

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pembangunan suatu bangsa pada umumnya sangat mengandalkan penerimaan pajak, tidak terkecuali di Indonesia. Dengan kondisi seperti itu, maka unit kerja Pemerintah yang diberi tugas dan tanggung jawab menghimpun pajak memiliki posisi sangat strategis. Unit tersebut selain Direktorat Jenderal Pajak sebagai instansi pemerintah Indonesia sebagai pengumpul penerimaan pajak, juga Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) yang mempunyai peran sebagai penerimaan negara dari sektor pajak bea masuk, bea keluar dan cukai, serta pemungutan pajak dalam rangka impor yang dilakukan oleh DJBC.

Tabel 1.1 Penerimaan Pajak dan Bea Cukai dalam APBN Tahun 2013-2016

(dalam milyar)

Penerimaan pada APBN	2013	2014	2015	2016
Total Penerimaan	1,438,891.10	1,550,490.80	1,508,020.37	1,786,225.00
Penerimaan Dalam Negeri	1,432,058.60	1,545,456.30	1,496,047.33	1,784,249.90
Penerimaan Perpajakan	1,077,306.70	1,146,865.80	1,240,418.86	1,539,166.20
Penerimaan Bukan Pajak	354,751.90	398,590.50	255,628.48	245,083.60
Penerimaan Bea Cukai	155,908.70	161,733.60	179,581.27	183,962.70

Sumber : Kementerian Keuangan RI, 2017.

Berdasarkan tabel 1.1, bahwa penerimaan APBN di Indonesia dari tahun 2013-2016 menunjukkan bahwa kontribusi penerimaan pajak terhadap penerimaan nasional adalah sangat dominan. Dalam rentang waktu 2013 – 2016 rata-rata kontribusi penerimaan pajak terhadap penerimaan nasional sekitar 80%.

Ini artinya bahwa pajak merupakan sumber utama dari penerimaan Indonesia secara nasional, yang akan digunakan untuk pembiayaan pembangunan salah satunya.

Ditjen Bea dan Cukai, disingkat DJBC merupakan unit kerja pemerintah di bawah Kementerian Keuangan RI, DJBC memiliki tugas dan fungsi. Tugas DJBC adalah merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang kepabeanan dan cukai. Adapun fungsinya adalah: (a) Perumusan kebijaksanaan di bidang kepabeanan dan cukai; (b) pelaksanaan kebijakan di bidang kepabeanan dan cukai; (c) penyusunan norma, standar, prosedur dan kriteria di bidang kepabeanan dan cukai; (d) pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang kepabeanan dan cukai; dan (e) pelaksanaan administrasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

DJBC dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tersebut mempunyai peran sebagai *revenue collector*, *trade facilitator*, *industry assistance* dan *community protector*. Sebagai *revenue collector* (penerimaan negara), DJBC mempunyai peran untuk memungut/mengumpulkan penerimaan negara di sektor pemungutan bea masuk atas barang impor, bea keluar untuk barang ekspor yang secara khusus kena bea keluar, cukai untuk barang-barang tertentu yang digolongkan sebagai obyek cukai seperti rokok, alkohol, minuman mengandung etil alkohol. Selain itu DJBC juga melakukan pemungutan pajak dalam rangka impor yaitu PPN dan PPh pasal 22 yang melekat pada barang impor. Sebagai *trade facilitator*, DJBC memberikan stimulus perekonomian dalam bentuk fasilitas-fasilitas perdagangan internasional. Fasilitas perdagangan tersebut seperti Kemudahan Ekspor Tujuan Impor, pemberian ijin Kawasan Berikat, Gudang Berikat, Pusat Logistik Berikat, Impor Sementara dan perijinan lainnya yang tujuannya adalah untuk mempermudah

dalam dunia perdagangan. Sebagai *industrial assistance*, DJBC merupakan asistensi untuk industry, dalam arti memberikan kemudahan-kemudahan untuk mendukung industri dalam negeri serta untuk membantu pergerakan, kemajuan dan perkembangan industri dalam negeri, melalui fungsi pengawasan barang impor atau ekspor yang bisa mengganggu industri dalam negeri. Sebagai *community protector*, DJBC merupakan pelindung masyarakat akan masuknya barang impor yang bisa membahayakan masyarakat atau negara. DJBC sebagai aparat pengawas di garda terdepan negara harus bisa menangkal atas masuknya barang-barang yang dilarang atau dibatasi seperti narkoba, zat-zat terlarang, senjata api, dan barang-barang terlarang lainnya.

