dapat selesai di luar batas spasial atau temporal secara tradisional dari hari kerja standar. Organisasi memberikan opsi pengaturan pola kerja fleksibel dengan asumsi dapat membantu keseimbangan hidup pegawai. Asumsi tersebut didasari karena konsep ini menawarkan peningkatan fleksibilitas temporal yaitu ketika pekerjaan dilakukan atau fleksibilitas spasial terkait di mana pekerjaan dilakukan (Rau & Hyland, 2002).

Perlu dipahami bahwa *Flexible Working Space* (FWS) tidak selalu identik dengan pembahasan seputar bekerja dari rumah (*Work from Home*) saja (Azizah & Sri Wahyuningsih, 2020). FWS merupakan sebuah sarana yang sangat fleksibel sehingga bisa dilakukan di mana saja, kapan saja, sesuai kebutuhan dan kondisi yang mendukung pelaksanaan pekerjaan. Ruang kerja fleksibel menawarkan konsep fleksibilitas yang lebih besar bagi penggunaannya dengan area atau lokasi dilaksanakannya FWS serta difungsikan untuk berkolaborasi dengan jejaring yang lebih luas.

Flexible Working Space (FWS) mulai diterapkan oleh Kementerian dan Lembaga pemerintahan di Indonesia sebagai penyesuaian pola kerja baru. Salah satunya adalah di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Kementerian Keuangan, yang mengemban tugas strategis di sektor Kepabeanan dan Cukai. Pelaksanaan fleksibilitas tempat kerja atau *Flexible Working Space* (FWS) ini berdasarkan pada Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 223/KMK.01/2020 yang ditetapkan pada tanggal 6 Mei 2020. Penerapan fleksibilitas tempat bekerja ditujukan untuk membuat organisasi di bawah naungan Kementerian Keuangan lebih lincah dan adaptif dalam segala situasi. FWS diwujudkan dalam tiga bentuk, yaitu Ruang Kerja Bersama berdasarkan konsep *activity-based workplace*, *Work from Home* (WFH) dan *Work from Homebase* (WFHb), serta tempat lain di luar kantor dengan fasilitas pendukung. Konsep Fleksibilitas tempat kerja ini juga

dibarengi dengan beberapa konsep lain seperti *Mobile Working* yang mengedepankan penyelesaian tugas dengan pemanfaatan teknologi yang bisa dilakukan dimana saja tanpa terikat waktu dan tempat. Kementerian Keuangan menyebutkan kebijakan FWS ini merupakan terobosan dalam kerangka *New Thinking of Working* (NTOW) (<https://www.beacukai.go.id/berita/peresmian-activity-based-workplace-bedelew-.html>)

Pelaksanaan FWS dimungkinkan dengan adanya perkembangan teknologi informasi (Afrizal et al., 2023; Dammak et al., 2023; Garcia-Rio et al., 2023; Jiang, 2023; Kassen, 2023; Rohmat & Elisanti, 2021). Dengan teknologi yang tersedia sekarang, bekerja dari rumah dapat menguntungkan bagi kinerja organisasi maupun pegawai. Hal ini dapat terwujud jika organisasi mengembangkan strategi untuk bekerja jarak jauh berdasar pengalaman yang diperoleh dari situasi saat ini, didukung dengan tindakan pimpinan di berbagai tingkatan (Danilova et al., 2023).

Pada sektor pemerintahan, pemanfaatan teknologi informasi yang digunakan dalam pelayanan publik dikenal sebagai *e-government* (Younus et al., 2023; Zou et al., 2023). Pelayanan yang menggunakan aplikasi berbasis teknologi sistem informasi tersebut dikenal sebagai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau disingkat dengan SPBE (Choirunnisa et al., 2023; Firdaus et al., 2021).

Untuk itu, Kemenkeu telah mengembangkan berbagai fitur disiapkan dan padu dalam aplikasi Satu Kemenkeu melalui laman <https://satu.kemenkeu.go.id/home>. Fitur ini mengintegrasikan berbagai aplikasi yang menunjang *e-government* di Lingkup layanan kementerian keuangan. Selain itu juga dikembangkan layanan publik lainnya. Dengan demikian, perkembangan teknologi merupakan momentum yang turut mendorong perkembangan organisasi (Istianda et al., 2015). Semakin cepat perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, kegiatan yang dilakukan organisasi akan didominasi dengan sarana dan prasarana *telecommuting*, fasilitas internet, persuratan *paperless*, dan lain-lain. Persepsi manusia tentang ruang, jarak dan waktu akan berubah, sehingga terdapat konsekuensi mengenai perubahan organisasi dalam hal kebijaksanaan jam kerja, seperti *flexi time*, *job sharing*, dan perhatian pada hubungan manusia dan mesin, termasuk kebutuhan pemahaman yang lebih mendalam terkait hubungan antara kondisi tempat bekerja dengan produktivitas para pegawai.

Berdasarkan definisi dari para ahli yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa *Flexible Working Space* ialah sebuah pola bekerja baru bagi pegawai dengan cara diberikan fleksibilitas lokasi kerja dalam waktu tertentu dengan memanfaatkan teknologi informasi komunikasi guna menjaga pegawai agar tetap produktif dan terus meningkatkan kinerja serta menjamin keberlanjutan tugas dan fungsi organisasi terus dapat dilaksanakan.

