

PENGUATAN KINERJA MELALUI TRANSFORMASI DIGITAL, BUDAYA ADAPTIF, TRANSFER PENGETAHUAN DAN POLA KERJA PADA BEA CUKAI INDONESIA

Muhamad Farid Mahmud¹⁾, Atong Soekirman²⁾, Rini Tesniwati³⁾

^{1,3}Universitas Gunadarma

²Universitas Trisakti

INFORMASI ARTIKEL

Tanggal masuk

[27-09-2022]

Revisi

[14-11-2022]

Tanggal terima

[05-12-2022]

ABSTRACT:

In the Indonesian customs environment, the process of transforming public services has been carried out in recent years in order to boost the performance of the organization. The fact is that performance still needs to be improved. Several studies conclude that organizational performance is influenced by culture, work patterns and knowledge transfer. This research paper examines and expands the understanding of the impact of adaptive organizational culture, knowledge transfer and adaptive work patterns in driving digital transformation to improve organizational performance, developing cultural programs and work patterns options. This study uses a mix method approach, quantitative methods to test hypotheses. Qualitative approach with observation and interviews as confirmation and deepen the research. The findings of this study are: organizational culture plays an important role in digital transformation to encourage performance. Adaptive work patterns are important for influencing knowledge transfer, driving digital transformation and performance, and digital transformation can mediate adaptive organizational culture and knowledge transfer in improving organizational performance.

Keywords: Organization Culture; Work Pattern; Knowledge Transfer; Digital Transformation dan Organization Performance

ABSTRAK:

Di lingkungan Bea Cukai Indonesia, proses transformasi layanan publik telah dilakukan dalam beberapa tahun terakhir dalam rangka mendongkrak kinerja organisasi. Faktanya kinerja masih perlu ditingkatkan. Beberapa penelitian menyimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya, pola kerja dan transfer pengetahuan. Makalah penelitian ini mengkaji dan memperluas pemahaman tentang dampak budaya organisasi adaptif, transfer pengetahuan dan pola kerja adaptif dalam mendorong transformasi digital untuk meningkatkan kinerja organisasi, mengembangkan program budaya dan pilihan pola kerja sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja selama transformasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan mix method, metode kuantitatif untuk menguji hipotesis, responden mewakili Bea dan Cukai Indonesia. Pendekatan kualitatif dengan observasi dan wawancara sebagai konfirmasi dan pendalaman penelitian. Temuan penelitian ini adalah: budaya organisasi memainkan peran penting dalam transformasi digital untuk mendorong kinerja, terutama nilai fokus pemangku kepentingan, kolaborasi dan pengembangan diri. Pola kerja adaptif penting untuk mempengaruhi transfer pengetahuan, mendorong transformasi dan kinerja digital, dan transformasi digital dapat memediasi budaya organisasi adaptif dan transfer pengetahuan dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Budaya Adaptif, Pola Kerja, Transfer Pengetahuan, Transformasi Digital dan Kinerja Organisasi.

1. PENDAHULUAN

Fenomena yang terjadi dalam layanan publik kepabeanan berbagai negara, menggambarkan perlunya perubahan dalam layanan publik. Manajemen sumber daya manusia menghadapi masalah krusial yang mempengaruhi efisiensi dan efektivitas bea cukai. Hal ini patut diatensi karena semua aspek manajemen kepabeanan termasuk penerapan dan pemeliharaan teknologi informasi, akan membutuhkan staf yang memadai untuk mengoperasikan sistem secara efisien dan menyiapkan layanan untuk pengenalan proses dan teknik baru. Staf harus menyesuaikan diri 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, 2005, h. 32).

Organisasi Perdagangan Dunia (WTO) telah mengantisipasi perlunya transformasi sejak tahun 2002 dengan menganalisis dampak dari layanan pabean dan mengidentifikasi kemungkinan timbulnya hambatan perdagangan global yang meliputi: persyaratan dokumen yang berlebihan, kurangnya otomatisasi dan penggunaan teknologi informasi yang tidak signifikan, kurangnya transparansi dalam persyaratan impor dan ekspor yang tidak jelas, prosedur kepabeanan yang tidak memadai, khususnya teknik penilaian risiko, kurangnya kerjasama dan modernisasi antara Bea Cukai dan instansi pemerintah lainnya, yang menghambat upaya untuk menangani secara efektif arus

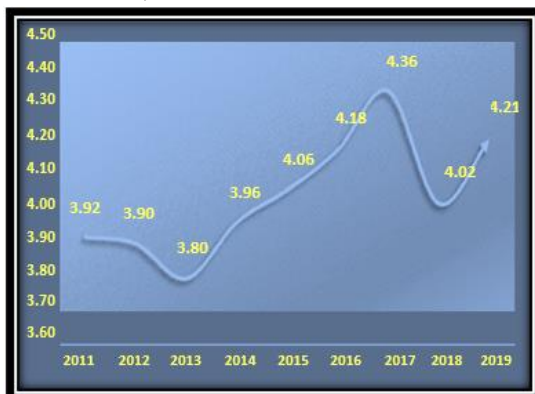
perdagangan yang meningkat (Coyle et al, 2014, h. 71-82). Peneliti di Eropa menyimpulkan bahwa: prosedur layanan kepabeanan merupakan sumber hambatan bagi kegiatan ekonomi (holzner et al, 2012, h. 18).

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, 2018, h. 1259).

Reformasi layanan kepabeanan secara gradual dilakukan dengan mengembangkan teknologi informasi terkini, mengubah manajemen impor untuk mendukung ekspor dan reorganisasi struktur manajemen (de Wulf, 2005, h. 68). 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. *Good service quality or performance may lead to customer satisfaction* (Andreani F, et al, 2014, h. 63-70). Untuk mendukung pelayanan, sejak tahun 2012 Bea Cukai juga 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.

Pengembangan sistem layanan diharapkan mampu memenuhi kebutuhan stakeholder, baik dari sisi efisiensi (kecepatan layanan) maupun dalam mengamankan hak-hak negara. Respon stakeholder dapat dicerminkan dari indeks kepuasan yang disampaikan setiap periode. Berikut dinamika indeks kepuasan dalam sembilan tahun terakhir sebelum pandemi covid-19, pada gambar 1.

