

KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
SALINAN
PERATURAN DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI
NOMOR PER-35/BC/2016
TENTANG

PEDOMAN PENATAAN, MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI
INSTANSI VERTIKAL DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI,

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka melaksanakan Reformasi Birokrasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, perlu dilaksanakan penataan dan penyempurnaan di bidang organisasi, tata laksana dan kepegawaian;
- b. bahwa dalam rangka memberikan panduan pelaksanaan penataan dan penyempurnaan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, diperlukan suatu pedoman penataan, monitoring dan evaluasi organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan huruf b, perlu menetapkan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai tentang Pedoman Penataan, Monitoring dan Evaluasi Organisasi Instansi Vertikal di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- Mengingat : 1. Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 51);
2. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 98/PMK.01/2006 tentang Tenaga Pengkaji di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.01/2009 tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 73);

4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 176/PMK.01/2012 tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 449/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Balai Pengujian dan Identifikasi Barang (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 1101);
5. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.3/PMK.01/2014 tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 168/PMK.01/2012 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1895);
6. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 206.5/PMK.01/2014 tentang Perubahan Ketiga Atas Keputusan Menteri Keuangan Nomor 448/KMK.01/2001 tentang Organisasi dan Tata Kerja Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 1897);
7. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 1926);
8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 36/KMK.01/2014 tentang Cetak Biru Program Transformasi Kelembagaan Kementerian Keuangan Tahun 2014-2025;

Memperhatikan : Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor PER/18/M.PAN/11/2008 tentang Pedoman Organisasi Unit Pelaksana Teknis Kementerian dan Lembaga Pemerintah Nonkementerian;

MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI TENTANG PEDOMAN PENATAAN, MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI INSTANSI VERTIKAL DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Peraturan Direktur Jenderal ini yang dimaksud dengan:

1. Penataan Organisasi adalah proses perbaikan dan penyempurnaan unit organisasi, tugas dan fungsi, struktur organisasi, eselonisasi, nomenklatur, rentang kendali, formalisasi standar pelaksanaan tugas, sentralisasi dan desentralisasi wewenang serta posisi dan kedudukan unit organisasi pada Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
2. Monitoring adalah proses penilaian kemajuan program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada seluruh unit organisasi Instansi Vertikal di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
3. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan.
4. Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang selanjutnya disebut Instansi Vertikal adalah Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Utama, dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

BAB II

RUANG LINGKUP

Pasal 2

Peraturan Direktur Jenderal ini digunakan sebagai pedoman bagi Sekretariat Direktorat Jenderal dan seluruh Instansi Vertikal dalam melaksanakan Penataan Organisasi, Monitoring dan Evaluasi organisasi Instansi Vertikal.

BAB III

PENATAAN ORGANISASI INSTANSI VERTIKAL

Pasal 3

Penataan Organisasi dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi, prosedur dan ketentuan yang berlaku sehingga terwujud organisasi yang efektif dan efisien dalam melaksanakan administrasi kepabeanan dan cukai.

Pasal 4

Penataan organisasi dilaksanakan berdasarkan:

- a. hasil analisis Kementerian Keuangan; dan/atau
- b. usulan unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Pasal 5

- (1) Penataan Organisasi berdasarkan analisis Kementerian Keuangan dilaksanakan dengan ketentuan:
 - a. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melalui Sekretariat Direktorat Jenderal dan unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi di bidang penyusunan rencana strategis, penerimaan dan transformasi kelembagaan melakukan penelitian terhadap usulan penataan organisasi dari Kementerian Keuangan.
 - b. hasil penelitian sebagaimana dimaksud pada huruf a dituangkan dalam bentuk rekomendasi rancangan peraturan menteri keuangan.
- (2) Penataan Organisasi berdasarkan usulan unit organisasi dilaksanakan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dengan ketentuan:
 - a. unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menyampaikan usulan Penataan Organisasi kepada Direktur Jenderal dengan tembusan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal;
 - b. usulan Penataan Organisasi harus dilengkapi dengan naskah akademis dan data pendukung;

- c. terhadap usulan penataan tersebut, dilakukan penelitian lebih lanjut oleh Sekretariat Direktorat Jenderal dan unit kerja yang memiliki tugas dan fungsi di bidang penyusunan rencana strategis, penerimaan dan transformasi kelembagaan; dan
- d. hasil penelitian sebagaimana dimaksud pada poin c dituangkan dalam bentuk usulan rancangan peraturan menteri keuangan.

Pasal 6

Jangka waktu penyampaian usulan Penataan Organisasi dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai kepada Menteri Keuangan:

- a. maksimal 2 (dua) kali dalam setahun pada periode bulan Maret dan September untuk usulan yang tidak mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden yang mengatur tentang Kementerian Keuangan; atau
- b. 1 (satu) kali dalam setahun pada periode bulan Maret untuk usulan yang mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden yang mengatur tentang Kementerian Keuangan.

Pasal 7

Pedoman Penataan Organisasi sebagaimana ditetapkan dalam lampiran I yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Direktur Jenderal ini.

BAB IV

MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI

INSTANSI VERTIKAL

Pasal 8

Monitoring dan Evaluasi organisasi Instansi Vertikal bertujuan untuk:

- a. meneliti dan menganalisis efektivitas proses dan pelaksanaan tugas unit-unit organisasi;
- b. menemukan faktor yang mempengaruhi efektivitas unit organisasi; dan

- c. menyusun rekomendasi dalam rangka penataan organisasi sesuai dengan hasil penilaian evaluasi organisasi.

Pasal 9

Monitoring dan Evaluasi organisasi Instansi Vertikal dilaksanakan dengan memperhatikan:

- a. aspek organisasi;
- b. aspek operasional;
- c. aspek analisis beban kerja; dan
- d. sarana dan prasarana.

Pasal 10

Monitoring dan Evaluasi organisasi Instansi Vertikal dilaksanakan berdasarkan:

- a. hasil penilaian performa Instansi Vertikal;
- b. perubahan kebijakan; dan
- c. usulan dari internal dan/atau eksternal.

Pasal 11

Waktu pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi organisasi Instansi Vertikal dilaksanakan secara periodik paling sedikit 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun.

Pasal 12

Pedoman pelaksanaan Monitoring dan Evaluasi organisasi Instansi Vertikal sebagaimana ditetapkan dalam lampiran II yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Direktur Jenderal ini.

Pasal 13

Monitoring dan Evaluasi organisasi Instansi Vertikal dilaksanakan menggunakan kuisisioner sebagaimana ditetapkan pada lampiran III yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan Direktur Jenderal ini.

BAB IV

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 14

Selain mempertimbangkan pedoman sebagaimana dimaksud dalam lampiran I, lampiran II dan lampiran III, Penataan Organisasi dapat dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan organisasi.

Pasal 15

Peraturan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 12 Agustus 2016

DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI,

-ttt-

HERU PAMBUDI

Salinan sesuai dengan aslinya
Sekretaris Direktorat Jenderal
u.b.
Kepala Bagian Umum



Indrajati Martini
NIP.19650315 198601 2 001

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	-1-
	A. Umum	-1-
	B. Maksud dan Tujuan	-2-
	C. Ruang Lingkup	-2-
	D. Pengertian	-3-
BAB II	PROSEDUR PENATAAN ORGANISASI	-5-
	A. Prosedur Penataan Organisasi	-5-
	1. Penataan Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis	-5-
	2. Penataan Organisasi Berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai	-6-
	B. Waktu Penyampaian Usulan Penataan	-10-
	C. Penyusunan Usulan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan	-10-
	D. Penyiapan Naskah Akademis	-10-
	E. Pembahasan Usulan Penataan Organisasi Pada Rapat Antar Kementerian	-11-
	F. Tahap Penetapan Penataan Organisasi	-12-
BAB III	PENATAAN ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI.....	-13-
	A. Pertimbangan Penataan	-13-
	B. Pengorganisasian, Perubahan Organisasi, Struktur dan Bagan Organisasi, dan Nomenklatur	-13-
	1. Pengorganisasian	-13-
	2. Perubahan Organisasi	-18-
	3. Struktur dan Bagan Organisasi	-18-
	4. Nomenklatur	-19-
	C. Rentang Kendali (<i>Span of Control</i>).....	-20-
	D. Penyiapan Bahan Penataan Organisasi	-21-
BAB IV	METODOLOGI	-22-

BAB V	KELAS DAN TIPOLOGI ORGANISASI INSTANSI VERTIKAL.....	-28-
	A. Kelas Organisasi Instansi Vertikal	-28-
	B. Tipologi Organisasi Instansi Vertikal	-28-
	C. Matriks Analisis Organisasi.....	-29-
	D. Parameter Penentuan Tipologi.....	-30-
BAB VI	PENGUKURAN PERFORMA INSTANSI VERTIKAL.....	-34-
BAB VII	PENUTUP	-38-

PEDOMAN PENATAAN ORGANISASI INSTANSI VERTIKAL DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

BAB I PENDAHULUAN

A. Umum

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan salah satu institusi yang memegang peranan penting dalam menjaga hak-hak keuangan negara dengan fungsi yang kompleks dan terus berkembang sejalan dengan semakin tingginya aktivitas perdagangan internasional dan tuntutan untuk memenuhi kepentingan nasional. Organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memiliki sensitivitas yang sangat tinggi terhadap dinamika perubahan lingkungan dan tuntutan publik baik sebagai regulator maupun sebagai pemberi layanan. Oleh karena itu kegiatan penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai harus dilakukan secara berkelanjutan dalam rangka mengantisipasi perubahan lingkungan agar struktur dan kultur organisasi pada setiap unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dapat mendukung terwujudnya organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang efektif dan efisien.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menyadari bahwa penataan organisasi sangat membutuhkan perencanaan dan pemikiran yang komprehensif. Selama ini, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai belum memiliki prosedur dan tahapan-tahapan yang baku dalam menjalankan proses penataan organisasi. Mempertimbangkan hal tersebut di atas, maka Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memandang perlu untuk menyusun suatu pedoman penataan organisasi. Pedoman penataan ini akan menjabarkan bagaimana proses penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dilaksanakan mulai dari tahapan persiapan hingga sampai kepada tahap penetapannya. Pedoman ini akan menjadi suatu acuan bagi unit organisasi yang memiliki tugas dan kewenangan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea

dan Cukai dalam melakukan penataan organisasi. Dengan demikian, semua usulan dan pelaksanaan penataan organisasi dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan melalui mekanisme yang tepat.

B. Maksud dan Tujuan

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam rangka melaksanakan tugasnya sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai diharapkan mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat. Hal tersebut mendorong Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk dapat mewujudkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.

Dengan maksud agar proses penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dapat berjalan sesuai dengan prosedur dan tata cara yang berlaku, maka dipandang perlu untuk menyusun suatu pedoman penataan organisasi sebagai standar baik bagi unit kerja di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang memiliki tugas dan wewenang untuk melakukan kajian atau analisis penataan organisasi maupun seluruh unit kerja yang bertindak sebagai pemberi usulan dalam penataan organisasi. Adapun tujuan dari disusunnya Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah sebagai berikut:

1. untuk memberikan arah dan acuan bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam melakukan penataan organisasi sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi, prosedur dan ketentuan yang berlaku;
2. untuk memastikan bahwa setiap melakukan penataan organisasi tidak mengutamakan kepentingan unit organisasi masing-masing, tetapi mengutamakan kepentingan organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai secara keseluruhan;
3. untuk mewujudkan organisasi yang lebih efektif dan efisien dalam melaksanakan administrasi kepabeanan dan cukai serta sesuai dengan perkembangan dan tuntutan masyarakat, dan kemajuan teknologi pada seluruh unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam rangka mewujudkan *good governance*.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup penataan organisasi meliputi tugas dan fungsi, struktur organisasi, eselonisasi, nomenklatur, rentang kendali, formalisasi standar pelaksanaan tugas, sentralisasi dan desentralisasi wewenang serta posisi dan

kedudukan unit organisasi dengan mempertimbangkan efisiensi dan efektivitas organisasi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi.

