Hawalah
Kajian Ilmu Ekonomi Syariah

Volume 5, Nomor 1, November 2026
pp. 37-49
E-ISSN: 2963-301X
DOI: https://doi.org/10.57096/hawalah.v5i1.97

# Strategi Penguatan Peran Pimpinan dalam Menjaga Integritas Pegawai di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

**Budi Setiawan[1], Sudarman Damanik[2]***
Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan dan Manajemen, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Indonesia[1]
Balai Diklat Keuangan Medan, Sekretariat Badan, Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Indonesia[2]
Email: sudarman.damanik@kemenkeu.go.id[1]*

**Kata kunci:**
Integritas, Atasan Langsung, Pengawasan Melekat, DJBC, Role Model

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Sekolah Tinggi Agama Islam Kuningan

**Abstrak**

Integritas pegawai di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menghadapi tantangan berupa integrity gap antara kebijakan integritas yang bersifat top-down dan implementasi perilaku etis di level operasional, sebagaimana tercermin dari masih terjadinya pelanggaran disiplin pada periode 2024–2025 meskipun sistem pengawasan berbasis teknologi telah diterapkan. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat peran atasan langsung dalam menegakkan integritas, menganalisis hubungan kualitas pengawasan melekat dengan tren pelanggaran disiplin, serta merumuskan strategi penguatan peran atasan langsung sebagai role model. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam dan Focus Group Discussion terhadap sepuluh informan yang terdiri atas JPT Pratama, Pejabat Administrator, dan Pejabat Pengawas, dianalisis melalui analisis tematik. Hasil menunjukkan lima tema utama: posisi strategis atasan langsung belum selalu diikuti efektivitas substantif; hambatan pengawasan melekat bersifat multidimensional (beban kerja, ewuh pakewuh, solidaritas kelompok, budaya organisasi, dan kapasitas kepemimpinan); keteladanan etis membentuk sinyal perilaku; kompetensi interpersonal membutuhkan dukungan sistem; serta penguatan integritas memerlukan pendekatan terpadu. Kesimpulannya, atasan langsung berperan strategis sebagai first line of defense, tetapi efektivitas pengawasan melekat belum optimal secara substantif sehingga perlu penguatan melalui keteladanan etis, kompetensi interpersonal, budaya speak-up, pengawasan berbasis risiko, serta dukungan sistem dan teknologi.

## PENDAHULUAN

Upaya menjaga integritas di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan pilar fundamental dalam menjalankan mandat ganda sebagai revenue collector dan community protector. Secara teoretis, integritas bukan sekadar manifestasi kepatuhan formal terhadap regulasi, melainkan sebuah konstruksi etis yang menuntut keselarasan absolut antara nilai-nilai organisasi, diskursus publik, dan tindakan nyata di lapangan (Brown & Treviño, 2006). Namun, secara faktual, terdapat diskrepansi yang signifikan antara kebijakan integritas yang bersifat top-down dengan implementasi perilaku etis pada level operasional. Fenomena ini menciptakan apa yang disebut sebagai integrity gap, di mana sistem pengawasan formal yang canggih seringkali gagal memitigasi risiko perilaku menyimpang yang bersifat laten.

Data internal menunjukkan tren pelanggaran disiplin yang perlu mendapat perhatian, dengan keterlibatan pegawai pada berbagai level jabatan selama periode 2024-2025. Fakta bahwa pelanggaran tetap terjadi di tengah penguatan sistem berbasis teknologi (seperti CEISA

dan MyTask) mengindikasikan adanya hasil yang belum optimal pada "lini pertahanan pertama" (first line of defense). Dalam literatur manajemen publik modern, peran atasan langsung (immediate supervisor) diidentifikasi sebagai variabel paling deterministik dalam membentuk budaya etis organisasi. Atasan langsung bertindak sebagai gatekeeper integritas yang memiliki kedekatan psikologis dan operasional untuk melakukan deteksi dini terhadap anomali perilaku bawahannya.

