

# KOMPETENSI PEGAWAI, SISTEM INFORMASI, BUDAYA ORGANISASI, KUALITAS PEMERIKSAAN KEBERATAN DI BIDANG KEPABEANAN: PERAN MODERASI KEPEMIMPINAN

**Yusuf Dwi Arwianto<sup>1</sup>**

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai  
[yusufarwianto@gmail.com](mailto:yusufarwianto@gmail.com)

**Amrie Firmansyah<sup>2\*</sup>**

Politeknik Keuangan Negara STAN  
[amrie@pknstan.ac.id](mailto:amrie@pknstan.ac.id)\*

**Iskandar<sup>3</sup>**

Politeknik Keuangan Negara STAN  
[iskandar@pknstan.ac.id](mailto:iskandar@pknstan.ac.id)

Diterima 30 Maret 2023

Disetujui 13 Juni 2023

**Abstract**— *This study aims to examine the effect of employee competence, information systems, and organizational culture on the quality of customs objection examination with leadership as a moderating variable. The type of research used in this study is correlational with a quantitative approach. Data were collected using a questionnaire method and analyzed using Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS) analysis. The results showed that employee competence and organizational culture had no effect on the quality of objection examinations in the customs sector, while the information system had a positive effect on the quality of objection examinations in the customs sector. Furthermore, the interaction of leadership and employee competence actually has a negative effect on the quality of objection examinations, but it does not strengthen the positive influence of information systems and organizational culture on the quality of objection examinations in the customs sector.*

**Keywords:** *Competence; Information Systems; Organizational Culture; Leadership; Examination Quality*

## 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Postur Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dari tahun ke tahun menunjukkan bahwa penerimaan perpajakan memiliki porsi paling besar dari rencana pendapatan negara. Penerimaan perpajakan terus mengalami peningkatan seiring dengan meningkatnya postur pendapatan negara secara keseluruhan. Harapan negara pada penerimaan perpajakan mendorong pemerintah untuk melakukan berbagai upaya meningkatkan pendapatan pajak melalui optimalisasi dan reformasi perpajakan, di antaranya dengan optimalisasi penerimaan melalui ekspansi basis pajak dan meneruskan reformasi perpajakan yang meliputi bidang pelayanan organisasi, Sumber Daya Manusia (SDM), Teknologi dan Informasi (TI) dan basis data, proses bisnis serta pengaturan pajak (Kemenkeu.go.id, 2021). Penerimaan perpajakan yang memiliki porsi paling besar tentunya

mendorong pemerintah untuk meningkatkan pendapatan pajak yang dipungut oleh Direktorat Jenderal Pajak (DJP) dan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

DJBC sebagai salah satu instansi pemungut pajak tentunya memiliki target penerimaan yang harus dicapai tiap tahunnya yang meliputi Bea Masuk, Bea Keluar dan Cukai. Beberapa upaya telah dilakukan untuk dapat mencapai target penerimaan kepabeanan dan cukai, salah satunya dengan adanya extra effort penerimaan melalui mekanisme keberatan dan banding (Laporan Kinerja DJBC, 2021). Sistem perhitungan kewajiban kepabeanan di lingkungan DJBC dilakukan dengan sistem *self-assessment*, sehingga terkadang ditemukan adanya perbedaan pendapat (*dispute*) antara importir/eksportir dengan pejabat pemeriksa Bea dan Cukai yang menyebabkan adanya koreksi atau pembetulan pemberitahuan kewajiban kepabeanan.

Koreksi atas pemberitahuan kewajiban kepabeanan tersebut dapat berupa pembetulan atas informasi yang tidak mengubah kewajiban perpajakan maupun pembetulan informasi yang mengubah kewajiban perpajakan. Koreksi atau pembetulan yang sifatnya mengubah nilai kewajiban perpajakan tentunya akan dilanjutkan dengan proses pengembalian apabila kewajiban pajak menjadi lebih kecil, atau dengan penagihan apabila kewajiban pajak menjadi lebih besar. Wajib pajak yang tidak setuju dengan perhitungan penetapan besaran kewajiban kepabeanan dan cukai tersebut dapat mengajukan keberatan atas keputusan yang ditetapkan. Keputusan pejabat pabean yang dapat diajukan keberatan meliputi keputusan atas tarif dan/atau nilai pabean untuk penghitungan bea masuk yang mengakibatkan kekurangan pembayaran bea masuk, cukai, dan Pungutan Dalam Rangka Impor (PDRI); pengenaan sanksi administrasi berupa denda; kekurangan pembayaran bea masuk, cukai, dan PDRI selain karena tarif dan/atau nilai pabean; dan/atau penetapan pabean lainnya yang tidak mengakibatkan kekurangan pembayaran.

Besarnya jumlah permohonan keberatan yang diterima, kompleksitas sengketa keberatan, dan terbatasnya waktu pemeriksaan atas sengketa keberatan menyebabkan beban pekerjaan yang harus dilakukan oleh pemeriksa keberatan di DJBC dinilai sangat besar. Berdasarkan Laporan Kinerja DJBC sejak tahun 2017 hingga tahun 2020, diketahui bahwa persentase kemenangan DJBC dalam sengketa banding di Pengadilan Pajak masih di bawah 43 persen. Hal tersebut menunjukkan bahwa DJBC tidak dapat mempertahankan mayoritas keputusan keberatan yang diajukan banding oleh pembayar pajak di Pengadilan Pajak, dengan alasan salah satunya bahwa kualitas pemeriksaan dan putusan keberatan rendah dan tidak memiliki kekuatan hukum yang baik.

Dalam pelaksanaan pemeriksaan keberatan, niat dan perilaku pejabat bea dan cukai dalam melaksanakan proses pemeriksaan tentunya dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik internal maupun eksternal. Dari sisi internal pemeriksa, dapat berupa tingkat pendidikan, pengalaman, dan lainnya. Dari sisi eksternal, pemeriksaan keberatan dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja pegawai tersebut. Berdasarkan pada *theory of planned behavior*, pelaksanaan pemeriksaan keberatan dapat dilihat berdasarkan seluruh faktor yang ada dalam teori tersebut, yang meliputi *attitude toward behavior*, *subjective norm*, dan *perceived behavioral control*.

Fishbein & Ajzen (1975) menjelaskan dalam konteks *attitude toward the behavior* yaitu keyakinan yang paling kuat menghubungkan perilaku untuk mencapai hasil yang berharga, yang kemudian sikap yang dianggapnya positif itu yang nantinya akan dipilih individu untuk berperilaku dalam kehidupannya. Hal ini dapat menjelaskan bahwa pejabat bea cukai akan mengambil keputusan pemeriksaan berdasarkan apa yang ia nilai positif dan baik. Selanjutnya terkait faktor norma subyektif, pemeriksa keberatan akan melakukan pemeriksaan dan merekomendasikan hasil yang menurutnya dapat diterima orang disekitarnya, dalam hal ini

atasannya. Sementara itu, terkait faktor persepsi kontrol sosial, pemeriksa keberatan akan melaksanakan pemeriksaan keberatan dengan baik apabila lingkungan sekitarnya mendukungnya untuk melakukan hal tersebut. Permasalahan terkait pemeriksaan seperti yang terjadi dalam pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan tersebut tentunya terjadi pula di instansi ataupun organisasi lain, sehingga hal tersebut menarik untuk diinvestigasi lebih lanjut.

Penelitian terkait dengan topik pemeriksaan keberatan telah dilakukan oleh Nugroho & Hikmah (2014) yang menguji mengenai faktor-faktor yang menjadi penyebab kekalahan DJBC dalam menghadapi permohonan banding di Pengadilan Pajak terkait sengketa Surat Keterangan Asal (SKA), yang menyimpulkan bahwa salah satu faktor penyebab kekalahan DJBC adalah karena penentu keputusan di tingkat *front line*, dalam hal ini pemeriksa keberatan, yang dinilai belum cukup mendapat bekal pengetahuan mengenai cara menangani SKA, serta cara meneliti keabsahan dan kebenarannya. Selain itu, Nurwanto (2020) menyimpulkan bahwa tingginya frekuensi kekalahan DJBC dalam sengketa banding ini merupakan akibat dari gagal atau kurang berkualitasnya alat bukti dalam penetapan keberatan. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka topik mengenai kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan perlu dilakukan penelitian lebih lanjut.