Bekerja jarak jauh yang efektif akan meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan pegawai, penghematan biaya, profitabilitas dan kelangsungan proses bisnis dalam sebuah krisis (Ahmad et al., 2022). Dengan demikian, Kinerja organisasi tetap menjadi pertimbangan dalam pelaksanaan FWS. Kinerja organisasi dapat dipahami

sebagai seluruh hasil kerja organisasi yang dicapai melalui program dan kegiatan yang diselenggarakan dengan memanfaatkan beberapa sumber daya dalam periode tertentu (Sembiring, 2012). Menurut Rummler dan Brache dalam Sudarmanto (2014) kinerja organisasi merupakan pencapaian hasil kinerja berupa *outcome* pada level unit analisis sebuah organisasi. Callahan dalam Keban (2019) menjelaskan mengenai kinerja organisasi yang mencerminkan sejauh apa organisasi telah mencapai hasil saat dibandingkan dengan kinerja sebelumnya, kemudian apabila membandingkan dengan instansi lain atau yang sering disebut benchmarking, dan sejauh apa organisasi telah mencapai tujuan dari target yang telah ditentukan.

Kinerja Organisasi juga dilihat dari sebagai proses kinerja dan hasil akhir penilaian kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada waktu tertentu berdasarkan perencanaan pada awal tahun dan orientasi kerja organisasi baik dari segi persepsi keuangan maupun persepsi non keuangan (Suryani & FoEh, 2018; Nyathi & Kekwaletswe, 2023).

Dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi menggambarkan hasil kerja yang dapat diperoleh oleh suatu organisasi berdasarkan target yang telah ditentukan pada waktu tertentu dengan mendayagunakan pelbagai sumber daya yang ada untuk melaksanakan tugas dan fungsi organisasi tersebut. Untuk melihat kinerja organisasi dapat dilakukan evaluasi kinerja dengan menetapkan standard atau indikator kinerja tertentu (Pillai & Prasad, 2023). Indikator kinerja tersebut disusun berdasarkan kinerja Utama (IKU) atau dikenal dengan *key performance indicator* (KPI). Kinerja organisasi DJBC meliputi indikator kinerja utama (IKU) berdasarkan sasaran strategis (SS) dan Perjanjian Kinerja (PK) yang ditetapkan tiap tahun.

Adapun untuk manajemen kinerja organisasi di DJBC diatur dalam KMK Nomor 300 Tahun 2022. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan evaluasi kinerja tahunan dengan output berupa Nilai Kinerja Organisasi (NKO). Penilaian akan dilakukan setiap akhir tahun dengan melakukan evaluasi kinerja sebagai proses penilaian kinerja organisasi yang akan menghasilkan output berupa Nilai Kinerja Organisasi (NKO). NKO yang diperoleh unit kerja akan menentukan predikat kinerja organisasi. Hal ini tentunya juga menjadi cerminan pola distribusi predikat kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Dengan demikian, upaya menyeimbangkan fleksibilitas kerja dan pencapaian target kinerja menjadi fokus penting dalam menjalani pola kerja yang baru ini (Azizah & Sri Wahyuningsih, 2020; Burnett et al., 2011)

Kinerja yang dicapai oleh organisasi diberikan sebuah predikat kinerja organisasi berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan (KMK) 300 Tahun 2022 dengan ketentuan sebagaimana tabel 1 berikut.

Tabel 1.
Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

No	NKO	Predikat
1	$NKO < 50$	Sangat Kurang
2	$50 \leq NKO < 70$	Kurang
3	$70 \leq NKO < 90$	Butuh Perbaikan
4	$90 \leq NKO < 100$	Baik
5	$NKO > 100$	Istimewa

Sumber: diolah peneliti dari KMK 300 Tahun 2022 (2023)

Namun, pola kerja yang fleksibel ini, memunculkan tantangan baru bagi organisasi. Frekuensi kebersamaan sebuah tim pada lokasi dan waktu yang sama akan berkurang. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan langsung akan mengendur, sehingga menimbulkan kekhawatiran bahwa tugas tidak diselesaikan dengan baik dan menyebabkan target kinerja organisasi tidak tercapai.

Disisi lain, Organisasi DJBC mengemban target kinerja yang tidak mudah, mengingat salah satu peran DJBC sebagai *revenue collector*. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2022 tentang APBN Tahun 2023 yang dirinci dalam Peraturan Presiden Nomor 130 Tahun 2022 tentang RAPBN Tahun 2023 membebankan DJBC dengan target penerimaan negara tahun 2023 sebesar Rp303,19 Triliun. Penerimaan negara tersebut dibagi dalam komponen meliputi bea masuk, cukai, dan bea keluar. Sehubungan dengan hal tersebut, diperlukan komitmen kuat dari seluruh pegawai dan pejabat di lingkungan DJBC untuk menyukseskan pencapaian kinerja organisasi berjalan dengan baik dan target penerimaan negara dapat terlampaui meskipun terdapat perubahan pola kerja FWS.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana implementasi Fleksibilitas Tempat Kerja (FWS) di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) berdampak pada capaian kinerja DJBC. Penelitian ini akan menggali bagaimana dampak FWS bagi kinerja organisasi di DJBC dengan menggunakan Indikator kinerja Utama. Penelitian ini masih relevan dilakukan karena akan memberikan kontribusi baik secara empirik maupun praktik, mengingat konsep dan konteks Fleksibilitas Tempat Kerja (FWS) masih relatif baru diterapkan.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena peneliti sebagai instrumen kunci melakukan interaksi dalam satu lingkungan alamiah (*natural setting*) yang memungkinkan berinteraksi terus dengan lingkungannya selama penelitian (Creswell, 2016). Selain itu, penelitian ini juga mengambil beragam sumber (*multiple sources of data*), yaitu dari wawancara, dokumen-dokumen resmi, literatur terkait dan dokumentasi lainnya (Creswell & Creswell, 2018) Data tersebut meliputi laporan kinerja DJBC laporan

