

# PENINGKATAN KINERJA MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL LAYANAN PUBLIK KEPABEANAN YANG DIPERKUAT DENGAN BUDAYA DAN POLA KERJA ADAPTIF

<sup>1</sup>Muhamad Farid Mahmud\*, <sup>2</sup>Rini Tesniwati

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma

Jl. Margonda Raya No. 100, Depok 16424, Jawa Barat

<sup>1</sup>mfarid282@gmail.com, <sup>2</sup>rinitesni@gmail.com,

\*Corresponding author: <sup>1</sup>mfarid282@gmail.com

## Abstrak

*Kinerja organisasi menjadi muara dalam proses transformasi digital layanan publik yang telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir. Namun demikian masih kedapatan kinerja yang perlu perbaiki. Indikator kinerja tersebut dapat dilihat dari kepuasan pengguna jasa, efisiensi layanan dan juga target lain dalam key performance indikator. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memperluas pemahaman tentang dampak budaya organisasi yang adaptif dan pola kerja adaptif dalam mendorong transformasi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, mengembangkan program budaya dan opsi pola kerja yang efektif sebagai strategi meningkatkan kinerja selama proses transformasi digital. Studi ini menggunakan pendekatan mix method, metode kuantitatif untuk menguji hipotesis, sampel purposif pemeriksa Bea Cukai. Pendekatan kualitatif dengan observasi dan focus grup discussion sebagai konfirmasi dan memperdalam penelitian tersebut. Temuan dari penelitian ini adalah: budaya adaptif dan pola kerja berpengaruh kuat terhadap transformasi digital untuk mendorong kinerja, terutama nilai stakeholders focus, kolaborasi dan pengembangan diri, kemudian transformasi digital dapat memediasi budaya adaptif dan pola kerja dalam meningkatkan kinerja organisasi lebih baik.*

**Kata Kunci:** kinerja organisasi, transformasi digital, budaya adaptif, pola kerja adaptif

## Abstract

*Organizational performance becomes the estuary in the process of digital transformation of public services carried out in recent years. However, there is still performance that needs to be improved. These performance indicators can be seen from service user satisfaction, service efficiency and also other targets in the main performance indicators. This study aims to analyze and broaden understanding of the impact of adaptive organizational culture and adaptive work patterns in driving digital transformation to improve organizational performance, develop program culture and effective work patterns as strategies to improve performance during the digital transformation process. This study uses a mixed approach method, quantitative methods to test the hypothesis, a purposive sample of Customs inspectors. Qualitative approach with observation and FGD as confirmation and deepening of research. The findings from this study are: adaptive culture and flexible working space have a strong influence on digital transformation to drive performance, especially the value of stakeholder focus, collaboration and self-development, then digital transformation can mediate adaptive culture and work patterns in improving organizational performance.*

**Keywords:** organizational performance, digital transformation, adaptive culture, flexible working space

## PENDAHULUAN

Layanan publik kepabeanan di berbagai negara, menggambarkan perlunya perubahan segera dan berkelanjutan. Manajemen sumber daya manusia menghadapi masalah krusial yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kepabeanan. Hal ini patut diatensi karena semua aspek manajemen kepabeanan termasuk penerapan dan pemeliharaan teknologi informasi, membutuhkan staf yang memadai untuk mengoperasikan sistem secara efisien dan menyiapkan layanan untuk pengenalan proses dan teknik baru. Sumber daya manusia harus beradaptasi dengan dinamika logistik perdagangan internasional dan harus beradaptasi. Tuntutan perekonomian global semakin jelas, yaitu administrasi pabean yang modern, bertanggung jawab untuk melindungi dan mewakili pemerintah di perbatasan dan pelabuhan negaranya, harus menggunakan tenaga kerja profesional dan teknologi (De Wulf & Sokol, 2005).

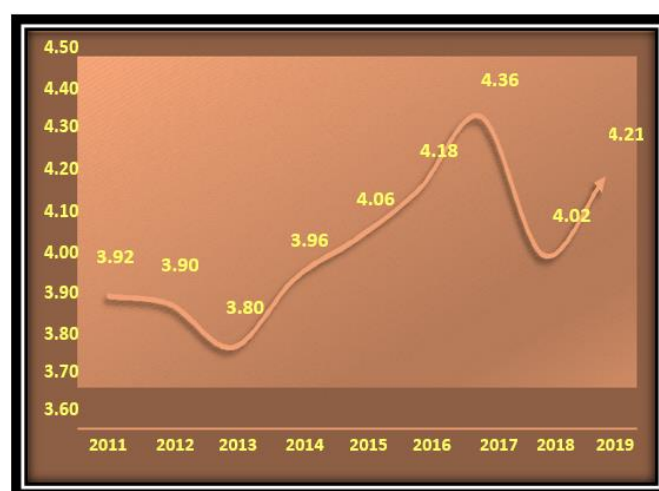
Oleh karena itu, arah perkembangan lembaga kepabeanan saat ini terutama peningkatan layanan publik yang berdampak pada penurunan biaya perdagangan, jaminan keamanan ekonomi, peningkatan daya saing dan daya tarik sebuah negara di sisi investasi (Gupanova, Nemirova, & Suglobov, 2018). World Trade Organization telah mengantisipasi timbulnya kendala perdagangan dunia dengan program transformasi layanan. Berbagai hambatan yang biasa terjadi dalam perdagangan global antara lain: administrasi yang panjang, teknologi yang usang, tidak transparan, prosedur yang rumit, kurangnya kerjasama dan modernisasi antara instansi terkait, dapat menimbulkan dampak berupa inefisiensi biaya, waktu dan proses produksi (Coyle, Cruthirds, Naranjo & Nobe, 2014). Sebagian peneliti di Eropa menyimpulkan bahwa: prosedur layanan kepabeanan merupakan sumber hambatan bagi kegiatan ekonomi (Holzner & Peci, 2012).

Reformasi layanan kepabeanan secara gradual dilakukan dengan mengembangkan teknologi informasi terkini, mengubah manajemen impor untuk mendukung ekspor dan reorganisasi struktur manajemen (De Wulf & Sokol, 2005). Kinerja dari layanan publik kepabeanan menjadi penting untuk diperhatikan karena dampaknya luas terhadap masyarakat usaha dan sifatnya berkelanjutan. Dalam beberapa penelitian serta konsep teoritis, tinggi rendahnya kualitas kinerja ini akan dicerminkan dari tingkat kepuasan pengguna jasa sebagai respon yang disampaikan oleh stakeholder. Kualitas atau kinerja layanan yang baik dapat menyebabkan kepuasan pelanggan (Fransiska & Wijayanty, 2014). Untuk mendukung pelayanan, sejak tahun 2012 Bea Cukai Indonesia telah melakukan transformasi digital bertahap melalui *mandatory* penggunaan aplikasi pelayanan yang diberi nama Customs Excise Information System (Ceisa). Aplikasi ini telah mengalami penyempurnaan dari Ceisa 1.0 hingga sekarang berubah menjadi Ceisa 4.0. Ceisa menjadi *tool* dalam rangka upaya mempercepat pelayanan dan kemudahan administrasi.

Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Bea Cukai Indonesia, unit eselon satu di bawah Kementerian Keuangan, selain Direktorat Jenderal Pajak, Bea Cukai merupakan salah satu 162ogisti yang menjadi ujung tombak Kementerian Keuangan, baik dalam konteks penerimaan negara maupun dalam fasilitasi dan asistensi industri logistic yang berorientasi ekspor. Lebih kurang 35% penerimaan perpajakan dalam APBN merupakan kontribusi Bea Cukai melalui pungutan Bea Keluar, Bea Masuk, Pajak Dalam Rangka Impor (PDRI) maupun pengenaan Cukai atas produk Hasil Tembakau dan minuman beralkohol, penerimaan tersebut belum termasuk hasil penegahan, penangkapan dan piutang yang belum tertagih. Kementerian Keuangan menyebutkan, tahun 2020, Bea Cukai menghimpun Rp425,60 triliun dari total penerimaan Rp1.282 trilyun. Hingga tahun

2020, Bea Cukai melayani eksportir aktif lebih kurang 10.000 perusahaan, belum termasuk importir dan industri hasil tembakau dan logistik. Oleh karenanya layanan yang diberikan Bea Cukai dalam mendorong kelancaran arus ekspor dan impor sangat menentukan daya saing, daya 163ogis bagi investor dan ikut menciptakan kondusivitas iklim usaha.