Syahrurrahmah & Biswan (2018) melakukan penelitian mengenai perubahan tipologi layanan keberatan atas penetapan pabean di KPU BC Tipe C Soekamo Hatta dan implikasi adanya *lean service*, yang menyimpulkan bahwa KPU BC Tipe C Soekamo Hatta perlu meningkatkan kualitas terkait pelayanan atas pengajuan keberatan di bidang pabean sehingga dapat meningkatkan kepuasan pengguna jasa dengan cara menyiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sebagai garda terdepan dari layanan tersebut. Kemudian, Nurwanto (2020) melakukan penelitian mengenai pengaruh dari tingkat pendidikan, pengalaman, dan integritas pemeriksa keberatan terhadap putusan banding atas sengketa kepabeanan. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa tingkat pendidikan dan integritas pemeriksa keberatan memiliki pengaruh yang positif terhadap hasil putusan banding, sedangkan pengalaman kerja dari pemeriksa keberatan justru berpengaruh negatif terhadap hasil putusan banding. Simanjuntak (2015) juga melakukan penelitian terkait pengaruh profesionalisme pegawai terhadap hasil keputusan penetapan keberatan di bidang kepabeanan dan cukai dan menyimpulkan bahwa pengaruh profesionalisme kerja pegawai dengan kinerja pegawai terhadap hasil keputusan penetapan keberatan berada pada kategori tinggi.

Selain penelitian-penelitian yang disebutkan di atas, masih jarang dilakukan penelitian yang menguji kualitas pemeriksaan keberatan di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, padahal pelaksanaan dan pengelolaan layanan keberatan dan banding terkait dengan penerimaan kepabeanan dan cukai yang dilakukan oleh DJBC menunjukkan salah satu kinerja organisasi pemerintah yang menjadi penilaian mengenai seberapa efektif dan efisien pelayanan DJBC kepada publik. Penelitian sebelumnya yang telah mengulas kinerja pada organisasi DJBC dilakukan dalam konteks pengelolaan piutang pajak impor (Ambarwati et al., 2023; Firmansyah et al., 2022). Penelitian lainnya mengulas terkait kinerja organisasi dalam sektor publik, di antaranya Herlia et al. (2013) yang menguji pengaruh transparansi, kompetensi, dan sistem akuntansi keuangan terhadap akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah. Selain itu, penelitian mengenai beberapa topik terkait kinerja organisasi juga dilakukan beberapa penelitian sebelumnya, di antaranya terkait budaya organisasi (Aisyah et al., 2014; Asiah & Sabaruddinsah, 2021; Dahlan & Madjodjo, 2020; Fadli et al., 2020; Sulistyarini, 2016), komitmen organisasi (Aisyah et al., 2014; Dahlan & Madjodjo, 2020; Mufarrohah et al., 2013; Tahar & Kuncahyo, 2020), gaya kepemimpinan (Aisyah et al., 2014; Mufarrohah et al., 2013; Wahyuni, 2015), kompetensi pegawai (Mufarrohah et al., 2013), struktur organisasi

(Fadli et al., 2020), kepemimpinan transformasional (Asiah & Sabaruddinsah, 2021), sistem pengendalian manajemen (Asiah & Sabaruddinsah, 2021), locus of control (Sulistyarini, 2016), modal intelektual (Ednoer et al., 2022) dan kepuasan kerja (Sulistyarini, 2016).

Kinerja organisasi juga banyak dibahas dalam konteks sektor privat atau korporasi. Penelitian terkait kinerja organisasi dalam sektor privat antara lain dilakukan terkait dengan budaya organisasi (Amrullah et al., 2018; Arifin, 2014; Dwiningwarni & Dindah, 2017; Santoso et al., 2018), etos kerja (Dwiningwarni & Dindah, 2017), lingkungan kerja (Dwiningwarni & Dindah, 2017), modal intelektual (Amrullah et al., 2018), dan *human capital* (Ismiyati, 2020). Kinerja organisasi dalam kaitannya dengan sengketa keberatan dan banding di bidang kepabeanan dapat dilihat dari kualitas penelitian keberatannya. Untuk mendapatkan hasil pemeriksaan yang berkualitas, tentunya dipengaruhi oleh banyak hal. DeAngelo (1981) menyatakan bahwa salah satu hal yang menjadi penentu kualitas dari sebuah pemeriksaan adalah kompetensi sumber daya manusianya. Masih terbatasnya penelitian yang menguji dan mengulas terkait kualitas keberatan di bidang kepabeanan, mengakibatkan pengujian terhadap kualitas masih jarang dilakukan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu sebagaimana disebutkan di atas, perlu dilakukan penelitian terkait yang menguji pengaruh faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja pemeriksa keberatan. Kinerja organisasi dalam suatu institusi dipengaruhi oleh kinerja individu dari pegawainya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu meliputi faktor internal pegawai seperti kompetensi pegawai, sedangkan faktor lingkungan yang mempengaruhi meliputi sistem informasi dan budaya organisasi. Kompetensi pegawai menjadi menjadi dasar dari kemampuan pemeriksa bea dan cukai untuk melakukan pemeriksaan. Sementara itu, faktor lingkungan yang dipilih adalah sistem informasi dan budaya organisasi di DJBC. Di DJBC, hampir seluruh data dan informasi yang dibutuhkan dalam pemeriksaan kepabeanan terdapat dalam *database* yang terpusat, sehingga setiap pegawai dapat mengakses informasi atau data tersebut sesuai dengan kewenangannya, tak terkecuali pemeriksa keberatan di DJBC yang membutuhkan akses atas informasi yang terdapat dalam database tersebut. Oleh karena itu, kualitas sistem informasi yang ada di DJBC dipastikan menjadi faktor krusial dalam pemeriksaan kepabeanan.

Selain faktor diatas, faktor budaya organisasi juga menjadi dasar karena budaya organisasi menentukan bagaimana individu atau pegawai dalam suatu organisasi harus bersikap dan mengambil keputusan. Budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati organisasi sebagai pedoman bagi pegawai dalam melaksanakan tugas dan sebagai perilaku dasar yang dianut bersama. Oleh karena itu, perlu adanya standar perilaku dan semangat bagi setiap pegawai sebagai wujud nyata pelaksanaan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan sesuai dengan karakteristik tugas pelayanan dan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai yang disebut Sikap Dasar Pegawai DJBC. DJBC selalu menanamkan pentingnya sikap dasar tersebut sebagai salah pedoman bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja organisasi DJBC secara keseluruhan.

Ketiga faktor yang telah disebutkan diatas menjadi faktor penting dalam pelaksanaan tugas baik individu di DJBC maupun organisasi DJBC secara keseluruhan, sehingga diperlukan adanya penelitian yang secara komprehensif meneliti pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kualitas pemeriksaan keberatan. Penelitian yang paling mendekati adalah penelitian yang dilakukan oleh Nurwanto (2020). Namun penelitian tersebut hanya membahas faktor kompetensi yang dispesifikkan pada variabel tingkat pendidikan, pengalaman, dan integritas pemeriksa keberatan, tidak membahas kompetensi pegawai secara komprehensif dan pengaruh variabel eksternal.

Tandiontong (2016) menyebutkan bahwa kompetensi memiliki hubungan dengan pengetahuan, keahlian, dan pengalaman seorang pemeriksa. Pengetahuan dan keahlian tersebut didapat dari pendidikan formal dan pelatihan yang telah dilalui pemeriksa. Kemudian lamanya masa kerja dan pengalaman kerja pemeriksa juga dapat menjadi tolak ukur dari kemampuan pemeriksa tersebut. Menurut Bouwman & Bradley (1997), pengalaman didefinisikan sebagai lamanya waktu yang dilakukan seseorang dalam bekerja di bidangnya. Pengalaman ini seringkali digunakan oleh beberapa literatur sebagai alternatif dalam pengukuran keahlian seseorang karena pengalaman diasumsikan dengan kegiatan mengerjakan sesuatu tugas berulang kali, yang pada akhirnya akan meningkatkan kesempatan mengerjakannya dengan lebih baik (Kurniasari, 2018).

Sistem informasi juga menjadi salah satu faktor penting dalam pelaksanaan pemeriksaan, termasuk dalam pemeriksaan terkait perpajakan. Trihastiawan (2017) menyatakan bahwa kualitas sistem informasi yang dimiliki berpengaruh terhadap kualitas pemeriksaan pajak dengan hasil bahwa kualitas sistem informasi tersebut hubungan positif yang kuat dengan kualitas pemeriksaan pajak. Dalam kaitannya dengan kinerja organisasi, Bendi (2010) menyatakan bahwa kompleksitas sistem informasi berkorelasi negatif dengan kinerja organisasi. Dengan demikian, semakin baik kualitas sistem informasi yang tersedia, maka kinerja organisasi, dalam hal ini pemeriksaan, semakin baik pula, namun apabila sistem informasi tersebut terlalu kompleks dan sulit digunakan, justru akan menurunkan kinerja organisasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting serta memiliki pengaruh terhadap kinerja sebuah organisasi adalah budaya organisasi yang dianut. Kurniawan (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting, karena budaya organisasi tersebut menunjukkan kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam organisasi yang lebih lanjut akan mempengaruhi norma-norma perilaku yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Prasetyono & Kompyurini (2007) menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dengan cara mempengaruhi perilaku para anggota organisasi. Lebih lanjut, Prasetyono & Kompyurini (2007) menyimpulkan bahwa jika budaya organisasi yang dianut baik maka anggota organisasinya juga merupakan orang-orang yang baik dan berkualitas. Kemudian, apabila anggota organisasi tersebut baik dan berkualitas, maka kinerja organisasi juga akan menjadi baik dan berkualitas.