kinerja DJBC dari rentang tahun 2018 sampai dengan tahun 2022. Adapun data dukung lainnya didapatkan dari regulasi berupa peraturan perundangan, kajian yang dipublikasikan melalui buku, jurnal dan artikel. Kajian berupa studi literatur tersebut sangat membantu dalam menuntun penelitian ini untuk mengambil perspektif atau sudut (*angle*) baru (Creswell & Creswell, 2018).

Dengan mengambil lokus di DJBC, maka penelitian termasuk pada penelitian deskriptif yang dengan karakter menyediakan gambaran yang detail dan sangat akurat dan melaporkan latar belakang atau konteks situasi (Neuman, 2014; Sukmadinata, 2011). Selain itu, penggunaan metode penelitian kualitatif sudah banyak dikembangkan dan dinilai bermanfaat dalam menjelaskan fenomena FWA/FWS atau model baru dalam fleksibilitas tempat kerja (Driyantini et al., 2020; Orel & Mayerhoffer, 2021)

Sehubungan dengan hal tersebut penelitian ini akan menjelaskan secara runtut mengenai definisi FWS, lingkup FWS, definisi kinerja organisasi, pengukuran kinerja organisasi, implementasi FWS serta dampak FWS bagi kinerja organisasi DJBC.

Validasi data dilakukan di sepanjang tahapan penelitian karena terkait dengan akurasi dan kredibilitas hasil penelitian (Creswell, 2016; Creswell & Creswell, 2018). Validasi ini dilakukan melalui beberapa prosedur yaitu melalui triangulasi data, menghindari *bias* dengan melakukan refleksi diri (*self-reflection*) bagi peneliti dan meluangkan waktu yang lama di lapangan tempat objek penelitian. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan pemahaman mendalam, mendetail dan akurat dan kredibel mengenai fenomena yang diteliti (Creswell & Creswell, 2018).

Hasil dan Pembahasan

DJBC merupakan salah satu instansi yang mendapat kepercayaan target kinerja organisasi berupa target penerimaan negara dari Undang-Undang Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara yang selanjutnya disebut UU APBN sebagai target yang harus dicapai, yaitu target penerimaan Bea Masuk, Cukai, dan Bea Keluar. Hal ini dilakukan dengan mencantumkan target *mandatory* tersebut dalam perjanjian kinerja yang indeks capaian IKU berdasar realisasi penerimaan dihitung setiap tahun dan termasuk dalam komponen penghitungan NKO.

Secara struktur, berdasarkan PMK 118/PMK.01/2021 jo. PMK 141/PMK.01/2022 dan Kepdirjen Nomor 1 Tahun 2022, DJBC memiliki Tiga belas (13) Unit Eselon II di Lingkungan Kantor Pusat. DJBC memiliki Unit Vertikal meliputi Dua puluh (20) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yang tersebar di beberapa provinsi, Tiga Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPU Bea dan Cukai), yang terletak di Pelabuhan udara dan laut seperti di KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, KPU Bea dan Cukai Tipe B Batam; dan KPU Bea dan Cukai Tipe C Soekarno-Hatta. Selain itu, DJBC juga memiliki 104 Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) dengan berbagai Tipe, serta Unit Pelaksana Teknis DJBC. Dengan demikian terlihat organisasi DJBC cukup besar dan tersebar di berbagai penjuru Nusantara.

Pada aspek Sumber Daya Manusia, berdasarkan Laporan Kinerja 2022 tercatat, DJBC memiliki total pegawai sebanyak 16.145 orang. Jika dilihat berdasarkan indikator kualifikasi pendidikan maka pegawai DJBC terbanyak lulusan Diploma 1/D1 yaitu sejumlah 5.354 orang (33,16%), menyusul secara berurutan lulusan Strata 1/Diploma IV (S1/D IV) dengan sejumlah 4.839 pegawai (29,98%), lulusan Diploma 3/D III dengan jumlah 3.592 pegawai (22,25%), 1.545 pegawai dengan tingkat pendidikan S2 (9,57%), 791 pegawai dengan tingkat pendidikan SMA (4,90%), 16 pegawai lulusan S3 (0,10%), serta 8 pegawai dengan tingkat pendidikan SMP (0,05%).