Kajian ini menjadi penting karena adanya paradoks antara ketersediaan instrumen pengawasan melekat (Waskat) yang lengkap secara administratif dengan efektivitas pengawasan yang belum optimal secara substansial. Belum optimalnya atasan langsung dalam menjalankan fungsi pembinaan dan pengawasan tidak hanya berdampak pada pelemahan citra institusi, tetapi juga menimbulkan biaya ekonomi yang besar bagi negara. Oleh karena itu, diperlukan kajian mendalam untuk mengeksplorasi dimensi sosiopsikologis dan struktural yang menghambat peran atasan langsung. Penelitian ini bermaksud mengisi celah literatur (research gap) mengenai bagaimana interaksi personal dan kepemimpinan etis di garda terdepan birokrasi dapat menjadi mekanisme pertahanan internal yang lebih tangguh dibandingkan sekadar pengawasan berbasis sistem digital.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) secara simultan telah menempuh berbagai langkah strategis untuk memperkuat integritas organisasi. Sepanjang periode 2024-2025, DJBC menegaskan komitmennya melalui tindakan tegas dengan menjatuhkan sanksi disiplin kepada 66 pegawai, di mana 27 pegawai di antaranya diberhentikan pada tahun 2024 disebabkan keterlibatan dalam praktik fraud dan pelanggaran berat. Selain penindakan, DJBC juga telah mengakselerasi transformasi digital melalui implementasi sistem Trade AI dan penerapan penuh CEISA 4.0 guna menciptakan sistem pelayanan yang lebih transparan, andal, dan meminimalisir interaksi tatap muka yang berisiko.

Dari sisi pembinaan SDM, institusi telah menginstruksikan penguatan Program Penguatan Integritas Pegawai di seluruh unit vertikal berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Upaya ini mencakup penyelenggaraan Pelatihan Investigasi Internal dan Pengawasan Kepatuhan oleh Pusdiklat Bea dan Cukai, serta pencanangan Zona Integritas (ZI) menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Namun, meskipun instrumen kebijakan dan infrastruktur teknologi telah tersedia, efektivitas pengawasan di lini terdepan masih menghadapi tantangan pada level eksekusi oleh atasan langsung. Upaya masif yang telah dilakukan institusi tersebut memerlukan dukungan penguatan peran manajerial yang lebih substansial agar mekanisme deteksi dini pelanggaran dapat berjalan secara preventif dan konsisten.

Kajian ini menjadi penting karena meskipun berbagai sistem pengawasan berbasis teknologi telah diterapkan, angka pelanggaran integritas tetap muncul secara fluktuatif. Permasalahan utama yang dikaji adalah mengapa peran atasan langsung dalam melakukan pengawasan melekat (Waskat) perlu diperkuat untuk mencegah terjadinya fraud. Hal ini menarik untuk diteliti guna mengungkap apakah terdapat hambatan budaya organisasi, psikologis, atau kompetensi kepemimpinan yang menghalangi efektifitas peran tersebut di lingkungan operasional DJBC.

Lingkup masalah dalam Kajian Akademis ini dibatasi pada periode pengamatan tahun 2024 hingga semester pertama 2025. Variabel yang dikaji mencakup efektivitas pengawasan

melekat, kapabilitas keteladanan (*role modeling*), dan hambatan komunikasi antara atasan dan bawahan. Objek kajian difokuskan pada unit-unit pelayanan di lingkungan kantor wilayah dengan risiko tinggi, dengan unit analisis berupa JPT Pratama, Pejabat Administrator dan Pejabat Pengawas sebagai atasan langsung serta para pelaksana di bawahnya.