Selanjutnya terkait dengan kualitas pemeriksaan keberatan di DJBC, telah dilakukan penelitian oleh Nurwanto (2020) yang meneliti mengenai pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman, dan integritas pemeriksa keberatan terhadap putusan banding atas sengketa kepabeanan. Namun penelitian tersebut lebih berfokus pada internal pemeriksa keberatan, di mana pendidikan dan pengalaman termasuk dalam kompetensi pegawai. Padahal kinerja pemeriksa dan kualitas pemeriksaan juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti sistem informasi yang tersedia dan budaya organisasi tempat pemeriksa bekerja.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi pegawai, sistem informasi dan budaya organisasi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Penelitian ini juga memasukkan kepemimpinan sebagai variabel moderasi dalam pengujian hubungan variabel-variabel independen dan variabel dependen. DJBC merupakan salah satu organisasi struktural pemerintahan yang memiliki jenjang jabatan dan wewenang dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga terdapat hubungan atasan-bawahan dalam setiap bagian tugas. Hubungan antara atasan dan bawahan ini tentunya tidak terlepas dari adanya sifat dan gaya kepemimpinan. Hal tersebut dijelaskan berdasarkan teori manajemen klasik, secara khusus dalam teori manajemen ilmiah dan teori manajemen birokrasi. Menurut Robbins & Judge (2015), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu

kelompok guna mencapai suatu visi atau tujuan yang ditetapkan. Arianty (2014) dan Tucunan et al. (2014) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Harahap & Khair (2019) menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan dalam penelitian ini adalah terkait dengan peran pemimpin yang sangat dominan. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya salah satunya dipengaruhi oleh peran pemimpinnya, baik pimpinan utama organisasi, maupun pimpinan dalam setiap bidang atau divisi. Kepemimpinan ini menjadi peran utama dalam suatu organisasi karena pemimpinlah yang diharapkan mampu mempengaruhi dan meningkatkan kinerja individu dalam organisasi tersebut. Penerapan sifat dan gaya kepemimpinan yang sesuai di dalam organisasi pemerintah, khususnya DJBC diharapkan dapat memberikan kontribusi terkait peningkatan kinerja khususnya dalam rangka peningkatan kualitas penelitian keberatan di bidang kepabeanaan. Pengetahuan pemimpin di DJBC perlu dimiliki dalam mengelola pegawai dan menerapkan gaya kepemimpinan ini. Yanti (2019) menyimpulkan bahwa perbedaan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi arah kinerja pegawai, apakah positif atau negatif. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh jenis unit kerja DJBC yang bersifat vertikal, lamanya waktu pemimpin memegang jabatan atau pola mutasi pemimpin, dan apakah ada sistem reward and punishment dari pemimpinnya (Yanti, 2019).

Penelitian ini diharapkan dapat menyediakan referensi terkait dengan topik audit pada organisasi sektor publik yang masih jarang saat ini dengan menggunakan konteks Indonesia. Selain itu, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi DJBC dalam rangka upaya peningkatan kebijakan terkait dengan kualitas pemeriksaan keberatan dan penyelesaian sengketa banding.

## 1.2 Telaah Literatur dan Hipotesis

Berdasarkan *theory of planned behavior*, salah satu faktor yang dijelaskan adalah *attitude toward behavior*. Faktor tersebut menjelaskan bahwa seseorang akan mengambil keputusan atau tindakan yang dinilainya benar dan bernilai positif (Ajzen, 1991). Untuk dapat mengetahui apakah hal yang dilakukannya tersebut sudah benar dan bernilai positif, seseorang membutuhkan kompetensi yang dapat berupa pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan lainnya (Ajzen, 1991). Hal tersebut juga berlaku dalam kegiatan pemeriksaan keberatan. Pemeriksa keberatan, untuk dapat menentukan sengketa yang diperiksanya menghasilkan sesuatu yang benar dan bernilai positif, memerlukan kompetensi terkait (Nurwanto, 2020). Selain itu, Kartika & Sugiarto (2014) menyimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kedua penelitian ini dapat saling melengkapi, karena pemeriksaan keberatan merupakan salah satu bentuk kinerja organisasi di DJBC.

Salah satu indikator yang digunakan untuk menjelaskan variabel kompetensi adalah tingkat pendidikan. Nurwanto (2020) menemukan bahwa tingkat pendidikan pemeriksa keberatan memiliki pengaruh yang positif terhadap putusan banding, dan faktor pengalaman pemeriksa keberatan memiliki pengaruh yang negatif dan cukup signifikan terhadap putusan banding. Efendi (2015) menyatakan bahwa kompetensi merupakan gabungan antara *skill*, kognitif, dan atribut personal yang muncul dalam perilaku kinerja yang dapat diobservasi, dinilai, dan dievaluasi. Dengan adanya kompetensi yang mencukupi, maka sesuai dengan *theory of planned behavior*, seseorang dapat mengetahui dan menilai tindakan yang akan diambilnya bernilai positif dan baik atau tidak. Dengan demikian, aktivitas pemeriksaan keberatan, maupun pemeriksaan pada umumnya, memerlukan kompetensi dari pemeriksa. Kompetensi tersebut menjadi dasar bagi pemeriksa untuk dapat memutuskan sengketa yang ada.

**H1: Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Salah satu faktor dalam *theory of planned behavior* adalah persepsi kontrol sosial (*perceived behavioral control*). Wahyuningsih (2016) menjelaskan bahwa dalam perilaku terkait persepsi kontrol sosial, seseorang akan memiliki niat untuk melakukan suatu perilaku ketika mereka memiliki persepsi bahwa perilaku tersebut mudah untuk ditunjukkan atau dilakukan, karena adanya hal-hal yang mendukung perilaku tersebut. Dalam kaitannya dengan pemeriksaan keberatan, salah satu faktor eksternal yang dapat mempermudah pengambilan keputusan terkait sengketa keberatan adalah tersedianya data yang cukup dan peralatan yang memadai. Menurut Anggraeni & Irviani (2017), sistem informasi meliputi orang-orang, hardware, software, jaringan komunikasi dan sumber daya data.

Trihastiawan (2017) menyimpulkan bahwa kualitas sistem informasi memberikan pengaruh positif terhadap kualitas pemeriksaan pajak. Sistem informasi tersebut digunakan sebagai alat bantu dan sumber data dalam pelaksanaan pemeriksaan perpajakan. Pemeriksaan di bidang kepabeanan memiliki banyak kesamaan dengan pemeriksaan perpajakan. Dalam kaitannya dengan *theory of planned behavior*, sistem informasi yang memadai dapat memengaruhi niat pemeriksa dalam melakukan pemeriksaan keberatan secara maksimal yang akan meningkatkan kualitas pemeriksaan dan kinerja organisasi secara menyeluruh.

**H2: Sistem informasi berpengaruh positif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Faktor lain yang dijelaskan dalam *theory of planned behavior* adalah faktor norma subyektif (*subjective norm*) (Ajzen, 1991). Sulistomo (2011) menyatakan bahwa terkait norma subyektif, seorang individu akan melakukan suatu perilaku tertentu jika dia memiliki keyakinan bahwa perilakunya dapat diterima oleh orang-orang yang dianggapnya penting dalam kehidupannya dan dapat menerima apa yang akan dilakukannya. Dalam kaitannya dengan pemeriksaan keberatan, pengambilan keputusan dan pemberian pendapat dalam proses pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan oleh pejabat bea dan cukai tentunya juga dipengaruhi oleh persepsi pemeriksa terhadap orang disekitarnya, dalam hal ini atasan dan rekan kerja, dapat menerima pendapat dan keputusannya terkait sengketa keberatan yang diperiksa. Selain karena persepsi pemeriksa, pengaruh orang lain seperti atasan juga terjadi akibat struktur organisasi dan tuntutan budaya organisasi di DJBC sendiri.

Budaya organisasi merupakan perangkat nilai-nilai dan norma-norma dalam organisasi yang diikuti oleh anggota organisasi tersebut dan menjadi dasar bertindak bagi anggotanya (Budiansyah et al. 2017) menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif mendukung tujuan-tujuan organisasi, dan sebaliknya. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, sebagai sebuah organisasi tentunya memiliki budaya organisasi yang diimplementasikan dan diresapi oleh pegawainya, tak terkecuali pegawai pemeriksa keberatan. Dalam pemeriksaan keberatan, karena sifatnya yang birokratis dan terstruktur sesuai jabatan, pemeriksa keberatan tentu ingin hasil pemeriksaannya disetujui dan diterima oleh orang lain, baik rekan kerja maupun atasannya.