Berdasarkan KMK 223 Tahun 2020 terdapat Kriteria pekerjaan yang masuk dalam kategori prioritas dalam pelaksanaan FWS yaitu bagi pegawai yang melaksanakan tugas dan fungsi terkait dengan beberapa kondisi. *Pertama*, Pegawai yang memiliki tugas terkait perumusan kebijakan atau rekomendasi kebijakan. *Kedua*, Pegawai dengan pekerjaan yang tidak berhubungan secara langsung/tatap muka dengan pengguna layanan baik internal maupun eksternal Kementerian Keuangan. *Ketiga*, pegawai dengan pekerjaan yang dapat dilakukan dengan menggunakan fasilitas daring (*online*). Dengan demikian, tidak semua pegawai DJBC melakukan FWS dengan bentuk yang sama. Untuk pegawai DJBC yang tidak masuk dalam kriteria prioritas tersebut seperti pegawai yang bertugas di sentra layanan utama kehadirannya fisiknya tidak dapat digantikan. Namun, meski mereka harus hadir di tempat kerja ada beberapa hal yang dapat dikecualikan seperti kondisi kesehatan/faktor komorbiditas pegawai dan keluarga, lokasi tempat tinggal dan/atau kantor pegawai, serta riwayat interaksi pegawai dengan penderita terkonfirmasi positif COVID-19.

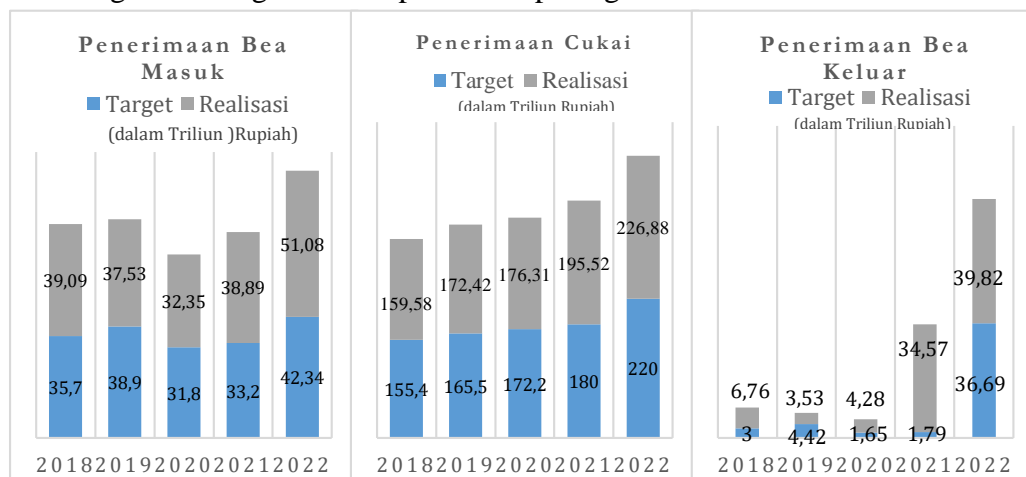
Dalam melaksanakan pekerjaan dalam skema FWS, pegawai DJBC dibantu oleh SPBE untuk internal administrasi misalnya melalui <https://satu.kemenkeu.go.id/home>. Pada aplikasi ini memiliki fitur “*My Task*” yang akan mengarahkan pada *Office Automation* Kementerian Keuangan. Aplikasi ini dibuat khusus bagi internal pegawai Kementerian Keuangan dengan menggunakan akun *Single Sign On* (SSO) Kementerian Keuangan. Setiap pejabat dan pegawai wajib melaporkan pekerjaan yang dilaksanakan setiap hari pada hari yang bersangkutan setelah pelaksanaan pekerjaan melalui fitur *My Task* tersebut. Atasan langsung wajib memvalidasi (menyetujui/menolak) setiap tugas yang dilakukan bawahannya melalui fitur Tugas Bawahan. Selain itu terdapat beberapa aplikasi *mobile* layanan publik yang dikelola DJBC seperti Ceisa yang merupakan singkatan dari *Costums-Excise Information System and Automation*. Ceisa dikembangkan sebagai Aplikasi yang dapat memberikan kemudahan dalam layanan bea cukai dengan fitur pelacakan, status barang kiriman, kalkulator bea masuk dan pajak impor serta pengecekan kurs. Aplikasi Ceisa terus diperbaharui, saat ini aplikasi Ceisa sudah tersedia dengan versi Ceisa 4.0.

Dalam usaha mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, pandemi COVID-19 mengharuskan masyarakat Indonesia untuk membatasi mobilitas, termasuk pegawai DJBC. Di sisi lain, perekonomian negara juga sedang dalam posisi yang tidak stabil

sebagai implikasi dari fenomena pandemi COVID-19 yang telah mengganggu aktivitas ekonomi global. Respon kebijakan keuangan negara dan kebijakan fiskal diperlukan untuk menghadapi risiko pandemi COVID-19 ini. Respon yang dimaksud terwujud melalui penyusunan strategi-strategi dalam mengantisipasi dampak COVID-19 serta melakukan langkah-langkah *recovery* pada aspek pengelolaan fiskal dan perekonomian nasional.

Untuk itu, pada tahun 2020 sewaktu awal pandemi COVID-19 melanda dan DJBC mulai mengimplementasikan pola kerja baru dengan fleksibilitas tempat kerja. DJBC menerapkan tiga bentuk FWS, yaitu Ruang Kerja Bersama berdasarkan konsep *activity-based workplace*, *Work from Home (WFH)* dan *Work from Homebase (WFHb)*, serta tempat lain di luar kantor dengan fasilitas pendukung. Seiring dengan itu, target penerimaan di sektor kepabeanan dan cukai tahun 2020 mengalami dua kali perubahan. Awalnya, target penerimaan kepabeanan dan cukai pada APBN Tahun 2020 ditetapkan sebesar Rp223,13 Triliun. Namun, sebagai bentuk respon terhadap Pandemi Covid 19, target penerimaan kepabeanan dan cukai pada APBN Tahun 2020 disesuaikan menjadi Rp205,65 Triliun berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 72 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Perpres 54 Tahun 2020 tentang Perubahan Postur dan Rincian APBN Tahun Anggaran 2020. Penyesuaian target dan capaian ini tercermin dalam adendum pada perjanjian kinerja.