D. Pengertian

1. Penataan organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah proses perbaikan dan penyempurnaan unit organisasi, tugas dan fungsi, struktur organisasi, eselonisasi, nomenklatur, rentang kendali, formalisasi standar pelaksanaan tugas, sentralisasi dan desentralisasi wewenang serta posisi dan kedudukan unit organisasi;
2. Struktur organisasi adalah kerangka dalam pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, unit-unit, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam unit organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
3. Unit organisasi adalah bagian dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang dibentuk untuk melaksanakan suatu tugas, fungsi, kegiatan, atau program;
4. Tugas adalah pekerjaan yang wajib dilaksanakan oleh satuan organisasi dan/atau Aparatur Sipil Negara;
5. Fungsi adalah jabatan atau pekerjaan;
6. Kewenangan organisasi adalah hak dan kekuasaan untuk melakukan sesuatu yang dimiliki satuan organisasi;
7. Tanggung jawab organisasi adalah keadaan wajib menanggung segala sesuatunya sebagai pembebanan dalam satuan organisasi;
8. Nomenklatur adalah sebutan atau penamaan bagi satuan organisasi;
9. Efektivitas adalah pencapaian tujuan secara tepat atau memilih tujuan-tujuan yang tepat dari serangkaian alternatif atau pilihan cara dan menentukan pilihan dari beberapa pilihan yang ada;
10. Efisiensi adalah penggunaan sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum;
11. Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka waktu tertentu besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu;

12. Kelas adalah pengelompokkan organisasi Instansi Vertikal DJBC berdasarkan pada beban kerja yang dibagi menjadi 3 (tiga) Kelas yaitu Kelas Utama, Kelas Madya, dan Kelas Pratama;
13. Tipologi adalah pengelompokkan organisasi Instansi Vertikal DJBC berdasarkan pada karakteristik proses bisnis di dalam suatu Kelas;
14. Naskah akademis adalah naskah yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah mengenai konsepsi yang berisi latar belakang, tujuan, kondisi organisasi saat ini, aspek legalitas, sasaran yang ingin diwujudkan, dan dampak penataan organisasi.

BAB II PROSEDUR PENATAAN ORGANISASI

A. Prosedur Penataan Organisasi

Penataan organisasi dapat disebabkan oleh faktor internal dan/atau eksternal. Secara khusus, usulan penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dapat dibedakan atas dua bagian yaitu berdasarkan hasil analisis Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan dan berdasarkan usulan unit organisasi yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Adapun prosedur penataan organisasi atas kedua alasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penataan Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis Kementerian Keuangan

Tahapan prosedur penataan organisasi berdasarkan Hasil Analisis Kementerian Keuangan adalah sebagai berikut:

- a. Menteri Keuangan melalui Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan menugaskan Direktur Jenderal Bea dan Cukai untuk melakukan penelaahan penataan organisasi berdasarkan rekomendasi hasil analisis organisasi DJBC.
- b. Direktur Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk melakukan penataan organisasi sesuai dengan surat dari Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan;
- c. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyiapkan naskah akademik penataan organisasi;
- d. Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana melakukan pembahasan naskah akademik penataan organisasi bersama-sama Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- e. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai bersama Direktur Penerimaan dan Perencanaan Strategis dan Direktur/Tenaga Pengkaji terkait melakukan pembahasan penataan organisasi;
- f. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun agenda pembahasan usulan penataan organisasi di level staf inti (*Board of Director*);

- g. Direktur Jenderal Bea dan Cukai memimpin pembahasan usulan penataan organisasi di level staf inti (*Board of Director*);
- h. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun Laporan Hasil Rapat Staf Inti (*Board of Director*) dan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan;
- i. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melaporkan kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai hasil pembahasan usulan penataan organisasi yang dilengkapi dengan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan dan naskah akademik penataan organisasi;
- j. Direktur Jenderal Bea dan Cukai menyampaikan usulan pembahasan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan. Laporan tersebut dilengkapi dengan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan disertai naskah akademik penataan organisasi;
- k. Direktur Jenderal Bea dan Cukai selanjutnya menerima keputusan Penataan Organisasi Menteri Keuangan

2. Penataan Organisasi Berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Tahapan/prosedur penataan organisasi berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah sebagai berikut:

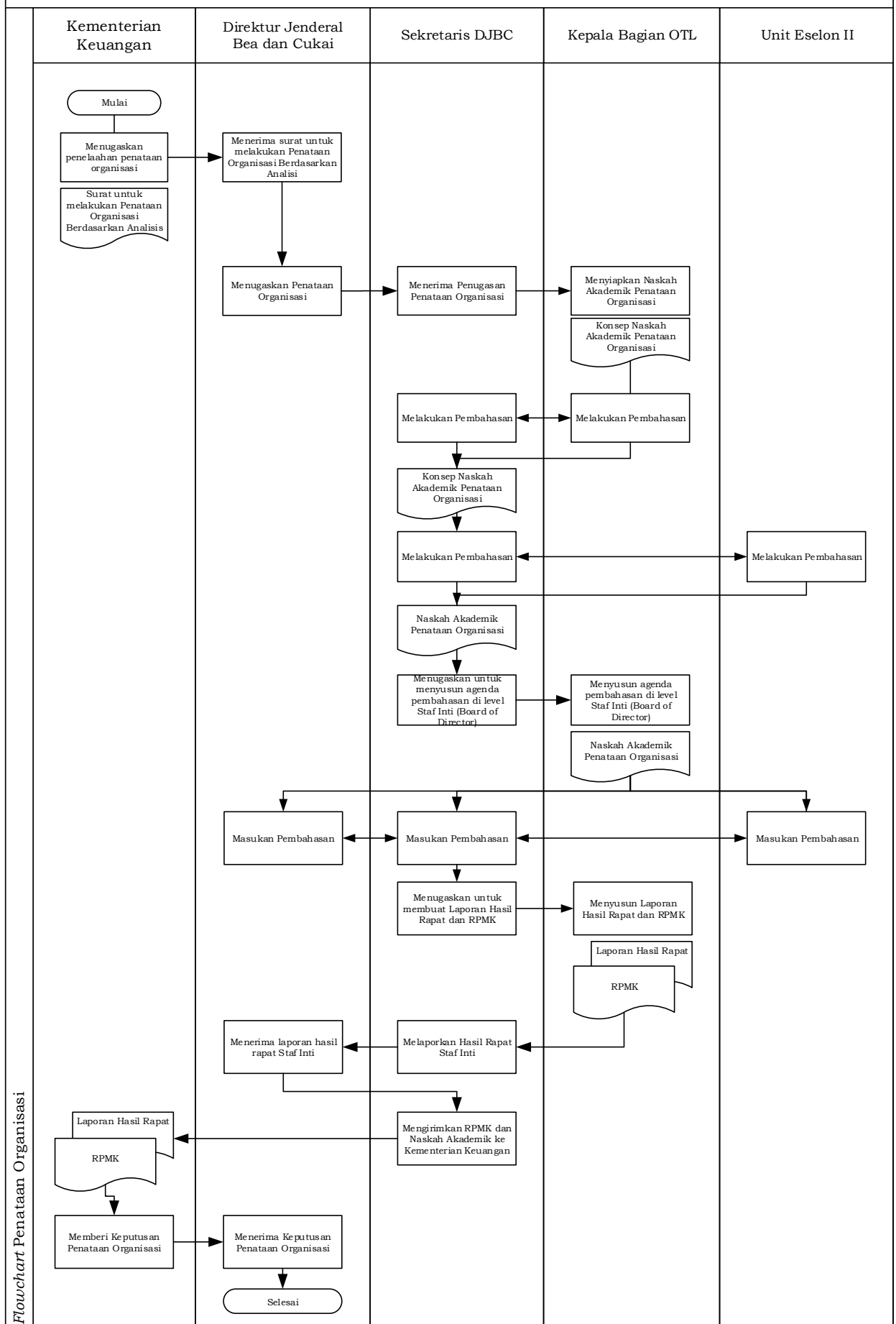
- a. Unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Pemrakarsa) melalui unit eselon II bersangkutan menyampaikan usulan penataan organisasi kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai dengan tembusan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Usulan penataan organisasi dilengkapi dengan naskah akademis dan data pendukung yang dapat menjelaskan latar belakang dan kondisi yang dihadapi;
- b. Direktur Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk melakukan kajian usulan penataan organisasi;

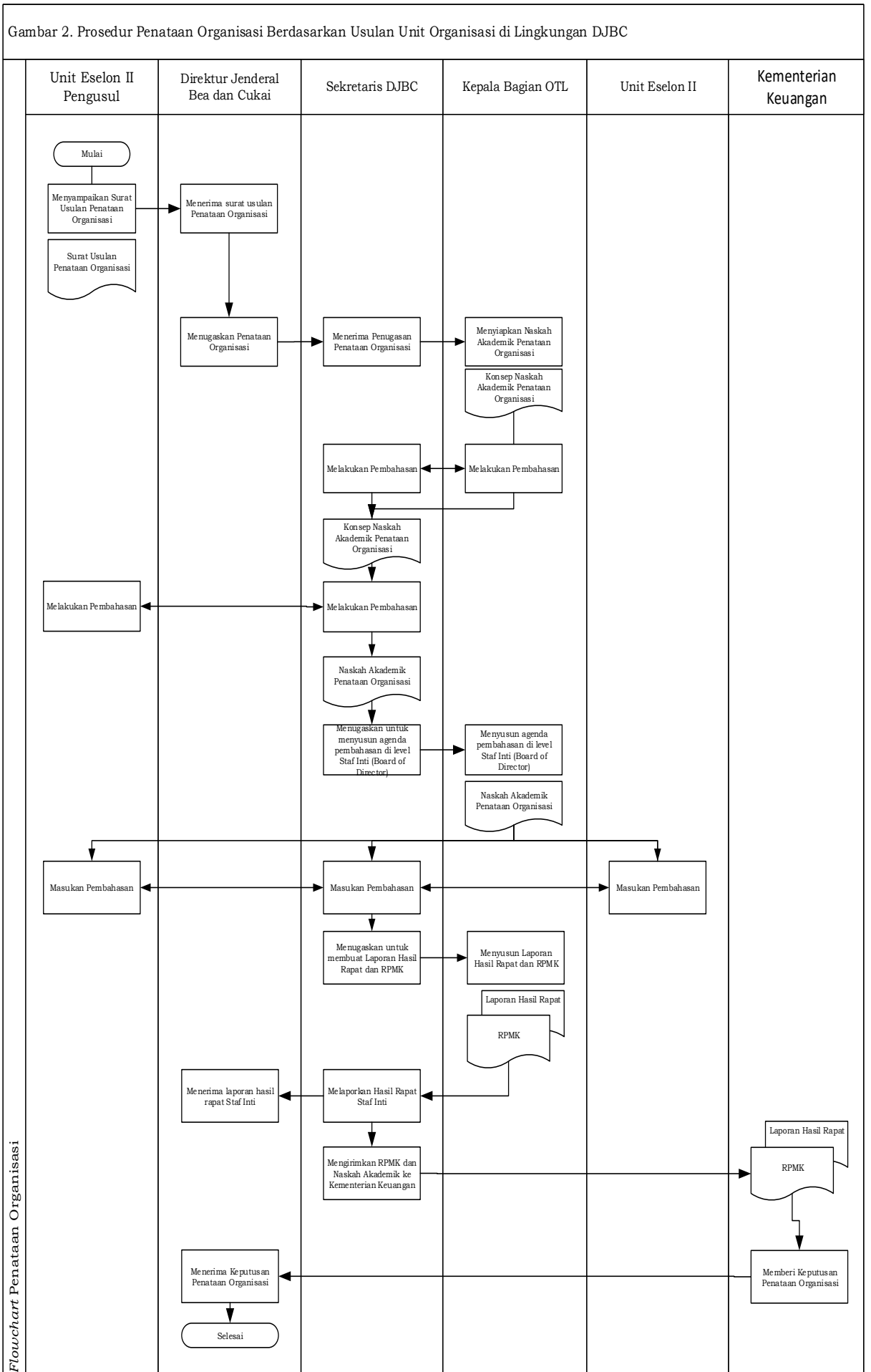
- c. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyiapkan bahan kajian usulan penataan organisasi dalam bentuk naskah akademik;
- d. Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana melakukan pembahasan kajian usulan penataan organisasi dan naskah akademik bersama-sama Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- e. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai bersama Direktur Penerimaan dan Perencanaan Strategis dan Direktur/Tenaga Pengkaji terkait melakukan pembahasan atas kajian usulan penataan organisasi;
- f. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun agenda pembahasan penataan organisasi di level Staf Inti (*Board of Director*);
- g. Direktur Jenderal Bea dan Cukai memimpin pembahasan usulan penataan organisasi di level Staf Inti (*Board of Director*);
- h. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menugaskan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana untuk menyusun Laporan Hasil Rapat dan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan;
- i. Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melaporkan kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai hasil usulan penataan organisasi yang dilengkapi dengan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan dan naskah akademik;
- j. Direktur Jenderal Bea dan Cukai menyampaikan usulan penataan organisasi kepada Menteri Keuangan dengan tembusan kepada Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan. Usulan tersebut dilengkapi dengan naskah akademik dan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan;
- k. Direktur Jenderal Bea dan Cukai selanjutnya menerima keputusan Penataan Organisasi Menteri Keuangan.