Kajian akademis ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat peran atasan langsung dalam menegakkan integritas di unit kerja, menganalisis hubungan antara kualitas pengawasan melekat dengan penurunan tren pelanggaran disiplin, serta merumuskan strategi penguatan peran atasan langsung sebagai model perilaku (role model) yang efektif bagi bawahan. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sektor publik, khususnya dalam pengelolaan SDM di bidang keuangan negara, dan secara praktis simpulan yang diperoleh akan menjadi masukan terhadap kebijakan dalam penyempurnaan modul pelatihan kepemimpinan serta penguatan mekanisme deteksi dini pelanggaran integritas di lingkungan DJBC.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian Kualitatif

### Metode Pengumpulan Data dan Instrumen

Pada penelitian kualitatif, metode penelitian menguraikan metode dan instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dan Diskusi Kelompok Terfokus (Focus Group Discussion). Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara terstruktur yang dirancang untuk menggali persepsi atasan langsung mengenai hambatan psikologis dalam penegakan integritas. Variabel operasional dalam tahap ini meliputi efektivitas pengawasan melekat, frekuensi dialog integritas, dan tingkat keberanian atasan dalam melakukan teguran disiplin. Alat analisis yang digunakan adalah perangkat lunak analisis data kualitatif untuk melakukan kodifikasi terhadap narasi para informan.

### Teknik Penelusuran Fenomena Ilmiah

Penelitian ini menggunakan teknik fenomenologi untuk menjelaskan fenomena hambatan budaya "ewuh pakewuh" (sungkan) yang bersifat ilmiah di lingkungan birokrasi. Penelusuran dilakukan dengan basis sistematika observasi partisipatif dan studi dokumen terhadap Laporan Hasil Pengawasan Melekat (LHPW) pada unit kerja terkait. Tata cara ini disesuaikan dengan objek penelitian yaitu perilaku kepemimpinan di DJBC yang secara general dapat diterima dalam disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia dan sosiologi organisasi. Proses ini memastikan bahwa setiap temuan memiliki dasar bukti yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode Analisis Tematik (*Thematic Analysis*) untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (tema) yang muncul dalam data hasil wawancara dan observasi. Proses analisis dilakukan secara sistematis melalui tahapan sebagai berikut:

### Pengodean (*Coding*)

Pada tahap awal, peneliti melakukan transkripsi hasil wawancara secara utuh. Selanjutnya, dilakukan proses pengodean dengan memberikan label atau kode unik pada unit

informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Kode ini berfungsi untuk merangkum makna dasar dari pernyataan informan, seperti "Hambatan Senioritas" untuk pernyataan terkait ketidaknyamanan menegur atasan, atau "Beban Kerja Teknis" untuk pernyataan mengenai dominasi tugas administratif di atas fungsi pengawasan.

**Kategorisasi (*Categorizing)***

Setelah seluruh data selesai dikodekan, kode-kode yang memiliki kesamaan makna atau substansi dikelompokkan ke dalam kategori atau sub-tema yang lebih luas. Tahap ini bertujuan untuk mereduksi data dan mulai melihat keterkaitan antar kode. Misalnya, kode "Hambatan Senioritas" dan "Tekanan Sosial" dikategorikan ke dalam sub-tema "Hambatan Psikososial dalam Pengawasan".

**Perumusan Tema (*Theming*)**

Tahap akhir adalah merumuskan tema besar yang merepresentasikan temuan utama penelitian. Tema ini dihasilkan dari sintesis berbagai kategori yang ada untuk menjawab rumusan masalah secara menyeluruh. Tema yang dihasilkan tidak hanya mendeskripsikan data, tetapi juga memberikan interpretasi mendalam yang menjadi dasar kuat bagi penyusunan rekomendasi kebijakan yang aplikatif bagi penguatan integritas di lingkungan DJBC.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Data dan Pendekatan Analisis

Analisis ini didasarkan pada berkas jawaban wawancara yang memuat lima pertanyaan terbuka dari sepuluh informan berkode A sampai J. Komposisi jabatan dalam berkas terdiri atas satu informan JPT Pratama, lima Pejabat Pengawas, dan empat Pejabat Administrator. Seluruh informan menjawab lima pertanyaan, sehingga terdapat 50 unit jawaban yang dianalisis. Identitas pribadi tidak ditampilkan dan informan dirujuk menggunakan kode.