Adapun target dan realisasi penerimaan negara dalam sektor kepabeanan dan cukai berupa Bea Masuk, Cukai, dan Bea Keluar pada periode tahun 2018 s.d. 2022 disajikan dalam grafik sebagaimana dapat dilihat pada grafik1 berikut.



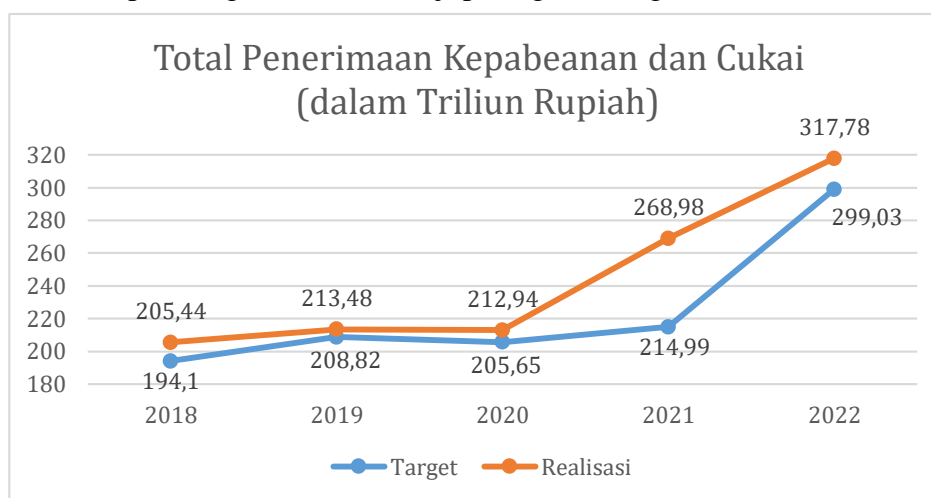
Grafik 1. Penerimaan Bea Masuk, Cukai, dan Bea Keluar Tahun 2018 s.d. 2022

Sumber: diolah peneliti dari laporan Kinerja DJBC 2018 s.d. 2022 (2023)

Grafik di atas memperlihatkan bahwa pada tahun 2020 masa dimulainya implementasi FWS di DJBC yaitu dengan pola kerja WFH, penerimaan negara baik Bea Masuk, Cukai, maupun Bea Keluar, ketiga indikator tersebut mencapai target dan bahkan

melebihi target tahun 2020, kemudian pada tahun 2021 dan 2022 terus mengalami peningkatan baik target maupun realisasi.

Sementara itu, total penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai apabila dibandingkan antara target dan realisasi setiap tahun pada periode tahun 2018 s.d. 2022 juga terlihat melampaui target. Hal ini tersaji pada grafik di grafik 2 berikut.



Grafik 2. Total Penerimaan Negara Sektor Kepabeanaan dan Cukai Tahun 2018 s.d. 2022

Sumber: diolah peneliti dari laporan Kinerja DJBC 2018 s.d. 2022 (2023)

Jika melihat pada Grafik 3 tersebut, maka rincian dari target dan realisasi bea masuk, cukai, dan bea keluar termasuk persentase capaian dan pertumbuhan (y-o-y) dari tahun sebelumnya disajikan dalam tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Target dan Realisasi IKU Tahun 2018 s.d. 2022

Jenis Penerimaan	2018			2019			2020			2021			2022		
	Target	Realisasi	% Capaian	Target	Realisasi	% Capaian	Target	Realisasi	% Capaian	Target	Realisasi	% Capaian	Target	Realisasi	% Capaian
Bea Masuk	35,7	39,09	109,49%	38,9	37,53	96,28%	31,8	32,35	101,62%	33,2	38,89	117,23%	42,34	51,08	120,64%
Cukai	155,4	159,58	102,69%	165,5	172,42	104,18%	172,2	176,31	102,39%	180	195,52	108,62%	220	226,88	103,13%
Bea Keluar	3	6,76	225,33%	4,42	3,53	79,76%	1,65	4,28	258,85%	1,79	34,57	1933,7%	36,69	39,82	108,53%
Total	194,1	205,44	105,84%	208,82	213,48	102,19%	205,65	212,94	103,53%	214,99	268,98	125,13%	299,03	317,78	106,27%
Pertumbuhan/ Growth (y-o-y)		6,72%			3,91%			-0,25%			26,32%			18,04%	

Sumber: Diolah peneliti dari Laporan Kinerja DJBC 2018 s.d. 2022 (2023)

Dari data di atas dapat dilihat bahwa, sepanjang tahun 2020, DJBC memberikan kontribusi pada penerimaan negara sebesar Rp212,94 Triliun dengan persentase capaian 103,53%. Capaian ini menunjukkan surplus sebanyak Rp7,25 Triliun dari target yang ditetapkan Perpres 72 tahun 2020.