Selanjutnya untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai prosedur penataan organisasi sebagaimana tersebut di atas, dapat digambarkan melalui 2 (dua) *flow chart* di bawah ini:

1. Prosedur Penataan Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis Kementerian Keuangan (Gambar 1);
2. Prosedur Penataan Organisasi Berdasarkan Usulan Unit Organisasi di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Gambar 2).

Gambar 1. Prosedur Penataan Organisasi Berdasarkan Hasil Analisis Kementerian Keuangan





B. Waktu Penyampaian Usulan Penataan

Sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.01/2009 tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan, maka waktu penyampaian usulan penataan organisasi kepada Kementerian Keuangan dapat dibedakan menjadi:

1. Usulan penataan organisasi yang tidak mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden sedapat mungkin dilakukan maksimal 2 (dua) kali dalam setahun yaitu pada periode bulan Maret dan September;
2. Usulan penataan organisasi yang mengakibatkan perubahan Peraturan Presiden sedapat mungkin dilakukan maksimal 1 (satu) kali dalam setahun yaitu pada periode bulan Maret;

C. Penyusunan Usulan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan

Setelah merumuskan dasar pertimbangan, menentukan struktur dan nomenklatur serta merumuskan tugas dan fungsi unit organisasi yang diusulkan, langkah selanjutnya adalah menuangkan hal-hal tersebut dalam Rancangan Peraturan Menteri Keuangan dengan susunan sebagai berikut:

1. Judul;
2. Pembukaan;
3. Batang Tubuh;
4. Penutup
5. Penjelasan (jika diperlukan); dan
6. Lampiran (jika diperlukan).

Peraturan Menteri Keuangan sepanjang mengenai pengertian, tata cara, kewenangan (penerbitan dan penandatanganan), bentuk, dan susunannya mengikuti peraturan perundang-undangan mengenai pedoman penyusunan Peraturan Menteri Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan, Peraturan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I, dan Keputusan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.

D. Penyiapan Naskah Akademis

Adapun isi dari naskah akademis memberikan penjelasan tentang:

1. Latar belakang penataan organisasi, yang terdiri dari:
 - a. dasar hukum, sebagai landasan hukum untuk melakukan perubahan organisasi yang berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku;
 - b. maksud dan tujuan penataan organisasi.

2. Kondisi dan permasalahan yang dihadapi unit organisasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Menjelaskan kondisi unit organisasi saat ini yang menjadi faktor/alasan untuk dilakukannya penataan organisasi, meliputi:

a. Faktor Internal, antara lain:

- 1) perubahan beban kerja yang cukup signifikan dari setiap unit kerja yang ada di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- 2) perluasan wilayah kegiatan;
- 3) perubahan visi dan misi sebagai pengembangan dari strategi yang dilakukan oleh pimpinan unit organisasi.

b. Faktor Eksternal, antara lain:

- 1) kebijakan pemerintah yang mengakibatkan adanya perubahan struktur, tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- 2) tuntutan *stakeholder*, misalnya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas layanan kepabeanan dan cukai;
- 3) perkembangan sosial, ekonomi, teknologi dan informasi yang sangat cepat.

3. Perbandingan antara struktur organisasi *existing* dengan usulan yang baru, mencakup:

- a. analisis dan evaluasi jabatan (*Job Description, Job Specification, Job Map*);
- b. analisis beban kerja;
- c. kerangka Standar Operasional Prosedur (SOP);
- d. standar kompetensi jabatan;
- e. bobot jabatan dan usulan peringkat jabatan dari jabatan-jabatan yang diusulkan pada organisasi tersebut;
- f. pengukuran kinerja organisasi;
- g. data pendukung lainnya.

E. Pembahasan Usulan Penataan Organisasi Pada Rapat Antar Kementerian

Sebagai gambaran, tahap pembahasan antar Kementerian dilakukan oleh Kementerian yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, dengan melibatkan Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Kementerian Keuangan. Pembahasan ini dilakukan untuk mendalami permasalahan dan penataan organisasi yang diusulkan, terkait dengan pengharmonisasian usulan dengan peraturan perundang-undangan, pengharmonisasian nomenklatur, literatur, eselonisasi, dan rumusan tugas dan fungsi organisasi.

F. Tahap Penetapan Penataan Organisasi

Menteri Keuangan berdasarkan surat persetujuan dari Menteri yang bertanggung jawab di bidang pendayagunaan aparatur negara dan reformasi birokrasi, memproses penetapan Rancangan Peraturan Menteri Keuangan tentang Organisasi dan Tata Kerja, dengan langkah-langkah mengikuti peraturan perundang-undangan mengenai pedoman penyusunan Peraturan Menteri Keuangan, Keputusan Menteri Keuangan, Peraturan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I, dan Keputusan Pimpinan Unit Organisasi Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan.

BAB III PENATAAN ORGANISASI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

Penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan kegiatan strategis yang harus direncanakan secara matang. Dengan adanya perencanaan penataan organisasi yang baik diharapkan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dapat menjadi suatu organisasi yang responsif terhadap perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat yang semakin kompleks. Dalam pelaksanaannya terdapat beberapa hal-hal yang harus diperhatikan terkait dengan pelaksanaan penataan organisasi, yaitu:

A. Pertimbangan Penataan

1. Faktor Internal, antara lain:

- a. perubahan beban kerja yang cukup signifikan dari setiap unit kerja yang ada di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
- b. perluasan wilayah kegiatan, misalnya dari potensi penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai dan/atau hasil mitigasi risiko lainnya;
- c. perubahan strategi yang dilakukan oleh pimpinan unit untuk mencapai visi dan misi organisasi.

2. Faktor Eksternal, antara lain:

- a. Kebijakan pemerintah yang mengakibatkan adanya perubahan struktur, tugas, dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai seperti amanat ketentuan perundang-undangan, rencana strategis serta program berdasarkan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional termasuk visi, misi dan program Presiden;
- b. Tuntutan *stakeholder*, misalnya tuntutan masyarakat terhadap peningkatan kualitas layanan kepabeanan dan cukai;
- c. Perkembangan sosial, ekonomi, teknologi dan informasi yang sangat cepat.

B. Pengorganisasian, Perubahan Organisasi, Struktur dan Bagan Organisasi, dan Nomenklatur

1. Pengorganisasian

- a. Pengorganisasian merupakan proses penyusunan pekerjaan dan pembagian pekerjaan kepada para individu di unit kerja sehingga tujuan organisasi tersebut dapat tercapai secara efisien.

Terdapat 2 (dua) aspek utama dalam melakukan pengorganisasian, yaitu:

- 1) Departementasi adalah pengelompokkan seluruh aktivitas kedalam satuan-satuan organisasi berdasarkan pertimbangan kesamaan antara lain fungsi, proses pengerjaan, sektor/bidang yang ditangani, dan wilayah/geografi;
 - 2) Pembagian kerja adalah rincian pekerjaan dan tanggung jawab untuk setiap pemegang jabatan dalam suatu unit kerja.
- b. Proses pengorganisasian dapat dilakukan melalui 4 (empat) prosedur sebagai berikut:
- 1) merinci fungsi-fungsi yang ada pada setiap pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi;
 - 2) mengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sejenis atau saling berhubungan;
 - 3) membagi beban pekerjaan menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logis dapat dilaksanakan oleh satu orang pemegang jabatan penugasan. Dalam hal ini, pembagian beban kerja sebaiknya tidak terlalu berat, yang menyebabkan pekerjaan tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga banyak waktu menganggur dan tidak efektif;
 - 4) mengembangkan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengorganisasian ini akan membuat para anggota organisasi selalu bekerja sama dan memusatkan perhatiannya pada tujuan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- c. Dalam pelaksanaan tahapan pengorganisasian di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai harus memperhatikan:
- 1) Asas-asas organisasi
 - a) Pembagian habis tugas
Pembagian habis tugas diartikan bahwa seluruh tugas pokok dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terbagi habis ke dalam seluruh unit-unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, sehingga atas seluruh tugas pokok dan fungsi tersebut, terdapat unit kerja yang melaksanakannya dan bertanggung jawab terhadap hasil pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut.

b) Fungsionalisasi

Fungsionalisasi bermakna bahwa unit-unit kerja tertentu di organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai secara fungsional bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas tertentu pula, sehingga dapat menghindari tumpang tindih dan duplikasi pelaksanaan kegiatan.

c) Koordinasi

Koordinasi didefinisikan sebagai suatu proses pengintegrasian (penyatuan) tujuan dan kegiatan organisasi pada unit-unit kerja yang terpisah di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Dengan adanya koordinasi, maka akan dicapai suatu keselarasan dalam organisasi.

d) Berkesinambungan

Organisasi dibangun dan ditata dengan tujuan untuk dapat memberikan manfaat dalam jangka waktu yang panjang. Lebih jauh lagi, organisasi tidak hanya dapat bertahan lama, namun juga harus memiliki kinerja yang efektif dan efisien, dan hal ini dapat dicapai dengan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi, baik di dalam maupun di luar organisasi.

e) Fleksibilitas

Fleksibilitas dalam organisasi ialah kemampuan bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan-perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasi.

f) Pendelegasian wewenang

Pendelegasian wewenang ialah penyerahan sebagian hak untuk pengambilan keputusan atau tindakan yang diperlukan agar pelaksanaan tugas dan tanggung jawab untuk pencapaian tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan cepat dan baik.

g) Rentang kendali

Rentang kendali mengacu pada jumlah yang dapat diarahkan atau dikendalikan oleh seorang pemimpin. Dengan jumlah bawahan yang sesuai, maka pimpinan akan mampu mengarahkan dan mengendalikan bawahannya secara efektif dan efisien. Jumlah bawahan tergantung dari sifat pekerjaan dan

intensitas frekuensi pengawasan yang dibutuhkan dalam organisasi.

h) Lini dan staf

Organisasi yang efektif dan efisien memiliki pemisahan dalam fungsi-fungsi lini dan stafnya. Fungsi lini adalah fungsi-fungsi yang berkaitan langsung dalam kegiatan dan pencapaian tujuan utama organisasi, sementara fungsi-fungsi selain fungsi-fungsi lini adalah fungsi staf.

i) Kesatuan perintah

Setiap bawahan hanya harus bertanggung jawab dan melaporkan kegiatannya kepada satu orang pimpinan saja. Hal ini akan menghindarkan bawahan dari kebingungan, kekacauan, konflik dan sikap apatis dalam organisasi.

j) Keseimbangan beban kerja

Keseimbangan beban kerja ialah terdapat keseimbangan jumlah kegiatan dan tanggung jawab antar berbagai bagian dalam organisasi. Keseimbangan ini juga harus dijaga antara sentralisasi dan desentralisasi, rentang pengawasan, jalur komunikasi dan otoritas dialokasikan ke unit organisasi dan personil di berbagai tingkatan.

k) *One stop services, independent, check and balances, built in control*

One Stop Services atau Sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu dapat diartikan sebagai suatu kemampuan unit kerja di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk dapat memberikan pelayanan terpadu dan komprehensif yang dapat memenuhi semua kebutuhan unit kerja lain atau pihak pengguna jasa;

Independent dapat diartikan bahwa unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya tidak dapat dipengaruhi atau diintervensi oleh pihak tertentu;

Check and Balances dapat diartikan bahwa di dalam organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terdapat suatu mekanisme saling menguji dan menyeimbangkan pelaksanaan tugas-tugas

dan fungsi dari suatu unit lain di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;

Built-in Control dapat diartikan bahwa di dalam organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terdapat suatu sistem pengawasan dan pengendalian yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem manajemen yang lebih besar.

2) Fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, yaitu:

a) Fungsi Pimpinan

Fungsi pimpinan adalah fungsi yang berkaitan dengan wewenang tertinggi atau penanggung jawab terakhir dari suatu organisasi. Pimpinan diartikan tidak hanya sebagai kepala suatu organisasi atau kantor (*head of office*), namun dalam konteks pengelolaan organisasi yang ideal, pimpinan juga mengandung arti sebagai pimpinan (*leader*) yang mempunyai visi jauh ke depan dalam pencapaian tujuan organisasi.

b) Fungsi Pembantu Pimpinan

Fungsi pembantu pimpinan adalah fungsi yang berkaitan dengan aktivitas yang membantu berbagai kebutuhan satuan lain agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara lancar. Mengingat fungsinya untuk memperlancar pelaksanaan tugas satuan lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, maka fungsi ini sering disatukan dengan fungsi untuk mengkoordinasikan pekerjaan satuan lain secara internal untuk diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi (*supporting business*).

c) Fungsi Lini

Fungsi lini adalah yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan yang langsung berhubungan dengan tugas pokok organisasi (*core business*).

d) Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan adalah fungsi yang berkaitan dengan upaya untuk menjamin terlaksananya tugas dalam mencapai visi dan misi organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (*quality assurance*).

e) Fungsi Pendukung

Fungsi pendukung adalah fungsi yang berkaitan dengan pemberian bantuan keahlian/substansi tertentu (*advisory*) dan/atau pemikiran/rekomendasi dan standardisasi kepada satuan organisasi lain (*technostructure*).

2. Perubahan Organisasi

- a. Perubahan organisasi dilakukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal dalam rangka menciptakan suatu struktur dan kultur organisasi yang mampu merefleksikan dan mentransformasikan tugas dan fungsi yang diemban oleh organisasi;
- b. Untuk mencapai sasaran perubahan tersebut, perlu dilakukan analisis terhadap 4 (empat) variabel yang saling berinteraksi, yaitu:

- 1) tugas dan fungsi

Perubahan yang terjadi dalam hal tugas dan fungsi adalah pengurangan, penggabungan, atau penambahan jumlah tugas dan fungsi;

- 2) personil (orang)

Perubahan yang terjadi pada personil adalah peningkatan keterampilan dan sikap;

- 3) sarana / prasarana

Perubahan sarana/prasarana berkaitan dengan anggaran, modifikasi peralatan, dan penyesuaian teknologi;

- 4) struktural

Perubahan secara struktural dilakukan dengan menetapkan sistem komunikasi, wewenang dan tanggung jawab baru.

3. Struktur dan Bagan Organisasi

- a. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dalam pola tetap hubungan diantara fungsi-fungsi, unit-unit, atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam satu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) spesialisasi kegiatan, yaitu berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas dalam organisasi;

- 2) standarisasi kegiatan, yaitu prosedur-prosedur yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan yang telah direncanakan;

- 3) koordinasi kegiatan, yaitu menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan kerja dalam organisasi;
 - 4) sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan yang menunjukkan lokasi (letak) kekuasaan pembuatan keputusan;
 - 5) ukuran satuan kerja yang menunjukkan level eselonisasi suatu unit kerja.
- b. Bagan organisasi adalah gambaran struktur organisasi yang memperlihatkan susunan fungsi-fungsi, unit-unit atau posisi-posisi dan menunjukkan bagaimana hubungan diantaranya. Satuan-satuan organisasi yang terpisah biasanya digambarkan dalam bentuk kotak-kotak, dihubungkan satu dengan yang lainnya dengan garis yang menunjukkan rantai perintah dan jalur komunikasi. Bagan organisasi paling tidak menggambarkan 5 (lima) aspek suatu struktur organisasi, yaitu:
- 1) pembagian kerja. Setiap kotak menunjukkan jabatan, individu atau satuan organisasi tertentu, yang bertanggung jawab untuk kegiatan tertentu pula;
 - 2) pimpinan dan bawahan atau rantai perintah, yang menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan. Rantai ini dimulai dari jenjang organisasi yang tertinggi sampai dengan jenjang organisasi yang terendah. Dalam hal ini asas kesatuan perintah harus jelas, dimana setiap bawahan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang pimpinan dan mempertanggungjawabkannya juga hanya kepada seorang pimpinan;
 - 3) bentuk pekerjaan yang dilaksanakan. Deskripsi pada setiap kotak menunjukkan pekerjaan tertentu;
 - 4) pengelompokan segmen-segmen pekerjaan. Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi habis. Apakah berdasarkan fungsi, proses atau lainnya;
 - 5) tingkatan manajemen suatu bagan menunjukkan kebutuhan hierarki manajemen.

4. Nomenklatur

- a. nomenklatur adalah sebutan atau penamaan bagi suatu unit organisasi yang lazim digunakan instansi pemerintah;
- b. nomenklatur mempunyai arti sangat penting dalam penataan atau penyempurnaan organisasi, karena nomenklatur dapat menggambarkan

- secara singkat dan tepat mengenai kedudukan, tugas dan fungsi unit atau jabatan dalam suatu unit organisasi;
- c. dalam menetapkan nomenklatur didasarkan pada butir-butir informasi dalam uraian jabatan (rumusan serta rincian tugas dan fungsi), sifat tugas unit yang bersangkutan (pelayanan, pengawasan, atau penunjang);
 - d. nomenklatur yang ditetapkan tidak boleh sama atau lebih tinggi bobotnya dibandingkan dengan unit organisasi di atasnya;
 - e. nomenklatur harus singkat dan jelas.

C. Rentang Kendali (*Span of Control*)

Dalam penentuan rentang kendali, terdapat beberapa faktor yang harus diperhatikan, antara lain:

1. Kondisi geografis dan aksesibilitas

Kondisi geografis dan aksesibilitas unit-unit kerja yang dikendalikan mempengaruhi rentang kendali dalam hal efektivitas dan efisiensi pengendalian yang harus diberikan oleh unit kerja pengendali. Jika letak unit-unit kerja yang dibawah tersebar luas dan sulit dijangkau, maka unit kerja pengendali akan lebih sulit dalam mengkoordinasikan pekerjaan antar unit yang menjadi bawahannya.

2. Kemampuan unit organisasi

Kemampuan unit organisasi yang menjadi bawahan mempengaruhi rentang kendali dalam hal kuantitas dan kualitas pengendalian yang harus dilakukan oleh unit kerja yang lebih tinggi.

3. Kesamaan unit organisasi

Unit-unit kerja yang memiliki kesamaan atau kemiripan, misalnya dalam hal tugas dan fungsi yang harus dikerjakan, jenis pengguna jasa yang harus dilayani, atau kesamaan dan kemiripan lainnya, dapat memperluas rentang kendali yang diberikan kepada unit kerja pengendali.

Rentang kendali organisasi Instansi Vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah sebagai berikut:

a. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 4 (empat) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 3 (tiga) Subbagian, dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 9 (sembilan) Seksi. Di satu atau beberapa Provinsi dapat dibentuk 1 (satu)

atau lebih dari 1 (satu) Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berdasarkan analisis organisasi dan beban kerja.

b. Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai

Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai terdiri dari 1 (satu) Bagian dan paling banyak 10 (sepuluh) Bidang. Bagian terdiri dari paling banyak 4 (empat) Subbagian dan setiap Bidang terdiri dari paling banyak 7 (tujuh) Seksi. Dalam hal diperlukan, pada Subbagian dapat dibentuk Urusan, dan pada Seksi dapat dibentuk Subseksi. Di satu atau beberapa Provinsi dapat dibentuk 1 (satu) atau lebih dari 1 (satu) Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai berdasarkan analisis organisasi dan beban kerja.

c. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai terdiri dari 1 (satu) Subbagian dan paling banyak 15 (lima belas) Seksi. Dalam hal diperlukan, pada Subbagian dapat dibentuk Urusan, dan pada Seksi dapat dibentuk Subseksi.

D. Penyiapan Bahan Penataan Organisasi

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1556/KM.1/2011 tentang Uraian Jabatan Struktural di Lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai maka Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Subbagian Organisasi, ditugaskan untuk melakukan penyiapan konsep bahan penyusunan rancangan penataan organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Dengan demikian, Bagian Organisasi dan Tata Laksana wajib menyusun naskah akademis tentang kajian ataupun analisis yang berkaitan dengan penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Selanjutnya, naskah akademis tersebut akan disampaikan kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai bahan untuk pembahasan dengan Biro Organisasi dan Ketatalaksanaan Kementerian Keuangan dalam menetapkan pembentukan, penyempurnaan, dan pengembangan unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

BAB IV METODOLOGI

Bab ini menjelaskan mengenai salah satu alat bantu pengukuran yang dapat dipergunakan untuk melakukan penataan organisasi instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Terdapat 5 (lima) tahapan pengukuran, yakni:

1. Penentuan Parameter,
2. Pembobotan Parameter,
3. Penentuan Interval Parameter,
4. Penilaian (*scoring*),
5. Klasifikasi kantor/Penilaian Performa.

A. Penentuan Parameter

Penentuan Parameter berdasarkan 3 (tiga) besaran pokok dari fungsi utama Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-105/BC/2014 tentang Visi, Misi, dan Fungsi Utama Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yaitu:

1. Memfasilitasi perdagangan dan industri dalam rangka mendukung kelancaran arus barang impor dan ekspor, serta mendukung penciptaan iklim usaha yang kondusif dengan pemberian dukungan kepada industri dan perdagangan (Fasilitasi);
2. Menjaga perbatasan dan melindungi masyarakat Indonesia dari penyelundupan dan perdagangan ilegal, serta mencegah dan mengawasi masuknya barang-barang yang dilarang atau dibatasi yang dapat menimbulkan efek negatif bagi keamanan masyarakat dan negara (Pengawasan);
3. Mengamankan dan memungut penerimaan negara (pengumpulan penerimaan negara/*revenue collection*) dari sektor Bea Masuk dan Pajak Dalam Rangka Impor, Bea Keluar, dan Cukai (Penerimaan).