Tugas, fungsi dan peran DJBC tersebut sangat penting dan strategis untuk perekonomian Indonesia, terutama dalam mendukung perekonomian Indonesia. Peran sebagai *revenue collector* masih menjadi ukuran kinerja utama bagi DJBC karena negara Indonesia masih mengandalkan penerimaan dari sektor pajak untuk membiayai APBN.

Dari data penerimaan sebagaimana tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kontribusi DJBC terhadap penerimaan nasional cukup besar, yakni sekitar 10% dari total penerimaan di APBN dengan rata-rata sekitar 150 triliun rupiah untuk tahun 2013 - 2016.

Pelaksanaan tugas, fungsi dan perannya, khususnya pada sektor penerimaan negara dari sektor bea masuk, bea keluar dan cukai, dilakukan oleh kantor-kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai yang tersebar di seluruh Indonesia. Upaya untuk memaksimalkan penerimaan negara dari sektor bea masuk, bea keluar dan cukai tersebut dibuatkah target-target pencapaian penerimaan negara kepada kantor-kantor vertikal tersebut yang dikoordinir oleh kantor wilayah.

Walaupun peran DJBC tidak hanya sebagai pengumpul penerimaan negara di sektor bea masuk, bea keluar dan cukai, namun peran sebagai *revenue collector* menjadi peran utama yang dijadikan Indikator Kinerja Utama (IKU) pencapaian kinerja DJBC pada umumnya, termasuk di kantor-kantor vertical, yaitu kantor wilayah dan kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai. Setiap tahunnya kinerja kantor wilayah dan kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai salah satunya diukur dari pencapaiannya terhadap target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan tabel penerimaan DJBC dari tahun 2013-2014 dapat dilihat kontribusi penerimaan dari masing-masing kantor wilayah DJBC di Indonesia. Kantor Wilayah Jatim 1 adalah kantor wilayah yang memberikan kontribusi penerimaan DJBC paling besar dibandingkan dengan kantor lainnya. Ini berarti bahwa peran kantor wilayah Jatim 1 dalam mengumpulkan penerimaan negara dari sektor bea dan cukai cukup besar dan signifikan. Sekitar 25% rata-rata kontribusi penerimaan dari kantor wilayah Jatim 1 terhadap penerimaan DJBC secara Nasional dari tahun 2013-2016, dengan nilai nominal sekitar 42 triliun. Hal ini yang menjadi salah satu alasan peneliti mengambil lokasi penelitian di Kanwil Jatim 1 karena Kanwil Jatim 1 adalah kantor yang mempunyai peran besar dalam memberikan penerimaan bea cukai.

Selain sebagai kantor yang terbesar di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam penerimaan negara dalam sektor bea dan cukai, di kantor wilayah Bea Cukai kanwil Jatim 1 terdapat pelabuhan Tanjung Perak yang di bawah Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Perak dan bandara Juanda di bawah Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Juanda merupakan pelabuhan dan bandara besar dalam melayani arus barang impor dan ekspor.