Kinerja utama kepabeanan yang menjadi sorotan logist antara lain efisiensi dan kepuasan pengguna jasa (stakeholder) atas layanan pabean. Terkait dengan hal ini, berikut catatan media bahwa hingga tahun 2020, biaya logistik Indonesia tertinggi di antara negara Asean, yaitu 24% dari PDB, sedangkan negara lain seperti Vietnam, Thailand, Filipina, Malaysia dan Singapura masing-masing 20%, 15%, 13%, 13% dan 8% (CNBC Indonesia, 2020). Artinya efisiensi layanan masih perlu ditingkatkan. Biaya logistik ini mencakup biaya pergerakan barang dalam rangkaian proses rantai pasok, termasuk di dalamnya bongkar muat barang ekspor dan impor yang dilayani dan diawasi antara lain oleh Bea Cukai. Dalam konteks layanan, hasil survei indeks kepuasan pengguna jasa di lingkungan Bea Cukai sebagaimana tampak pada gambar dibawah.



**Gambar 1. Indeks Kepuasan Pengguna Jasa Bea Cukai s.d. 2019**  
(Sumber: DJBC, 2020)

Gambar 1 memperlihatkan fluktuasi indeks kepuasan pengguna jasa dalam skala 5 yang masih fluktuatif meskipun menunjukkan tren meningkat. Dengan kata lain masih dapat diupayakan stabilisasi dan optimalisasinya, mengingat rerata capaian sebelum 2019 masih di bawah 4,5. Pada tahun 2020 sempat meningkat di titik 4,6 namun tahun 2021 menurun lagi ke level 4,4. Naik turunnya kinerja secara akumulatif mencerminkan masih kedapatan ruang-ruang yang dapat diupayakan optimalisasi atau penyempurnaan, pengguna jasa sebagai pihak yang merespon dampak kinerja ini tentu dapat menjadi barometer dan umpan balik capaian kinerja.

Kinerja tersebut akan berdampak penting dan luas, terutama bagi kepentingan industri maupun pemerintah dalam mendorong investasi dan kepercayaan publik. Dengan kata lain, peran lembaga kepabeanan menjadi strategis dalam konstelasi *supply chain* perdagangan global. Sebelumnya, Amin (2010) melakukan penelitian di Bea Cukai Malaysia, menyimpulkan bahwa pengembangan teknologi informasi dapat mendorong kinerja organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Dharmawan, Raharjo & Kusumawardhani (2018,) di Bea Cukai Indonesia, menyatakan bahwa teknologi informasi dan transfer pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Selain itu,

upaya menjaga integritas adalah salah satu tantangan terbesar yang dihadapi oleh administrasi pabean, karena korupsi telah menyebar di seluruh dunia terlepas dari tingkat pembangunan negara (McLinden & Durrani, 2013).

Beberapa penelitian menyimpulkan pentingnya program budaya untuk meningkatkan kinerja organisasi. Bahwa pertumbuhan ekonomi, krisis, dan eksploitasi sumber daya, mencerminkan hasil pembelajaran sosial dari konsep utama kebudayaan. Institusi dan budaya berinteraksi dan berkembang saling melengkapi. Masing-masing dapat mempengaruhi proses pertukaran dan output, yang pada gilirannya menentukan kinerja ekonomi (Azis, 2019). Selain itu, warisan budaya menjadi penggerak utama perilaku sosial dan ekonomi dalam masyarakat, inovasi teknologi berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional, prioritas bagi pemerintah untuk menciptakan dan memelihara lingkungan yang mendukung perkembangan teknologi (Ang, 2018). Penelitian Davidescu, Apostu & Casuneanu (2020) di Rumania menyatakan bahwa *flexible working space* (pola kerja adaptif) dan pengembangan teknologi informasi mendorong kepuasan, kinerja karyawan dan organisasi.

Berdasarkan fakta dan hasil penelitian tersebut, dapat diidentifikasi permasalahan (pertanyaan) yang timbul sebagai berikut: bagaimana budaya adaptif mendorong transformasi digital? bagaimana pola kerja menguatkan transformasi digital? bagaimana budaya adaptif dan pola kerja meningkatkan kinerja organisasi? dapatkah transformasi digital memediasi kedua variabel tersebut (budaya adaptif dan pola kerja adaptif) untuk meningkatkan kinerja organisasi? Bagaimana pengembangan budaya dan pola kerja meningkatkan kinerja organisasi? Sehubungan dengan hal tersebut penulis memfokuskan penelitian ini terkait dengan peran budaya organisasi yang adaptif dan pola kerja fleksibel (*work from anywhere*) dalam mendorong transformasi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, khususnya terkait layanan publik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan memperluas pemahaman tentang dampak budaya organisasi yang adaptif dan pola kerja adaptif dalam mendorong transformasi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, mengembangkan program budaya dan opsi pola kerja yang efektif sebagai strategi meningkatkan kinerja selama proses transformasi digital. Kontribusi penelitian ini tidak hanya bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya manajemen strategik dan sumber daya manusia, akan tetapi bermanfaat bagi pengembangan ide program budaya dan pola kerja *work from anywhere* di lingkungan Kementerian Keuangan yang saat ini menjadi topik hangat. Ujung dari penelitian ini tentu diharapkan, ide ini dapat bermanfaat memperkaya referensi dalam implementasi transformasi digital, sehingga Bea Cukai menjadi *role model* bagi aparat layanan publik lainnya.

## **KERANGKA TEORI**

Dalam menjalankan fungsinya, Bea Cukai beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan senantiasa berubah dari waktu ke waktu. Sehingga dituntut dapat menanggapi perkembangan/pembangunan ekonomi dengan baik untuk memenuhi kewajiban regional, nasional dan internasional (Jansson, 2008). Untuk mengakomodasi hal ini, penting untuk menentukan tipe manajemen dalam menerapkan proses perubahan. Selain itu, sangat penting untuk mengidentifikasi karakteristik yang paling signifikan dari teori manajemen perubahan. Dalam mendefinisikan manajemen perubahan, tiga hal yang diidentifikasi oleh Nickols (2004), mengelola dan penguatan pengetahuan, serta aplikasi yang praktis. Pada dasarnya tugas pokok Bea Cukai di berbagai negara meliputi dua hal,

yaitu mengelola pungutan negara dari kegiatan ekspor/impor, serta menegakkan aturan terkait larangan dan pembatasan dalam perdagangan internasional (Grainger, 2016), meskipun ruang lingkup dan pengaturan kelembagaan dapat sedikit berbeda dari satu negara ke negara lain. Perubahan manajerial dan teknis diperlukan karena hubungan antara sebab dan kebutuhan. Hubungan antara penyebab dan kebutuhan bersifat melingkar: penyebab perubahan dapat dijelaskan dengan inventarisasi kebutuhan yang ada, dan mengarah pada motivasi. Analisis ini juga dapat mengungkapkan beberapa masalah dalam suatu organisasi yang dapat diselesaikan dengan manajemen perubahan (Jansson, 2008).

### **Budaya Organisasi yang Adaptif dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja**

Budaya adaptif adalah budaya organisasi di mana karyawan fokus pada perubahan kebutuhan pelanggan atau pemangku kepentingan lainnya, dan mendukung inisiatif untuk mengikuti perubahan tersebut (McShane & Glinow, 2008). Budaya organisasi yang adaptif sebagai pola keyakinan, nilai, dan perilaku bersama yang menunjukkan bahwa organisasi sadar dan peduli tentang perubahan lingkungan dan berorientasi pada tindakan yang gesit dan fleksibel untuk mengatasi perubahan tersebut (Constanza, Blacksmith, Coats, Severt & DeCostanza, 2015).

Para peneliti mendukung pandangan tersebut dengan temuan bahwa kekuatan budaya atau jenis budaya tertentu berhubungan dengan kinerja ekonomi (Sorensen, 2002). Dalam perspektif lain, budaya bagi sebuah organisasi adalah kumpulan karakteristik atau ciri khusus yang berupa keyakinan, nilai, gaya kerja, sehingga membedakan satu organisasi dengan organisasi lainnya (El Leithy, 2017). Denison, Janovic, Young & Cho (2006) dan Costanza et al. (2015) menyatakan bahwa budaya adaptif mempengaruhi kinerja.

Ketidakkampuan untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungan adalah salah satu faktor paling krusial yang menghambat keberhasilan organisasi. Salah satu alasan untuk memperhatikan hal tersebut adalah terkait fungsi budaya organisasi, khususnya hubungannya dengan pembelajaran organisasi, efektivitas, dan kinerja (Yilmaz & Ergun, 2008; Zheng, Yang & McLean, 2010). Kritik terhadap potensi ketidak-fleksibelan budaya organisasi ini telah mengarah pada pengembangan konsep budaya adaptif (Alvesson, 2002).

Secara umum didefinisikan bahwa budaya dalam sebuah organisasi merupakan filosofi dasar organisasi yang membuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi. Budaya organisasi sangat diperlukan dan berperan penting untuk mencapai kinerja puncak organisasi (Wibowo, 2013, p. 7). Budaya seperti itu mungkin juga berbeda dalam organisasi yang sama melalui sub pekerjaan yang berbeda, kelompok agama, pendidikan atau sosial yang diwakili oleh perbedaan, namun masing-masing subkultur tersebut mengandung atribut tertentu yang mendominasi bagi sebuah organisasi (Cameron & Robert, 2006).