Dari ketiga besaran utama fungsi DJBC tersebut maka ditentukan sejumlah parameter penilaian yang mencerminkan fungsi tersebut. Berikut ini merupakan parameter penilaian:

Tabel 2. Komponen Dan Subkomponen Dalam Rangka Penataan Organisasi Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai

FUNGSI	KOMPONEN	SUBKOMPONEN
PENERIMAAN	1. Penerimaan Negara di Bidang Kepabeanan dan Cukai*	1) Bea Masuk; 2) Bea Keluar; 3) Cukai; 4) PDRI; 5) PPN Hasil Tembakau.
KINERJA	2. Beban Kerja Unit*	1) Beban Kerja sesuai Laporan Analisis Beban Kerja; 2) Jumlah Dokumen Pengawasan dan Pelayanan.
PELAYANAN DAN PENGAWASAN	3. Perusahaan Fasilitas Tempat Penimbunan Berikat dan/atau Kemudahan Impor Tujuan Ekspor	1) Kawasan Berikat; 2) Gudang Berikat; 3) Toko Bebas Bea 4) Tempat Penyelenggaraan Pameran Berikat; 5) Tempat Lelang Berikat; 6) Kawasan Daur Ulang Berikat; 7) Pusat Logistik Berikat; 8) Perusahaan Kemudahan Impor Tujuan Ekspor.
	4. Perusahaan Pemilik NPPBKC dan/atau Nomor Pokok Pembebasan (NPP) Cukai	1) Pabrik Hasil Tembakau; 2) Importir Minuman Mengandung Etil Alkohol (MMEA); 3) Pabrik MMEA; 4) Penyalur MMEA; 5) Tempat Penjualan Eceran MMEA; 6) Importir Etil Alkohol; 7) Tempat Penyimpanan Etil Alkohol; 8) Pabrik Etil Alkohol; 9) Pengguna Fasilitas Etil Alkohol.
	5. Koordinasi	1) Mitra Kerja Setara/Setingkat Di Atas; 2) Mitra Kerja Setingkat Di Bawah.
	6. Pelabuhan dan/atau Bandara	1) Pelabuhan dan bandara yang terdaftar di Kementerian Perhubungan.
	7. Luas Wilayah	1) Luas wilayah darat dan laut keseluruhan; 2) Perbatasan Negara (Darat dan Laut).
	8. Kantor Bantu, Pos Pengawasan Bea dan	1) Kantor bantu; 2) Pos pengawasan bea dan

FUNGSI	KOMPONEN	SUBKOMPONEN
	Cukai serta Pos Pengawas Lintas Batas	cukai; 3) Pos pengawas lintas batas.
	9. Potensi Ekonomi Daerah	1) Nawa Cita 2) Koridor ekonomi yang tercantum dalam program Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI); 3) Kawasan Ekonomi Khusus; 4) Kawasan Perdagangan Bebas Pelabuhan Bebas; 5) Kawasan Ekonomi Terpadu; 6) Dana Alokasi Umum (DAU)
PENDUKUNG	10. Alokasi Anggaran Operasional	1) Jumlah alokasi anggaran nonbelanja pegawai.

* Rentang Waktu Data

I. Definisi Komponen

1. Penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai adalah jumlah penerimaan di sektor kepabeanan dan cukai meliputi bea masuk, bea keluar, cukai, pajak dalam rangka impor dan pajak pertambahan nilai hasil tembakau;
2. Beban kerja unit adalah jumlah beban kerja unit sesuai Analisis Beban Kerja sesuai ketentuan yang berlaku dalam satuan Orang Jabatan (OJ) dan jumlah dokumen pengawasan dan pelayanan.
3. Perusahaan fasilitas Tempat Penimbunan Berikat adalah jumlah perusahaan penerima fasilitas KB, GB, TBB, TPPB, TLB, KDUB, PLB dan/atau KITE.
4. Perusahaan pemilik NPPBKC dan/atau NPP Cukai adalah jumlah perusahaan pemilik Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai dan/atau Nomor Pokok Pembebasan Cukai.
5. Koordinasi adalah mitra kerja setara/setingkat di atas/setingkat di bawah.
6. Pelabuhan dan Bandara adalah jumlah pelabuhan dan bandara yang terdaftar di Kementerian Perhubungan.
7. Luas wilayah keseluruhan adalah luas daratan dan lautan untuk kabupaten/kota atau provinsi dan perbatasan negara baik darat maupun laut.

8. Kantor Bantu, Pos Pengawasan Bea dan Cukai serta Pos Pengawas Lintas Batas adalah jumlah kantor bantu, pos pengawasan bea dan cukai serta pos pengawas lintas batas.
9. Potensi ekonomi daerah adalah potensi yang dimiliki dari suatu daerah/wilayah sesuai dengan Nawa Cita, Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (MP3EI), Kawasan Ekonomi Khusus (KEK), Kawasan Perdagangan Bebas, Pelabuhan Bebas (KPBPB) dan/atau Kawasan Ekonomi Terpadu (KAPET), dan jumlah Dana Alokasi Umum (DAU).
10. Alokasi anggaran operasional yaitu jumlah alokasi anggaran nonbelanja pegawai.

II. Rentang Waktu Data

1. Penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai untuk periode 2 (dua) tahun sebelumnya.
2. Beban kerja unit yang digunakan 1 (satu) tahun sebelumnya.

B. Pembobotan Parameter

Pembobotan Parameter merupakan teknik pengambilan keputusan pada suatu proses yang melibatkan berbagai parameter secara bersama-sama dengan cara memberi bobot pada masing-masing parameter tersebut. Pembobotan dapat dilakukan secara obyektif dengan perhitungan statistik atau secara subyektif dengan menetapkannya berdasarkan pertimbangan tertentu. Penentuan bobot secara subyektif harus dilandasi pemahaman tentang proses tersebut. Dalam hal ini, penentuan bobot dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal sebagaimana dimaksud di dalam pedoman penataan organisasi.

C. Penentuan Interval Parameter

Dari parameter penilaian didapatkan sekumpulan data yang bervariasi sehingga diperlukan suatu cara untuk mengatur data tersebut dengan membaginya ke dalam daftar nilai yang dinamakan sebagai daftar frekuensi (distribusi frekuensi). Distribusi frekuensi adalah daftar nilai yang sudah dikelompokkan dalam selang interval tertentu yang disertai dengan nilai frekuensi yang sesuai. Salah satu metode dalam menentukan distribusi frekuensi dengan menggunakan aturan H.A. Sturges (1926) dalam Sugiyono (2009).

Berikut merupakan aturan Sturges:

1. Menentukan Jangkauan

Jangkauan (J) = Datum terbesar – Datum terkecil

misalkan:

Datum terbesar = 90, Datum terkecil = 13

maka:

Jangkauan (J) = $90 - 13 = 77$

Jadi jangkauan datanya adalah 77

2. Menentukan Banyaknya kelas interval (k)

$k = 1 + 3,3 \log n$, dimana n = banyaknya data

misalkan:

$n = 50$

maka:

$k = 1 + 3,3 \log 50$

$k = 1 + 3,3 (1,69)$

$k = 1 + 5,57$

$k = 6,67 \sim 7$

Jadi banyaknya kelas adalah 7 kelas

3. Menentukan Panjang kelas interval (c)

$c = \text{Jangkauan} / (\text{Banyaknya kelas interval})$

$c = J/k$

$c = 77/7 = 11$

Jadi panjang interval kelas adalah 11

4. Menentukan Kelas Interval pada Tabel Distribusi Frekuensi

a) Kelas pertama:

1) Ambil datum terkecil sebagai batas bawah kelas pertama

2) Jumlahkan datum terkecil dengan panjang interval kelas, kemudian kurangi satu

3) Panjang interval kelas pertama = $(13 + 11) - 1 = 23$

4) Jadi interval kelas pertama adalah (13 – 23)

b) Kelas kedua

1) Batas bawah kelas kedua dimulai dari 24 (melanjutkan batas atas kelas pertama)

2) Panjang interval kelas kedua = $(24 + 11) - 1 = 34$

3) Jadi interval kelas kedua adalah (24 – 34), dst

D. Penilaian (scoring)

Setelah diperoleh tabel distribusi frekuensi dari setiap parameter, langkah selanjutnya adalah menentukan nilai dari setiap selang interval sesuai dengan bobot yang telah ditentukan. Penghitungan dapat diilustrasikan sebagai berikut:

Kelas Interval	Skor dari Bobot
1000 s.d. 2999	100
3000 s.d. 4999	200
5000 s.d. 6999	300
7000 s.d. 8999	400
≥ 9000	500

Sebagai contoh dari parameter penerimaan, terdapat 5 (lima) kelas interval dengan bobot 50, sehingga skor dari bobot tersebut juga dibagi menjadi 5 (lima) sesuai dengan kelas interval. Untuk mempermudah penghitungan skor dikalikan dengan 10 (faktor pengali dapat disesuaikan dengan kemudahan penghitungan).

E. Klasifikasi kantor/Penilaian Performa

Setelah dilakukan penilaian dari setiap parameter, langkah selanjutnya adalah melakukan penjumlahan skor dari setiap parameter. Kemudian, hasil total dari penjumlahan skor tersebut dikelompokkan kembali ke dalam distribusi frekuensi dengan 5 (lima) kelas interval.

Tabel 3. Kuadran Total Skor

Kuadran	Total Skor	Keterangan
I	Total Skor 1	Sangat rendah
II	Total Skor 2	Rendah
III	Total Skor 3	Cukup
IV	Total Skor 4	Tinggi
V	Total Skor 5	Sangat tinggi

Hasil pengelompokkan total skor tersebut dapat digunakan sebagai salah satu acuan dalam proses penataan organisasi. Sebagai contoh dalam hal penilaian performa suatu kantor jika berada pada kuadran I dan V maka dapat diusulkan untuk perubahan tipologi ataupun kelas.

BAB V

KELAS DAN TIPOLOGI ORGANISASI INSTANSI VERTIKAL

Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 28 Tahun 2015 tentang Kementerian Keuangan, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan salah satu unit Eselon I di Kementerian Keuangan yang memiliki instansi vertikal. Instansi vertikal di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terdiri dari Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Utama, dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

Pembentukan Instansi Vertikal merupakan perwujudan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam merespon/menanggapi permasalahan di bidang pengawasan dan pelayanan kepabeanan dan cukai yang beragam. Permasalahan yang beragam dipetakan melalui klasifikasi organisasi berupa susunan Kelas dan Tipologi Kantor. Penentuan kelas dan tipologi tersebut berdasarkan pada dua hal, yakni karakteristik proses bisnis dan beban kerja.

A. Kelas Organisasi Instansi Vertikal

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memiliki tugas pengawasan dan pelayanan di bidang Kepabeanan dan Cukai. Dalam rangka mengoptimalkan tugas tersebut, DJBC membagi instansi vertikal ke dalam 3 (tiga) Kelas yang didasarkan pada beban kerja (volume) baik dari segi pengawasan maupun pelayanan yaitu Kelas Utama, Kelas Madya dan Kelas Pratama.

Kelas Utama mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pelayanan dan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai yang memiliki beban kerja tinggi seperti volume ekspor dan impor yang sangat besar di bidang Pelabuhan Laut, Pelabuhan Udara, dan kawasan khusus (FTZ, KEK, dan lain sebagainya).

Kelas Madya mempunyai tugas melaksanakan kegiatan pengawasan dan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai di pelabuhan, bandar udara, dan fasilitas kepabeanan dengan tingkat beban kerja menengah hingga tinggi.

Kelas Pratama melaksanakan kegiatan pengawasan dan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai di pelabuhan, bandar udara, dan fasilitas kepabeanan dengan tingkat beban kerja (volume) yang rendah dibandingkan dengan Kelas Utama dan Kelas Madya.

B. Tipologi Organisasi Instansi Vertikal

Tipologi organisasi instansi vertikal DJBC ditetapkan berdasarkan atas penilaian terhadap kegiatan di bidang Kepabeanan dan Cukai yang dilakukan oleh instansi vertikal DJBC. Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan

karakteristik jenis, sifat tugas, dan lingkungan organisasi. Hasil penilaian tersebut menjadi dasar dalam penetapan instansi vertikal ke dalam tipologi organisasi.

Kantor Wilayah, terdiri atas 2 (dua) Tipologi yakni Kantor Wilayah DJBC dan Kantor Wilayah DJBC Khusus. Kantor Pelayanan Kelas Utama terdiri atas 3 (tiga) Tipologi yakni Tipologi A, Tipologi B, dan Tipologi C. Selanjutnya, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Kelas Madya terdiri atas 5 (lima) Tipologi yakni Tipologi Pabean, Tipologi A, Tipologi B, Tipologi C, dan Tipologi Cukai. Sedangkan, untuk Kantor Pengawasan dan Pelayanan Kelas Pratama tidak memiliki pembagian Tipologi.

Berdasarkan karakteristik proses bisnis, apabila terdapat kegiatan terkait kepelabuhanan/ Pelabuhan Udara, maka dibutuhkan kantor dengan struktur organisasi yang mengakomodasikan fungsi manifes, sebagaimana terlihat pada struktur organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Tipe Madya Pabean. Hal berbeda dapat dilihat pada struktur organisasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai (KPPBC TMC) yang tidak memiliki struktur organisasi yang menangani fungsi manifes.