Tabel 1.2
Penerimaan Bea dan Cukai (dalam milyar) per Kanwil
tahun 2013-2016

No.	Kanwil	2013	2014	2015	2016
1	Nangroe Aceh Darussalam	17.313,13	21.006,46	52.086,31	9.415,14
2	Sumatera Utara	3.282.812,67	2.987.703,72	1.911.865,96	1.921.158,05
3	Riau dan Sumatra Barat	5.228.024,85	4.709.387,00	595.467,09	351.391,80
4	Kepulauan Riau	1.296.252,51	548.074,52	261.660,50	210.150,62
5	Sumatera Bagian Selatan	3.140.059,30	3.476.615,89	1.481.831,97	1.274.606,72
6	Banten	2.509.184,83	2.923.694,60	2.947.567,90	3.228.134,79
7	Jakarta	393.445,86	385.972,61	394.504,31	557.480,64
8	Jawa Barat	17.631.868,,40	20.497.803,57	24.664.489,55	24.702.473,58
9	Jawa Tengah dan DI Yogyakarta	30.974.876,26	33.323.926,23	40.635.319,27	38.645.574,98
10	Jawa Timur I	35.724.704,69	40.246.981,93	48.299.090,79	47.354.606,87
11	Jawa Timur II	28.517.003,95	28.586.851,02	35.066.415,70	36.379.438,80
12	Bali NTB dan NTT	466.507,72	823.323,35	1.891.749,47	1.902.949,44
13	Kalimantan Bagian Barat	1.677.003,25	364.505,18	130.703,20	116.395,64
14	Kalimantan Bagian Timur	2.043.624,35	1.540.148,96	730.267,95	470.458,79
15	Sulawesi	2.304.710,88	841.664,70	424.824,70	500.586,45
16	Maluku. Papua dan Papua Barat	1.819.443,58	1.536.371,11	1.991.353,71	1.761.046,86
17	KPU Tanjung Priok	16.010.576,59	15.828.665,28	14.748.265,26	15.015.933,58
18	KPU Batam	428.847,98	416.768,87	120.083,23	148.796,24
19	KPU Soekarno-Hatta	2.863.126,77	3.305.075,66	3.584.012,96	3.763.13160
JUMLAH		156.329.387,48	162.364.540,67	179.931.559,79	178.313.730,46

Sumber : Lakin DJBC, 2017.

Dalam melaksanakan perannya sebagai pengumpul penerimaan negara dan pelayanan arus barang ekspor dan impor, maka sudah tentu dibutuhkan kualitas sumberdaya manusia yang baik di Kanwil Bea dan Cukai Jatim 1 sehingga Kanwil Bea Cukai Jatim 1 dapat dengan optimal menjalankan perannya. Terlebih tugas dari pegawai pemeriksa barang. Tugas pegawai pemeriksa barang untuk melakuakn pemeriksaan barang impor-ekspor, tidak hanya dalam rangka untuk penerimaan negara saja, namun yang tidak kalah pentingnya adalah untuk memperlancar arus barang impor-ekspor yang dapat menekan *high cost economy* dan menekan angka *dwelling time* di pelabuhan. Dengan demikian kinerja pegawai pemeriksa barang di kantor Wilayah Jatim 1 dituntut harus baik. Sehingga kinerja Kantor Wilayah Bea dan Cukai Jatim 1 sebagai Kantor Wilayah Bea Cukai terbesar di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam memberikan pelayanan terhadap arus barang impor-ekspor dan dalam rangka penerimaan negara dari sektor bea masuk, bea keluar dan cukai lebih optimal.

Namun, orientasi prapenelitian di Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I – sebagai obyek penelitian ini – menunjukkan adanya gejala atau fenomena yang kurang menggembirakan karena masih ada pegawai pemeriksa barang yang terlihat kinerjanya belum sesuai dengan yang diharapkan. Pemeriksa barang kurang mampu mengaktualkan unjuk kerja terbaiknya dengan melakukan pemeriksaan yang cepat dan tepat, pemeriksa barang dihadapkan pada isu-isu integritas dan kode etik, serta masih ditemukan pemeriksa barang yang kerjanya tidak cekatan, kurang antusias dan lambat.

Berdasarkan data sebagaimana dapat dilihat dalam tabel 1.4 bahwa terjadi penurunan kinerja Kanwil Jatim 1 dalam pencapaian target penerimaan yang ditetapkan. Tahun 2011-2013 dan 2014 target penerimaan tercapai, sedangkan pada

tahun 2015 dan 2016 target penerimaan tidak tercapai dari yang seharusnya ditetapkan yaitu 100%. Tahun 2014 target penerimaan 96,55% dan tahun 2016 target penerimaan tercapai 93,85%. Hal ini berarti terdapat penurunan kinerja organisasi Kanwil Jatim 1 pada tahun 2015 dan 2016.