Data dianalisis menggunakan analisis tematik dengan orientasi studi kasus. Pertanyaan wawancara dan konsep awal—first line of defense, pengawasan melekat, ethical leadership, kompetensi interpersonal, serta dukungan organisasi—digunakan sebagai pemandu awal, tetapi interpretasi tetap memperhatikan pola yang muncul dari jawaban informan. Analisis tematik memungkinkan peneliti mengidentifikasi pola makna dalam data secara fleksibel dan terstruktur (Braun & Clarke, 2006).

Temuan di bawah merupakan sintesis atas jawaban tertulis yang tersedia. Karena berkas belum menjelaskan secara lengkap unit/lokasi yang menjadi batas kasus, periode fenomena, maupun bukti pendukung dari observasi dan dokumen organisasi, hasil ini harus dibaca sebagai persepsi dan pengalaman yang disampaikan informan, bukan sebagai audit objektif atas seluruh unit DJBC. Perbandingan antarinforman digunakan untuk menampilkan konvergensi dan variasi, bukan untuk membuat generalisasi statistik.

Analisis menghasilkan lima tema utama: (1) posisi strategis atasan langsung belum selalu diikuti efektivitas substantif; (2) hambatan pengawasan melekat bersifat multidimensional; (3) keteladanan etis membentuk sinyal perilaku; (4) penguatan kompetensi interpersonal membutuhkan dukungan sistem; dan (5) penguatan integritas memerlukan pendekatan terpadu yang menghubungkan kepemimpinan, budaya, pengawasan, kompetensi, dan data.

**Posisi Strategis Atasan Langsung Belum Selalu Diikuti Efektivitas Substantif**

Informan pada umumnya menempatkan atasan langsung pada posisi strategis karena kedekatan dengan pegawai, interaksi harian, serta pemahaman terhadap proses bisnis dan perubahan perilaku. Informan B menyatakan bahwa atasan adalah pihak yang "paling dekat dan paling banyak berinteraksi" dengan pegawai, sedangkan Informan D menilai interaksi sehari-hari memungkinkan atasan melihat perubahan perilaku atau pola kerja yang tidak biasa. Perspektif ini menunjukkan keunggulan lini pertama: atasan memiliki akses kontekstual yang sulit digantikan sepenuhnya oleh pengawasan yang hanya dilakukan secara periodik atau dari luar unit.

Namun, penilaian mengenai efektivitas aktual tidak sepenuhnya seragam. Informan A menyebut efektivitas di lapangan "masih bervariasi dan belum sepenuhnya optimal" serta mengkritik kecenderungan memandang integritas sebagai domain unit Kepatuhan Internal. Informan I membuat pembedaan yang tajam antara efektivitas administratif dan substantif: "efektif secara administratif, namun belum optimal secara normatif/substantif." Sebaliknya, Informan G menilai peran tersebut "sangat efektif dan sangat penting", sementara Informan H juga menilainya sangat efektif karena kedekatan atasan dengan kondisi bawahan.

Perbedaan ini tidak harus dipahami sebagai kontradiksi yang saling meniadakan. Jawaban informan mengisyaratkan bahwa keberadaan aturan, arahan kerja, atau aktivitas pengawasan belum tentu sama dengan kemampuan mendeteksi indikasi secara dini dan menindaklanjutinya secara tepat. Dengan demikian, efektivitas dapat dibedakan secara analitis menjadi setidaknya empat unsur: pencegahan melalui pembinaan dan keteladanan; deteksi melalui pengenalan anomali; respons melalui klarifikasi dan tindakan korektif; serta eskalasi atau tindak lanjut ketika persoalan melampaui kewenangan atasan.