Dari gambar tersebut terlihat bahwa kepuasan pengguna jasa belum stabil, artinya masih dapat diupayakan optimalisasi atau stabilitasnya sehingga mengarah kepada kesempurnaan, selama kurun waktu tersebut rerata masih dibawah 4,5 dalam skala 5. Pada tahun



2020 menunjukkan peningkatan signifikan yaitu 4,6. Namun tahun 2021 menurun lagi menjadi sekitar 4,4.

Gambar 1. Indeks Kepuasan Pengguna Jasa DJBC Th. 2011 s.d. 2019 (sumber DJBC, 2020)

Data berikut (tabel 1), secara tidak langsung mencerminkan masih kedinginan proses bongkar muat atau logistik barang impor dan ekspor di Indonesia yang belum efisien.

Tabel 1. Biaya Logistik Negara-negara Asia

No	Negara	Biaya Logistik/PDB (%)
1	Indonesia	24
2	Vietnam	20
3	Thailand	15
4	Tiongkok	14
5	Malaysia	13
6	Filipina	13
7	India	13
8	Taiwan	9
9	Korea Selatan	9
10	Singapura	8
11	Jepang	8

Sumber: Katadata.co.id, 2019.

Upaya meningkatkan efisiensi oleh Bea Cukai telah dilakukan dengan pengembangan sistem layanan dan membangun platform terintegrasi yang menyederhanakan proses bisnis maupun keuangan, melalui National Logistik Ecosystem (NLE). Dengan kata lain masih diperlukan upaya peningkatan kinerja selama proses transformasi digital.

Dari hasil penelitiannya, Ang (2018, h. 141), profesor ilmu ekonomi dari Nanyang Technological University menyatakan bahwa 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. Hal ini didukung statemen Prof. Iwan Jaya Azis (2019, h. 282) bahwa: Institusi dan budaya berinteraksi dan berkembang dengan cara yang saling melengkapi. Masing-masing dapat mempengaruhi proses pertukaran dan biaya transaksi, dan pada gilirannya menentukan kinerja ekonomi. Dengan demikian, transformasi digital dan program budaya yang telah secara bertahap dilakukan dilingkungan Kementerian Keuangan diharapkan mampu lebih cepat meningkatkan kinerja.

Penelitian Amin (2010, h. 89-104) di Bea Cukai Malaysia menyimpulkan bahwa pengembangan teknologi informasi mendorong kinerja organisasi. Demikian halnya penelitian yang dilakukan oleh Dharmawan et al (2018, h. 110 – 122) di Bea Cukai Indonesia menyatakan bahwa teknologi informasi dan transfer pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Penelitian Davidescu et al (2020, h. 1-53) di Rumania menyatakan bahwa *flexible working space* (pola kerja adaptif) dan pengembangan teknologi informasi mendorong kepuasan, kinerja karyawan dan organisasi.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini menyoroti peran budaya yang adaptif, transfer pengetahuan dan pola kerja adaptif dalam mendorong transformasi digital untuk meningkatkan kinerja Bea Cukai.

2. KAJIAN LITERATUR

Garis besar tugas institusi kepabeanan 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, h. 18), meskipun ruang lingkup dan pengaturan kelembagaan dapat sedikit berbeda dari satu negara ke negara lain.

Organisasi pabean beroperasi dalam lingkungan yang kompleks dan senantiasa berubah dari waktu ke waktu. Mereka dituntut untuk menanggapi perkembangan / pembangunan ekonomi baik untuk memenuhi kewajiban regional, nasional dan internasional (Jansson, 2008, h. 41-46). 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, h. 4-10): mengelola dan penguatan pengetahuan, serta aplikasi yang praktis.

Perubahan 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, h. 41-46).

2.1 Transformasi Digital

Transformasi organisasi diperlukan untuk mengantisipasi praktik kepabeanan 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 et al. (2014, h. 9-10) menunjukkan bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi adalah mengarahkan perubahan pada semua jenis sumber daya yang ada.

Proses perubahan menjadi tantangan organisasi yang perlu usaha dan energi, bahkan menjadi jalan hidup organisasi (Jansson 2008, h. 41-46). Kanter menunjukkan 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, h. 41-46).

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 et al, 2019, h. 10).

Nwankpa dan Roumani (2016, h. 1-11) menyimpulkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi swasta di Amerika Serikat.

Dalam penelitian ini, sebagai sintesis, maka Transformasi Digital akan memediasi (intervening) variabel lain dalam meningkatkan kinerja. Indikator dalam konteks ini meliputi: *agile* atau lincah, adaptabel, efisien atau cepat dan manfaat ekonomis.

2.2 Budaya Organisasi yang Adaptif

Budaya 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, h. 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 et.al, 2006).

Ketidaksanggupan untuk belajar dan beradaptasi dengan lingkungan adalah salah satu faktor paling krusial yang menghambat keberhasilan organisasi (Yang, & McLean, 2010, h. 765). Salah satu alasan untuk memperhatikan hal tersebut adalah terkait fungsi budaya organisasi, khususnya hubungannya dengan pembelajaran organisasi, efektivitas, dan kinerja (Yilmaz et al, 2008, h. 291-293 ; Zheng et al., 2010, h. 763-771). Kritik terhadap potensi ketidak-fleksibelan budaya organisasi ini telah mengarah pada pengembangan konsep budaya adaptif (Alvesson, 2002, h. 54).

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–Von Glinow, 2008, h. 425). 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, et al., 2015, h. 2).

Para peneliti mendukung pandangan tersebut dengan temuan bahwa kekuatan budaya atau jenis budaya tertentu berhubungan dengan kinerja ekonomi (Sorensen, 2002, h. 1-5). 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 (Walid El Leithy, 2017, h.1), Denison et al., (2003, h. 2) dan Costanza (2015, h. 1-5) menyatakan bahwa budaya adaptif mempengaruhi kinerja. Sebagai sintesis, penelitian ini menyoroti budaya adaptif sebagai laten dari nilai-nilai: integritas, stakeholders focus, kolaboratif, Inovatif dan pengembangan diri.