Tabel 1.3 : Penerimaan Bea dan Cukai Kanwil jatim 1 tahun 2013-2016
(Dalam Miliar Rupiah)

Tahun	TARGET APBN-P	Realisasi	Presentase
2013	35.088.032,03	35.724.704,69	101,81%
2014	39.951.937,79	40.246.981,93	100,74%
2015	50.022.001,02	48.299.090,79	96,55%
2016	50.459.774,84	47.354.606,87	93,85%

Sumber : Lakin DJBC, 2017

Lebih dari itu, kinerja Kanwil Jatim 1 yang dilihat dari indeks kepuasan pengguna jasa (masyarakat) pada Kanwil Jatim I dalam dua tahun terakhir juga tidak tercapai, sebagaimana terlihat pada lampiran berikut:

Tabel 1.4: Hasil Survey Kepuasan Pengguna Jasa Kanwil Jatim I
2014-2015

Periode	Indeks Hasi Survey	Target
2014	3,86	4,0
2015	3,89	4,0

Sumber : Lakin Kanwil Jatim I, 2016

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Kantor Wilayah Bea Cukai Jatim 1 Decy Arifinsyah, kondisi adanya penurunan kinerja di Kanwil Jatim 1 pada sektor pencapaian target penerimaan bea masuk tahun 2015 dan 2016 disebabkan

oleh banyak faktor, antara lain kondisi perekonomian, jumlah arus barang impor, besarnya tarif bea masuk, dan lain-lain termasuk kinerja aparat Bea dan Cukai Kanwil Jatim 1. Pejabat pemeriksa dokumen dan pemeriksa barang menjadi perhatian utama dari faktor sumber daya manusia di Kanwil Bea Cukai Jatim 1 terkait penurunan pencapaian target tersebut dan juga upaya untuk mencapai target. Peran Pejabat pemeriksa dokumen dan pemeriksa barang sangat vital dalam rangka upaya pencapaian target penerimaan tersebut. Menurut Decy Arifinsyah, kinerja pemeriksa barang salah satu yang menjadi perhatian utama di Kanwil Bea Cukai Jatim 1. Kondisi kinerja pemeriksa barang masih belum sepenuhnya seperti yang diharapkan artinya kinerja pemeriksa barang masih harus ditingkatkan. Masih ditemukan pemeriksa barang yang dalam melakukan pemeriksaan belum sesuai standar sehingga hal ini dapat mempengaruhi penerimaan bea masuk. Khususnya di kantor besar yang menyumbang penerimaan dari bea masuk seperti Kantor Bea dan Cukai Tanjung Perak dan Juanda. Sehingga upaya untuk membenahi dan meningkatkan kinerja pemeriksa barang terus dilakukan termasuk pengawasan integritas dan kode etik. Serta masih adanya keluhan dari importir dan pengguna jasa yang masih merasakan keluhan dari kinerja pemeriksa barang (Anonim, 25 November 2016). Hal ini senada dengan pernyataan yang disampaikan oleh Efrizal, selaku Kepala Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Tanjung Perak, “Bahwa kinerja pemerksa barang masih perlu ditingkatkan lagi karena masih ada keluhan dari pengguna jasa yang mengeluhkan kinerja pemeriksa barang. Selain itu masalah integritas dan kode etik masih menjadi perhatian terkait dengan kinerja pemeriksa barang”. (Anonim, 30 November 2016).

Hasil pengamatan peneliti di Kanwil Bea Cukai Jatim 1 bahwa kegiatan pemeriksaan barang masih sering dilakukan pendampingan pemeriksa barang

dengan unit Kepatuhan internal. Hal ini menegaskan pengamatan peneliti pada pra survey bahwa kinerja pemeriksa barang di Kanwil Bea Cukai Jatim 1 masih belum seperti yang diharapkan, baik dari segi ketepatannya dalam melakukan pemeriksaan juga dari segi integritasnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa terjadi permasalahan dengan kinerja pemeriksa barang di Kanwil Jatim 1, dengan kata lain kinerja pemeriksa barang masih belum baik. Padahal, menurut Gibson, Ivancevich dan Donnelly (2004:13) menyatakan bahwa kinerja individu adalah dasar kinerja organisasi, yang berarti penurunan kinerja organisasi dapat disebabkan karena menurunnya kinerja karyawannya, atau sebaliknya kinerja karyawan meningkat akan mengakibatkan kinerja organisasi meningkat.