**H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Menurut teori manajemen klasik, manusia bersifat rasional, berfikir logis, dan bekerja menurut perintah yang diberikan pimpinan (manager) (Wahyuningsih, 2016). Birokrasi merupakan ciri dari pola organisasi yang strukturnya dibuat sedemikian rupa sehingga secara maksimal dapat memanfaatkan beberapa ahli. Karakteristik birokrasi ditandai dengan adanya pembagian tugas dan spesialis serta hubungan yang terjadi di dalam organisasi adalah hubungan impersonal yang berarti adanya hierarki wewenang. Kedua karakteristik yang

dijelaskan Webber tersebut juga dapat dilihat dari sistem pemerintahan yang ada di Indonesia. Dalam pelaksanaan kegiatan pemerintahan, setiap bidang permasalahan diberikan kepada instansi atau organisasi yang lebih kecil yang menangani hal yang lebih spesifik, hingga ke level perorangan atau kelompok. Karakteristik lain juga ditunjukkan melalui adanya struktur organisasi dan jabatan dalam sistem pemerintahan dimana suatu jabatan bertanggungjawab dalam pembagian, pengawasan, dan evaluasi jabatan di bawahnya sesuai hierarki yang ada. Dalam organisasi terstruktur tersebut, tentunya terbentuk hubungan antara pimpinan dan anak buah. Pimpinan harus dapat melaksanakan tugasnya dan memotivasi anak buahnya dengan sikap kepemimpinan yang dimiliki.

Walujan et al. (2016) menyimpulkan bahwa kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Alfero et al. (2021) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Selain terhadap kinerja, penelitian yang dilakukan oleh Guerrero et al. (2017) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara positif berkaitan dengan implementasi kompetensi pengetahuan pegawai. Zuhry & Sugiyarti (2018) menyatakan bahwa meskipun pegawai memiliki standar kompetensi secara formal dan legalitas sesuai dengan syarat-syarat dan aturan mengenai kompetensi, masih diperlukan suatu kepemimpinan yang mampu mendorong setiap pegawainya agar mau bekerja keras. Zuhry & Sugiyarti (2018) menyimpulkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kompetensi pegawai yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang diimplementasikan dalam sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap kompetensi pegawai keberatan yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepebeanaan.

#### **H4: Kepemimpinan memperkuat pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepebeanaan**

Berdasarkan theory of planned behaviour, khususnya terkait persepsi kontrol perilaku (*perceived behavioral control*), bahwa seseorang akan memilih untuk melakukan sesuatu jika dia memiliki persepsi bahwa niatnya tersebut akan dapat diterima dan meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan (Ajzen, 1991). Selanjutnya dalam teori manajemen ilmiah, dijelaskan bahwa manajemen atau pemimpin akan berusaha memanfaatkan sarana dan prasarana di sekitarnya untuk mengontrol apa yang dilakukan oleh bawahannya (Wahyuningsih, 2016).

Trihastiawan (2017) menyimpulkan bahwa sistem informasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu juga menyatakan bahwa sistem informasi yang berkualitas juga menjadi dasar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan dengan baik. Kedua hal tersebut menjadi aspek penting dalam pelaksanaan kegiatan dalam organisasi. Berdasarkan penelitian terkait sistem informasi tersebut, dan teori yang telah disebutkan, maka pemimpin akan memanfaatkan sarana yang ada disekitarnya, sistem informasi yang terdapat dalam organisasi, untuk dapat mempengaruhi bawahan dan meningkatkan kinerja bawahannya. Yunita et al. (2019) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja sistem informasi. Kepemimpinan dalam suatu organisasi memengaruhi sistem informasi yang digunakan organisasi tersebut guna mencapai kinerja yang diinginkan.

#### **H5: Kepemimpinan memperkuat pengaruh positif sistem informasi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepebeanaan**

Budaya organisasi sebagai suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi, atau norma-norma yang berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budiansyah et al. (2017) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif



mendukung tujuan-tujuan organisasi. Seperti dijelaskan sebelumnya, dalam organisasi sangat diperlukan adanya sikap kepemimpinan yang baik.

Manajemen akan menjalankan beberapa prinsip yang meliputi pedoman atau standar bagi setiap tugas (Wahyuningsih, 2016). Dalam konteks organisasi DJBC, berdasarkan teori tersebut, tentunya pemimpin akan menjalankan dan berupaya mempengaruhi bawahannya dalam mengimplementasikan pedoman atau standar yang ditetapkan oleh organisasinya. Pedoman atau standar tersebut salah satunya berupa budaya organisasi. Faturahman (2018) menyatakan bahwa seorang pemimpin merupakan unsur penting dalam menjalankan kehidupan berorganisasi dengan memperhatikan kondisi para bawahannya, sehingga dalam mengambil keputusan, pemimpin harus melibatkan peran serta para bawahannya sebagai upaya mengakomodir ide-ide yang bersifat membangun demi tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu patut dicermati bahwa di dalam organisasi terdapat budaya yang telah terbentuk dalam rutinitas kehidupan berorganisasi. Faturahman (2018) juga menyatakan bahwa penempatan perilaku kepemimpinan sesuai budaya organisasi sangat penting dalam rangka mengarahkan perilaku bawahan untuk penyelesaian tugas yang berorientasi tujuan organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan memiliki pengaruh dalam pengimplementasian budaya organisasi yang menjadi dasar pola pikir dan pola kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

**H<sub>6</sub>: Kepemimpinan memperkuat pengaruh positif budaya organisasi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan.**

## 2. METODOLOGI DAN ANALISIS DATA

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan pendekatan kuantitatif. Obyek penelitian berupa kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Kualitas pemeriksaan keberatan tersebut diukur melalui kuesioner yang disebarakan kepada sampel yang ditentukan. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan data yang diperoleh dan berkaitan langsung dengan permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui kuesioner (angket), yaitu berupa rangkaian pertanyaan yang disusun secara sistematis dalam sebuah daftar pertanyaan kemudian dikirim kepada responden untuk diisi.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari pegawai pemeriksa keberatan yang bertugas di empat kantor bea dan cukai yang meliputi Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok; Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe C Soekarno Hatta; Direktorat Keberatan Banding dan Peraturan, Kantor Pusat DJBC; dan Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur I. Pemilihan sampling kemudian dilakukan dengan purposive sampling, dimana sampel yang akan digunakan adalah sampel yang memenuhi beberapa kriteria yang ditetapkan. Adapun kriteria yang akan dijadikan sebagai sampel dan responden dalam penelitian ini meliputi Pegawai aktif di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai; Bertugas di bidang keberatan dan secara langsung melakukan pemeriksaan sengketa keberatan yang diajukan ke Kantor Bea dan Cukai; dan telah memiliki hasil pemeriksaan keberatan yang sudah diterbitkan keputusannya.

Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitas penelitian keberatan di bidang kepabeanan. Indikator-indikator yang digunakan untuk variabel kualitas pemeriksaan keberatan merujuk Trihastawan (2017) yang meliputi ketepatan waktu penyelesaian keberatan, kesesuaian tahapan pelaksanaan pemeriksaan keberatan dengan prosedur pemeriksaan, dan kesesuaian pemeriksaan keberatan dengan standar/pedoman yang

ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Namun dalam penelitian ini indikator-indikator tersebut disesuaikan dengan lingkup organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Terdapat tiga variabel bebas yang diukur dalam penelitian ini yaitu kompetensi pegawai, sistem informasi dan budaya organisasi. Indikator-indikator yang digunakan untuk variabel kompetensi pegawai merujuk pada Undang-Undang Nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) serta berdasarkan penelitian yang dilakukan Simanjuntak (2015) dan Tandiontong (2016), namun dalam penelitian ini disesuaikan dengan lingkup pekerjaan pegawai dalam pemeriksaan keberatan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Secara garis besar membagi variabel kompetensi kedalam indikator tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan, kecakapan, dan kehandalan

Indikator-indikator yang digunakan untuk variabel sistem informasi merujuk pada penelitian yang dilakukan Anggraeni & Irviani (2017) yang menyatakan bahwa sistem informasi merupakan kombinasi dari hardware, software, data, dan orang yang disesuaikan dengan lingkup organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Selanjutnya, indikator-indikator untuk menjelaskan variabel budaya organisasi yang digunakan didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Juita (2020) dan Purba (2019). Kedua penelitian tersebut menggunakan Nilai-Nilai Kementerian Keuangan sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 312/KMK.01/2011 tentang Nilai-Nilai Kementerian Keuangan. Namun dalam penelitian ini, indikator-indikator tersebut disesuaikan dengan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-664/BC/2017 tentang Sikap Dasar Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Variabel moderating yang digunakan dalam penelitian ini adalah kepemimpinan di lingkungan Direktorat Jenderal Kepabeanan dan Cukai. Indikator-indikator yang digunakan untuk variabel kepemimpinan merujuk pada penelitian yang meliputi *idealized influence (attributed)*, yaitu faktor yang melihat karisma dari seorang pemimpin, apakah pemimpin memiliki pengaruh yang kuat dan rasa percaya diri yang tinggi; *idealized influence (behavior)*, yaitu faktor yang melihat pada tindakan-tindakan dari seorang pemimpin yang berkarisma seperti nilai-nilai yang dibawanya; *inspirational motivation*, yaitu karakter seorang pemimpin yang mampu menerapkan standar yang tinggi akan tetapi sekaligus mampu mendorong bawahan untuk mencapai standar tersebut; *intellectual stimulation*, yaitu karakter seorang pemimpin yang mampu mendorong bawahannya untuk menyelesaikan permasalahan dengan cermat dan rasional; *individualized consideration*, yaitu karakter seorang pemimpin yang mampu memahami perbedaan individual para bawahannya.