2.3 Transfer Pengetahuan

Transfer Pengetahuan dapat diartikan sebagai proses pertukaran ilmu pengetahuan dari satu organisasi ke organisasi lain (Easterby-Smith et al. dalam Hajidimitrou, 2012; Argote dan Ingram, 2000; Wong dalam Duan et al., 2010). Transfer pengetahuan dapat diartikan juga sebagai difusi ilmu pengetahuan dalam suatu organisasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan (Bose, 2009) dalam penanganan masalah (Chong, 2011).

Secara teoritis, manajemen pengetahuan merupakan penciptaan, representasi, penyimpanan, transfer, transformasi, aplikasi, penyematan, dan perlindungan terhadap pengetahuan yang dimiliki oleh suatu organisasi (Alavi dan

Leidner, 2001). Sehingga dapat dipahami bahwa keunggulan daya saing organisasi terletak pada kemampuan organisasi tersebut untuk menciptakan, mentransfer, menggunakan dan melindungi asset-asset pengetahuan. aset jenis ini tidak tersedia untuk diperjualbelikan sehingga harus dijaga keberadaannya dari dalam organisasi untuk menjamin penciptaan nilai (Teece, 2001).

Transfer pengetahuan adalah salah satu bagian penting dari kerjasama antar lembaga dan merupakan sumber berharga untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Transfer pengetahuan baik untuk pegawai maupun kepada pengguna jasa menjadi penting untuk dikaji dalam penelitian ini karena pelayanan kepabeaan mencakup kebijakan strategis dan teknis, yang memerlukan keahlian dan ketrampilan khusus supaya benar-benar dapat menjalankan tugas fungsi organisasi. Penelitian ini menyoroti pelatihan dan kerjasama sebagai indikatornya.

2.4 Pola Kerja Adaptif (Work From Anywhere)

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 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, et al, 2009, h. 452). Karyawan menjadi lebih mahir dalam menggunakan alat kerja digital. Penting untuk diingat bahwa perangkat kerja digital dapat ditempatkan, mereka dalam fleksibilitas dan keterbukaan yang melekat di perusahaan saat mengaktifkan dan mendukung berbagai praktik kerja tanpa perlu penyesuaian teknis (Richter et al, 2013, h. 260-261). Perubahan-perubahan ini cenderung mempengaruhi hasil kerja dan karier individu dengan cara yang berbeda (Cho, 2020, h. 1-3).

Pola kerja adaptif (*Flexible working space/work from anywhere*) merupakan sistem pengaturan kerja yang memungkinkan pegawai untuk bisa menyesuaikan waktu dan lokasi kerja mereka. Dalam penelitian ini indikator pola kerja difokuskan pada: produktivitas dan *Skill* pegawai.

2.5 Pengukuran Kinerja

Salah satu ukuran kinerja menggunakan balance scorecard. Menurut Edward J. Blocker, et al, (1999, h. 12-13) *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. Menurut Hilton et al, (2002, h. 2): *Balanced scorecard* adalah model kausal dari indikator *lead* dan *lag* kinerja yang menunjukkan bagaimana perubahan dalam satu faktor yang mempengaruhi perubahan yang lain.

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 et al, 2004, h. 195-197). 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, peneliti membatasi indikator kinerja meliputi: Realisasi Capaian Kinerja, Kepuasan Pengguna Jasa dan Efisiensi Layanan.

2.6 Konfirmasi Hubungan Variabel

Dalam penelitian ini Kinerja Organisasi merupakan variabel dependen, menjadi fokus dalam kerangka penelitian. Transformasi digital menjadi intervening

atau berfungsi memediasi variabel independen: budaya adaptif dan transfer pengetahuan sedangkan pola kerja adaptif mempengaruhi transfer pengetahuan dan kinerja.

Berdasarkan kajian literatur di atas diketahui bahwa 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:

$$TD = f(BA, TP)$$

$$TP = f(PKA)$$

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

Sebagai catatan, dalam pengolahan data dan diagram path, variabel budaya adaptif (BA=AC/adaptive culture), transfer pengetahuan (TP=KNOT/knowledge transfer), kinerja organisasi (KO=PO/organizational performance) dan pola kerja adaptif (PKA = WFA/work from anywhere).

2.7 Research Questions

Pertanyaan penelitian ini adalah:

- Bagaimana budaya organisasi mendorong transformasi digital?
- Bagaimana transfer pengetahuan menguatkan transformasi digital?
- Bagaimana pola kerja adaptif mendukung transformasi digital?
- Bagaimana budaya organisasi dan pola kerja meningkatkan kinerja organisasi?
- Dapatkah transformasi digital memediasi ketiga variabel tersebut (budaya adaptif, transfer pengetahuan dan pola kerja adaptif) untuk meningkatkan kinerja organisasi?
- Seperti apakah pengembangan budaya, transfer pengetahuan dan pola kerja untuk meningkatkan kinerja organisasi?

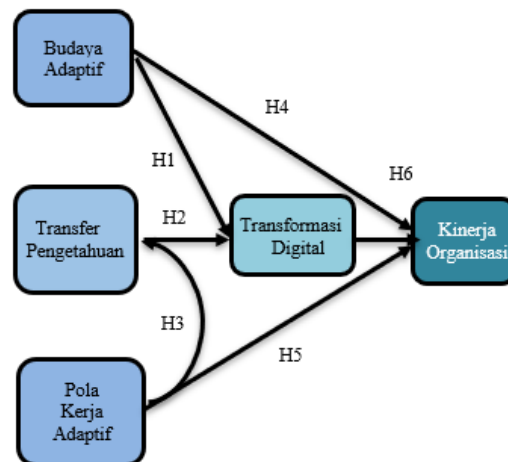
2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H1: Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Transformasi Digital
- H2: Transfer Pengetahuan berpengaruh terhadap Transformasi Digital
- H3: Pola Kerja Adaptif berpengaruh terhadap Transfer Pengetahuan
- H4: Budaya Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi
- H5: Pola Kerja Adaptif berpengaruh terhadap kinerja organisasi
- H6: Transformasi Digital (intervening). berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

2.8 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

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *mix method*, metode kuantitatif untuk menguji hipotesis. Sumber data primer berupa jawaban kuesioner dari responden yang diperoleh secara langsung maupun online dan mewakili seluruh wilayah Bea Cukai Indonesia, rincian dalam Tabel 1. Responden merupakan pegawai pemeriksa

Bea Cukai yang bertugas di lingkungan 20 Kantor Wilayah dan 3 KPU BC Indonesia, dengan jumlah respon 200 responden.