Seuai teori Gibson tersebut, peneliti berargumen bahwa menurunnya kinerja pemeriksa barang di Kanwil Bea Cukai Jatim 1 membawa pengaruh terhadap menurunnya kinerja Kanwil Bea Cukai Jatim 1 dalam mencapai target penerimaan yang ditetapkan. Hal ini dapat dijelaskan karena pegawai pemeriksa barang secara fungsional bertanggung jawab atas pemeriksaan barang-barang yang dikenai bea masuk sehingga akurasi pemeriksaan yang dilakukan pegawai pemeriksa barang sangat menentukan dalam perhitungan penerimaan bea masuk. Dengan melakukan pemeriksaan yang tepat, maka barang impor akan dengan tepat diklasifikasikan pada pos tarif bea masuknya dan kebenaran nilai barangnya, sehingga perhitungan bea masuk dan pajak-pajaknya jadi tepat. Artinya upaya importir untuk menghindari bea masuk dan pajak dapat dihindari dan penerimaan negara bisa lebih meningkat dan target penerimaan dapat tercapai, yang berarti kinerja organisasi tercapai. Sebaliknya jika pemeriksa barang tidak tepat dalam melakukan pemeriksaan barang dan membuat laporan hasil pemeriksaan barang,

maka akan berdampak pada perhitungan dan penetapan bea masuk dan pajak-pajaknya, yang dapat mengurangi penerimaan bea masuk dan pajak-pajaknya.

Kondisi adanya permasalahan atau belum performnya kinerja pemeriksa barang seperti itu tentu saja bukan tanpa sebab, apabila dikaji secara mendalam dengan mengacu pada berbagai literatur dan realitas praktis yang relevan dan kontekstual, dapat diidentifikasi beberapa masalah terkait dengan faktor/variabel yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang rendah, antara lain: kepemimpinan yang kurang transformatif, budaya organisasi yang kurang kondusif, inovasi yang minim, komunikasi organisasi yang kurang efektif, organisasi pembelajaran yang kurang memadai, imbalan yang kurang memadai, pengembangan karir yang tidak berjalan dengan baik, keadilan organisasi yang tidak terjamin, dan motivasi kerja yang rendah, komitmen organisasional yang rendah, pelatihan yang tidak efektif, konflik yang tidak terkelola dengan baik, kepuasan kerja yang rendah, dan lingkungan kerja yang tidak menunjang aktivitas kerja. Dalam penelitian ini peneliti memandang kinerja pemeriksa barang di Kantor Wilayah jatim 1 setidaknya dipengaruhi oleh inovasi, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi.

Terkait dengan inovasi dan budaya organisasi, Kementerian Keuangan RI pada tahun 2014 memasuki fase baru dengan melakukan perubahan organisasi dalam bentuk transformasi kelembagaan. Transformasi kelembagaan dilakukan untuk meningkatkan keberhasilan dalam pencapaian kinerja organisasi, termasuk organisasi DJBC. Transformasi kelembagaan mencoba menciptakan perubahan besar di dalam struktur organisasi, proses, budaya dan orientasi pada lingkungan organisasi. Melalui transformasi kelembagaan itu diharapkan para pegawai juga ikut bertransformasi sehingga dapat melakukan inovasi-inovasi yang berguna bagi

organisasi. Pegawai yang inovatif, yang senantiasa berupaya melakukan perubahan-perubahan untuk menghasilkan, memperkenalkan atau mengaplikasikan temuan baru berupa ide maupun solusi yang menguntungkan pada setiap tingkatan organisasi dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan kinerja optimalnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Bigliardi (2013:1-12), Cortez dan Cudia (2010:33), serta Gunday, *et. al.*, Gurhan (2011:676), kemudian Serna, Javier dan Joaquín (2016:48), yang menunjukkan bahwa inovasi berpengaruh terhadap kinerja.

Salah satu pilar penting transformasi kelembagaan pada DJBC adalah faktor kepemimpinan. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai instansi pemerintah yang mempunyai tugas dan fungsi yang strategis yang tidak hanya sebagai berfungsi sebagai pengumpul penerimaan negara (*revenue collector*) tapi juga berfungsi sebagai pelindung masyarakat (*community protector*), fasilitator perdagangan (*trade facilitation*) dan dukungan kepada industri (*industrial assistance*), tentu membutuhkan kepemimpinan yang efektif untuk melaksanakan fungsi tersebut. Konsep kepemimpinan yang dikembangkan dalam fase transformasi kelembagaan adalah tipe atau gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dijadikan bahan ajar oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) untuk diklat kepemimpinan di lingkungan Kementerian Keuangan. Melalui diklat kepemimpinan transformasional tersebut diharapkan para pimpinan atau pejabat di lingkungan DJBC menjadi transformatif, yang ditandai pengaruh idealisme, motivasi inspirasional, rangsangan intelektual, dan pertimbangan individual yang bijak dapat mendorong bawahannya untuk menunjukkan kinerja terbaiknya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Jyoti dan

Bhau (2016:1-34) serta Jenewein dan Schmitz (2007:1-28) yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja.