Secara year-on-year (y-o-y) pertumbuhan realisasi penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai tahun 2020 terlihat mengalami penurunan 0,25% dibandingkan dengan realisasi pada tahun 2019. Namun demikian, realisasi penerimaan bea keluar dan

cukai menunjukkan angka positif sehingga penurunan penerimaan DJBC secara keseluruhan tidak terlalu dalam yaitu sebesar Rp540 Miliar atau 0,25%.

Target penerimaan pada kepabeanan dan cukai merupakan bagian dari Indikator Kinerja Utama (IKU) yang perlu dipenuhi oleh DJBC, meskipun pada tahun 2018 s.d. 2022 terus mengalami perubahan pada beberapa indikator. Penyesuaian ini dilakukan seiring dengan perubahan visi misi Presiden, Kementerian Keuangan, maupun Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, program prioritas pemerintah, rencana strategis organisasi, rencana kerja dan anggaran. Hal ini kemudian dijabarkan dalam peta strategi, sasaran strategis, dan Indikator Kinerja Utama dalam sebuah Perjanjian Kinerja tahunan. Target yang ditetapkan setiap tahun juga telah diperhitungkan dari segala aspek dan diusahakan selalu meningkat dari tahun ke tahun sehingga target yang dapat disebut berkualitas adalah target yang semakin menantang.

Setiap IKU dilengkapi oleh Manual IKU, yaitu penjelasan mengenai variabel yang masuk dalam perhitungan IKU dan rumus untuk menghitung realisasi IKU, dimana Manual IKU setiap tahun dapat terjadi perubahan meski nama IKU sama. Dari jumlah IKU yang berkisar antara 21 (dua puluh satu) s.d. 25 (dua puluh lima) IKU, terdapat 12 (dua belas) nama IKU yang sama atau selalu ada setiap tahun selama 5 (lima) tahun terakhir ini sebagaimana ditampilkan pada tabel 3.

Tabel 1 Target dan Realisasi IKU Tahun 2018 s.d. 2022

No	Nama IKU	2018		2019		2020		2021		2022	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
1	Persentase realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai	100%	105,80%	100%	102,19%	100%	103,53%	100%	125,13%	100%	106,27%
2	Indeks kepuasan pengguna layanan kepabeanan dan cukai	4,34	4,2	4,34	4,61	4	4,62	4,6	4,49	4,55	4,54
3	Rasio neraca ekspor impor perusahaan penerima fasilitas kepabeanan	2,4	2,98	2,6	3,51	2,8	3,93	3	3,93	3,1	4,18
4	Persentase kepatuhan atas peraturan kepabeanan dan cukai	80%	97,27%	80%	93,78%	80%	94,76%	81%	95,74%	82%	95,57%
5	Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95%	97,28%	95%	101,17%	95%	98,54%	95,50%	96%	95,51%	97%
6	Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	70%	93,67%	70%	86,21%	70%	87,99%	71%	98,37%	72%	96%
7	Persentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak	38%	41,17%	38%	42,14%	38%	40,89%	39%	50,83%	40%	64,03%
8	Persentase keberhasilan pengawasan peredaran Barang Kena Cukai Ilegal	70%	91,78%	75%	92,53%	79%	98,85%	82%	99,51%	84%	102,26%
9	Indeks (2018-2019)/ Persentase (2020-2022) efektivitas audit kepabeanan dan cukai	4,25	4,81	4,25	4,98	75%	92,07%	76%	96,46%	81%	97,78%
10	Tingkat downtime sistem TIK	0,35%	0,02%	0,10%	0,03%	0,10%	0,02%	0,10%	0,07%	0,10%	0,03%
11	Persentase penyelesaian program IS RBTK	92%	92%	80%	82%	85%	94,71%	87,50%	98,36%	92%	97,98%
12	Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK	100	108,27	100	113,86	100	114,48	100	108,04	100	115,34

Sumber: Laporan Kinerja Tahun 2018 s.d. 2022 telah diolah kembali oleh penulis (2023)

Dari tabel 3 di atas, semakin terlihat bahwa sebelum pandemi Covid-19 dan sesudah pandemi Covid-19 dalam rentang 2018-2020, pencapaian IKU DJBC terutama dalam 12 (dua belas) nama IKU yang sama memiliki kecenderungan naik. Dengan demikian tidak terlihat penurunan pencapaian IKU meskimulai tahun 2020 DJBC sudah melaksanakan FWS.

Selain itu, menariknya salah satu IKU yang selalu ada selama tahun 2018 s.d. 2022 sebagai IKU *Cascading* Peta yaitu IKU yang diturunkan dari pemilik Peta Strategi adalah “Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas Korupsi (WBK)”. Pembangunan Zona Integritas WBK/WBBM merupakan langkah kecil dalam menerapkan reformasi birokrasi di satuan kerja. Predikat WBK/WBBM yang bisa tercapai berdasar beberapa parameter dan instrumen dari Kementerian PAN RB tersebut adalah untuk menciptakan budaya kerja birokrasi yang bebas dari korupsi, memiliki kinerja yang tinggi dan pelayanan publik yang berkualitas. Predikat ini disematkan pada satuan kerja yang memenuhi sebagian besar syarat manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penguatan akuntabilitas kinerja, penguatan pengawasan, penataan sistem manajemen SDM, dan peningkatan kualitas pelayanan public yang khusus untuk WBBM.