Skala pengukuran yang akan digunakan adalah skala likert 1–6. Skala likert biasanya digunakan untuk mengukur sikap seseorang mengenai sebuah objek dalam penelitian. Model penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan menggunakan pengujian *Structural Equation Modeling (SEM)*.

### 3. HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan kuesioner yang disebarkan dalam rentang waktu 20 Juni hingga 08 Juli 2022. Kuesioner tersebut disebarkan kepada sejumlah pemeriksa keberatan, baik yang sedang maupun pernah bertugas sebagai pemeriksa keberatan, dari beberapa kantor bea dan cukai di Indonesia yang sudah ditetapkan sebagai bagian populasi. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan, diperoleh total 110 responden yang bekerja di bidang keberatan. Dari total 110 responden tersebut, hanya 102 data kuesioner yang dapat digunakan sebagai data penelitian. Sebanyak 8 data kuesioner tidak dapat digunakan dalam pengolahan data karena responden merupakan

pegawai administratif yang tidak melaksanakan pemeriksaan keberatan, pemeriksa keberatan baru, dan/atau pemeriksa yang belum memiliki hasil keputusan keberatan.

Penilaian model pengukuran disebut juga sebagai *outer model assessment*. Penilaian ini terdiri dari pengujian atas reliabilitas item individual, reliabilitas konsistensi internal, dan validitas konvergen dan diskriminan dari konstruk (Hair et al., 2014). Tahap selanjutnya dalam pengujian adalah dengan memeriksa reliabilitas item (indikator) individual (*outer loading*) atas setiap konstruk (Hair et al., 2014). Nilai *outer loading* di atas 0,7 untuk suatu item/indikator sangat krusial karena akan menyebabkan *average variance extract* (AVE) lebih dari 0,50. Namun, Hair et al. (2014) menyatakan bahwa dalam kasus nilai *outer loading* berada dalam kisaran 0,40 hingga 0,70, hal itu dapat diterima selama *item's loading* masih memberikan kontribusi nilai AVE lebih dari 0,50. Berdasarkan hal tersebut, maka dilakukan penghapusan atas indikator dengan *outer loading* paling kecil secara berurutan hingga didapat nilai AVE lebih dari 0,5. Dari 81 indikator awal yang ada di dalam kuesioner, sebanyak 17 item harus dihapus karena menyebabkan nilai AVE kurang dari 0,5.

Keandalan konsistensi internal adalah ukuran seberapa baik semua item diukur dalam konstruk yang sama dan memberikan hasil yang konsisten. Terdapat dua jenis ukuran reliabilitas konsistensi internal yang umum digunakan, yaitu *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Hair et al., 2014). Nilai *composite reliability* lebih dari 0,70 dapat diterima untuk penelitian eksplorasi (Hair et al., 2014).

Berdasarkan hasil penelitian, nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *Composite Reliability* berada di atas titik batas 0,70. Dengan demikian, maka penelitian yang dilakukan memenuhi syarat konsistensi internal model.

**Tabel 1. Ringkasan Uji Realibilitas**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
COM	0,962	0,966	0,965	0,652
LDR	0,892	0,904	0,911	0,534
ORG	0,958	0,963	0,962	0,558
QLT	0,906	0,910	0,922	0,543
SYS	0,922	0,927	0,934	0,588

Keterangan: COM: kompetensi, LDR: kepemimpinan, ORG: budaya organisasi, QLT: kualitas pemeriksaan keberatan, SYS: sistem informasi

Sumber: data diolah

Selanjutnya, Tabel 2 di bawah merupakan ringkasan hasil uji hipotesis penelitian ini.

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
COM -> QLT	0,173	0,185	0,118	1,468	0,143
ORG -> QLT	0,154	0,130	0,168	0,920	0,358
SYS -> QLT	0,356	0,354	0,143	2,482	0,013
LDR*COM -> QLT	-0,220	-0,203	0,111	1,979	0,048
LDR*ORG -> QLT	0,084	0,057	0,184	0,458	0,647
LDR*SYS -> QLT	-0,125	-0,102	0,172	0,725	0,469
R <sup>2</sup>	0,396				
Adj. R <sup>2</sup>	0,351				

Keterangan: COM: kompetensi, LDR: kepemimpinan, ORG: budaya organisasi, QLT: kualitas pemeriksaan keberatan, SYS: sistem informasi

### **Pengaruh kompetensi pegawai terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan sebelumnya, disimpulkan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Nurwanto, 2020). namun penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arfa (2016). Dalam penelitian yang disebutkan diatas, faktor pendidikan dan pengalaman digunakan sebagai variabel yang terpisah yang kemudian diuji, sedangkan dalam penelitian yang dilakukan diatas, faktor tingkat pendidikan dan pengalaman digabungkan menjadi satu variabel Kompetensi Pegawai (COM). Perbedaan tersebutlah yang kemungkinan menyebabkan hasil yang didapat dalam penelitian ini. Dengan demikian, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini ditolak (H1 ditolak).

Dalam penelitian ini pengalaman kerja pemeriksa hanya diukur dengan masa kerjanya. Sementara dalam praktiknya, pengalaman seorang pemeriksa keberatan juga mungkin bertambah seiring dengan semakin banyaknya volume penugasan, jenis atau materi keberatan yang pernah dikerjakan oleh pemeriksa keberatan, pendidikan nonformal yang diambil dan juga masa kerja pemeriksa selama menjadi pegawai DJBC selain sebagai pemeriksa keberatan.

Hasil yang menunjukkan bahwa variabel Kompetensi Pegawai tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas Pemeriksaan Keberatan di Bidang Kepabeanan ini dimungkinkan karena banyaknya indikator-indikator yang digunakan untuk memproksikan variabel Kompetensi Pegawai. Selain itu, berdasarkan demografi responden yang didapat dari hasil kuesioner, dapat dilihat bahwa karakteristik responden sangat bervariasi. Selain itu, berdasarkan Standar Operasional Prosedur (SOP) Pelayanan Keberatan Kepabeanan di KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok no. 8/KPUA/2016, dapat dilihat bahwa keputusan yang diambil oleh pemeriksa keberatan akan di review oleh atasan secara berjenjang. Jika atasan tidak sependapat, maka kemungkinan keputusan yang diambil akan berbeda dengan keputusan yang sebenarnya ditetapkan oleh pemeriksa keberatan. Dengan adanya SOP tersebut dan tidak adanya standar yang mengatur mengenai kompetensi minimal pemeriksa keberatan menyebabkan pemeriksa hanya menjalankan pemeriksaan sesuai SOP, tanpa memperlihatkan kompetensi yang dimilikinya. Hal ini sejalan dengan *theory of planned behaviour* di mana seseorang akan melaksanakan tugasnya jika memiliki keyakinan bahwa tindakannya adalah benar dan dapat diterima, sehingga pemeriksa akan cenderung melaksanakan pemeriksaan berdasarkan SOP yang sudah disusun.

Selain itu, pemeriksaan keberatan dilakukan dengan mendasarkan keputusan kepada berkas, dokumen, dan/atau informasi dari unit atau bidang lain. Dalam organisasi birokrasi, permintaan dokumen atau informasi tersebut dilakukan secara formal dan tertulis, sehingga dibutuhkan waktu yang cukup lama. Jika unit/bidang lain tidak memberikan dokumen atau penjelasan yang memadai, maka keputusan yang diambil oleh pemeriksa keberatan pun akan kurang dalam kualitas dan kekuatan hukumnya.

### **Pengaruh sistem informasi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa sistem informasi memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Trihastiawan (2017). Sistem informasi tersebut digunakan sebagai alat bantu dan sumber data dalam pelaksanaan pemeriksaan perpajakan. Pemeriksaan di bidang

kepabeanan memiliki banyak kesamaan dengan pemeriksaan perpajakan. Dengan demikian, maka hipotesis ke 2 dalam penelitian ini dapat diterima (H2 diterima).