Temuan ini sejalan dengan gagasan *Three Lines Model* bahwa manajemen operasional merupakan pemilik risiko dan bertanggung jawab mengelola risiko dalam aktivitas sehari-hari, sedangkan fungsi risiko/kepatuhan mendukung, memantau, dan memberikan tantangan, dan audit internal menyediakan asurans independen (*The Institute of Internal Auditors* [IIA], 2020). Implikasi bagi kasus ini adalah fungsi Kepatuhan Internal tidak seharusnya dipersepsikan sebagai pengganti tanggung jawab integritas atasan langsung. Sebaliknya, lini pertama perlu mengelola risiko dalam proses kerja dan menggunakan jalur konsultasi atau eskalasi ketika diperlukan.

Karena data penelitian berupa persepsi wawancara, hasil ini belum membuktikan seberapa sering deteksi dini berhasil atau gagal. Untuk menguatkan klaim efektivitas aktual, penelitian lanjutan perlu membandingkan keterangan informan dengan prosedur, catatan tindak lanjut yang telah dianonimkan, atau bukti relevan lain yang sah diakses.

**Hambatan Pengawasan Melekat Bersifat Multidimensional**

Jawaban informan menunjukkan bahwa pengawasan melekat belum optimal tidak dijelaskan oleh satu faktor yang sama. Informan A menilai beban kerja operasional sebagai faktor paling dominan karena atasan perlu memenuhi standar waktu pelayanan, aktivitas pengawasan, dan target penerimaan. Ia menyatakan bahwa "waskat tidak mendapat alokasi waktu yang proporsional". Informan D juga menyebut beban kerja dan kompetensi atasan, serta menambahkan kemungkinan intervensi eksternal. Dalam perspektif ini, pengawasan dapat tersisih ketika tuntutan operasional menyerap waktu dan perhatian pimpinan.

Sebaliknya, Informan B menempatkan faktor psikososial ewuh pakewuh sebagai hambatan utama. Informan E mengaitkan hambatan dengan kedekatan antara pengawas dan pihak yang diawasi, sedangkan Informan I menyoroti ewuh pakewuh, solidaritas kelompok, serta kecenderungan menyelesaikan persoalan secara internal. Informan F juga menggambarkan kombinasi beban kerja dan hubungan kekeluargaan yang dapat menimbulkan keengganan untuk menegur atau mendalami indikasi masalah. Informan H menekankan peran budaya organisasi dan konsistensi reward-punishment. Informan C menempatkan tanggung jawab, sense of belonging, dan penguatan budaya sebagai faktor penting; Informan G menyoroti kompetensi, pengalaman lapangan, dan kepercayaan bawahan; sementara Informan J mengaitkan hambatan dengan kompetensi serta integritas pimpinan.

Perbandingan ini memperlihatkan sekurang-kurangnya empat lapisan hambatan: (1) struktural-operasional, berupa beban kerja dan prioritas target; (2) interpersonal-psikososial, berupa sungkan, kedekatan, dan loyalitas kelompok; (3) budaya dan tata kelola, berupa toleransi terhadap penyimpangan, penyelesaian masalah secara tertutup, atau ketidakkonsistenan konsekuensi; dan (4) kapasitas kepemimpinan, berupa keterbatasan pengalaman atau keterampilan mengelola percakapan sulit. Lapisan-lapisan tersebut dapat saling memperkuat, tetapi hubungan kausalnya perlu diperlakukan sebagai penjelasan yang muncul dari wawancara, bukan hubungan yang telah diuji secara terpisah.

Temuan juga memperlihatkan pentingnya mempertahankan perbedaan perspektif. Informan A menyatakan sistem, kompetensi, dan budaya organisasi sudah baik sehingga beban kerja dianggap paling dominan; sedangkan Informan B dan I menekankan hambatan sosial dan budaya. Perbedaan tersebut dapat mencerminkan pengalaman, posisi, atau konteks kerja yang berbeda. Karena itu, penelitian tidak sebaiknya menyimpulkan bahwa satu faktor secara objektif paling dominan hanya berdasarkan jumlah penyebutan. Rumusan yang lebih tepat adalah bahwa faktor yang dianggap dominan bervariasi antarinforman, dengan pola berulang pada beban operasional dan hambatan psikososial/budaya.