Pada saat pedoman ini disusun, klasifikasi unit organisasi instansi vertikal di lingkungan DJBC sebagaimana diterapkan pada:

1. Kantor Pelayanan Utama, yang terdiri atas 3 (tiga) Tipologi, yaitu Tipologi A (Pelabuhan Laut), Tipologi B (Fasilitas Kawasan Khusus), dan Tipologi C (Pelabuhan Udara);
2. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai, yang terdiri atas 5 (lima) Tipologi Madya yaitu Tipologi Madya Pabean (dominasi Pelabuhan dan Bandar udara), Madya Cukai (dominasi Cukai), Madya Pabean A (dominasi Fasilitas Pabean), serta Madya Pabean B dan C (Pelabuhan, Bandar udara dan Fasilitas Pabean dengan skala berurutan di bawah Madya Pabean dan Madya Pabean A)

C. Matriks Analisis Organisasi

Level unit organisasi ditentukan berdasarkan atas 2 (dua) elemen atau dimensi, yaitu level kelas yang berdasarkan beban kerja dan level tipologi yang berdasarkan karakteristik bidang tugas yang diemban. Kedua dimensi tersebut harus dikombinasikan dan diperhitungkan secara bersamaan dalam penentuan level organisasi. Penentuan level organisasi instansi vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai beserta urutan prioritasnya menggunakan matriks analisis organisasi sebagaimana Tabel di bawah ini:

Tabel 4. Matriks Analisis Organisasi

Matriks Analisis Organisasi		Karakteristik				
		Pelabuhan	Bandara	Fasilitas Pabean	Cukai	Penerimaan
TIPOLOGI	KPU A	+++++		+++	+++	+++++
	KPU B	+++	+++	+++++	+++	+++++
	KPU C		+++++	+++	+++	+++++
	TMC	+	+	++	+++++	+++++
	TMP	++++	++++	++++	++++	+++++
	TMP A	+++	+++	+++++	+++	++++
	TMP B	+++	+++	+++	+++	+++
	TMP C	++	++	++	++	+++
	TP	+	+	++	++	++

Keterangan:

- KPU A : Kantor Pelayanan Utama Tipe A
 - KPU B : Kantor Pelayanan Utama Tipe B
 - KPU C : Kantor Pelayanan Utama Tipe C
 - TMC : Tipe Madya Cukai
 - TMP : Tipe Madya Pabean
 - TMP A : Tipe Madya Pabean A
 - TMP B : Tipe Madya Pabean B
 - TMP C : Tipe Madya Pabean C
 - TP : Tipe Pratama
 - +
- : skala kompleksitas proses bisnis

Dari Tabel I diatas dapat dijelaskan bahwa terdapat variasi pengelompokan suatu kantor yang didasarkan pada karakteristik tugas dan fungsi serta kompleksitas proses bisnis yang dilaksanakan.

D. Parameter Penentuan Tipologi

Penentuan Tipologi Kantor pada Instansi Vertikal DJBC merupakan cara yang dilakukan untuk menentukan tipologi pada instansi vertikal DJBC dalam

rangka menyelaraskan antara struktur dengan proses bisnis dan beban kerja yang diemban baik oleh Kantor Pelayanan Utama maupun Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

Untuk menggambarkan tugas dan fungsi, proses bisnis, dan beban kerja setiap Instansi Vertikal DJBC, maka terdapat 3 (tiga) parameter yakni: Analisis Beban Kerja, Volume Pengawasan dan Pelayanan yang digambarkan dengan menggunakan Jumlah Dokumen, serta Penerimaan.

Setiap kelas Instansi Vertikal DJBC memiliki implikasi terhadap ruang struktur organisasi (jabatan/eselonisasi) sehingga semakin tinggi beban kerja suatu kantor, maka akan disertai dengan jumlah perangkat struktural yang lebih besar. Atas dasar hal itu, maka ketiga parameter tersebut diberikan bobot yang seimbang untuk penentuan Kelas dan Tipologi secara keseluruhan.

Tabel 5. Bobot Parameter

Parameter	Bobot
Analisis Beban Kerja	40
Jumlah Dokumen	30
Penerimaan	30

Langkah selanjutnya adalah menentukan interval nilai dari setiap parameter beserta skornya sesuai dengan bobot yang ditentukan. Berikut interval nilai setiap parameter:

Tabel 6. Interval Nilai dan Skor Parameter Beban Kerja

Interval	Skor
10.000 - 58.749	44
58.750 - 107.499	89
107.500 - 156.249	133
156.250 - 204.999	178
205.000 - 253.749	222
253.750 - 302.499	267
302.500 - 351.249	311
351.250 - 400.000	356
> 400.000	400

Tabel 7. Interval Nilai dan Skor Parameter Jumlah Dokumen

Interval	Skor
< 1.000	30
1.000 - 15.874	60
15.875 - 30.749	90
30.750 - 45.624	120
45.625 - 75.374	150
75.375 - 90.249	180
90.250 - 105.124	210
105.125 - 120.000	240
>120.000	300

Tabel 8. Interval Nilai dan Skor Parameter Penerimaan

Interval*	Skor
< 100.000	30
100.000 - 1.337.499	60
1.337.500 - 2.574.999	90
2.575.000 - 3.812.499	120
3.812.500 - 5.049.999	150
5.050.000 - 6.287.499	180
6.287.500 - 7.524.999	210
7.525.000 - 8.762.500	240
> 8.762.500	300

*dalam juta rupiah

Data Parameter besarnya bersifat dinamis sehingga interval nilai untuk parameter dapat disesuaikan untuk kebutuhan di masa yang datang menggunakan metodologi yang sesuai dengan aturan Sturges.

Setelah didapatkan skor dari setiap parameter di setiap kantor, maka langkah selanjutnya adalah melakukan penjumlahan skor tersebut menjadi total skor. Dari total skor yang diperoleh, dapat dikelompokkan ke dalam 3 (tiga) kelas sebagai berikut:

Tabel 9. Penilaian (*Scoring*) Kelas dan Tipologi

Kelas	Tipologi	Total Skor
Utama	KPU A	> 750
	KPU B	
	KPU C	
Madya	TMP dan TMC	350 - 750
	TMP A	200 - 350
	TMP B	130 - 200
	TMP C	
Pratama	Pratama	< 130

Tabel 9 menunjukkan hasil penilaian (*Scoring*) Kelas dan Tipologi pada instansi vertikal DJBC. Hasil penilaian ini merupakan salah satu alat bantu dalam penentuan Kelas dan Tipologi Instansi Vertikal DJBC. Apabila terdapat suatu kantor dengan nilai yang tidak sesuai dengan tabel tersebut, maka dapat dilakukan penilaian performa kantor serta monitoring dan evaluasi yang akan dijelaskan pada bab selanjutnya.

Berdasarkan paparan tersebut, setiap kelas dan tipologi instansi vertikal DJBC dapat dideskripsikan karakteristik dominan yang ada sesuai dengan tabel berikut:

Tabel 10. Karakteristik Dominan Kegiatan Kepabeanan dan Cukai pada Instansi Vertikal DJBC

Kelas	Tipologi	Karakteristik Dominan Kegiatan Kepabeanan dan Cukai
Utama	KPU A	Pelabuhan Laut, Beban Kerja Sangat Tinggi
	KPU B	Kawasan Khusus, Beban Kerja Sangat Tinggi
	KPU C	Pelabuhan Udara, Beban Kerja Sangat Tinggi
Madya	TMC	Cukai Hasil Tembakau, Beban Kerja Tinggi
	TMP	Pelabuhan (Laut dan/atau Udara), Beban Kerja Tinggi
	TMP A	Fasilitas Kepabeanan, Beban Kerja Tinggi
	TMP B	Pelabuhan (Laut dan/atau Udara), Fasilitas Kepabeanan, Beban Kerja Sedang
	TMP C	Pelabuhan (Laut dan/atau Udara), Fasilitas Kepabeanan, Beban Kerja Rendah
Pratama	Pratama	Pelabuhan (Laut dan/atau Udara), Fasilitas Kepabeanan, Beban Kerja Sangat Rendah

Pada dasarnya, seluruh kantor baik di kelas Utama, Madya, maupun Pratama melakukan tugas dan fungsi di bidang kepabeanan dan cukai sebagaimana yang diamanatkan dalam peraturan perundang-undangan.

BAB VI

PENGUKURAN PERFORMA INSTANSI VERTIKAL

A. Pengukuran Performa Instansi Vertikal DJBC

Pengukuran Performa Instansi Vertikal DJBC adalah cara yang dilakukan untuk mengukur performa pada Instansi Vertikal DJBC berupa Kantor Wilayah dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai. Pengukuran performa dilakukan dalam rangka menilai kapasitas pelaksanaan tugas dan fungsi suatu kantor dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran ini merupakan tindak lanjut atas penentuan tipologi yang telah dilakukan pada bab sebelumnya ataupun sebagai salah satu pertimbangan dalam menguji kelayakan usulan pertimbangan faktor internal maupun faktor eksternal untuk dilakukan penataan organisasi instansi vertikal DJBC.

1. Kantor Wilayah DJBC

Kantor Wilayah DJBC adalah Instansi Vertikal DJBC yang mempunyai tugas melaksanakan koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi dan pelaksanaan tugas di bidang kepabeanan dan cukai dalam wilayah kerjanya berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan tugas dan fungsi dari Kantor Wilayah, maka dilakukan pengukuran performa Kantor Wilayah dengan menggunakan parameter yang dapat menggambarkan kinerja dengan berdasarkan pada tugas dan fungsi yang ada. Parameter dalam pengukuran performa kantor wilayah antara lain:

Tabel 11. Parameter Pengukuran Performa Kantor Wilayah

No	Parameter	Keterangan	Bobot	
1.	Penerimaan	Kinerja	15	
2.	Dana Alokasi Umum (DAU)	Potensi	Pertumbuhan Ekonomi	15
3.	Nawacita	Ekonomi		
4.	Mitra Kerja	Koordinasi	20	
5.	Luas Wilayah	Pengawasan	30	
6.	Kabupaten/Kota			
7.	Perbatasan Negara (Darat)			
8.	Kantor Bantu Dan Pos Pengawasan			
9.	Fasilitas Pabean	Pelayanan	20	
10.	Fasilitas Cukai			

Berdasarkan parameter yang telah memiliki pembobotan tersebut, disusun interval dari hasil penilaian bobot total sesuai dengan bab metodologi. Kemudian, hasil

penilaian dari bobot total dikelompokkan dalam kuadran menggunakan 5 (lima) skala Likert berdasarkan penjenjangan interval. Kuadran tersebut antara lain:

Tabel 12. Kuadran Skor Kantor Wilayah

Kuadran	Keterangan
I	Sangat Rendah
II	Rendah
III	Cukup
IV	Tinggi
V	Sangat Tinggi

Dari hasil penilaian, apabila berada pada Kuadran IV dan V dapat direkomendasikan untuk dilakukan penataan organisasi berupa pemekaran Kantor Wilayah.

2. Kantor Pelayanan Utama DJBC

Instansi Vertikal DJBC yang berada pada Kelas Utama (KPU) mempunyai karakteristik proses bisnis yang spesifik antara lain: Pelabuhan Laut, Pelabuhan Udara, dan Fasilitasi Kawasan Khusus. Berdasarkan hal tersebut, maka parameter yang digunakan untuk mengukur penilaian KPU adalah Beban Kerja serta Volume Pengawasan dan Pelayanan yang tercermin dari Jumlah Dokumen.

KPU merupakan Tingkat Kelas Tertinggi, sehingga hasil penilaian skor setiap KPU relatif seimbang. Apabila terdapat ketimpangan nilai skor suatu KPU, maka KPU tersebut dapat diusulkan untuk dimekarkan.

3. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai

Berdasarkan tugas dan fungsi dari Kantor Pengawasan dan pelayanan Bea dan Cukai, maka dilakukan pengukuran performa Kantor Pengawasan dan pelayanan Bea dan Cukai dengan menggunakan parameter yang dapat menggambarkan kinerja dengan berdasarkan pada tugas dan fungsi yang ada. Parameter dalam pengukuran performa Kantor Pengawasan dan pelayanan Bea dan Cukai antara lain:

Tabel 13. Pembobotan Parameter Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai

No.	Parameter	Fungsi	Bobot
1.	Jumlah Penerimaan Bea Masuk, Bea Keluar, Cukai, PDRI, dan PPN HT	Penerimaan	20
2.	Beban Kerja dalam ABK	Penerimaan, Pengawasan, Fasilitasi	20
3.	Jumlah KB, GB, TBB yang diawasi	Fasilitasi, pengawasan, penerimaan	10
4.	Jumlah pabrik HT, importir MMEA, pabrik MMEA, penyalur MMEA, TPE MMEA, Importir EA, TP EA, Pabrik EA dan pengguna fasilitas EA	Fasilitasi, pengawasan, penerimaan	10
5	Jumlah Pelabuhan dan Bandara	Pengawasan	10
6.	Luas Wilayah	Pengawasan	10
7.	Jumlah Kantor Bantu dan Pos Pengawasan termasuk PPLB	Pengawasan	10
8.	Prosentase anggaran untuk kegiatan operasional	Supporting	9
9.	Sebagai tempat proyek pengembangan proyek pemerintah dalam MP3EI, RPJMN (KEK, KAPET dan lain-lain)	Penerimaan dan Fasilitasi	1
Total			100

Pengukuran menggunakan parameter ini dilakukan pada setiap tipologi dengan membandingkan antar tipologi yang serupa sehingga pengukurannya objektif.

Berdasarkan parameter yang telah memiliki pembobotan tersebut, disusun interval dari hasil penilaian bobot total. Kemudian, hasil penilaian dari bobot total dikelompokkan (*cluster*) dalam kuadran menggunakan 5 (lima) skala Likert berdasarkan penjenjangan interval. Kuadran tersebut antara lain:

Tabel 14. Kuadran Skor Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai

Kuadran	Keterangan
I	Sangat Rendah
II	Rendah
III	Cukup
IV	Tinggi
V	Sangat Tinggi

Dari hasil penilaian, apabila berada pada Kuadran I dan V dapat direkomendasikan untuk dilakukan penataan organisasi berupa perubahan Tipologi.

Penilaian performa kinerja dilakukan pada kantor dengan tipologi yang sama karena setiap tipologi kantor memiliki karakteristik dan beban kerja yang berbeda. Sehingga hasil penilaian dapat memberikan gambaran yang obyektif dan memenuhi azas keadilan.

BAB VII

PENUTUP

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai bagian dari Kementerian Keuangan merupakan unit organisasi yang sangat sensitif terhadap dinamika perubahan lingkungan. Untuk mengantisipasi pengaruh faktor internal dan eksternal tersebut maka Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merasa perlu untuk melakukan penataan organisasi secara terus menerus.

Penataan yang dilakukan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai harus dilakukan secara komprehensif dan menyeluruh dengan mengutamakan kepentingan organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai secara keseluruhan. Disamping itu, penataan organisasi yang dilakukan bertujuan untuk mengantisipasi kebutuhan jangka panjang dan bukan bersifat temporer.

Pedoman penataan organisasi ini diharapkan dapat menjadi suatu acuan bagi seluruh unit yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam melakukan penataan organisasi. Selain itu, koordinasi antar unit yang ada di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai diharapkan dapat berjalan seiring dengan program reformasi birokrasi dan transformasi kelembagaan yang dijalankan oleh Kementerian Keuangan. Pada akhirnya, suatu lembaga organisasi yang efisien, efektif, responsif, transparan, akuntabel dan dipercaya masyarakat dapat terwujud.

DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI,

-ttt-

HERU PAMBUDI

Salinan sesuai dengan aslinya
Sekretaris Direktorat Jenderal
u.b.
Kepala Bagian Umum



Indrajati Martini
NIP. 19650315 198601 2 001



LAMPIRAN II
PERATURAN DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI
NOMOR PER-35/BC/2016 TENTANG PEDOMAN
PENATAAN, MONITORING DAN EVALUASI
ORGANISASI INSTANSI VERTIKAL DI LINGKUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	-1-
	A. Latar Belakang.....	-1-
	B. Maksud dan Tujuan	-2-
	C. Ruang Lingkup.....	-2-
	D. Pengertian.....	-2-
BAB II	KONSEPSI DASAR MONITORING DAN EVALUASI.....	-4-
	A. Prinsip Dasar	-4-
	B. Aspek-Aspek yang Dievaluasi	-4-
	C. Hasil yang Diharapkan.....	-6-
BAB III	PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI.....	-7-
	A. Pelaksanaan.....	-7-
	B. Sasaran.....	-7-
	C. Waktu Pelaksanaan.....	-7-
BAB IV	TAHAP KEGIATAN MONITORING DAN EVALUASI	-8-
	A. Penentuan Unit-Unit Organisasi yang Akan Menjadi Sasaran ...	-8-
	B. Penyusunan dan Persiapan Instrumen	-8-
	C. Pelaksanaan Pengumpulan Data	-9-
	D. Pengolahan dan Analisis Data	-9-
	E. Penyusunan Laporan	-9-
	F. Rekomendasi Monitoring dan Evaluasi Instansi Vertikal.....	-10-
	G. Penyampaian Laporan	-11-
BAB V	PENUTUP.....	-12-

PEDOMAN MONITORING DAN EVALUASI ORGANISASI INSTANSI VERTIKAL DI LINGKUNGAN DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Berdasarkan dengan Instruksi Presiden Nomor 13 Tahun 1998 tentang Prosedur Pengusulan, Penetapan dan Evaluasi Organisasi Pemerintahan dan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 76/PMK.01/2009 tentang Pedoman Penataan Organisasi di Lingkungan Departemen Keuangan serta Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 67 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Kelembagaan Pemerintahan, maka Direktorat Jenderal Bea dan Cukai diamanatkan untuk melakukan monitoring dan evaluasi secara periodik dan berkelanjutan terhadap efektivitas seluruh unit-unit organisasi baik di tingkat Kantor Pusat, Instansi Vertikal maupun di tingkat Unit Pelaksana Teknis.

Struktur organisasi secara teoritis dibangun berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal, yang diharapkan mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan lingkungan. Analisis dimaksud dilakukan karena terdapat berbagai hal yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap organisasi yang dibangun atau dikembangkan.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai diharapkan memiliki struktur organisasi yang ideal sehingga dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai perlu melakukan evaluasi terhadap struktur organisasi untuk menilai relevansi struktur organisasi dalam mendukung upaya Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan. Hasil monitoring dan evaluasi diharapkan menjadi bahan masukan yang berharga (*valuable*) dan penting (*crucial*) untuk membangun organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang efektif dan efisien, responsif, serta sesuai dengan perkembangan zaman.

Untuk dapat melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi, perlu disusun pedoman yang diharapkan agar pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi organisasi di lingkungan

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dapat berjalan secara obyektif, efektif dan efisien sehingga hasilnya bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

B. Maksud dan Tujuan

Pedoman monitoring dan evaluasi organisasi dimaksudkan untuk dijadikan acuan yang jelas bagi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam melaksanakan monitoring dan evaluasi efektivitas struktur organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Tujuan disusunnya pedoman monitoring dan evaluasi organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah:

1. untuk dapat menganalisis dan mengungkap sejauh mana efektivitas proses dan pelaksanaan tugas unit-unit organisasi;
2. untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan unit-unit organisasi menjadi efektif dan tidak efektif;
3. tersedianya bahan rekomendasi untuk penataan organisasi sesuai dengan hasil penilaian evaluasi organisasi.

C. Ruang Lingkup

Ruang lingkup monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi meliputi 4 (empat) aspek yang terdiri dari aspek Organisasi, aspek Operasional, aspek Analisis Beban Kerja, serta sarana dan prasarana. Evaluasi terhadap keempat aspek tersebut merupakan salah satu upaya untuk mencapai kinerja yang optimal pada unit-unit organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

D. Pengertian

1. Organisasi yang efektif dan efisien adalah organisasi yang mampu menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan tujuan pembentukan organisasi tersebut dan mencapai tujuan dengan menggunakan cara-cara yang tepat daya sehingga tidak membuang waktu, tenaga dan biaya;
2. Organisasi yang ideal adalah organisasi yang efektif dan efisien;
3. Aturan adalah ketentuan/patokan/petunjuk/perintah yang telah ditetapkan untuk ditaati;
4. Kebijakan adalah pedoman dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak;
5. Standar Operasional Prosedur adalah serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi

pemerintahan, bagaimana dan kapan harus dilakukan, serta di mana dan oleh siapa dilakukan.

6. Sinergi adalah hubungan kerja sama yang produktif dan harmonis antar unit organisasi;
7. Otomatisasi data kepabeanan dan cukai adalah keadaan dimana data yang sudah dimasukkan (*data entry*) ke sistem elektronik yang berkaitan dengan pelayanan dan/atau pengawasan di bidang kepabeanan dan/atau cukai dapat dipergunakan untuk berbagai tujuan tanpa memerlukan duplikasi kegiatan entry data (*one input for multiple purpose*).

BAB II KONSEPSI DASAR MONITORING DAN EVALUASI

A. Prinsip Dasar

Monitoring dan evaluasi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang meliputi dua sub kegiatan yaitu monitoring dan evaluasi. Monitoring atau pemantauan adalah suatu proses penilaian kemajuan suatu program atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi adalah rangkaian kegiatan membandingkan hasil atau prestasi suatu kegiatan dengan standar, rencana, atau norma yang telah ditetapkan dan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan suatu kegiatan dalam mencapai tujuan. Tolok ukur monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi pada pedoman ini adalah aspek-aspek sebagaimana disebut pada subbab ruang lingkup.

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai berdasarkan pada kaidah hukum (*best practices*) dan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

B. Aspek-Aspek yang Dievaluasi

Aspek-aspek yang dievaluasi meliputi indikator-indikator yang terkandung di dalam ruang lingkup monitoring dan evaluasi organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Keseluruhan indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

1. Aspek Organisasi

Struktur organisasi merupakan bentuk suatu organisasi yang dirancang sesuai dengan tujuan didirikannya organisasi tersebut. Bentuk atau struktur suatu organisasi dapat ditentukan oleh banyaknya tugas dan fungsi, wilayah kerja, rentang kendali, formalisasi standar pelaksanaan tugas, sentralisasi dan desentralisasi wewenang. Struktur yang ideal diharapkan mampu mendukung organisasi dalam melaksanakan tugas dan fungsi yang diamanatkan oleh undang-undang dan peraturan. Selain itu, struktur yang ideal diharapkan dapat menciptakan koordinasi dan sinergi antar unit-unit organisasi dalam mencapai target-target strategis. Oleh karena itu, indikator yang dievaluasi adalah:

- a. tingkat kejelasan tugas dan fungsi;

- b. sinergi yang tercipta antar unit-unit organisasi;
- c. kesesuaian nomenklatur dengan tugas dan fungsi;
- d. tingkat ketersediaan Standar Operasional Prosedur dan Uraian Jabatan;
- e. tingkat efektivitas rentang kendali;
- f. tingkat keseimbangan antara sentralisasi dan desentralisasi kewenangan;
- g. pembagian wilayah kerja yang efektif dan efisien.

2. Aspek Operasional (Pengawasan, Pelayanan, Hubungan Kerja/Koordinasi, Inovasi)

Aspek Operasional adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel. DJBC memiliki 2 (dua) besaran variabel dalam melakukan operasional, yakni Pengawasan dan Pelayanan. Tentunya dalam melakukan tugas dan fungsi pengawasan dan pelayanan, diperlukan koordinasi dan inovasi agar optimal.