Pengolahan data dan teknik analisis 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. Selain itu metode ini mengungkap *confirmatory factor analysis* untuk mengurangi bias pengukuran multi indikator dalam variabel laten. Keunggulan lain berupa kemampuan untuk menyelesaikan model variabel mediasi, serta kemampuan untuk mengatasi data kompleks, antara lain data tidak normal, kemungkinan otokorelasi dan data tidak lengkap.

Kompilasi data dilaksanakan dari bulan April hingga Agustus 2022. Kemudian hasil analisis kuantitatif dikonfirmasi dan didalami dengan observasi dan wawancara (in depth interview) dengan beberapa pejabat (sebagai expertise judgement) dan pegawai pemeriksa di Kantor Pelayanan Utama Bea Cukai Soekarno Hatta. Dengan metode tersebut, pengolahan data ini dapat menjawab tujuan penelitian yaitu, menguji dan memperluas pemahaman tentang dampak variabel independen, intervening terhadap variabel dependen serta mengembangkan program budaya dan opsi pola kerja adaptif. Paduan metode penelitian ini selain dapat memperdalam penelitian, juga menjaga konsistensi hasil.

4. 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, demikian halnya pola kerja adaptif. Korelasi kedua variabel ini cukup besar. Keterlibatan pengguna jasa meskipun pengaruhnya lebih kecil, tetapi tetap berkorelasi positif. Secara simultan, semua variabel independen menguatkan variabel intervening yaitu transformasi digital terhadap kinerja organisasi yang diperlihatkan dengan R^2 sebesar 0.91.

Structural Equation:

- a. $TD = 0.45*KNOT + 0.47*AC$, Errorvar.= 0.21 ,
 $R^2 = 0.79$
- | | | |
|--------|--------|---------|
| (0.21) | (0.20) | (0.068) |
| 2.16 | 2.32 | 3.06 |
- b. $KNOT = 0.98*WFA$, Errorvar.= 0.033 ,
 $R^2 = 0.97$
- | | |
|--------|---------|
| (0.13) | (0.051) |
| 7.82 | 0.65 |
- c. $PO = 0.56*TD + 0.28*AC + 0.13*WFA$, Error.= 0.13 ,
 $R^2 = 0.87$
- | | | | |
|--------|--------|--------|---------|
| (0.18) | (0.21) | (0.20) | (0.049) |
| 3.09 | 1.37 | 0.64 | 2.63 |

Tabel 2.
Profil dan Jumlah Responden

No	Uraian	Jumlah	Persentase (%)
1	Satuan Kerja		
	- Kantor Wilayah DJBC I sd. XX	140	70,0
	- KPU BC Tipea A, B dan C	60	30,0
2	Pendidikan Terakhir		
	- D3	48	24,0
	- S1	107	53,5
	- S2	45	22,5
3	Masa Kerja		
	- sd. 5 Tahun	26	13,0
	- 6-10 Tahun	99	49,5
	- > 10 Tahun	75	37,5
4	Jenis Kelamin		
	Laki-laki	168	83,7
	Perempuan	32	16,3
	Total Responden	200	

4.1 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Beberapa argumentasi berikut sebagai dasar nilai validitas: suatu indikator dianggap valid jika memiliki nilai loading factor sebesar 0.50 atau lebih (Malothra, 2007, h. 701-702), Loading Factor harus lebih besar dari 0,5 untuk hasil yang lebih baik (Truong et al, 2011, h. 555-561). Nilai semua loading factor untuk setiap item lebih dari 0,5 signifikan untuk mengkonfirmasi kuesioner yang baik (Hair et al, 2010 h. 96), Karakas et al (2016, h. 3971-3980) mempertimbangkan faktor loading 0,4 ke atas. Sedangkan menurut Ghazali (2017, h. 45), nilai kritis reliabilitas suatu data adalah jika nilai construct reliability setiap variabel sebesar 0.7 atau lebih. Nilai validitas loading factor dan reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3 dan tabel 4.

Diagram jalur dan loading factor dapat dilihat pada gambar 3 dibawah.

Dengan demikian semua indikator variabel laten dianggap valid dan reliable.

Tabel 3.
Validitas dan Reliabilitas Variabel Independen

Variabel	Indikator	Validitas	Reliabilitas
AC (Budaya Adaptif)	AC1	0,53	0,891
	AC2	0,56	
	AC3	0,56	
	AC4	0,56	
	AC5	0,58	
	AC6	0,53	
	AC7	0,59	
	AC8	0,55	
	AC9	0,63	
	AC10	0,55	
	AC11	0,61	
KNOT (Transfer Pengetahuan)	KNOT1	0,55	0,873
	KNOT2	0,63	
	KNOT3	0,61	
	KNOT4	0,55	
	KNOT5	0,58	
	KNOT6	0,63	
	KNOT7	0,62	
	KNOT8	0,57	
WFA (Pola Kerja Adaptif)	WFA1	0,60	0,777
	WFA2	0,61	
	WFA3	0,64	
	WFA4	0,53	

Tabel 4.
Validitas dan Reliabilitas
Variabel Intervening dan Dependen

Variabel	Indikator	Validitas	Reliabilitas
TD (Transformasi Digital)	TD3	0,57	0,865
	TD4	0,65	
	TD5	0,58	
	TD6	0,63	
	TD7	0,61	
	TD8	0,62	
	TD9	0,57	
PO (Kinerja Organisasi)	PO1	0,55	0,898
	PO2	0,55	
	PO3	0,53	
	PO4	0,61	
	PO5	0,45	
	PO6	0,56	
	PO7	0,64	
	PO8	0,58	
	PO9	0,60	
	PO10	0,62	
	PO11	0,67	