**Keteladanan Etis Membentuk Sinyal Perilaku bagi Bawahan**

Keteladanan atasan merupakan tema dengan konvergensi paling kuat dalam data: kesepuluh informan menekankan pentingnya *role modeling*, meskipun mereka menguraikannya dengan penekanan yang berbeda. Informan B menyatakan bahwa atasan yang efektif adalah pihak yang "dapat mempertanggungjawabkan apa yang diucapkan" sehingga ucapan dan tindakan selaras. Informan D menambahkan keadilan, keberanian mengambil keputusan yang benar, tidak memberi toleransi pada pelanggaran, serta keterbukaan terhadap kritik. Informan A menekankan konsistensi standar etika, perlindungan bagi anggota yang menolak intervensi atau gratifikasi, dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Informan C menilai bahwa contoh perilaku sehari-hari dapat lebih melekat daripada imbauan atau hukuman. Informan F menggambarkan bawahan cenderung meniru tindakan nyata atasan, bukan semata-mata ketentuan tertulis. Informan I menyebut bahwa sikap kompromistis terhadap penyimpangan kecil dapat dibaca bawahan sebagai sinyal bahwa perilaku tersebut dapat diterima. Sementara itu, Informan G menambahkan bahwa coaching, mentoring, dan counseling yang dilakukan secara konsisten berpotensi membantu perubahan perilaku. Jadi, keteladanan dalam temuan ini tidak hanya berarti pribadi yang tidak melakukan

pelanggaran, tetapi juga pemimpin yang secara aktif mengomunikasikan standar etika, mengambil keputusan adil, dan menegakkan akuntabilitas.

Temuan tersebut sejalan dengan teori *ethical leadership*. Brown, Treviño, dan Harrison (2005) menjelaskan bahwa pemimpin menjadi sumber panduan etis melalui proses pembelajaran sosial: bawahan mengamati dan dapat meniru perilaku pemimpin. Brown dan Treviño (2006) juga menekankan bahwa pemimpin etis tidak cukup hanya menunjukkan perilaku yang pantas; ia juga mempromosikan perilaku tersebut melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan. Dengan demikian, keteladanan dan penegakan standar merupakan dua unsur yang saling melengkapi.

Meski demikian, pernyataan Informan F bahwa pengaruh keteladanan mencapai "80%" harus diperlakukan sebagai persepsi pribadi, bukan ukuran kuantitatif yang dibuktikan oleh penelitian ini. Studi ini mendukung kesimpulan bahwa keteladanan dipandang penting oleh informan, tetapi tidak mengukur besarnya pengaruh secara statistik atau membuktikan bahwa keteladanan sendirian menentukan perilaku bawahan.

**Kompetensi Interpersonal Membutuhkan Dukungan Sistem**

Pada pertanyaan tentang kompetensi, jawaban informan berulang kali menyebut keterampilan interpersonal dan kemampuan menangani percakapan yang sensitif. Informan A menekankan coaching/counseling, pemahaman dasar psikologis, dan praktik *Know Your Employee* (KYE) yang autentik. Informan D menyebut coaching, komunikasi interpersonal, komunikasi asertif, penyelesaian konflik, dan konseling dasar. Informan B menilai kemampuan interpersonal membantu atasan memahami bawahan dan mendukung deteksi dini. Informan F dan I menambahkan perlunya keterampilan mengenali perubahan perilaku, memberikan teguran konstruktif, serta mengidentifikasi indikasi risiko secara hati-hati.

Di sisi lain, informan tidak hanya meminta pelatihan. Informan A menekankan dukungan pimpinan di atas atasan langsung ketika tindakan tegas perlu diambil. Informan D menggarisbawahi pentingnya pedoman dan dukungan organisasi; Informan H menilai fungsi Kepatuhan Internal atau auditor internal perlu menjadi bagian dari dukungan pengawasan. Informan I mengusulkan kanal konsultasi dan eskalasi yang aman. Artinya, kompetensi individual akan sulit digunakan apabila atasan merasa tidak memiliki mandat yang jelas, khawatir ditinggalkan oleh pimpinan, atau tidak memiliki mekanisme untuk meminta bantuan.