Penelitian sebelumnya antara lain oleh Testa dan Sipe (2013), mengungkap bahwa budaya yang sesuai akan bermanfaat dalam mempengaruhi kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif, akan tetapi diperlukan penilaian semua lini terhadap budaya mereka, untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga dapat dirumuskan konsep budaya yang sesuai, termasuk membangun kolaborasi dengan pihak terkait. Pangewa (2015) menyimpulkan budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pemerintah daerah di Kabupaten Pinrang. Taylor (2014)

menyimpulkan bahwa capaian kinerja tergantung pada keselarasan berbagai budaya dalam semua lini suatu organisasi, pengelolaan kinerja yang efektif jika diintegrasikan dan diselaraskan dengan budaya organisasi. Penelitian ini menggarisbawahi budaya adaptif sebagai konstruk laten dengan indikator nilai-nilai: integritas, stakeholder focus, kolaboratif, Inovatif dan pengembangan diri.

### **Pola Kerja Adaptif (*Flexible Working Arrangement*) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja**

Hasil penelitian berikut dapat menjadi ilustrasi: bahwa dari tanggapan kuesioner ditemukan pegawai fleksibel memiliki skor yang lebih positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dibandingkan mereka yang tidak memiliki pola kerja yang fleksibel. (Kelliher & Anderson, 2009). Karyawan menjadi lebih mahir dalam menggunakan alat kerja digital, yang membawa rutinitas dan kebiasaan baru ke dalam kehidupan mereka. Penting untuk diingat bahwa perangkat kerja digital dapat ditempa, mereka dalam fleksibilitas dan keterbukaan yang melekat di perusahaan saat mengaktifkan dan mendukung berbagai praktik kerja tanpa perlu penyesuaian teknis (Richter & Riemer, 2013). Perubahan-perubahan ini cenderung mempengaruhi hasil kerja dan karier individu dengan cara yang berbeda (Cho, 2020).

Oleh karena itu, *flexible working arrangement* atau *work from anywhere* merupakan sistem pengaturan kerja yang memungkinkan pegawai untuk bisa menyesuaikan waktu dan lokasi kerja mereka, dan pengaturan ini membuat karyawan dapat memiliki jadwal yang lebih bervariasi (Hill, et.al, 2008).

Di lingkungan Kementerian Keuangan, pola kerja adaptif (fleksibel) telah diberlakukan dan diatur melalui Keputusan Menteri Keuangan nomor 223/KMK.01/2020 tanggal 06 Mei 2020 tentang Implementasi Fleksibilitas Tempat Bekerja (*Flexible Working Space*). Keputusan tersebut kemudian ditindak lanjuti melalui surat edaran nomor: SE-22/MK.01/2020 tentang Sistem Kerja Kementerian Keuangan pada Masa Transisi Tatanan Normal Baru, di mana pegawai diperbolehkan untuk bekerja dalam kantor diatur secara bertahap dan maksimal 50 persen. Apakah kemudian pola ini sesuai dengan konsep dan hasil penelitian manajemen di berbagai negara sebelumnya, khususnya di lingkungan Bea Cukai (?)

Hasil penelitian lain oleh Mungania, Waiganjo & Kihoro (2016) menyimpulkan bahwa pola kerja adaptif sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi perbankan di Kenya. Austin-Egole, Iheriohanma dan Nwokorie (2020) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa pengembangan pola kerja yang adaptif dapat meningkatkan kualitas hidup karyawan dan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini indikator pola kerja difokuskan pada: produktivitas dan pengembangan *Skill* pegawai.

### **Transformasi Digital dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja**

Proses perubahan menjadi tantangan organisasi yang perlu usaha dan energi, bahkan menjadi jalan hidup organisasi. Terdapat tiga kekuatan yang dihadapi dan berpengaruh terhadap kinerja layanan pabean, yaitu: globalisasi, teknologi informasi, dan konsolidasi industri. Organisasi kepabeanan di seluruh dunia sedang mengembangkan sistem Teknologi Informasi yang memberikan layanan perdagangan secara lebih efisien dan memungkinkan komunikasi instan antara otoritas pabean (Jansson, 2008).

Implementasi transformasi digital dilakukan dengan pendekatan terintegrasi untuk mengatasi permasalahan fasilitasi perdagangan dan optimalisasi teknologi yang ada. Digitalisasi layanan kepabeanan harus dikembangkan secara aktif karena mendorong

pertumbuhan ekonomi, kemampuan transformatif teknologi, volume perdagangan, di samping meluasnya penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, pemrosesan data besar, telematika, teknologi *cloud*, *blockchain* untuk pengendalian rantai pasokan barang lebih efektif, koordinasi manajemen perbatasan, pembentukan sistem satu jendela yang berkelanjutan dan memudahkan interaksi dengan institusi bea cukai negara lain (Balandina, Ponomarev, & inelnikov-Murylev, 2019).

Transformasi organisasi diperlukan untuk mengantisipasi praktik kepabeanaan yang tidak efisien karena menghambat lalu lintas perdagangan global dan dapat menurunkan daya saing industri, yang berimbas terhadap pertumbuhan ekonomi nasional serta neraca pembayaran. Transformasi adalah transisi dari satu keadaan ke keadaan lain dengan fokus menjadi lebih baik. Mengelola perubahan tidak mudah, karena sulitnya mencapai kesepakatan tentang faktor mana yang paling memengaruhi ide transformasi, Ramosaj, Karaxha dan Karaxha (2014) menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi adalah mengarahkan perubahan pada semua jenis sumber daya yang ada.

Penelitian sebelumnya terkait hal ini dilakukan oleh Guo dan Xu (2021) di sektor industri manufaktur China, yang menyimpulkan bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kinerja berbasis proses. Zhang, Long, Martina & Schaewen (2021) menemukan bahwa transformasi digital meningkatkan kinerja organisasi dan ada kecenderungan memediasi kapabilitas teknologi informasi dalam menguatkan kinerja. Dalam penelitian ini, sebagai variabel intervening, maka tranformasi digital pada layanan kepabeanaan akan memediasi kedua variabel lain dalam meningkatkan kinerja. indikator dalam konteks ini meliputi: *agility* atau kelincahan, *adaptability* atau menyesuaikan dengan perkembangan teknologi, efisiensi atau kecepatan, dan manfaat ekonomis.

**Tabel 1. Beberapa Penelitian Terkait**

No	Peneliti/ Tahun/ Judul/Metode	Hasil Penelitian
1	Tuukkanen, Wolgsjö & Rusu /2022/ Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company/ kualitatif	Nilai-nilai budaya dapat mendukung atau menghambat transformasi digital
2	Nagel/2022/The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work/ kuantitatif	Pola kerja adaptif mempercepat transformasi digital
3	Okwata, Wasike & Andemariam/2022/ Effect of Organizational Culture Change on Organizational Performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park/ Deskriptif (kuantitatif)	Budaya adaptif mempengaruhi kinerja organisasi langsung maupun tak langsung
4	Klindzic & Maric/2017/ Flexible Work Arrangements and Organizational Performance – The Difference between Employee and Employer-Driven Practices/ kuantitatif	Pola kerja adaptif dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan memperhatikan kepentingan karyawan.
5	Teng, Wu & Yang/2022/ Impact of the Digital Transformation of Small- and Medium-Sized Listed Companies on Performance: Based on a Cost-Benefit Analysis Framework / kuantitatif	Tranformasi digital mempengaruhi kinerja usaha terutama bisnis proses dan inovasi

*Gap Research* penelitian ini terhadap penelitian terdahulu mencakup beberapa aspek, yaitu: Subyek penelitian ini adalah lembaga kepabeanaan Indonesia sebagai aparat layanan publik, kerangka penelitian ini menjadikan transformasi digital sebagai variabel intervening dengan sintesis dimensi/indikator yang berbeda, metode penelitian ini menggunakan mix method, sehingga output penelitian ini tidak hanya mengungkap pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, akan tetapi dapat mengembangkan program budaya (nilai kolaborasi, stakeholders focus dan pengembangan diri) serta pola kerja yang adaptif.

### **Pengukuran Kinerja**

Menurut Hilton, Maher & Selto (2003): *Balanced scorecard* adalah model kausal dari indikator *lead* dan *lag* kinerja yang menunjukkan bagaimana perubahan dalam satu faktor yang mempengaruhi perubahan yang lain. Salah satu ukuran kinerja menggunakan balance scorecard. Menurut Blocher, Chen & Lin (2005) *Balanced scorecard* adalah laporan yang mencakup faktor-faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam empat area di bawah ini: Kinerja Keuangan, Kepuasan Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Inovasi dan Pembelajaran.

Dari keempat perspektif tersebut yang menjadi *ultimate goal* dalam pengukuran kinerja adalah Kepuasan Pengguna Jasa. Hal ini sesuai dengan karakteristik era transformasi digital yang lebih mengedepankan pelayanan prima (stakeholder focus). Di lingkungan Kementerian Keuangan pengukuran kinerja sudah menggunakan *balanced scorecard*.