Selain itu faktor lain yang menjadi penekanan dalam transformasi kelembagaan di DJBC adalah budaya organisasi. Ketika budaya organisasi kondusif, yang mencerminkan pola perilaku, asumsi-asumsi, norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan cara bertindak yang diyakini, dirasakan dan dilakukan serta disepakati oleh anggota organisasi juga dapat mendorong peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Tobing dan Syaiful (2016:37-48) yang membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja .

Fenomena transformasi kelembagaan di DJBC dan dukungan penelitian terdahulu yang relevan itulah yang menginspirasi peneliti untuk menetapkan inovasi, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi sebagai anteseden kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian-penelitian yang lain menunjukkan bahwa inovasi selain berpengaruh terhadap kinerja juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi. Sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Park, Moon dan Hyun (2014:117-122) serta Nusair, Ababneh, dan Bae (2012:182-201) bahwa secara empirik kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Kemudian hasil penelitian Nham, Pham, dan Nguyen (2014:29-36) , Yeşil dan Kaya (2012:11-25), serta Daher (2016:1-15) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap inovasi. Di samping itu, budaya organisasi selain berpengaruh terhadap kinerja dan inovasi juga dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional. Sebagaimana ditunjukkan dalam penelitian Aydogdu, Sinem dan Asikgil (2011:65-73), Al-

Sardieh, EidMuharebEid (2012:122-139) dan Mukhtar, Muspawi, dan Ali (2016), bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap budaya organisasi.

Berbagai hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dan inovasi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Namun sejumlah hasil penelitian yang lain menunjukkan bukti empirik sebaliknya. Hasil penelitian Nikčević (2016:191-197) membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepemimpinan. Kemudian hasil penelitian Crawford dan Strohkirch (2000) menunjukkan bahwa inovasi dikaitkan secara signifikan dengan kemampuan kepemimpinan transformasional. Hubungan antara inovasi dan kepemimpinan transaksional tidak signifikan, dan hubungan dengan kepemimpinan laissez-faire bersifat terbalik dan signifikan. Hasil penelitian Jan, Shah dan Khan (2014:607-627) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan inovasi produk, namun hal itu juga dapat menghambatnya, itu tergantung pada nilai budaya yang dibina. Secara khusus ditemukan bahwa inovasi produk dikaitkan secara positif dengan budaya adhokrasi dan memiliki hubungan negatif dengan budaya hierarkis. Bahkan terdapat penelitian yang menghasilkan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja adalah tidak signifikan sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Suryo (2010) di Kabupaten Tomohon dan Minahasa. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Nurdin dan Rohendi (2016) yang juga menghasilkan tidak signifikannya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja sebagaimana penelitian di Lembaga Penyiaran Publik TVRI Jawa Barat.

Beberapa hasil penelitian yang tidak konsisten tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang memerlukan penelitian lanjutan untuk mengkonfirmasi. Bertolak dari urgensi tersebut, maka penelitian ini

didedikasikan untuk merespon *research gap* itu sehingga memungkinkan ditemukannya temuan baru (*novelty*) dalam bentuk model struktural yang betul-betul *fit* mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dengan mediasi budaya organisasi dan inovasi dengan *setting* penelitian pegawai pemeriksa Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I.

B. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah sebagaimana diruraikan di atas, maka di antara faktor-faktor yang teridentifikasi di atas, dipilih tiga variabel saja yang diduga memberikan kontribusi besar terhadap kinerja pegawai pemeriksa barang di Kantor Wilayah Bea Cukai Jawa Timur 1, yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi.