Sistem Informasi dinilai menjadi bagian yang sangat penting dalam pemeriksaan baik pemeriksaan pajak maupun pemeriksaan kepabeanan. Indikator-indikator yang digunakan dalam pengujian variabel Sistem Informasi dalam penelitian ini berkaitan langsung dengan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan, seperti ketersediaan perangkat keras, perangkat lunak, ketersediaan data, kualitas data dan kemampuan pemeriksa dalam menginterpretasikan data yang disediakan. Dalam pemeriksaan keberatan, pemeriksa keberatan telah memanfaatkan sistem informasi yang disediakan oleh organisasi. Dalam pemeriksaan, hampir seluruh data dan informasi yang dibutuhkan oleh pemeriksa keberatan dapat diakses melalui sistem informasi yang ada, baik yang bersumber dari internal DJBC maupun eksternal. Karakteristik pekerjaan dalam pemeriksaan keberatan sendiri didasarkan pada ketersediaan informasi dan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Data dan informasi yang dibutuhkan oleh pemeriksa keberatan mayoritas diperoleh dari aplikasi internal DJBC seperti CEISA, sedangkan informasi lain dapat diperoleh melalui akses internet. Hal tersebut sesuai dengan *theory of planned behaviour* mengenai *attitude toward the behavior* dan persepsi kontrol perilaku, dimana pemeriksa akan menjalankan tugasnya dengan baik jika lingkungannya mendukung. Dalam hal ini, didapati bahwa kualitas sistem informasi di DJBC sudah baik, sehingga hal tersebut mendorong pemeriksa untuk menjalankan tugasnya secara optimal. Implementasi teknologi informasi yang tepat guna akan sangat efektif dalam memengaruhi kinerja pegawai (Jaryono & Widuri, 2011). Oleh karena itu, efektifitas dan efisiensi sistem informasi yang baik akan mempengaruhi kualitas hasil pemeriksaan keberatan yang dilakukan.

### **Pengaruh budaya organisasi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian (Budiansyah et al., 2017). Dengan demikian, dalam hal ini hipotesis ke 3 tidak dapat diterima (H3 ditolak). Budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada Sikap Dasar Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sesuai dengan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-664/BC/2017 yang diterapkan di seluruh instansi DJBC. Nilai-nilai dalam Sikap Dasar Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai diatas bersifat umum dan menjadi budaya bagi seluruh pegawai di lingkungan DJBC, serta tidak secara spesifik menjadi budaya bagi pemeriksa keberatan. Budaya organisasi yang tidak tertulis di setiap kantor dan setiap unit kerja DJBC dapat berbeda satu sama lain. Selain itu, tidak sesuai nilai-nilai pribadi dengan nilai perusahaan juga akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut (Andayani & Tirtayasa, 2019). Adanya kesesuaian antara nilai pribadi dengan nilai perusahaan akan menimbulkan kinerja. Hal ini juga sesuai dengan *theory of planned behaviour*, dimana seseorang akan melakukan suatu pekerjaan jika dia merasa bahwa hal yang dilakukannya tersebut benar dan dapat diterima. Apabila pegawai merasa terdapat budaya organisasi, baik yang tertulis maupun tidak, yang tidak sesuai dengan nilai pribadi maupun keyakinannya, maka pegawai tersebut tidak akan memberikan kinerja optimalnya.

Perbedaan budaya organisasi lain dapat dilihat dari tidak adanya Standar Operasional Prosedur Pemeriksaan Keberatan yang bersifat universal/nasional. Setiap kantor memiliki SOP pemeriksaan keberatan masing-masing yang kemungkinan memiliki perbedaan yang disesuaikan dengan kondisi kantor dan lingkungan sekitarnya. Selain itu, hasil penelitian ini

disebabkan karena keterbatasan dan kekurangan dari indikator-indikator yang digunakan dalam merepresentasikan budaya organisasi di DJBC, khususnya di bidang keberatan.

#### **Peran moderasi kepemimpinan atas hubungan kompetensi pegawai dan kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Hipotesis keempat (H4) dalam penelitian ini menyatakan bahwa interaksi kepemimpinan dan kompetensi pegawai berpengaruh negatif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan atau memperlemah pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kualitas pemeriksaan keberatan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan justru menyebabkan kompetensi pegawai berpengaruh negatif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan. Dengan demikian maka hipotesis keempat tidak dapat diterima (H4 ditolak).

Berdasarkan hasil kesimpulan pada hipotesis pertama, kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kualitas pemeriksaan keberatan. Namun kepemimpinan berdasarkan hasil penelitian justru memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan secara negatif. Hal tersebut karena kompetensi pemeriksa keberatan yang beraneka ragam dalam organisasi DJBC. Setiap pegawai DJBC dapat menjadi pemeriksa keberatan tanpa adanya standar kompetensi tertentu yang ditetapkan, sehingga proses pemeriksaan keberatan yang dilakukan setiap pemeriksa cenderung bervariasi sesuai dengan kompetensi pribadinya.

Berdasarkan hasil kuesioner juga didapati bahwa pemeriksa sering mendapatkan revisi, perbaikan, dan perubahan rekomendasi keputusan dari pimpinan. Hal tersebut menunjukkan bahwa banyak terdapat perbedaan pendapat antara pimpinan dengan pemeriksa keberatan yang melakukan pemeriksaan. Perbedaan pendapat tersebut dapat terjadi akibat adanya perbedaan penafsiran atau persepsi mengenai suatu sengketa. Ketika hasil pemeriksaan yang dilakukan oleh pemeriksa keberatan diperiksa oleh pimpinan dan terjadi perbedaan pendapat, umumnya pendapat dari pimpinanlah yang akan cenderung untuk diambil. Meskipun dalam proses pemeriksaan, pemeriksa keberatan memiliki waktu untuk memeriksa secara lebih mendalam karena batas waktu yang lebih banyak, keputusan akhir tetap berada pada pimpinannya, sebab kompetensi pimpinan dinilai lebih tinggi dan lebih baik daripada kompetensi pemeriksa.

#### **Peran moderasi kepemimpinan atas hubungan sistem informasi dan kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Berdasarkan hasil penelitian, disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh positif sistem informasi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Dengan demikian maka hipotesis kelima tidak dapat diterima (H5 ditolak). Hasil tersebut menunjukkan bahwa sistem informasi yang ada di bidang keberatan DJBC sudah baik, dan pemimpin di bidang Keberatan tidak memiliki wewenang atau pengaruh yang besar terhadap kualitas sistem informasi yang digunakan oleh pemeriksa keberatan. Peran pemimpin di bidang keberatan bukan untuk meningkatkan kualitas sistem informasi yang ada, melainkan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pemeriksaan keberatan dilaksanakan dengan baik.

Sesuai dengan struktur organisasi yang ada, sistem informasi yang digunakan dalam pemeriksaan keberatan dikelola oleh bidang atau unit lain diluar bidang keberatan, seperti di KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok, sistem informasi dikelola oleh Bagian Umum khususnya Subbagian Dukungan Teknis. Selain itu, kemungkinan hasil tidak adanya moderasi tersebut karena indikator-indikator yang digunakan untuk merepresentasikan kepemimpinan dalam penelitian ini cenderung menjelaskan hubungan antara atasan/pimpinan dengan pemeriksa

keberatan dalam hal sifat pemimpin dan tidak menjelaskan pengaruh pimpinan terhadap sarana/prasarana yang digunakan.

#### **Peran moderasi kepemimpinan atas hubungan budaya organisasi dan kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan**

Berdasarkan hasil pengujian, disimpulkan bahwa Kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh positif budaya organisasi pada kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Dengan demikian maka hipotesis keenam tidak dapat diterima (H6 ditolak). Seperti dijelaskan sebelumnya, budaya organisasi DJBC yang diteliti, yaitu Sikap Dasar Pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, merupakan budaya organisasi yang bersifat umum dan berlaku di seluruh unit di DJBC. Tidak adanya budaya organisasi tertulis yang secara spesifik diterapkan di bidang keberatan juga menjadi penyebab tidak adanya pengaruh pimpinan terhadap budaya organisasi di bidang keberatan. Selain itu, berdasarkan pada SOP Pemeriksaan keberatan, proses pemeriksaan keberatan sepenuhnya dilakukan oleh pemeriksa keberatan dan pimpinan hanya melakukan peninjauan dan evaluasi atas hasil pemeriksaan keberatan yang ditetapkan pemeriksa.