Paralel dengan hal tersebut, capaian kinerja Bea Cukai menggunakan istilah Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator*). Indikator kinerja utama (IKU) didefinisikan sebagai ukuran kinerja yang memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi di bidang strategis, taktis, operasional, perencanaan, dan pengendalian (Gunasekaran, Patel & McGaughey, 2004). Implementasi IKU diperluas dalam upaya modernisasi pelayanan publik. Inisiatif ini dimulai pada tahun 2005 dimana mengukur kinerja berdasarkan kegiatan utama, dengan target kinerja. Semua metode pengukuran KPI harus spesifik, terukur, dapat dicapai, realistis, dan terikat waktu. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini membatasi indikator kinerja meliputi realisasi capaian kinerja, kepuasan pengguna jasa dan efisiensi layanan.

Berdasarkan uraian tersebut, penegasan hubungan antara variabel disajikan sebagai berikut: kinerja organisasi merupakan variabel dependen, menjadi fokus dalam kerangka penelitian. Transformasi digital menjadi intervening atau berfungsi memediasi variabel independen: budaya adaptif dan pola kerja adaptif. Berdasarkan kajian literatur ketiga variabel independen dapat mempengaruhi kinerja organisasi, baik langsung maupun melalui mediasi transformasi digital. Demikian halnya Transformasi digital dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Oleh karena itu hubungan antar variabel dapat dinyatakan dalam persamaan berikut:

$$TD = f ( BA, PKA); KO = f (TD, BA, PKA)$$

Sebagai catatan, untuk keperluan pengolahan data dan diagram path, TD = transformasi digital, variabel budaya adaptif (BA=AC/adaptive culture), pola kerja adaptif (PKA = WFA/work from anywhere) dan kinerja organisasi (KO=PO/organizational performance).

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

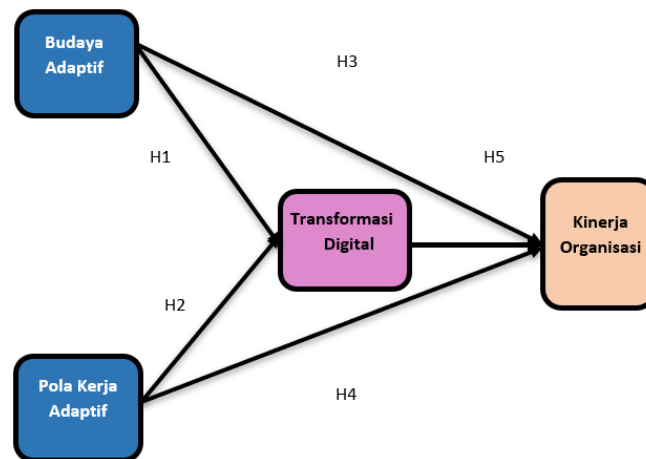
- H1: Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Transformasi Digital
- H2: Pola Kerja Adaptif berpengaruh terhadap Transformasi Digital



- H3: Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi
- H4: Pola Kerja Adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasi
- H5: Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi (intervening)

### Kerangka Pemikiran Penelitian

Untuk menjelaskan secara skematis hubungan antar variabel, alur variabel penelitian dan konfirmasi atas hipotesis tersebut, berikut kerangka pemikiran penelitian:



Gambar 2. Kerangka Penelitian

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix method*, yaitu metode kuantitatif untuk menguji hipotesis. *purposive (judgement) sampling* digunakan untuk menentukan target populasi penelitian, teknik pengambilan sampel ini termasuk non probabilitas, sehingga responden berpengalaman diambil sebagai sampel berdasarkan beberapa karakteristik yang sesuai dan dibutuhkan dari populasi (Zikmund, Babin, Carr & Griffin, 2009). Sumber data primer berupa jawaban kuesioner dari responden yang diperoleh secara langsung maupun *online* dan mewakili seluruh wilayah Bea Cukai di Indonesia, rincian dapat dilihat dalam Tabel 3. Responden merupakan pegawai pemeriksa Bea Cukai yang bertugas di lingkungan 20 Kantor Wilayah dan 3 KPU BC Indonesia, total jumlah respon 251 responden. Pengolahan data statistik (*multivariate*) yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode persamaan struktural (SEM) dengan software Lisrel. Metode SEM digunakan dalam penelitian ini terutama untuk menyelesaikan model bertingkat secara simultan. Metode ini mengungkap *confirmatory factor analysis* untuk mengurangi bias pengukuran multi indikator dalam variabel laten. Selain itu penggunaan SEM mampu untuk menyelesaikan model variabel mediasi, termasuk untuk mengatasi data kompleks, seperti data tidak normal, kemungkinan adanya otokorelasi dan data tidak lengkap.

Survei dilakukan dari bulan April hingga Agustus 2022. Selanjutnya hasil analisis kuantitatif ini dikonfirmasi dan didalami dengan *focus grup discussion*, observasi dan wawancara (*in depth interview*) dengan beberapa pejabat (sebagai *expertise judgement*) dan pegawai pemeriksa di Kantor Pusat Bea Cukai, Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Soekarno Hatta dan Bea Cukai Bogor. Dengan metode tersebut, pengolahan data ini dapat menjawab tujuan penelitian yaitu, menganalisis dan memperluas pemahaman tentang dampak variabel independen, mediasi variabel independen terhadap variabel dependen serta upaya mengembangkan program budaya dan opsi pola kerja adaptif. Paduan metode

penelitian ini selain dapat memperdalam penelitian, juga menjaga konsistensi output penelitian. Indikator setiap variabel dan skala pengukuran menggunakan likert 1 - 5, disajikan pada Tabel 2.

**Tabel 2. Operasional Variabel**

	Variabel dan Referensi	Indikator	Skala
<b>AC</b>	<b>Budaya Adaptif (Adaptive Culture)</b> Mc-Shane and Glinow, (2008); Constanza et al. (2015)	1. Integritas	Likert
		2. <i>Stakeholder Focus</i>	Likert
		3. Kolaboratif	Likert
		4. Inovatif	Likert
		5. Pengembangan diri	Likert
<b>WFA</b>	<b>Pola Kerja Adaptif (Work from Anywhere)</b> Kelliher and Anderson (2009); Garrett, Spreitzer and Bacevice (2017); Cho (2020)	1. Produktivitas	Likert
		2. Pengembangan <i>Skill</i>	Likert
<b>TD</b>	<b>Transformasi Digital</b> Garrett et al. (2017); Holzner (2012)	1. Agility (lincah)	Likert
		2. Adaptable	Likert
		3. Efisien (cepat)	Likert
		4. Manfaat ekonomis	Likert
<b>PO</b>	<b>Kinerja Organisasi (Organizational Performance)</b> Daft (2010; Blocher et al.,(2005); Lumanaj (2015)	1. Kepuasan Pengguna Jasa	Likert
		2. Efisiensi	Likert
		3. Realisasi Capaian Kinerja lainnya	Likert

Secara umum, penelitian ini dibagi dalam 3 tahapan: (1) Eksplorasi, pada tahap ini dilakukan pencarian isu penelitian, teoritis, empiris dan fenomena bisnis berdasarkan kajian teori, empiris dan pengamatan lapangan. Tahap ini juga dilanjutkan dengan merumuskan masalah, tujuan, kerangka, konsep, metode penelitian, dan menyusun proposal penelitian; (2) Implementasi, pengambilan data primer, uji validitas dan reliabilitas data, uji hipotesis dan analisis data. Pada tahap ini, pengujian data menggunakan *software* Lisrel yang dilakukan dengan tahapan: (a) Merumuskan model berbasis teori: variabel laten endogen dan eksogen, hubungan kausal antar variabel laten, serta identifikasi indikator atau variabel *manifest* eksogen dan endogen, kemudian membuat diagram jalur termasuk jumlah parameter yang akan diestimasi; (b) Merumuskan persamaan model struktural, menentukan matrik korelasi atau matriks kovarians dan metode estimasi *maximum likelihood*; (c) Identifikasi model dan uji kesesuaian model dengan pendekatan dua tahap, secara individual digunakan uji t dan secara keseluruhan digunakan kriteria *Goodness of Fit*; (c) Terakhir interpretasi dan modifikasi model: menjawab masalah penelitian dan memodifikasi model berdasarkan justifikasi teori. Untuk memperkuat analisis kuantitatif, dilakukan konfirmasi dan justifikasi dengan *indepth interview*, melibatkan sebagian pejabat dan pemeriksa Bea Cukai, observasi layanan di lapangan, serta dua tahap focus group discussion, memetakan skala prioritas nilai-nilai variabel dengan pendekatan *Performance Importance Analysis* (PIA) dan menyusun pola kerja yang kompatibel dengan formula hasil diskusi; (3) Pelaporan, tahap ini merupakan proses interpretasi dan argumentasi data hasil penelitian yang kemudian dikomparasi untuk diperkuat dengan teori dan fakta yang diungkap secara terintegrasi dengan latar belakang, kajian teori dan empiris, kerangka penelitian dan metode penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut disampaikan hasil olah data statistik atas responden yang memenuhi kriteria khusus sebagai pemeriksa atau pernah menjadi pemeriksa dalam lima tahun terakhir, sehingga terlibat secara langsung dalam layanan publik. Sebagian besar berpendidikan sarjana dan memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun sehingga memiliki kualifikasi sebagai pemeriksa, secara rinci dapat dilihat pada Tabel 1. Persamaan struktural berikut menunjukkan bahwa variabel independen yang diteliti memiliki pengaruh yang kuat terhadap variabel dependennya, yang diperlihatkan dengan nilai  $R^2$ . Budaya adaptif mempengaruhi kinerja organisasi, baik melalui transformasi digital maupun tidak. Akan tetapi pengaruhnya lebih kuat melalui transformasi digital. Demikian halnya pola kerja adaptif. Korelasi kedua variabel ini cukup besar. Secara simultan, semua variabel independen menguatkan variabel intervening yaitu transformasi digital terhadap kinerja organisasi yang diperlihatkan dengan  $R^2$  sebesar 0.90.