Selanjutnya penelitian ini dibatasi untuk lokasi penelitian di Kantor Wilayah Jawa Timur 1 yang dilakukan pada tahun 2016-2017. Konteks dan definisi variabel serta instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi sebagaimana yang digunakan dalam metode penelitian ini.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi dan pembatasan masalah di atas dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Adakah pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap kinerja?
2. Adakah pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja?
3. Adakah pengaruh langsung inovasi terhadap kinerja?
4. Adakah pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap inovasi?
5. Adakah pengaruh langsung budaya organisasi terhadap inovasi?

6. Adakah pengaruh langsung kepemimpinan transformasional terhadap budaya organisasi?

D. Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini, harapannya adalah dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat teoretis

Buat khasanah ilmu pengetahuan, khususnya manajemen sumber daya manusia, diharapkan sebagai penyemai dan pemer kaya khasanah pustaka kinerja, terutama ditinjau berdasarkan perspektif kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi. Selain itu, bagi peneliti dan akademisi, dapat dijadikan referensi tambahan dalam menelaah, mengkaji, dan meneliti persoalan kinerja ditinjau berdasarkan perspektif kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi.

2. Manfaat praktis

Bagi DJBC khususnya bagi pimpinan di DJBC, manfaat penelitian ini adalah:

1. Sebagai bahan evaluasi para pimpinan di DJBC dalam mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai dengan memperhatikan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi-inovasi pegawai dalam pekerjaannya. Evaluasi dilakukan secara berkelanjutan setiap bulannya yang dapat disatukan dengan rapat IKU.
2. Sebagai bahan panduan para pimpinan di DJBC dalam memperbaiki kinerja pegawainya dengan melaksanakan gaya kepemimpinan transformasional, menjalankan budaya organisasi dan mendorong pegawai untuk melakukan

inovasi dalam pekerjaannya. Ini dapat dilakukan dengan menghadirkan nara sumber dari luar yang ahli di bidangnya.

3. Sebagai bahan masukan untuk kegiatan-kegiatan di kantor yang terkait dengan pola kepemimpinan, pembangunan budaya organisasi dan pemerdayaan ide atau gagasan baru di kantor dengan memperhatikan indikator-indikatornya.
4. Sebagai bahan ajar para atasan dalam memberikan arahan, briefing, apel, rapat, workshop, pelatihan dan pendidikan di kantor akan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi dalam meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi.

Sedangkan bagi bawahan, dalam hal ini pegawai khususnya pegawai pemeriksa barang, manfaat penelitian ini adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan diri pegawai untuk lebih meningkatkan kinerjanya melalui pentingnya budaya organisasi yang dibangun di kantor dan kalangan pegawai serta pentingnya inovasi pegawai tidak hanya untuk peningkatan kinerjanya namun untuk prestasi kerja pegawai itu sendiri.

E. Signifikansi Penelitian.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti bermaksud :

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia terkait model kinerja pegawai yang dilihat dari perspektif kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi pegawai.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperbaiki praktik-praktik yang ada khususnya dalam mengelola kinerja pegawai yang ditinjau dari pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi pegawai.

3. Untuk Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu penentu kebijakan (khususnya atasan/pimpinan) untuk memformulasikan kebijakan baru, metode-metode baru atau inovasi dalam mengelola dan meningkatkan kinerja pegawai DJBC yang ditinjau dari faktor-faktor kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi pegawai.
4. Khususnya di Kantor Wilayah Bea Cukai Jawa Timur 1, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi lahirnya suatu tindakan baru yang lebih spesifik untuk mengatasi masalah kinerja pegawai. Misalnya para pimpinan/atasan harus mampu mempraktikkan gaya kepemimpinan transformasional yang baik sehingga dapat membangun budaya organisasi yang baik dan mendorong pegawai untuk melakukan inovasi-inovasi dalam pekerjaannya yang semuanya itu dapat meningkatkan kinerja organisasi.

F. Kebaruan Penelitian (*state of the art*)

Keunikan atau kebaruan penelitian ini adalah pada model yang dibangun dalam penelitian ini. Keunikan ini didasarkan pada penelusuran peneliti yang belum menemukan model yang sama persis dengan model dalam penelitian ini, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi dan inovasi. Dengan model seperti ini peneliti meyakini bahwa selain secara parsial kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan inovasi pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sebagaimana didukung teori dan hasil penelitian relevan yang sudah ada, maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja yang dimediasi oleh budaya organisasi dan inovasi pegawai bisa lebih meningkatkan kinerja pegawai.