Implikasi praktisnya adalah pengembangan kompetensi perlu dirancang sebagai paket: latihan coaching dan percakapan empatik berbasis skenario; keterampilan komunikasi asertif dan umpan balik; pemahaman batas kewenangan serta prosedur eskalasi; dan dukungan pimpinan ketika atasan bertindak sesuai aturan. KYE sebaiknya dipahami sebagai upaya mengenali kondisi dan kebutuhan pegawai secara profesional, bukan sebagai pembenaran untuk melakukan pengawasan invasif atau menarik kesimpulan pelanggaran berdasarkan gaya hidup semata.

Khusus usulan behavioral profiling atau pemetaan anomali perilaku, penelitian ini mengisyaratkan peluang sekaligus risiko. Perubahan perilaku dapat menjadi alasan untuk melakukan percakapan pembinaan atau pemeriksaan yang proporsional, tetapi tidak dapat berdiri sendiri sebagai bukti pelanggaran. Indikator harus relevan dengan pekerjaan, dapat dijelaskan, tidak diskriminatif, menjaga kerahasiaan, dan disertai verifikasi manusia serta prosedur yang adil.

**Penguatan Integritas Memerlukan Pendekatan Terpadu**

Rekomendasi informan melampaui peningkatan keterampilan individu. Informan A mengusulkan penguatan keteladanan, kompetensi manajerial SDM, dan akses atasan lini pertama terhadap informasi atau dashboard deteksi dini. Informan D mendorong budaya aman untuk menyampaikan masalah, pengawasan berbasis risiko, dan pergeseran peran atasan menjadi coach serta role model. Informan F mengusulkan agar tanggung jawab integritas memiliki bobot nyata dalam penilaian kinerja dan promosi. Informan I menekankan pergeseran dari budaya diam menuju speak-up culture serta pertimbangan rekam jejak integritas dalam promosi. Informan H menyoroti komunikasi nilai dan konsistensi konsekuensi. Informan G mengusulkan pembelajaran berkelanjutan dan community of practice, sementara Informan B menekankan koordinasi dengan kementerian/lembaga terkait.

Secara sintesis, rekomendasi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam lima arah kebijakan. Pertama, kepemimpinan etis: standar perilaku harus dicontohkan oleh pimpinan dan diterapkan konsisten. Kedua, budaya speak-up: pegawai perlu memiliki jalur untuk mengangkat kekhawatiran tanpa stigma atau pembalasan yang tidak semestinya. Ketiga, pengawasan berbasis risiko: perhatian diarahkan pada proses, titik rawan, serta tindak lanjut, bukan hanya kelengkapan administrasi. Keempat, pengembangan kompetensi: atasan dipersiapkan dalam coaching, komunikasi, penilaian situasi, dan eskalasi. Kelima, pemanfaatan data: indikator objektif dapat membantu prioritisasi, tetapi harus diatur melalui tata kelola data, pembatasan akses, validasi manusia, dan mekanisme koreksi.

Kerangka Three Lines Model membantu menempatkan rekomendasi ini dalam tata kelola yang saling melengkapi. Lini pertama menjalankan proses dan mengelola risiko sehari-hari; lini kedua memberikan keahlian, pemantauan, dukungan, dan tantangan; sedangkan lini ketiga memberikan asurans independen (IIA, 2020). Teknologi tidak menggantikan tanggung jawab manajerial, dan pengawasan internal tidak boleh mengambil alih semua tanggung jawab yang seharusnya dijalankan oleh atasan langsung. Sebaliknya, koordinasi antarperan diperlukan agar tidak terjadi celah, duplikasi, atau ketidakjelasan akuntabilitas.