Sepanjang tahun 2018 s.d. 2022 hingga saat ini pun DJBC terus berusaha mewujudkan misi agar semua satuan kerja di bawah DJBC mendapat predikat WBK/WBBM. Berikut data jumlah satuan kerja yang telah mendapat predikat WBK/WBBM selama tahun 2018 s.d. 2020.

Tabel 4. Target dan Realisasi IKU Tahun 2018 s.d. 2022

	2018	2019	2020	2021	2022
Target satker	10	25	37	47	14
Satker yang diusulkan ke Kementerian	13	46	72	69	49
Predikat WBK Kementerian	13	44	58	45	23
Predikat WBBM Kementerian	-	-	6	9	23
Predikat WBK Nasional	6	26	36	41	23
Predikat WBBM Nasional	-	-	5	9	23

Sumber: diolah peneliti dari laporan Kinerja DJBC 2018-2022 (2023)

Secara umum, dari tahun ke tahun indeks capaian IKU Kemenkeu-One DJBC mayoritas berstatus hijau dan terdapat 1 (satu) IKU berstatus kuning kecuali pada tahun 2020. Satu IKU berstatus kuning pada tahun 2018, 2020, dan 2021 yaitu IKU Indeks Kepuasan Pengguna Layanan Kepabeanan dan Cukai yang hasilnya diperoleh dari survei yang dilakukan oleh tim eksternal, dengan realisasi kurang dari target yang ditetapkan pada dokumen Perjanjian Kinerja. Namun demikian realisasi ini lebih tinggi dari hasil survei nilai agregat yang diperoleh Kementerian Keuangan serta di atas target pada Rencana Strategis DJBC baik tahun 2015-2019 maupun periode tahun 2020-2024 yaitu 4,05 (skala 5).

Pencapaian target IKU merupakan bagian dari evaluasi kinerja organisasi yang dihitung dalam skema NKO. Kinerja DJBC Tahun 2018 sampai dengan Tahun 2022, dapat dilihat berdasarkan data yang didapatkan pada Laporan kinerja DJBC sebagaimana pada tabel 5 berikut.

Tabel 5.
Nilai Kinerja Organisasi dan Capaian IKU Tahun 2018 s.d. 2022

Tahun	NKO	Predikat	Capaian IKU
2018	110,21	Istimewa	24 IKU status hijau 1 IKU status kuning
2019	110,06	Istimewa	21 IKU status hijau 1 IKU status kuning
2020	114,74	Istimewa	25 IKU status hijau
2021	114,07	Istimewa	20 IKU status hijau 1 IKU status kuning
2022	112,04	Istimewa	23 IKU status hijau 1 IKU status kuning

Sumber: diolah peneliti (2023)

Berdasarkan evaluasi kinerja yang telah dilakukan setiap akhir tahun, sebagian besar IKU DJBC tahun 2018 s.d. 2022 telah memenuhi ekspektasi dengan capaian Nilai Kinerja Organisasi (NKO) selalu melebihi 100 yang berarti predikat kinerja organisasi DJBC mendapat predikat istimewa sehingga dapat dikatakan kinerja organisasi selama tahun 2018 s.d. 2022 telah tercapai dengan baik jika ditinjau dari target yang telah ditetapkan dalam dokumen Perjanjian Kinerja setiap tahun.

Pada laporan kinerja tahun 2020 disebutkan mengenai rencana aksi untuk tahun 2021 antara lain dengan melakukan kegiatan pemantauan dan evaluasi penerimaan oleh Kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan KPPBC, menyusun distribusi target penerimaan DJBC tahun 2021, melakukan asistensi penerimaan ke satker-satker utama cukai dan bea masuk, dan melakukan monitoring penerimaan Cukai Hasil Tembakau setiap bulan. Keseluruhan strategi ini membutuhkan komitmen yang kuat dari seluruh pegawai DJBC untuk menghasilkan kinerja organisasi yang optimal didukung dengan koordinasi dan kerja sama yang solid antar satuan kerja mulai dari KPPBC, Kantor Wilayah, hingga Kantor Pusat.

Penutup

Penelitian ini dapat menyimpulkan tiga hal. *Pertama*, perubahan pola kerja dengan melaksanakan Fleksibilitas tempat kerja atau FWS tidak membawa dampak pada penurunan kinerja organisasi. Kinerja organisasi terlihat stabil, bahkan cenderung meningkat. *Kedua*, pencapaian predikat istimewa, yang merupakan predikat tertinggi dalam penilaian hasil kinerja (NKO) menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas tempat

kerja dapat diterima oleh pegawai dan mendorong mereka untuk bekerja tidak lebih buruk dari sebelumnya. *Ketiga*, dengan diberlakukannya fleksibilitas di tempat kerja, memungkinkan untuk menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan produktivitas. Hal ini tentunya juga berkorelasi positif pada pencapaian target kinerja organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini dapat merekomendasikan tiga hal. *Pertama*, pemanfaatan teknologi dalam melaksanakan fungsi organisasi melalui *e-government* yaitu misalnya SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) dapat membantu pencapaian kinerja organisasi, terutama di saat adanya kondisi yang membatasi mobilitas pegawai. *Kedua*, penguatan kolaborasi antar satuan kerja. Belajar dari pengalaman DJBC dimana kantor Pusat, Kantor Wilayah, dan KPPBC terus melakukan komunikasi, diskusi rutin. Pada forum ini dapat dilakukan berbagi pengalaman dan strategi terbaik. Selain itu juga. *Ketiga*, adanya perhatian dan asistensi pada satker-satker lain di kementerian/Lembaga yang memiliki determinan faktor untuk berkontribusi pada penerimaan negara. Satker-satker tersebut perlu dilibatkan mulai dari proses perencanaan hingga evaluasi pelaksanaan.