Structural Equation:

$$TD = 0.63 * AC + 0.32 * WFA, Errorvar. = 0.17, R^2 = 0.83$$

(0.11) (0.10) (0.049)  
5.72 3.15 3.49

$$PO = 0.28 * TD + 0.36 * AC + 0.37 * WFA, Errorvar. = 0.099, R^2 = 0.90$$

(0.14) (0.12) (0.096) (0.031)  
2.00 2.97 3.84 3.25

Reduced Form Equations:

$$TD = 0.63 * AC + 0.32 * WFA, Errorvar. = 0.17, R^2 = 0.83$$

(0.11) (0.10)  
5.72 3.15

$$PO = 0.54 * AC + 0.46 * WFA, Errorvar. = 0.11, R^2 = 0.89$$

(0.096) (0.094)  
5.64 4.87

**Tabel 3. Profil dan Jumlah Responden**

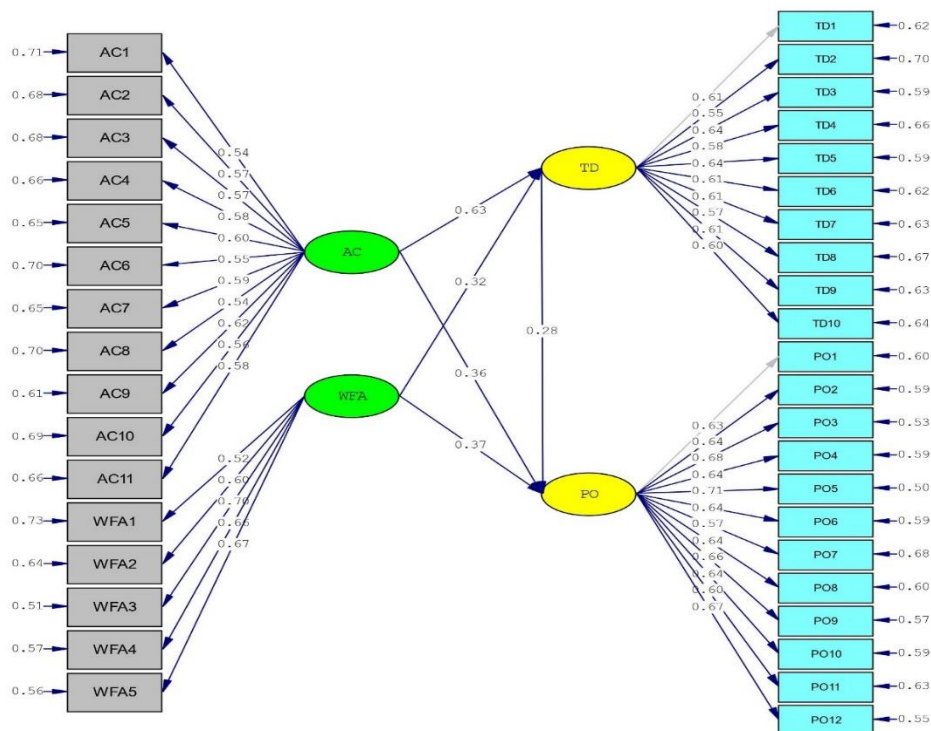
Nomor	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
1	Satuan Kerja		
-	Kantor Wilayah DJBC I sd. XX	166	66,0
-	KPU BC Tipea A, B dan C	85	34,0
2	Pendidikan Terakhir		
-	D3	48	19,0
-	S1	158	63,0
-	S2	45	18,0
3	Masa Kerja		
-	5 Tahun	26	11,0
-	6-10 Tahun	99	39,0
-	> 10 Tahun	126	50,0
4	Gender: Laki-laki	219	87,0
	Perempuan	32	13,0
	Total Responden	251	

Sumber: DJBC diolah, 2022

## Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Beberapa konsep tentang kriteria validitas dan reliabilitas suatu indikator berikut menjadi dasar dalam penelitian ini, Ertz, Karakas dan Sarigöllü (2016) mempertimbangkan faktor loading 0,4 ke atas. Malhotra (2007) menyatakan bahwa suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading factor sebesar 0.50 atau lebih. Loading factor harus lebih besar dari 0,5 untuk hasil yang lebih baik (Truong & Mc Coll, 2011). Nilai semua loading factor untuk setiap item lebih dari 0,50 signifikan untuk mengkonfirmasi kuesioner yang baik (Hair, Black, Babin & Anderson, 2009, p. 96). Kriteria sebuah construct dianggap reliable menurut Ghazali (2017) jika nilai construct reliability setiap variabel sebesar 0.7 atau lebih.

Hasil uji validitas untuk setiap indikator pada variabel budaya adaptif (AC) menunjukkan nilai loading factor antara 0,54 – 0,60, variabel pola kerja adaptif (WFA) berada pada kisaran nilai 0,52 – 0,70, sementara variabel intervening transformasi digital menunjukkan nilai antara 0,55 – 0,64, sedangkan variabel independen pada kisaran nilai 0,57 – 0,71. Dengan demikian semua variabel yang diteliti sudah valid. Kemudian uji reliabilitas menghasilkan construct reliability variabel AC sebesar 0,894, variabel WFA sebesar 0,874, TD sebesar 0,901 dan variabel PO sebesar 0,937. Diagram path yang memuat loading factor standardize disajikan dalam Gambar 2 berikut.



Gambar 2. Estimasi Standardized

## Hasil Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan Kelayakan Model

Hasil pengujian CFA menunjukkan bahwa setiap variabel sudah memenuhi kriteria goodness of fit, yang meliputi indikator utama yaitu: GFI, AGFI, RMR, SRMR, RMSEA, Chi-square, NFI, PNF dan RFI dari semua variabel, dapat dilihat pada Tabel 4. Kondisi ini juga diperlihatkan dalam Gambar 2. Dapat dilihat bahwa model sudah baik dan memenuhi kriteria *Goodness of fit*.

**Tabel 4. Hasil Uji Kelayakan Full Model**

No	Fit Indice	Cut Off Value	Value	Evaluate
1	Goodness of Fit Idx (GFI)	$\geq 0,90$	0,92	Fit
2	AGFI	$\geq 0,90$	0,92	Fit
3	Root Mean Square Residual	$<0,08$	0,02	Fit
4	Standardized RMR	$<0,08$	0,03	Fit
5	RMSEA	$\leq 0,05$	0,00	Fit
6	Chi – Square df = 659	345.94	387.74	Fit
7	Normed Fit Index (NFI)	$\geq 0,95$	0,98	Fit
8	Parsimony Normed Fit Idx	$\geq 0,90$	0,92	Fit
9	Relative Fit Indices (RFI)	$\geq 0,90$	0,98	Fit

Pada Tabel 5, nampak bahwa semua hipotesis diterima dengan nilai korelasi yang positif dan nilai signifikansi di atas t-tabel. Variabel budaya adaptif (AC) menunjukkan korelasi positif yang kuat terutama dalam mendukung variabel intervening (transformasi digital/TD)) dan saat yang sama juga mempengaruhi secara langsung terhadap kinerja organisasi, yaitu pada koefisien 0,63 dan 0,36. Pengaruh budaya terhadap kinerja lebih kuat melalui transformasi digital ini didukung dengan nilai T-Value yang lebih signifikan dibanding pengaruh langsung terhadap kinerja, yaitu pada nilai T-value 5,72 (lebih tinggi dari nilai tabel). Dengan demikian nilai-nilai budaya yang adaptif menjadi prioritas terutama dalam mengembangkan karakter pegawai, sebagai penguatan proses transformasi digital yang tengah berlangsung. Nilai-nilai budaya adaptif diarahkan pada nilai-nilai yang relevan berdasarkan penelitian ini: stakeholder focus, kolaboratif, integritas, pengembangan diri dan inovasi. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian yang dilakukan oleh: Okwata et.al (2022), Tuukkanen et al. (2022), Taylor (2014) dan Testa & Sipe (2013), yang menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang adaptif dapat mempengaruhi kinerja organisasi, langsung maupun tidak langsung.