Tabel 5.
Hasil Uji Kelayakan Full Model

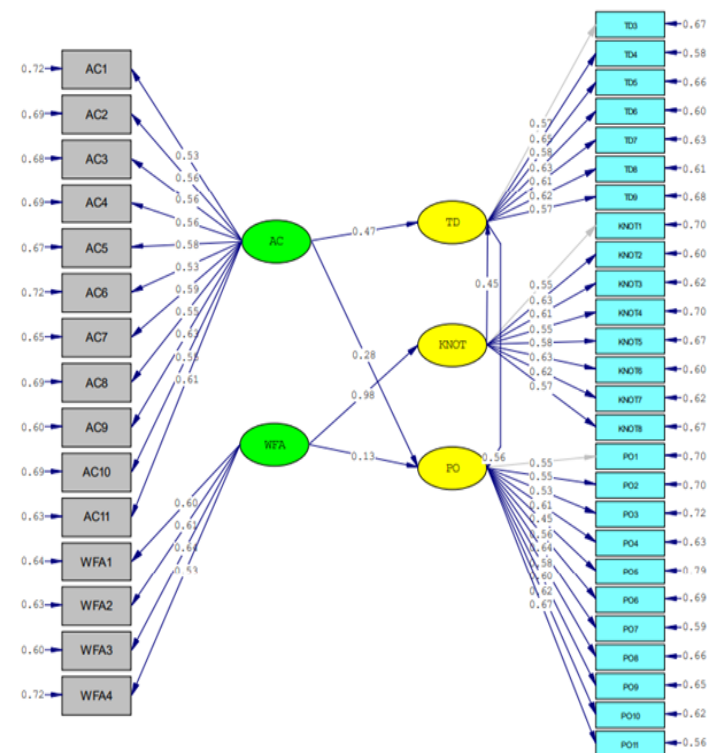
No	Fit Indice	Cut Off Value	Value	Evaluate
1	Goodness of Fit Index (GFI)	$\geq 0,90$	0,91	Fit
2	AGFI	$\geq 0,90$	0,90	Fit
3	Root Mean Sq. Res. (RMR)	$< 0,08$	0,04	Fit
4	Standardized RMR	$< 0,08$	0,03	Fit
5	RMSEA	$\leq 0,05$	0,00	Fit
6	Chi - Square	445.46 df =772	508.00	Fit
7	Normed Fit Index (NFI)	$\geq 0,95$	0,98	Fit
8	Parsimony Normed Fit Index	$\geq 0,90$	0,92	Fit
9	Relative Fit Indice (RFI)	$\geq 0,90$	0,98	Fit

4.2 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 . sebagaimana dapat dilihat pada tabel 5. Kondisi ini juga diperlihatkan dalam Gambar 3. Dapat dilihat bahwa model sudah baik dan memenuhi kriteria Goodness of fit.

4.3 Hasil Uji Hipotesis

Pada tabel 6, nampak bahwa variabel budaya organisasi (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



Gambar 3. Standardized Loading Factor

Tabel 6. Korelasi dan Signifikansi

Hipotesis	Variabel	Kor.	T-Value	Keterangan
H1	Budaya Organisasi → Transformasi Digital	0,47	2,32	Berpengaruh + / Signifikan
H2	TransferPengetahuan→ Transformasi Digital	0,45	2,16	Berpengaruh +/ Signifikan
H3	Pola Kerja Adaptif → TransferPengetahuan	0,98	7,82	Berpengaruh +/ Signifikan
H4	Budaya Organisasi → Kinerja Organisasi	0,28	1,37	Berpengaruh +/ tidak signifikan
H5	Pola Kerja Adaptif → Kinerja Organisasi	0,13	0,64	Berpengaruh +/ tidak Signifikan
H6	Transformasi Digital → Kinerja Organisasi	0,56	3,09	Berpengaruh +/ Signifikan

koefisien 0,47 dan 0,28. 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 2,32 (lebih tinggi dari nilai tabel). Dengan demikian program budaya yang adaptif menjadi prioritas terutama dalam mengembangkan karakter pegawai, softskill pegawai, sebagai penguatan proses transformasi digital yang tengah berlangsung. Program budaya adaptif diarahkan pada nilai-nilai yang relevan berdasarkan penelitian ini: stakeholder focus, kolaboratif, integritas, pengembangan diri dan inovatif.

Pola kerja adaptif (WFA) menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dalam mendukung transfer pengetahuan (KNOT) dengan nilai korelasi 0,98 dengan signifikansi T-value 7,82 dibanding pengaruhnya yang kecil dan tidak signifikan terhadap kinerja secara langsung yaitu hanya 0,13. Hal ini membuktikan bahwa pola kerja adaptif memberi ruang yang luas bagi sharing

pengetahuan, terutama dalam pengembangan ketrampilan (skill) pegawai. Pengembangan skill yang terbentuk melalui pola ini, dapat mendorong transformasi digital dalam menguatkan kinerja.

Selanjutnya transfer pengetahuan mempengaruhi transformasi digital dengan koefisien 0,45 dan signifikan pada nilai T-value 2,16. Bersama budaya adaptif, peran dan manfaat transfer pengetahuan ini hampir sama kuat dalam mendorong transformasi digital untuk meraih kinerja lebih baik.

Transformasi digital menunjukkan korelasi positif dan kuat dalam memediasi ketiga variabel independen untuk mendorong kinerja, yaitu 0,56 dan secara statistik signifikan karena T-value 3,09, cukup jauh di atas 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 0,87.

Kemudian yang tak kalah menarik bahwa transfer pengetahuan dipengaruhi oleh pola kerja adaptif sangat kuat dengan nilai R^2 sebesar 0,91, sementara transformasi digital dipengaruhi oleh transfer pengetahuan dan budaya dengan koefisien determinasi atau R^2 sebesar 0,79.