Meskipun pemimpin di bidang keberatan diminta untuk menerapkan dan mendorong implementasi Sikap Dasar Pegawai DJBC di bidang keberatan, namun optimalisasi penerapan budaya organisasi DJBC bukan menjadi tugas utama pimpinan di bidang keberatan, melainkan menjadi tugas dari unit lain, seperti Kepatuhan Internal. Selain itu, kemungkinan hasil penelitian ini juga disebabkan karena keterbatasan dan kekurangan dari indikator-indikator yang digunakan dalam merepresentasikan budaya organisasi di DJBC seperti yang sudah dijelaskan dalam pembahasan hipotesis pertama.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Hal ini disebabkan oleh tidak adanya standar kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh pemeriksa keberatan, dimana setiap pegawai dengan pangkat minimal tertentu dapat menjadi pemeriksa keberatan. Selain itu, keputusan yang diambil oleh pemeriksa keberatan juga dipengaruhi oleh pendapat dan keputusan dari atasan atau pimpinannya karena adanya pemeriksaan berjenjang, sehingga terkadang keputusan keberatan yang diterbitkan merupakan pendapat atau keputusan pimpinan di bidang keberatan.

Sistem informasi berpengaruh secara positif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Hal tersebut karena karakteristik pekerjaan di bidang keberatan yang didasarkan pada data dan informasi yang digunakan sebagai dasar penetapan didapatkan dari sistem informasi yang ada yang meliputi kualitas hardware dan software seperti aplikasi CEISA, dimana pemeriksa keberatan dapat mengakses seluruh informasi yang dibutuhkan. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kualitas pemeriksaan keberatan. Hal ini disebabkan karena budaya organisasi yang diteliti merupakan budaya organisasi DJBC secara umum yang bersifat universal, dan tidak secara spesifik mempengaruhi proses pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan.

Interaksi kepemimpinan dan kompetensi pegawai berpengaruh negatif terhadap kualitas pemeriksaan keberatan atau memperlemah pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kualitas pemeriksaan keberatan. Hal ini disebabkan tidak adanya standar kompetensi yang sama dan adanya pengaruh/intervensi langsung pemimpin di bidang keberatan dalam penetapan keputusan keberatan. Berdasarkan data yang diperoleh, sering kali terdapat perbedaan pendapat antara pemeriksa dengan pemimpin, sehingga keputusan akhir tetap

berada pada pemimpin meskipun pemeriksa yang melakukan pemeriksaannya. Kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh positif sistem informasi terhadap kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Hal ini disebabkan sudah baiknya kualitas sistem informasi yang ada di bidang keberatan. Selain itu pemimpin di bidang keberatan tidak memiliki wewenang dalam peningkatan sistem informasi yang digunakan dalam pemeriksaan keberatan, sehingga kepemimpinan di sini tidak mempengaruhi secara langsung kualitas sistem informasi yang ada. Kepemimpinan tidak memperkuat pengaruh positif budaya organisasi pada kualitas pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Hal ini karena tidak adanya budaya organisasi yang spesifik diterapkan di bidang keberatan. Selain itu pimpinan di bidang keberatan tidak secara langsung bertanggungjawab terhadap pengimplementasian budaya organisasi DJBC, melainkan hanya sebagai pengawas atas penerapannya.

Keterbatasan utama dalam penelitian ini adalah penetapan indikator-indikator yang digunakan untuk memproksikan variabel yang diteliti yang mungkin kurang sesuai atau tidak tepat untuk digunakan. Selain itu, keterbatasan lain meliputi penyebaran kuesioner dan data-data responden yang belum optimal, yang disebabkan terbatasnya waktu dan kesulitan menjangkau populasi secara keseluruhan. Penelitian selanjutnya, diharapkan dapat memperbaiki kualitas indikator yang digunakan dalam penelitian sehingga dapat mendefinisikan dan menjelaskan setiap variabel dengan lebih baik. Selain itu, peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menjelaskan variabel yang diteliti dengan indikator yang lebih baik, seperti penambahan indikator yang mengukur kompetensi pegawai berdasarkan volume penugasan setiap pemeriksa, jenis/materi sengketa yang diselesaikan, dan lain-lain. Penelitian selanjutnya juga diharapkan dapat mempertimbangkan penambahan pendekatan kualitatif dalam mengembangkan penelitian terkait kualitas pemeriksaan di bidang kepabeanan sehingga dapat menghasilkan penelitian yang lebih komprehensif.

Penelitian ini menyarankan kepada DJBC untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia dan prosedur serta standar pemeriksaan keberatan di bidang kepabeanan. Kebijakan yang dapat diambil oleh DJBC di antaranya menetapkan standar kompetensi tertentu bagi pemeriksa yang bertugas di DJBC, mewajibkan pegawai yang bertugas sebagai pemeriksa untuk mengikuti pelatihan atau diklat khusus sesuai jenis pekerjaannya, serta meningkatkan peran pimpinan dalam manajemen kompetensi pegawai di bawahnya guna meningkatkan kesesuaian pekerjaan dengan kompetensi pegawai sehingga kinerja individu akan meningkat.

## 6. REFERENSI

- Aisyah, S., Karmizi, K., & Savitri, E. (2014). Pengaruh good governance, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pemerintah daerah (studi pada pemerintah daerah Kabupaten Kampar). *Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi*, 1(17), 1–16. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFEKON/article/view/4335>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50, 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alfero, F. E., Taroreh, R. N., & Saerang, R. T. (2021). Analisis pengaruh gaya kepemimpinan, promosi jabatan, dan gaji terhadap kinerja pegawai di kantor otoritas bandar udara wilayah VIII Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(4), 1082–1092. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i4.37012>
- Ambarwati, R. D., Firmansyah, A., Hartopo, W., Iswandy, I., & Tim, J. M. (2023). Employee competence and management of government tax revenues receivable: does knowledge management matter? *Jurnal Riset Akuntansi Kontemporer*, 15(1), 76–86.



<https://doi.org/10.23969/jrak.v15i1.6911>

- Amrullah, R., Ismail, T., & Uzliawati, L. (2018). Pengaruh budaya organisasi, intellectual capital dan keragaman pengukuran kinerja terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Riset Akuntansi Tirtayasa*, 3(2), 221–240. <https://doi.org/10.48181/jratirtayasa.v3i2.5499>
- Andayani, I., & Tirtayasa, S. (2019). Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 45–54. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3367>
- Anggraeni, E. Y., & Irviani, R. (2017). *Pengantar sistem informasi*. Andi Offset. [http://library.ulb.ac.id/index.php/index.php?p=show\\_detail&id=13330&keywords=](http://library.ulb.ac.id/index.php/index.php?p=show_detail&id=13330&keywords=)
- Arfa, L. M. (2016). *Pengaruh pendidikan, pengalaman, jangka waktu penyelesaian audit, gender, dan joint audit terhadap kualitas audit Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*. Politeknik Keuangan Negara STAN.
- Arianty, N. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 14(2), 144–150. <https://doi.org/10.30596/jimb.v14i2.189>
- Arifin, A. (2014). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan daerah air minum kabupaten Bone Bolango. *Jurnal Akuntansi*, 1(2), 29–42. <https://doi.org/10.35906/ja001.v1i2.103>
- Asiah, N., & Sabaruddinsah, S. (2021). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan management control system serta budaya organisasi terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah. *Jurnal Akuntansi Bisnis Pelita Bangsa*, 6(1), 34–46. <https://doi.org/10.37366/akubis.v6i01.225>
- Bendi, R. K. J. (2010). Analisis hubungan faktor-faktor antecedent pemanfaatan sistem informasi terhadap kinerja organisasi. *Konferensi Nasional Teknologi Informasi Dan Komunikasi*, 237–246. <http://eprints.ukmc.ac.id/735/>
- Bouwman, M. J., & Bradley, W. E. (1997). Judgment and decision making, part II: Expertise, consensus and accuracy. In *Behavioral Accounting Research: Foundation and Frontiers* (pp. 89–133). American Accounting Association.
- Budiansyah, B., Sutadji, S., & Resmawan, E. (2017). Pengaruh budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja aparatur birokrasi sekretariat daerah Provinsi Kalimantan Timur. *Jurnal Administrative Reform (JAR)*, 2(2), 239–251. <https://doi.org/10.52239/jar.v2i2.514>
- Dahlan, F., & Madjodjo, F. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja Organisasi Perangkat Daerah Kota Tidore Kepulauan. *Indonesia Accounting Journal*, 2(2), 196–203. <https://doi.org/10.32400/iaj.31212>
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor size and audit fees. *Journal of Accounting and Economics*, 3(3), 183–199. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(81\)90002-1](https://doi.org/10.1016/0165-4101(81)90002-1)
- Dwiningwarni, S. S., & Dindah, P. (2017). Pengaruh budaya organisasi dengan pendekatan integritas, etos dan lingkungan kerja terhadap kinerja organisasi. *Eksis: Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2), 149–160. <https://doi.org/10.26533/eksis.v12i2.104>
- Ednoer, E. H., Enita, F. D., & Firmansyah, A. (2022). Kinerja organisasi pada instansi pemerintah: bagaimana peran dari capital intellectual? *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi*, 13(2), 50–67. <https://doi.org/10.33558/jrak.v13i1.3216>
- Efendi, N. (2015). Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi di kantor pemerintah Kota Bandar Lampung. *MIMBAR: Jurnal Sosial Dan Pembangunan*, 31(1), 1–10. <https://doi.org/10.29313/mimbar.v31i1.839>