Pola kerja adaptif (WFA) menunjukkan pengaruh yang cukup kuat dalam mendukung transformasi digital (TD) dengan nilai korelasi 0,32 dengan signifikansi T-value 3,15 sama kuatnya terhadap kinerja secara langsung yaitu hanya 0,37 dengan nilai signifikan pada 3,84. Dengan demikian, meskipun perannya tidak sebesar budaya adaptif, namun pola kerja adaptif ini cukup berpengaruh dalam mendorong transformasi digital untuk menguatkan kinerja. Pola kerja yang lebih agile, efisien dan adaptif akan memotivasi pegawai lebih produktif dan mempertajam ketrampilan mereka. Pola kerja adaptif dalam penelitian ini, selain berbasis bisnis proses juga beban kerja pegawai perunit layanan, oleh karenanya implementasi pada lembaga lain dapat disesuaikan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh: Nagel (2022), Austin-Egole et al. (2020), Klindzic & Maric (2017) dan Mungania et al. (2016), yang menyatakan bahwa pola kerja adaptif (flexible working arrangement) berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Transformasi digital menunjukkan korelasi positif dan cukup kuat dalam memediasi kedua variabel independen untuk mendorong kinerja, yaitu 0,28 dan secara statistik signifikan karena T-value 2,00, lebih dari T-Tabel. Secara keseluruhan, variabel independen yaitu variabel budaya, pola kerja dan transformasi digital berpengaruh kuat terhadap kinerja organisasi, dengan koefisien determinasi  $R^2$  sebesar 0,90. Dengan melihat koefisien determinasi yang sangat kuat, dapat dikatakan bahwa transformasi digital di lingkungan aparat publik kepabeanan mempengaruhi kinerja, variabel ini dapat memediasi nilai budaya dan pola kerja dalam mendorong kinerja. Diantara nilai-nilai

digitalisasi ini yang perlu diutamakan adalah nilai efisiensi atau kecepatan dan manfaat ekonomis, meskipun sistem yang adaptif dan kelincihan juga tidak bisa diabaikan, karena keempat nilai indikator variabel menunjukkan peran yang kuat. Hasil penelitian ini menguatkan dan mengembangkan penelitian terdahulu oleh: Teng et al. (2022), Guo & Xu (2021) dan Zhang et al. (2021) yang menyimpulkan bahwa transformasi digital dapat mempengaruhi kinerja organisasi, langsung atau tidak langsung, khususnya nilai adaptabilitas dan kepercayaan.

Dari analisis tersebut, dapat diasumsikan bahwa faktor nilai budaya adaptif tetap memegang peran penting dalam proses transformasi digital untuk memperbaiki kinerja. Karena transformasi digital adalah keniscayaan yang diaktualisasikan, sistem aplikasi hanya *tool* untuk memudahkan, menyederhanakan dan mempercepat proses bisnis. Akan tetapi, budaya adaptif menjadi *prime-mover* layanan publik, untuk mengarahkan organisasi berjalan sesuai visi dan misi yang telah ditetapkan. Namun demikian menjadi perlu menyusun rencana tindak lanjut, nilai budaya seperti apa yang menjadi prioritas tindakan dan pola kerja bagaimana yang kompatibel untuk dijalankan. Pendekatan kualitatif berikut menjelaskan hal ini.

### Hasil Pendekatan Kualitatif

Hasil observasi dan focus grup discussion dengan pejabat dan pegawai dilakukan dengan bertempat di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Soekarno Hatta. Hal ini dilakukan selain kantor ini merupakan kantor modern yang sudah berpredikat WBK / WBBM (wilayah bebas dari korupsi / wilayah birokrasi bersih melayani) juga dengan pertimbangan volume, frekuensi dan beban kerja kantor terbesar kedua di lingkungan Bea Cukai Indonesia. Disepakati bahwa program budaya, pola kerja dan transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik capaian kinerja, kepuasan stakeholder maupun efisiensi layanan.

**Tabel 5. Korelasi dan Signifikansi**

Hipotesis	Variabel	Korelasi	T-Value	T-Tabel	Keterangan
H1	Budaya Organisasi → Transformasi Digital	0,63	5,72	1,96	Berpengaruh + / Signifikan
H2	Pola Kerja Adaptif → Transformasi Digital	0,32	3,15	1,96	Berpengaruh +/- Signifikan
H3	Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	0,36	2,97	1,96	Berpengaruh +/- Signifikan
H4	Pola Kerja Adaptif → Kinerja Organisasi	0,37	3,84	1,96	Berpengaruh +/- Signifikan
H5	Transformasi Digital → Kinerja Organisasi	0,28	2,00	1,96	Berpengaruh +/- Signifikan

Di sisi lain, transformasi digital layanan merupakan keniscayaan yang harus dikembangkan, sehingga benar-benar sesuai dengan perkembangan teknologi dan kompatibel terhadap iklim usaha dan kelancaran lalu lintas ekspor impor. Selanjutnya memetakan langkah atau strategi kebijakan sebagai tindak lanjut yang perlu dilakukan, dapat menggunakan 2 cara, yaitu PIA yang disesuaikan dan indeks skor jawaban responden berdasarkan skala likert, dengan rumus sebagai berikut, (a) Indeks Maksimum = Skala Likert Atas x Jumlah Pertanyaan x Total Responden; (b) Indeks Minimum = Skala Likert Bawah x Jumlah Pertanyaan x Total Responden; (c) Jarak Interval = [nilai maksimum - nilai minimum] : 5; (d) Persentase Skor = [(total skor) : nilai maksimum] x 100%. Pendekatan PIA disesuaikan (analog) dengan menggunakan skema berikut pada Tabel 6. Fungsi dari pendekatan PIA adalah untuk menentukan posisi indikator dari setiap konstruk latennya. Dalam penelitian ini, berdasarkan loading factor dan rata-rata, semua indikator berada pada posisi perbatasan Kuadran I dan Kuadran IV, artinya kondisi ini masih dalam kondisi *keep up the good work* tetapi perlu perhatian. Dalam posisi ini sebenarnya lembaga kepeabeanaan sudah *on the right track*, hanya tinggal menguatkan melalui rencana strategis program budaya, pola kerja dan digitalisasi yang kompatibel sesuai peta Tabel 6.

Untuk melihat prioritas tindak lanjut, maka dilengkapi dengan perhitungan indeks skor jawaban responden dengan rumus tersebut, dalam penelitian ini didapat urutan indikator yang perlu diperhatikan seperti pada Tabel 7.

**Tabel 6. Kuadran Loading Factor dan Rata-rata**

Nilai <i>loading factor</i>	
Nilai Rata-rata	<p>Kuadran II : Loading factor rendah, nilai rata-rata tinggi Status : <i>possible overskill</i></p> <p style="text-align: center;">➔</p> <p>Kuadran I : Loading factor tinggi, nilai rata-rata tinggi Status : <i>keep up the good work</i></p>
	<p>Kuadran III : Loading factor rendah, nilai rata-rata rendah Status : <i>low priority</i></p> <p>Kuadran IV : Loading factor tinggi, nilai rata-rata rendah Status : <i>concentrate here</i></p>

**Tabel 7. Indikator Variabel untuk Acuan Layanan**

No	Budaya Adaptif	Skor	Transformasi Digital	Skor	Pola Kerja Adaptif	Skor
1	<i>Stakeholders Focus</i>	4566	Kecepatan	3486	<i>Skill</i>	3400
2	Kolaborasi	4302	Manfaat Ekonomis	3415	Produktif	3248
3	Integritas	3434	Adaptabel	3375		
4	Pengembangan Diri	3369	<i>Agile</i>	3271		
5	Inovatif	3287				

Dengan skema pemetaan sebagaimana ilustrasi Tabel 5 dan 6, rencana strategis dan langkah kebijakan manajerial dapat disesuaikan dan ditindaklanjuti lebih efektif. Sebagai acuan pola kerja adaptif, penelitian mendalam telah dilakukan di KPU Bea Cukai tipe C. Adapun penentuan pola kerja yang direkomendasikan berdasar hasil observasi, in depth interview dan diskusi, diolah dengan formula seperti pada Tabel 8. sebagai berikut:

**Tabel 8. Formula Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai**

▪ $WL = VL \times T$	▪ $P = WL / M$
WL = workload	P = Number of employees
VL = Working volume	WL = Workload
T = Service time norm	M = Minutes of effective work

Hasil observasi empirik dan olah data dengan formula tersebut nampak pada tabel 7 dan 8, bahwa skema pola kerja WFA berbeda antar unit, sehingga diperlukan penyesuaian yang mempertimbangkan volume, frekuensi, jenis dan jumlah pegawai. Formula tersebut menggunakan asumsi sebagai berikut, (1) jumlah hari kerja dalam satu bulan adalah 20 hari berlaku kelipatan; dan (2) menit kerja efektif per hari adalah 300 menit; (3) pekerjaan dalam periode harian dan mingguan adalah pekerjaan rutin. Dengan asumsi ini, maka skema rerata WFA: WFO untuk setiap kantor 47 : 53. Perbandingan ini bukan suatu yang mutlak, akan tetapi untuk menunjukkan bahwa sebenarnya jumlah pegawai yang harus bekerja dari kantor masih dapat dikurangi mendekati 50%, bila perlu dilakukan efisiensi, terutama jika transformasi digital sudah *mandatory* di semua lini. Implementasi di kantor lain disesuaikan dengan beban kerja masing-masing. Berikut pada Tabel 9 tersaji Skema Pola Kerja pada KPU BC Tipe C.