Elaborasi dari temuan kuantitatif tersebut bermuara pada penguatan kinerja organisasi, yaitu proses transformasi digital yang mengedepankan nilai efisiensi (kecepatan), manfaat ekonomis, serta adaptif terhadap perkembangan. Namun demikian peran tersebut akan lebih kuat ketika program budaya dilaksanakan konsisten dan adil, serta pola kerja yang

memberi ruang lebih untuk pengembangan diri dan ketrampilan pegawai.

4.4 Hasil Pendekatan Kualitatif

Observasi dan wawancara kepada pejabat dan pegawai serta focus grup discussion (FGD) dilakukan dengan bertempat di Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Soekarno Hatta. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan volume, frekuensi dan beban kerja kantor terbesar kedua di lingkungan Bea Cukai Indonesia.

Disepakati bahwa program budaya, pola kerja dan keterlibatan stakeholder berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik capaian kinerja, kepuasan stakeholder maupun efisiensi layanan. 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.

Memetakan langkah atau strategi kebijakan sebagai tindak lanjut yang perlu dilakukan, dapat menggunakan 2 cara, yaitu Performance Importance Analysis (PIA) yang disesuaikan dan indeks skor jawaban responden berdasarkan skala likert, dengan rumus sebagai berikut:

- Indeks Maksimum = Skala Likert Atas x Jumlah Pertanyaan x Total Responden
- Indeks Minimum = Skala Likert Bawah x Jumlah Pertanyaan x Total Responden
- Jarak Interval = [nilai maksimum - nilai minimum] : 5
- Persentase Skor = [(total skor) : nilai maksimum] x 100%

Pendekatan PIA disesuaikan (analog) dengan menggunakan skema berikut:

Tabel 7.
Kuadran Loading Factor dan Rata-rata

	Nilai <i>loading factor</i>	
Nilai Rata-rata	Kuadran II : LF rendah, Rata2 tinggi Status: <i>possible overskill</i>	Kuadran I : LF tinggi, Rata2 tinggi Status: <i>keep up the good work</i>
	Kuadran III : LF rendah, Rata2 rendah Status: <i>low priority</i>	Kuadran IV : LF tinggi, Rata2 rendah Status: <i>concentrate here</i>

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 **the good work** tetapi perlu perhatian.

Untuk melihat prioritas tindak lanjut, maka hasil perhitungan dari indeks skor jawaban responden dengan rumus di atas menghasilkan urutan indikator dari skor terbesar hingga terkecil sebagaimana tabel 9 berikut:

Tabel 8. Prioritas Rencana Aksi Strategis

No	Budaya Organisasi Adaptif	Transformasi Digital	Pola Kerja Adaptif	Transfer Pengetahuan
1	Stakeholders Focus	Kecepatan	Skill	Kerjasama
2	Kolaboratif	Manfaat Ekonomis	Produktif	Pola Komunikasi Pelatihan
3	Integritas	Adaptabel		
4	Pengembangan Diri	Agile		
5	Inovatif			

Dengan skema pemetaan sebagaimana ilustrasi tabel 8 dan 9, dapat menjadi acuan rencana strategis dan langkah kebijakan manajerial selanjutnya, sesuai skala prioritas.

Kemudian 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 sebagai berikut:

Tabel 9.

Formula Beban Kerja dan Kebutuhan Pegawai

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

Hasil observasi empirik dan olah data dengan formula tersebut nampak pada tabel 10, bahwa skema pola kerja WFA berbeda antar unit, sehingga diperlukan penyesuaian yang mempertimbangkan volume, frekuensi, jenis dan jumlah pegawai. Formula di atas 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

Tabel 10.

Skema pola Kerja pada KPU BC Tipe C

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

Sumber: Bea Cukai Soetta, diolah, 2020

Dengan asumsi tersebut, 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.

4.5 Diskusi

Budaya menjadi panduan karyawan tentang bagaimana mengenali, menanggapi, dan secara konsisten beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Barney et al, 2015, h. 52; Schein 2018, h. 140-149). Budaya adaptif adalah sumber daya penting bagi organisasi untuk mengelola perubahan (transformasi: penulis) dan meningkatkan kinerja organisasi (Aldrich et al, 2006, h. 132-178). Penelitian ini mengembangkan lima karakteristik budaya adaptif dan mengidentifikasi dimensi penting dari

budaya tersebut: nilai tentang kolaborasi, stakeholders focus dan pengembangan diri. Studi ini memperkuat asumsi 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. 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. Karenanya, Bea Cukai sepatutnya menjadi organisasi terdepan yang inklusif, kolaboratif, inovatif dan mengutamakan pelayanan kepada stakeholder. Sebagai contoh, dikembangkannya 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 mebina 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 jaringan sosial yang lebih dikenal dengan modal sosial (Morosini, 2004, h. 305-326)

Transformasi digital layanan publik merupakan keniscayaan, akan tetapi fungsinya dalam mendorong kinerja layanan tetap tergantung pada 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.

Nilai-nilai Kementerian Keuangan yang dikembangkan saat ini, menurut hemat penulis dapat diadaptasi, tidak hanya Integritas, Profesionalisme, Sinergi, Pelayanan dan Kesempurnaan, akan tetapi patut mempertimbangkan nilai Kolaboratif, Inovatif dan Pengembangan diri, sebagai langkah menyesuaikan dengan perkembangan layanan digital. Lebih dari itu, implementasinya dapat dilekatkan dalam target kinerja tahunan. Hasil penelitian ini selain memperkuat temuan James B. Ang dan Iwan Jaya Azis juga mengembangkan indikator budaya adaptif, pola kerja dan transfer pengetahuan untuk meningkatkan kinerja melalui transformasi digital.

5. SIMPULAN

Transformasi digital menjadi proses perubahan penting yang melibatkan semua divisi dalam organisasi untuk membantu efisiensi dan efektivitas organisasi mencapai tujuannya. Penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang adaptif, transfer pengetahuan dan strategi pengaturan pola kerja memegang peran penting untuk menguatkan proses transformasi tersebut, khususnya bagi organisasi Bea dan Cukai mencapai target kinerja. Komitmen organisasi untuk selalu konsisten dan adil menjaga integritas,

menjaga *excellence service*, berkolaborasi, berinovasi dan mengembangkan diri dalam mengamankan hak-hak negara dan mendorong investasi, tidak mungkin diabaikan.