3. Aspek Analisis Beban Kerja

Analisis Beban Kerja merupakan teknik manajemen yang dilakukan secara sistematis untuk memperoleh informasi mengenai tingkat efektivitas dan efisiensi kerja organisasi berdasarkan volume kerja. ABK juga merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mewujudkan pilar penyempurnaan proses bisnis. Pelaksanaan ABK juga diharapkan dapat menciptakan profesionalisme sumber daya manusia pada setiap unit organisasi.

4. Aspek Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana merupakan alat penunjang keberhasilan pelaksanaan tugas dan fungsi. Efektivitas struktur organisasi juga dipengaruhi oleh kesesuaian atau keberadaan sarana dan prasarana. Oleh karena itu, indikator yang dievaluasi dalam aspek sarana dan prasarana adalah:

- a. tingkat kesesuaian/aksesibilitas letak kantor dengan wilayah kerjanya (lokasi pengguna jasa);
- b. tingkat kesesuaian/aksesibilitas letak kantor dengan unit kerja di atasnya.

C. Hasil yang Diharapkan

Hasil yang diharapkan dari pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi instansi vertikal DJBC adalah terwujudnya perbaikan organisasi secara terus menerus (*continuous improvement*) sehingga organisasi dapat berjalan efektif dan efisien.

BAB III PELAKSANAAN MONITORING DAN EVALUASI

A. Pelaksanaan

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 1556/KM.1/2011 tentang Uraian Jabatan Struktural di Lingkungan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, pelaksana monitoring dan evaluasi struktur organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah Subbagian Organisasi, Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Agar monitoring dan evaluasi organisasi menghasilkan output yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Subbagian Organisasi dapat membentuk tim yang dibantu oleh pegawai dari unit-unit lain yang memiliki wawasan memadai tentang organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, baik dari segi konsep maupun kebijakan terutama kebijakan yang mengatur tentang unit induknya.

B. Sasaran

Unit kerja yang menjadi sasaran monitoring dan evaluasi adalah seluruh unit Instansi vertikal di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang meliputi Kantor Wilayah, Kantor Pelayanan Utama, serta Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai.

C. Waktu Pelaksanaan

Waktu pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi ditetapkan sesuai dengan kebutuhan dan diharapkan dapat dilakukan secara periodik minimal sekali dalam setahun.

Adapun monitoring dan evaluasi dapat dilakukan berdasarkan:

- Hasil Penilaian Performa Instansi Vertikal
- Perubahan Kebijakan
- Usulan dari Internal maupun Eksternal

BAB IV TAHAPAN KEGIATAN MONITORING DAN EVALUASI

A. Penentuan Unit-Unit Organisasi yang Menjadi Sasaran

Sejatinya kegiatan monitoring dan evaluasi dilakukan terhadap semua unit yang ada di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi unit-unit tersebut dalam pelaksanaan tugas dan fungsi yang telah ditetapkan. Namun pelaksana monitoring dan evaluasi organisasi dapat menentukan unit-unit organisasi mana yang akan dimonitor dan dievaluasi berdasarkan skala prioritas terutama yang berhubungan dengan rencana strategis Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Penentuan skala prioritas unit organisasi ditetapkan berdasarkan instruksi Direktur Jenderal Bea dan Cukai, rencana strategis, inisiatif strategis, dan *desktop analysis* yang dilakukan oleh Subbagian Organisasi, Bagian Organisasi dan Tata Laksana, Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

B. Penyusunan dan Persiapan Instrumen

Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data atau informasi untuk melakukan monitoring dan evaluasi adalah:

1. kuesioner, yaitu mengumpulkan data yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang telah disiapkan terlebih dahulu secara tertulis mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas unit-unit organisasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana ditetapkan dalam Lampiran IV;
2. *desktop analysis*, yaitu melakukan evaluasi dengan menggunakan laporan-laporan atau data yang telah tersedia di internal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
3. wawancara, yaitu mengumpulkan data dengan melakukan wawancara langsung kepada para pejabat/pegawai mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas unit-unit organisasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
4. observasi lapangan, yaitu mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan langsung mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan efektivitas unit-unit organisasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai;
5. studi pustaka, yaitu mengumpulkan data yang dilakukan berdasarkan bahan-bahan seperti buku-buku, artikel, dan peraturan-peraturan yang ada hubungannya dengan organisasi.

C. Pelaksanaan Pengumpulan Data

Unit pelaksana monitoring dan evaluasi mengumpulkan data unit-unit organisasi yang menjadi sasaran. Instrumen yang digunakan dalam pengumpulan data antara lain kuesioner, *desktop analysis*, wawancara, observasi lapangan dan studi pustaka.

Unit pelaksana monitoring dan evaluasi dapat menggunakan salah satu, atau beberapa atau seluruh instrumen sekaligus dalam melakukan kegiatan monitoring dan evaluasi organisasi. Penentuan instrumen yang digunakan dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan kemudahan praktek di lapangan.

D. Pengolahan dan Analisis Data

Setelah semua data yang diperlukan terkumpul, Unit Pelaksana Monitoring dan Evaluasi Organisasi selanjutnya mengolah dan menganalisis data tersebut. Metode yang digunakan untuk menganalisis efektivitas organisasi salah satunya adalah dengan menganalisa aspek organisasi yang terdiri dari aspek organisasi, aspek operasional, aspek analisis beban kerja, dan aspek sarana prasarana.

E. Penyusunan Laporan

Laporan monitoring dan evaluasi efektivitas organisasi pada dasarnya merupakan dokumen konkrit (*explicit knowledge*) yang secara potensial dapat dimanfaatkan bagi pengembangan organisasi pemerintah pada masa-masa berikutnya. Laporan ini dimaksudkan sebagai salah satu media atau alat untuk meningkatkan kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai secara bertahap, konsisten dan berkesinambungan berdasarkan informasi yang dimiliki.

Materi pokok dalam Laporan Monitoring dan Evaluasi Organisasi adalah terdiri dari:

1. ringkasan eksekutif (*executive summary*), memuat ringkasan hal-hal pokok yang terdapat dalam laporan;
2. pendahuluan, mencakup latar belakang masalah, tujuan evaluasi, tim evaluasi dan jadwal pelaksanaan evaluasi;
3. analisis, meliputi deskripsi unit kerja, metode pengumpulan data, deskripsi hasil pengumpulan data, dan deskripsi hasil analisis terhadap aspek-aspek dalam ruang lingkup evaluasi;
4. penutup, terdiri dari kesimpulan dan rekomendasi.

F. Rekomendasi Monitoring dan Evaluasi Instansi Vertikal DJBC

Rekomendasi Hasil Monitoring dan Evaluasi Instansi Vertikal DJBC, antara lain dapat berupa:

1. Pemekaran Kantor
2. Perubahan Kelas Kantor
3. Perubahan Tipologi Kantor
4. Usulan lainnya yang berkaitan dengan seluruh aspek monitoring dan evaluasi

1. Pemekaran Kantor

Pemekaran Kantor dilakukan apabila berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi serta kebutuhan organisasi yang berdasarkan pada usulan pihak eksternal, penambahan proses bisnis, ruang lingkup wilayah kerja sehingga dibutuhkan pembentukan kantor baru.

2. Perubahan Kelas Kantor

Perubahan Kelas Kantor dapat dilakukan berdasarkan 2 (dua) kondisi yakni:

- Apabila berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi serta pengukuran performa menggunakan parameter yang telah disusun, suatu kantor menunjukkan skor yang berada pada kuadran yang direkomendasikan (I atau V) maka dari sisi efektivitas dan efisiensi organisasi, kantor tersebut sudah tidak dapat diakomodir dengan Tipologi sebelumnya yang beban kerjanya lebih tinggi/lebih rendah (contoh Kantor Kelas Madya/TMP meningkat menjadi Kantor Kelas Utama/KPU);
- Apabila berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi serta pengukuran performa menggunakan parameter yang telah disusun terdapat dua kantor/lebih berada pada kuadran yang direkomendasikan yakni kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi efektivitas dan efisiensi organisasi, dua kantor/lebih sudah tidak memenuhi kualifikasi, sehingga kantor dimaksud dapat digabung dan penggabungan tersebut melahirkan kantor yang tipologinya dapat mengakomodir beban kerja yang lebih tinggi (contoh sesama Kantor Kelas Pratama bergabung menjadi Kantor Kelas Madya dengan Tipologi TMP C).

3. Perubahan Tipologi Kantor

Perubahan Tipologi Kantor dapat dilakukan berdasarkan 2 (dua) kondisi yakni:

- Apabila berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi serta pengukuran performa menggunakan parameter yang telah disusun, suatu kantor menunjukkan skor yang berada pada kuadran yang direkomendasikan (I atau V) maka dari sisi efektivitas dan efisiensi organisasi, kantor tersebut sudah tidak dapat diakomodir dengan Tipologi sebelumnya yang beban kerjanya lebih tinggi/lebih rendah;
 - Apabila berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi serta pengukuran performa menggunakan parameter yang telah disusun, suatu kantor berada pada kuadran yang direkomendasikan yakni kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi efektivitas dan efisiensi organisasi, kantor tersebut sudah tidak memenuhi kualifikasi sehingga dapat digabung dengan kantor lain. Implikasi yang muncul akibat dari penggabungan tersebut adalah perubahan Tipologi Kantor yang mengalami penggabungan menjadi Tipologi yang dapat mengakomodir beban kerja lebih tinggi. (contoh kantor dengan Kelas Pratama gabung ke Kantor Kelas Madya Tipologi Madya Pabean C dan karena penggabungan tersebut maka KPPBC Tipologi Madya Pabean C berubah Tipologi menjadi KPPBC Tipe Madya Pabean/B/A);
 - Apabila berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi serta pengukuran performa menggunakan parameter yang telah disusun suatu kantor berada pada kuadran yang direkomendasikan yakni kuadran I. Hal ini menunjukkan bahwa dari sisi efektivitas dan efisiensi organisasi, kantor tersebut sudah tidak memenuhi kualifikasi, sehingga kantor dimaksud akan digabung dengan kantor lain yang berdekatan secara geografis atas pertimbangan efektivitas dan efisiensi namun tidak mengalami perubahan tipologi (contoh kantor dengan Kelas Pratama gabung ke Kantor Kelas Madya dengan Tipologi TMP C tetapi KPPBC TMP C tidak berubah tipologi).
4. Usulan lainnya yang berkaitan dengan seluruh aspek monitoring dan evaluasi

G. Penyampaian Laporan

Laporan hasil evaluasi organisasi disampaikan oleh Bagian Organisasi dan Tata Laksana kepada Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktur Penerimaan dan Perencanaan Strategis, serta Tenaga Pengkaji Bidang Pengembangan Kapasitas dan Kinerja Organisasi yang memiliki kewenangan untuk menindaklanjuti hasil pelaksanaan evaluasi.

BAB V PENUTUP

Pelaksanaan monitoring dan evaluasi organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai merupakan hal yang penting dalam rangka mewujudkan instansi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang efektif dan efisien menuju tercapainya tujuan strategis yang diharapkan. Kegiatan monitoring dan evaluasi organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai diharapkan dapat dilakukan secara periodik dan berkelanjutan.

Pedoman monitoring dan evaluasi organisasi ini diharapkan dapat memberikan arah dan acuan pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Dengan demikian, pelaksanaan kegiatan monitoring dan evaluasi organisasi dapat berjalan secara obyektif, efektif, efisien dan dapat menghasilkan bahan masukan yang bermanfaat untuk perbaikan dan penataan organisasi di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di masa yang akan datang.

DIREKTUR JENDERAL BEA DAN CUKAI,

-ttd-

HERU PAMBUDI

Salinan sesuai dengan aslinya
Sekretaris Direktorat Jenderal
u.b.

Kepala Bagian Umum

The image shows a circular official stamp of the Directorate General of Customs and Excise (DJBC) of Indonesia. The stamp contains the text 'KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA' and 'DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI'. Overlaid on the stamp is a handwritten signature in black ink.

Indrajati Martini
NIP 19650315 198601 2 001