Ucapan Terimakasih

Penelitian ini didukung oleh Program Studi Administrasi Negara Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Terbuka, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Terbuka, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan serta Badan Kepegawaian Negara.

Referensi

- Afrizal, Munaf, Y., Yogia, M. A., Suri, D. M., Prayuda, R., & Amri, P. (2023). Government-Owned Digital Services to Overcome the Spread of COVID-19, Case in Indonesia. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(5), 1553–1563. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180526>
- Ahmad, Z., Asmawi, A., & Samsi, S. Z. M. (2022). Work-from-home (WFH): the constraints–coping–effectiveness framework. *Personnel Review*, 51(8), 1883–1901. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0072>
- Arquisola, M. J., Liswandi, L., Hutabarat, E., & Fauzi, F. C. (2022). Indonesian professionals' perspectives on flexible working arrangements as an alternative employment option post-Covid 19 recovery. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(8), 166–174. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i8.1495>
- Azizah, S. N., & Sri Wahyuningsih. (2020). Flexible Working Space (FWS) Solusi Kerja New Normal di Indonesia. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis)*, 4(2), 147–154. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v4i2.286>

- Burnett, S., Gatrell, C., Cooper, C., & Sparrow, P. (2011). Fatherhood and Flexible Working: A Contradiction in Terms? In *Creating Balance?* (pp. 157–171). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-16199-5_9
- Choirunnisa, L., Oktaviana, T. H. C., Ridlo, A. A., & Rohmah, E. I. (2023). Peran Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE) Dalam Meningkatkan Aksesibilitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Sosio Yustisia: Jurnal Hukum Dan Perubahan Sosial*, 3(1), 71–95.
- Creswell, J. W. (2016). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran (Terjemahan)*. Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches: Vol. Fifth Edition*. SAGE.
- Danilova, K. B., Ulfsten, A., Eikebrokk, T. R., Iden, J., Johannessen, T. V., & Johanson, D. (2023). Explaining individual job performance in work from home (WFH) arrangements. *Information Technology and People*, 36(5), 1915–1938. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0039>
- Driyantini, E., Rinda Putri Pramukaningtyas, H., Khoirunnisa Agustiani, Y., & Gadja Mada, U. (2020). Nomor 2 | Desember. In *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi* (Vol. 17).
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia. *Kybernan: Jurnal Studi Kepemerintahan*, 4(2), 226–239.
- Istianda, M., Wulandari, F. R., Purwanto, A. J., Putra, M. B., & Darmanto. (2015). *Pengembangan Organisasi*. Universitas Terbuka.
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Jiang, H. (2023). A SWOT analysis of smart governance applications amid the COVID-19 pandemic. *Information Polity*, 28(3), 377–393. <https://doi.org/10.3233/IP-220030>
- Kassen, M. (2023). Covid-19 Pandemic and Digital Public Awareness Platforms: Strategies, Solutions, and Tools of Communication and e-Government Data Management. *Preservation, Digital Technology & Culture*, 52(2), 69–82. <https://doi.org/10.1515/pdte-2023-0012>
- Keban, Y. T. (2019). *Enam Dimensi Administrasi Publik: Konsep, Teori, dan Isu* (Edisi Revisi). Gava Media.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches.
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in

- developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121–134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>
- Orel, M., & Mayerhoffer, M. (2021). Qualitative research methods for the exploration of coworking environments. In *Qualitative Report* (Vol. 26, Issue 5, pp. 1364–1382). Peace and Conflict Studies. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2021.4673>
- Pillai, S. V., & Prasad, J. (2023). Investigating the key success metrics for WFH/remote work models. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 19–33. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2021-0053>
- RAU, B. L., & HYLAND, M. A. M. (2002). ROLE CONFLICT AND FLEXIBLE WORK ARRANGEMENTS: THE EFFECTS ON APPLICANT ATTRACTION. *Personnel Psychology*, 55(1), 111–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00105.x>
- Sekhar, C., & Patwardhan, M. (2023). Flexible working arrangement and job performance: the mediating role of supervisor support. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(5), 1221–1238. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2020-0396>
- Sudarmanto. (2014). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Sukmadinata, N. S. (2011). *Metode Penelitian Pendidikan: Vol. Cetakan Kedua*. Remaja Rosdakarya.
- Younus, M., Pribadi, U., Nurmandi, A., & Rahmawati, I. Z. (2023). Comparative analysis of E-Government Development Index: a case study of South Asian countries. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 17(4), 552–574. <https://doi.org/10.1108/TG-05-2023-0068>
- Zou, Q., Mao, Z., Yan, R., Liu, S., & Duan, Z. (2023). Vision and reality of e-government for governance improvement: Evidence from global cross-country panel data. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122667. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122667>