Pola-pola pengamanan hak-hak negara di era digital, akan lebih memerlukan kehandalan dalam olah teknologi informasi. Oleh karenanya, kolaborasi, inovasi dan pengembangan diri diarahkan pada transformasi digital yang adaptif, peran penting transformasi digital dalam layanan publik, selain efisiensi layanan, langkah tersebut dapat diarahkan pada fasilitasi dunia usaha, dengan terbentuknya modal sosial untuk membuka peluang kerjasama dalam jaringan sosial yang positif memasuki dan menguatkan daya saing di pasar global.

5. REKOMENDASI

Rekomendasi hasil penelitian dapat kami sampaikan dalam tabel 11 berikut, rekomendasi ini berdasarkan indikator variabel laten (konstruk) tanpa melihat urutan dalam pemetaan tabel 8:

Tabel 11. Rekomendasi per Indikator

Indikator Budaya	Rekomendasi
Integritas	a Penguatan pondasi utama kinerja yaitu disiplin dan kepatuhan tugas, mengedepankan transparansi proses layanan, tidak diskriminatif, serta didorong untuk lebih mencintai pekerjaan. Integritas diarahkan kepada bagaimana bekerja tidak linier, tetapi lebih dari tugas dan fungsinya. (AC1)
Stakeholders focus.	b Kecepatan layanan lebih diutamakan dan mendesak baik melalui pemutakhiran sistem maupun penyederhanaan proses bisnis dengan mendengar keluhan stakeholder tanpa mengurangi keamanan hak-hak negara (AC2-AC4)
Kolaboratif	c Ciptakan hubungan pegawai lebih egaliter / inklusif tanpa kecuali dan menghindari sentimen kelompok/sektoral, untuk menciptakan kolaborasi dan pembentukan modal sosial yang produktif (AC5-AC6)
Inovatif	d Mendorong dan memberi peluang munculnya gagasan dan inovasi pada semua lini jabatan, dalam proses layanan publik yang akomodatif dan menciptakan kelancaran proses ekspor maupun impor. (AC7-AC9)
Pengembangan diri.	e Memberi kesempatan luas kepada pegawai untuk mengembangkan diri sesuai minat serta kesempatan karier yang lebih pasti sebagai reward (AC10-AC11)

Indikator TD*)		Rekomendasi
Lincih	a	Kembangkan perangkat aturan dan sistem aplikasi layanan yang dapat diakses sedemikian rupa melalui berbagai lokasi dan waktu, sehingga baik aparat publik maupun stakeholder lebih lincih dan efisien dalam bekerja (TD1-TD3)
Adaptif	b	Pengembangan peraturan dan sistem aplikasi terkini yang terintegrasi dengan semua instansi terkait agar sesuai dengan kebutuhan lingkungan industri. (TD4-TD5)
Efisien	c	Penyederhanaan aturan dan sistem layanan untuk percepatan layanan dan transparansi dari waktu ke waktu (TD6-TD8)
Manfaat Ekonomis	d	Perubahan yang dilakukan baik perangkat aturan maupun sistem aplikasi agar lebih mempertimbangkan penghematan skalatik dengan memangkas biaya serta meningkatkan nilai ekonomis baik bagi pengguna jasa khususnya, maupun aparat publik. (TD9-TD12)

Keterangan: *) WFA = Work From Anywhere
TD = Transformasi Digital
TP = Transfer Pengetahuan

Indikator TP*)		Rekomendasi
Pelatihan	a	Kembangkan dan perluas kesempatan pegawai belajar dengan pola pelatihan adaptif berbasis passion masing-masing pegawai (KNOT1-KNOT2)
Kerjasama	b	Arahkan kerjasama internal dan eksternal kearah yang lebih produktif dalam layanan maupun pembentukan modal sosial yang positif (KNOT3-5)
Pola Komunikasi	c	Kembangkan pola komunikasi yang efektif dengan menghindari pola hierarkis dan sektarian, selain menghindari jiwa korsa yang sempit, juga untuk mendorong berkembangnya gagasan positif (KNOT6-KNOT8)

Indikator WFA*		Rekomendasi
Produktif	a	Buat skema Pola kerja adaptif (work from anywhere) yang dapat menumbuhkan motivasi bekerja lebih baik tanpa mempengaruhi pelayanan, yaitu dengan memperhitungkan volume dan beban kerja pegawai. Motivasi tersebut dapat timbul karena pegawai dapat menyesuaikan waktu bekerja. (WFA1-WFA2)
Skill	b	Buat skema pola kerja adaptive dengan memberi peluang menambah kapasitas pribadi terkait pekerjaan rutin maupun pengetahuan lain yang mendukung pekerjaan dan karir jangka panjangnya. (WFA3-WFA5)