**Tabel 9. Skema pola Kerja pada KPU BC Tipe C**

Work Pattern	WFA*)	WFO#)	Total	WFA%	WFO%	Total%
<b>Sum of Staff</b>	<b>274</b>	<b>303</b>	<b>577</b>	-	-	-
<b>Average</b>				<b>47,5%</b>	<b>52,5%</b>	<b>100,0%</b>
Unit of General Affair	30	8	38	78,9%	21,1%	6,6%
Unit of Prevention	33	109	142	23,2%	76,8%	24,6%
Unit of Internal Compliance	20	9	29	69,0%	31,0%	5,0%
Unit of Treasury & Objections	15	9	24	62,5%	37,5%	4,2%
Unit of Facilities & Services I	27	114	141	19,1%	80,9%	24,4%
Unit of Facilites & Services II	52	50	102	51,0%	49,0%	17,7%
Unit of Fungsional	97	4	101	96,0%	4,0%	17,5%

## Diskusi

Transformasi digital layanan publik tidak hanya penting tetapi merupakan keniscayaan, dan fungsinya dalam mendorong kinerja layanan tetap diperkuat dengan bagaimana pengembangan budaya organisasi yang adaptif dikelola dalam sebuah organisasi, melalui kelima karakteristik budaya tadi, yaitu integritas, kolaborasi, *stakeholder focus*, kolaborasi, inovasi dan pengembangan diri.



Budaya adaptif adalah sumber daya penting bagi organisasi untuk mengelola perubahan dan meningkatkan kinerja organisasi (Aldrich & Ruef, 2006). Selain itu, budaya menjadi panduan karyawan tentang bagaimana mengenali, menanggapi, dan secara konsisten beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Barney & Hesterly, 2015; Cheung & Thadani, 2012; Denison et al., 2006; Edgar 2010). Penelitian ini mendalami lima karakteristik budaya adaptif dan mengidentifikasi dimensi penting dari budaya tersebut: terutama nilai tentang kolaborasi, *stakeholders focus* dan pengembangan diri. Studi ini menghasilkan bukti bahwa kelima karakteristik budaya tadi mendorong transformasi digital dalam rangka meraih kinerja yang lebih tinggi, terutama kolaborasi yang solid dan pengembangan diri yang lebih aktif. Selain sejalan dengan penelitian Constanza et al. (2015) tentang kolaborasi, adaptabilitas pengembangan diri dan *stakeholder focus* dalam mendorong kinerja, juga menguatkan statemen Aziz (2019) tentang efek budaya dalam menciptakan nilai ekonomi maupun sebaliknya. Kerjasama antar segenap elemen dalam sebuah organisasi tidak akan efektif jika tidak dikembangkan iklim yang kondusif, yaitu inklusivitas dan komitmen. Jadi sekat-sekat antar kelompok yang menjadi kendala komunikasi maupun kerjasama sepatutnya dihilangkan. Sekat-sekat inilah yang berpotensi menimbulkan kolusi dan korupsi dalam organisasi. Bea Cukai sepatutnya menjadi organisasi terdepan yang inklusif, kolaboratif, inovatif dan mengutamakan pelayanan kepada stakeholder. Inklusivitas budaya ini dapat menciptakan komitmen lebih baik bagi para pihak dalam organisasi untuk mewujudkan tujuannya, sebagaimana hasil penelitian Ashikali dan Groeneveld (2015) di Belanda yang menyimpulkan bahwa inklusivitas budaya menguatkan komitmen untuk mencapai efektivitas manajemen sektor publik. Sebagai contoh, dikembangannya National Logistic Ecosystem (NLE), sebuah platform digital nasional dalam upaya memperlancar, menyederhanakan dan mempercepat proses bongkar muat barang ekspor dan impor, akan banyak mengalami hambatan jika setiap satuan kerja menutup diri, eksklusif, tidak kolaboratif dan tidak mengutamakan pelayanan kepada *stakeholder*.

Dalam konteks fasilitasi perdagangan, terutama dalam membina usaha kecil menengah untuk membuka peluang di pasar global, nilai kolaborasi, *stakeholders focus* dan transfer pengetahuan dapat dikembangkan kearah pembentukan modal sosial (*social capital*). elemen penting dalam peningkatan daya saing selain dari inovasi adalah faktor jejaring sosial yang lebih dikenal dengan modal sosial (Morosini, 2004). Beberapa kantor telah merintis kolaborasi dan pembinaan industri kecil menengah (IKM) untuk mengedukasi dan asistensi pemasaran produknya ke pasar global (ekspor), ini langkah strategis dan penting untuk dijaga konsistensi agar menjadi program berkelanjutan, termasuk pengembangannya ke sektor usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) serta menjadi role model bagi kantor atau lembaga publik lainnya yang terkait. Nilai-nilai Kementerian Keuangan yang dikembangkan saat ini, dapat diadaptasi, tidak hanya integritas, profesionalisme, sinergi, pelayanan dan kesempurnaan, akan tetapi patut mempertimbangkan nilai kolaboratif, *external focus*, inovatif, adaptif dan pengembangan diri, sebagai langkah menyesuaikan dengan perkembangan layanan digital. Lebih dari itu, implementasinya dapat dilekatkan dalam target kinerja semester atau tahunan.

## SIMPULAN DAN SARAN

Budaya organisasi yang adaptif menjadi penggerak utama (*prime mover*) dalam organisasi sektor publik untuk mencapai visinya. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya adaptif memegang peran penting untuk mendorong proses transformasi digital

mencapai target-target kinerja. Sebagai lembaga publik, maka nilai-nilai budaya lebih diarahkan kepada kepentingan nasional, kepentingan eksternal lebih luas dengan berpijak pada kolaborasi yang inklusif, konsistensi menjaga integritas, membangun tradisi inovasi dan pengembangan diri pegawai. Nilai-nilai ini yang mengawal proses transformasi digital dengan memanfaatkan teknologi informasi di era revolusi 4.0, untuk dapat mengamankan hak-hak negara dan berkontribusi mendorong industri domestik lebih kompetitif. Pola kerja adaptif menjadi alternatif solusi menjaga layanan prima, menjaga produktivitas dan memotivasi sumber daya manusia lebih terampil memanfaatkan perubahan teknologi informasi dalam proses layanan publik. Namun demikian mengelola pola kerja yang adaptif dengan mempertimbangkan volume dan beban kerja karyawan lebih memotivasi karyawan menjaga produktivitasnya.

Transformasi digital menjadi proses perubahan penting yang melibatkan semua divisi dalam organisasi untuk membantu efisiensi dan efektivitas organisasi mencapai tujuannya. Akan tetapi digitalisasi ini merupakan keniscayaan yang harus diantisipasi dan disesuaikan dengan kebutuhan lembaga serta *stakeholder*. Pola pengamanan hak-hak negara di era digital, akan lebih memerlukan kehandalan dalam olah teknologi informasi. Kolaborasi, inovasi dan pengembangan diri diarahkan pada transformasi digital yang adaptif, manfaat ekonomis, berikutnya peran penting transformasi digital dalam layanan publik, selain efisiensi layanan, langkah tersebut dapat diarahkan pada fasilitasi dunia usaha, dengan terbentuknya modal sosial agar dapat membuka ruang atau peluang kerjasama dalam jejaring sosial yang positif memasuki dan menguatkan daya saing di pasar global.