- Fadli, F., Nugraha, M., & Setiani, M. Y. (2020). Struktur, budaya dan kinerja organisasi di dinas tenaga kerja dan transmigrasi pemerintah provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Intervensi Sosial Dan Pembangunan*, 1(2), 82–95. <https://doi.org/10.30596%2Fjisp.v1i2.5350>
- Faturahman, B. M. (2018). Kepemimpinan dalam budaya organisasi. *MADANI: Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 10(1), 1–11. <https://doi.org/10.52166/madani.v10i1.186>
- Firmansyah, A., Ambarwati, R. D., Hartopo, W., & Iswandy, I. (2022). Budaya organisasi dan kepemimpinan dalam pengelolaan piutang pajak impor. *Studi Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 5(2), 170–189. <https://doi.org/10.21632/saki.5.2.170-189>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: an introduction to theory and research*. Addison-Wesley. <https://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>
- Guerrero, E. G., Fenwick, K., & Kong, Y. (2017). Advancing theory development: Exploring the leadership-climate relationship as a mechanism of the implementation of cultural competence. *Implementation Science*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s13012-017-0666-9>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis, seventh edition*. Pearson Education Limited Harlow.
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 69–88. [10.30596/maneggio.v2i1.3404](https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3404)
- Herlia, M., Fachruzzaman, F., & Baihaqi, B. (2013). Pengaruh implementasi anggaran partisipatif, transparansi, akuntabilitas dan anggaran berbasis kinerja terhadap kinerja satuan kerja perangkat daerah. *Jurnal Fairness Volume*, 3(2), 213–230. <https://doi.org/10.33369/fairness.v3i2.15286>
- Ismiyati, I. (2020). Dampak human capital pada kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan*, 5(1), 56–73. <https://doi.org/10.36914/jak.v5i1.345>
- Juita, M. V. (2020). Analisis kinerja petugas pemeriksa pajak. *MAPAN: Jurnal Manajemen Akuntansi Palapa Nusantara*, 5(1), 34–38. <https://doi.org/10.51774/mapan.v5i1.119>
- Kartika, L. N., & Sugiarto, A. (2014). Pengaruh tingkat kompetensi terhadap kinerja pegawai administrasi perkantoran. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 17(1), 73–90. <https://doi.org/10.24914/jeb.v17i1.240>
- Kurniasari, R. (2018). Pemberian motivasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan telekomunikasi Jakarta. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 2(1), 32–39. <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v2i1.2551>
- Kurniawan, M. (2013). Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik (studi empiris pada SKPD Pemerintah Kabupaten Kerinci). *Jurnal Akuntansi*, 1(3), 1–27. <https://ejournal.unp.ac.id/students/index.php/akt/article/view/672>
- Mufarrohah, M., Sutrisno, S., & Purnomosidhi, B. (2013). Pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan kompetensi terhadap kinerja pemerintahan daerah (studi empiris pada kabupaten Bangkalan). *Jurnal InFestasi*, 9(2), 123–136. <https://doi.org/10.21107/infestasi.v9i2.564>
- Nugroho, B., & Hikmah, M. (2014). Faktor penyebab kekalahan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam penyelesaian sengketa kepabeanan melalui pengadilan pajak tahun 2013. In *Kajian akademis BPPK tahun anggaran 2014*.

[https://portal.fiskal.kemenkeu.go.id/pustaka/index.php?p=show\\_detail&id=1574&keyw ords=](https://portal.fiskal.kemenkeu.go.id/pustaka/index.php?p=show_detail&id=1574&keyw ords=)

- Nurwanto, A. (2020). *Pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman, dan integritas pemeriksa keberatan terhadap putusan banding atas sengketa kepabeanaan* [Politeknik Keuangan Negara STAN]. <http://eprints.pknstan.ac.id/20/>
- Prasetyono, P., & Kompyurini, N. (2007). Analisis kinerja rumah sakit daerah dengan pendekatan balance scorecard berdasarkan komitmen organisasi, pengadilan intern dan penerapan prinsip-prinsip good corporate governance (GCG) (survey pada rumah sakit daerah di Jawa Timur). *Simposium Nasional Akuntansi*, 1–26. <https://smartaccounting.files.wordpress.com/2011/03/aspp12.pdf>
- Purba, M. N. B. R. (2019). *Analisis budaya organisasi pada kantor pelayanan pajak pratama Kabanjahe* [Universitas Quality]. <http://portaluniversitasquality.ac.id:55555/171/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior, 15th edition*. Pearson Education Inc. <https://www.researchgate.net/profile/Narendra-Chaudhary-3/post/Influence-of-leadership-on-trust-organizational-performance/attachment/59d62af079197b8077989550/AS%3A341225224851456%401458365841566/download/organizational-behavior-15e-stephen-p-robbins-timo>
- Santoso, E. B., Fiernaningsih, N., & Murtiyanto, R. K. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Administrasi Dan Bisnis*, 12(1), 40–45. <https://doi.org/10.33795/j-adbis.v12i1.36>
- Simanjuntak, A. R. (2015). *Pengaruh profesionalisme pegawai terhadap hasil keputusan penetapan keberatan di bidang kepabenan dan cukai* [Universitas Medan Area]. <https://repositori.uma.ac.id/handle/123456789/1295>
- Sulistomo, A. (2011). *Persepsi mahasiswa akuntansi terhadap pengungkapan kecurangan (studi empiris pada mahasiswa UNDIP Dan UGM)* [Universitas Diponegoro]. <http://eprints.undip.ac.id/35767/>
- Sulistyarini, S. (2016). Pengaruh budaya organisasi, locus of control dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan bagian umum pemerintah Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Benefit*, 3(1), 1–16. <https://journal.unita.ac.id/index.php/benefit/article/view/87>
- Syahrurrahmah, N., & Biswan, A. T. (2018). Perubahan tipologi layanan keberatan penetapan pabean pada KPU Bea Cukai Tipe C Soekarno-Hatta dan implikasi adanya lean service. *Jurnal Perspektif Bea Dan Cukai*, 2(2), 65–75. [https://doi.org/Nur Syahrurrahmah+ Ali Tafriji Biswan](https://doi.org/Nur%20Syahrurrahmah%20Ali%20Tafriji%20Biswan)
- Tahar, A., & Kuncahyo, H. H. (2020). Pengaruh komitmen organisasi, partisipasi penyusunan anggaran, dan kompensasi terhadap kinerja instansi pemerintah daerah. *Reviu Akuntansi Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 45–55. <https://doi.org/10.18196/rabin.v4i2.10707>
- Tandiontong, M. (2016). *Kualitas audit dan pengukurannya*. Alfabeta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=985672>
- Trihastiawan, R. (2017). *Pengaruh kompetensi pemeriksa pajak dan kualitas sistem informasi terhadap kualitas pemeriksaan pajak (survei pada Kantor Pelayanan Pajak Majalaya)* [Universitas Komputer Indonesia]. <https://repository.unikom.ac.id/53657/>
- Tucunan, R. J. A., Supartha, W. G., & Riana, I. G. (2014). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasi dan kinerja karyawan (studi kasus pada PT. PANDAWA). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 3(9), 533–550. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/article/view/8084>

- Wahyuni, E. (2015). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai bagian keuangan organisasi sektor publik dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Nominal*, 4(1), 96–112. <https://doi.org/10.21831/nominal.v4i1.6890>
- Wahyuningsih, D. D. (2016). Teori manajemen dalam bimbingan dan konseling: klasik, neo-klasik dan modern. *Jurnal Ilmiah Konseling*, 17(2), 1–9. <http://ejournal.utp.ac.id/index.php/JIK/article/view/784>
- Walujan, B. C., Mandey, S. L., & Tumbuan, W. J. F. A. (2016). Gaya kepemimpinan, delegasi wewenang dan komunikasi terhadap kinerja karyawan (pada PT. Air Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(5), 489–500. <https://doi.org/10.35794/emba.4.3.2016.14244>
- Yanti, N. M. (2019). *Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja organisasi (studi pada Kantor Pegawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Banjarmasin)*. 2(2), 92–99. <https://doi.org/10.34128/jra.v2i2.28>
- Yunita, W., Nurhayati, N., & Oktaroza, M. L. (2019). *Pengaruh kompetensi pengguna dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja sistem informasi akuntansi (survei perusahaan asuransi Kota Bandung)*. <http://repository.unisba.ac.id/xmlui/handle/123456789/24664>
- Zuhry, A. W., & Sugiyarti, G. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan struktural, dan komitmen organisasi terhadap kompetensi peserta. *Jurnal Manajemen Dan Supervisi Pendidikan*, 3(1), 1–11. <https://doi.org/10.17977/um025v3i12018p001>