DAFTAR PUSTAKA

- Adriana A. Davidescu, Simona-Andreea A. Andreea P. dan Ionut Casuneanu (2020), Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance among Romanian Employees: Implications for Sustainable Human Resource Management, *Sustainability Journal*, 2020, hal 1-53.
- Alavi, M. and Leidner, D.E. (2001), Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*. (25:1). hal 107-136.
- Aldrich, H. E., & Ruef, M. (2006), Organizations evolving, 2nd ed., Sage Publications Ltd, 750 First Street NE, Washington DC, 132-178.
- Alvesson, Mats. (2002), Understanding Organizational Culture, *Administrative Science Quarterly*, 48(1):133.
- Andreani, F dan 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*, ISSN: 2278-3369, hal. 57-64.
- Andrew Grainger, (2016), Customs management in multinational companies, *World Customs Journal*, Volume 10, Number 2, hal 18.
- Ang, James B. (2018), Cultural Heritage and Innovation, *Bulletin of Monetary Economics and Banking*, Vol. 21, No. 2 (2018), hal 141 – 148.
- Argote L, Ingram P. (2010), Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*. Vol.82 No.1, hal 150-169.
- Balandina, Galina V, Yuriy Yu Ponomarev, Sergey G Sinelnikov-Murylev (2018), Customs Administration in Russia: Directions of Improvement, *Economic Policy*, Published by Oxford University Press, hal 10.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015), Strategic Management and Competitive Advantage, Person/Prentice Hall, hal 52.
- Blocher, Edward J., Kung H Chen and Thomas W. Lin (2005). Cost Management: A Strategic Emphasis. International Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc, hal 12-13.
- Bose, R. (2009). Advanced analytics: opportunities and challenges. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109(2), pp. 155–172.
- Cameron S. Kim and Quinn E. Robert, (2006), Diagnosing and Changin Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework, Third Edition, hal 1-59.
- Christy MK Cheung, and Dimple Thadani, (2012), The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model, *Decision Support Systems*, Published by Elsevier, hal 461-470.
- Cho, E. (2020). Examining boundaries to understand the impact of COVID-19 on vocational behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, hal 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103437>.
- Chong, S. C., Salleh, K., Ahmad, S.N.S. and Sharifuddin, S.S.O. (2011). KM implementation in a public sector accounting organisation: an empirical investigation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15(3), hal 497–512.
- 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), hal 361–

381. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y>
- Dharmawan Aditya, Susilo TR dan Ami Kusumawardhani (2018), Analisis Kinerja Bea Cukai Indonesia yang Dipengaruhi Oleh Budaya Organisasi, Partisipasi Stakeholder, Teknologi Informasi dan Transfer Knowledge, *Jurnal Bisnis STRATEGI* • Vol. 27 No. 2 Desember 2018, halaman 110 – 122.
- De Wulf, L & Sokol, JB (2005), Customs modernization handbook, World Bank, Washington, DC, hal 32-68.
- Daniel Denison, Jay Janovic, Joana Young, Hee Jae Cho (2006), Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method, hal 2. <https://www.researchgate.net/publication/>
- Duan Y, Nie W, Coakes E. (2010), Identifying key factors affecting transnational knowledge transfer. *Information & Management*. Vol. 47, pp.356-363.
- 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: 3971-3980.
- Ghozali, I. (2017). Model Persamaan Struktural Konsep Dan Aplikasi Program AMOS 24. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, hal 45.
- Gunasekaran, A., Patel, C. and McGaughey, R.E. (2004) A Framework for Supply Chain Performance Measurement. *International Journal of Production Economics*, 87, 333-347.
- Gupanova, Yuliya Evgenievna (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*, Vol 9 No 4, hal 1259.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York, hal 96.
- Hajidimitriou, Y.A., Sklavounos, N.S., Rotsios K.P. (2012), The impact of trust on knowledge transfer in international business systems, *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, Vol. 11/ Issue 2, hal 39-49.
- Hilton, R. W., Michael W. Maher, dan Frank H. Selto (2003), *Edisi 2. Cost Management: Strategies for Business Decisions*. New York: McGraw-Hill Co., Inc, hal 2.
- Holzner, Mario and Florin Peci (2012), The impact of customs procedures on business performance: evidence from Kosovo, *World Customs Journal*, Vol. 6 No 1, hal 18.
- Jansson, Jan-Erland (2008), The Importance of Change Management in Reforming Customs, *World Customs Journal*, Vol. 2 No 2, hal. 41-46.
- Joseph K. Nwankpa dan Yaman Roumani (2016), IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective, Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin, hal 1-11.
- Kelliher, Clare and Deirdre Anderson (2010), Doing more with less? Flexible working practices and the intensification, *Electronic Journals Service (EJS)*, hal 452.
- Malhotra, Naresh (2007). *Marketing Research : an applied orientation*, pearson education, inc., fifth edition. New Jearsey : USA, hal 701-702.
- McShane, Steven L. and Mary Ann Von Glinow (2008), *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill, hal 425.
- Mohd Afandi Md Amin (2010), Measuring the performance of Customs Information Systems (CIS) in Malaysia. *World*

- Customs Journal*. Vol.4 No.2, pp. 89-104.
- Morosini Piero (2004). Industrial Clusters, Knowledge Integration and Performance. *World Development* 32 (2), hal 305-326.
- Nickols, F. (2004), Change management 101: a primer, Distance Consulting, OH, <http://home.att.net/~nickols/change>, hal 4-10.
- Ramosaj, Berim, Halit Karaxha and Hidajet Karaxha (2014), Change Management and its Influence in the Business Environment, *Iliria International Review*, Pristina, Kosovo, hal 9-10.
- Reed, Mark (2009), Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management, Society and Natural Resources, online publication, hal 501-518.
- Richter, A., & Riemer, K. (2013). Malleable end-user software. *Business and Information Systems Engineering*, 5(3), hal 195–197.....
<https://doi.org/10.1007/s12599-013-0260-x>
- Schein Edgar H. (2018), *Organizational Culture and Leadership*, Published by Jossey-Bass A Wiley Imprint 989 Market Street, San Francisco, hal 3-63.
- Sorensen, J.B. (2002) The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Teece, David J dan Ikujiro Nonaka (2001), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer and Utilization*, SAGE Publications Ltd 6 Bonhill Street London, hal 13-105.
- Tom Coyle, Kevin Cruthirds, Sara Naranjo and Katharina Nobel (2014), Analysis of current customs practices in the United States and a proposed model for world class Customs, *World Customs Journal*, Volume 8 Number 1, hal 71-82.
- Truong, Y. & McColl, R. (2011), Intrinsic motivation, self-esteem and luxury good consumption. *Journal of Retailing and Consumer Services* 18. hal 555–561
- Walid Al leithy (2017), Organizational Culture and Organizational Performance, *International Journal of Economics & Management Sciences* 06(04), hal 1.
- Wibowo (2013). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers, hal 7.
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Organizational culture and firm effectiveness: An examination of relative effects of culture traits and the balanced culture Contemporary Management Research 323 hypothesis in an emerging economy. *Journal of world business*, 43(3), hal 291-293.
- Zheng, W., Yang, B. and McLean, G. (2010) Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63, 763-771.