Saran untuk penelitian berikutnya, agar mengembangkan indikator baru seperti *reward and punishment*, pola mutasi, serta inklusivitas budaya. Analisis dapat dikembangkan dengan *foresight strategic*, memasukkan variabel manajemen risiko untuk mitigasi, mengingat adanya ketidakpastian masa depan dengan kajian volatilitas, uncertainty, complexity dan ambiguity (VUCA). Obyek penelitian dapat dispesifikasi pada jenis layanan tertentu, misalnya fasilitas kemudahan impor untuk tujuan ekspor (KITE) atau kawasan berikat. Diharapkan penelitian berikutnya dapat membawa Bea Cukai memiliki perspektif baru dalam konteks aparat layanan sektor publik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006). *Organizations evolving* (2nd ed.). Washington DC: Sage Publications Ltd.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: SAGE Publications.
- Amin, M.A.M. (2010). Measuring the performance of Customs Information Systems (CIS) in Malaysia. *World Customs Journal*, 4(2), 89-104.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity management in public organizations and its Effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 1-37. doi.org/10.1177/0734371X13511.
- Fransiska, A. & Wijayanty, D. (2014). The influence of service performance on customer satisfaction of Bank Central Asia in Surabaya. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 3(6), 57-64.
- Austin-Egole, I.S., Iheriohanma, E.B.J., & Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and Organizational Performance: An overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5), 50-59. doi.org: 10.9790/0837-2505065059.

- Azis, I. J. (2019). Economics and culture. *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, 22(1), 123 – 132. doi.org/10.21098/bemp.v22i1.1035
- Balandina, G.V, Ponomarev, Y.Y., Sinelnikov-Murylev, S.G., & Tochin, A.V. (2018). Customs administration in Russia: Directions of improvement. *Economic Policy, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration*, 3, 106-131.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Blocher, E. J., Chen, K. H & Lin, T. W. (2005). *Cost management: A strategic emphasis*. (International Edition). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Cameron, S. K., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Third edition). San Fransisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons.
- Cheung, C.M.K., & Thadani, D. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461-470.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 119(2020), 1-3. doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361–381. doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y
- Coyle, T., Cruthirds, K., Naranjo, S., & Nobe, K. (2014). Analysis of current customs practices in the United States and a proposed model for world class customs. *World Customs Journal*, 8(1), 71-82.
- Daft, R.L. (2010). *Organization theory and design* (10th Edition). USA: South-Western College Pub.
- Denison, D., Janovic, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *Research Article*. Retrieved from: [http://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_validating\\_a\\_model.pdf](http://denisonconsulting.com/wp-content/uploads/2019/05/diagnosing_organizational_cultures_validating_a_model.pdf)
- Davidescu, A.A.M., Apostu, S.A., Paul, A. & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability Journal*, 12(15), 1-53. doi.org:10.3390/su12156086.
- De Wulf, L., & Sokol, J.B. (2005), *Customs modernization handbook*. Washington, DC: World Bank.
- Dharmawan, A., Susilo T. R., & Kusumawardhani, A. (2018). Analisis kinerja bea cukai Indonesia yang dipengaruhi oleh budaya organisasi, partisipasi stakeholder, teknologi informasi dan transfer knowledge. *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 27(2), 110 – 122. doi.org/10.14710/jbs.27.2.110-122
- El Leithy, W. (2017). Organizational culture and organizational performance, *International Journal of Economics & Management Science*, 6(4), 1-6. doi.org: 10.4172/2162-6359.1000442
- Ertz, M., Karakas, F., & Sarigöllü, E. (2016). Exploring pro-environmental behaviors of consumers: An analysis of contextual factors, attitude, and behaviors. *Journal of Business Research*, 69(10), 3971-3980. doi.org: 10.1016/j.jbusres.2016.06.010

- Garrett, L. E., Spreitzer, G. M., & Bacevice, P. A. (2017). Co-constructing a Sense of Community at Work: The Emergence of Community in Coworking Spaces. *Organization Studies*, 38(6), 821–842. doi.org/10.1177/0170840616685354
- Ghozali, I. (2017). *Model persamaan struktural konsep dan aplikasi program AMOS 24*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grainger, A. (2016). Customs management in multinational companies. *World Customs Journal*, 10(2), 17-36.
- Gunasekaran, A., Patel, C. & McGaughey, R.E. (2004). A framework for Supply chain performance measurement. *International Journal of Production Economics*, 87(3), 333-347. doi.org/10.1016/j.ijpe.2003.08.003.
- Guo, L. & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability Journal*, 13(22), 12844. doi.org/ 10.3390/su132212844.
- Gupanova, Y. E., Nemirova, G.I. & Suglobov, A.E. (2018). The analysis of customs services practice in the conditions of the Eurasian Economic Union: Problems and directions of improvement. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(4), 1259. doi.org/10.14505//jarle.v9.4(34).11
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2009). *Multivariate data analysis* (7<sup>th</sup> Edition). New York: Pearson.
- Hill. J. E, Jacob. J, Shannon. L, Brennan. R, Blanchard. V & Martinengo G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work & Family*, 11(2), 165-181.
- Hilton, R. W., Maher, M.W., & Selto, F. H. (2003). *Cost management: Strategies for business decisions* (2<sup>nd</sup> Ed.). New York: McGraw-Hill Co., Inc.
- Holzner, M. & Peci, F. (2012). The impact of customs procedures on business performance: evidence from Kosovo. *World Customs Journal*, 6(1), 17-30.
- Jansson, J. E. (2008), The Importance of change management in reforming customs. *World Customs Journal*, 2(2), 41-46.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification. *Human Relations Journal*, 63(1), 83-106, doi.org/10.1177/0018726709349199.
- Klindzic, M. & Maric, M. (2019). Flexible work arrangements and organizational performance – The difference between employee and employer-driven practices. *Journal for General Social Issues*, 28(1), 89-108. doi.org/10.5559/di.28.1.05.
- Nagel, L. (2020). The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 861-875. doi.org: 10.1108/IJSSP-07-2020-0323.
- Malhotra, N. (2007). *Marketing research: an applied orientation*, (fifth ed.). New Jersey: Pearson Education.
- McLinden, G., & Durrani, A.Z. (2013). Corruption in Customs. *World Customs Journal*, 7(2), 3- 10.
- McShane, S. & Glinow, M.A.V. (2008). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Morosini, P. (2004). Industrial clusters, knowledge integration and performance. *World Development*, 32(2), 305-326.

- Mungania, A.K., Waiganjo, E. W., & Kihoro, J.M. (2016). Influence of Flexible Work Arrangement on Organizational Performance in the Banking Industry in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 159-172.
- Nickols, F. (2012). *Change management 101: A primer*. Distance Consulting, Howard. Retrieved from: <https://home.att.net/~nickols/change.htm>
- Okwata, P. A., Wasike, S., & Andemariam, K. (2022). Effect of organizational culture change on organizational performance of Kenya Wildlife Service Nairobi National Park. *Administrative Sciences*, 12(2022), 1-13. doi.org/10.3390/admsci12040139
- Pangewa, M. (2015). The Influence of the organisational culture toward the performance of local governance. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), 307-314. doi.org: 10.5901/mjss.2015.v6n6s4p307
- Ramosaj, B., Karaxha, H., & Karaxha, H. (2014), Change management and its influence in the business environment. *Iliria International Review*, 4(2) 9-10. doi.org:10.21113/iir.v4i2.43
- Richter, A., & Riemer, K. (2013). Malleable end-user software. *Business and Information Systems Engineering*, 5(3), 195–197. doi.org/10.1007/s12599-013-0260-x.
- Schein, E. (2018). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Published by Jossey-Bass A Wiley.
- Sorensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. doi.org/10.2307/3094891.
- Taylor, J. (2014), Organisational culture and the paradox of performance management. *Public performance & Management Reviewer*, 38(1), 7-22. doi.org: abs/10.2753/PMR1530-9576380101.
- Teng, X., Wu, Z. & Yang, F. (2022). Impact of the digital transformation of small- and medium-sized listed companies on performance: Based on a cost-benefit analysis framework, *Hindawi Journal of Mathematic*, 2022, 1-14. doi.org/10.1155/2022/1504499
- Testa, M. & Sipe, L. (2013). The organizational culture audit: Countering cultural ambiguity in the eervice context. *Open Journal of Leadership*, 2(2), 36-44. doi.org: 10.4236/ojl.2013.22005.
- Truong, Y. & McColl, R. (2011), Intrinsic motivation, self-esteem and luxury good consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18(6), 555-561. doi.org/10.1016/j.jretconser.2011.08.004
- Tuukkanen, V., Wolgsjö, E., & Rusu, L. (2022), Cultural values in digital transformation in a small company. *Procedia Computer Science*, 196(2022), 3–12. doi.org: 10.1016/j.procs.2021.11.066
- Wibowo. (2013). *Manajemen kinerja (Edisi ketiga)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture. *Journal of world business*, 43(3), 291-293. doi.org/10.1016/j.jwb.2008.03.019.
- Zhang, J., Long, J., Martina, A., & Schaewen, E.V. (2021). How does digital transformation improve organizational resilience?. *Sustainability*, 13(20), 1-22. doi.org:10.3390/su132011487.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge

management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.  
doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005

Zikmund, W.G., Babin, B. J., Carr, J.C. & Griffin, M. (2009). *Business research methods*. Cincinnati-USA: South-Western College Publication.