Usulan untuk mengintegrasikan data dan membangun early warning system perlu dikembangkan secara hati-hati. Data dapat membantu menunjukkan pola proses yang tidak biasa, tetapi tidak otomatis menjelaskan penyebab atau membuktikan adanya pelanggaran. Sistem perlu menjelaskan dasar indikator, menjaga kualitas data, membatasi akses sesuai peran, mencatat tindak lanjut, serta menyediakan pemeriksaan manusia dan kesempatan klarifikasi. Dengan prinsip ini, pemanfaatan teknologi mendukung keputusan berbasis bukti tanpa mengubah indikator risiko menjadi vonis otomatis.

**Dari Waskat Administratif ke Pengelolaan Risiko yang Hidup dalam Proses Kerja**

Benang merah lima tema adalah adanya jarak potensial antara pengawasan sebagai kewajiban administratif dan pengawasan sebagai praktik manajerial sehari-hari. Informan A dan I secara eksplisit membedakan aspek administratif dari substantif, sementara informan lain menekankan pentingnya kedekatan, kepedulian, dan pemahaman atas proses kerja. Ini menunjukkan bahwa waskat tidak cukup dipahami sebagai pemeriksaan kepatuhan terhadap prosedur. Dalam konteks integritas, pengawasan melekat juga membutuhkan kepekaan untuk mengenali risiko, ruang dialog, respons yang proporsional, dan keberanian untuk melakukan eskalasi.

Interpretasi ini konsisten dengan prinsip pengelolaan risiko yang menempatkan manajemen operasional sebagai pemilik risiko. Dalam model IIA, lini pertama mengelola risiko saat menjalankan aktivitas, sementara lini kedua mendukung dan memantau, dan audit internal memberikan penilaian independen (IIA, 2020). Oleh sebab itu, penguatan peran atasan langsung seharusnya tidak hanya menambah formulir atau kewajiban pelaporan, tetapi memperjelas keputusan apa yang harus diambil, indikator apa yang perlu diperhatikan, kapan pembinaan cukup dilakukan, kapan konsultasi diperlukan, dan kapan masalah harus dieskalasikan.

**Ethical Leadership: Keteladanan, Komunikasi, dan Akuntabilitas**

Konvergensi pada pentingnya keteladanan memperlihatkan bahwa integritas dipahami informan sebagai norma yang dipelajari melalui hubungan kerja, bukan sekadar pengetahuan tentang kode etik. Dalam perspektif pembelajaran sosial, perilaku pemimpin dapat menjadi model yang diamati oleh bawahan (Brown et al., 2005). Namun keteladanan yang efektif harus kredibel: pemimpin perlu konsisten antara ucapan dan tindakan, memberi penjelasan atas keputusan, menerapkan standar secara adil, dan menindak pelanggaran secara proporsional. Jika pesan formal berbeda dari perilaku nyata, bawahan dapat menangkap perilaku aktual sebagai norma yang lebih kuat daripada pesan tertulis.

Konsep ethical leadership juga menempatkan pemimpin sebagai pengelola nilai etika, bukan hanya figur teladan (Brown & Treviño, 2006). Dalam konteks temuan ini, hal itu berarti atasan perlu mengomunikasikan standar secara berulang, membuka percakapan tentang dilema etika, memberikan umpan balik, dan memastikan tindakan korektif tidak dilakukan secara tebang pilih. Dengan demikian, keteladanan tidak berhenti pada reputasi personal; ia diwujudkan dalam keputusan dan sistem kerja yang dapat diamati oleh pegawai.

**Ewuh Pakewuh dan Speak-Up Culture sebagai Tantangan Relasional**

Temuan tentang ewuh pakewuh memperlihatkan bahwa pengawasan adalah aktivitas relasional. Atasan yang mengetahui adanya indikasi masalah mungkin tetap enggan bertindak jika teguran dipersepsikan mengganggu hubungan, solidaritas, atau keharmonisan kelompok. Karena itu, penyelesaian tidak cukup dengan menyerukan keberanian individu. Organisasi perlu memberi kejelasan prosedur, dukungan bagi keputusan yang sesuai aturan, serta saluran konsultasi dan pelaporan yang aman. Budaya speak-up bukan berarti mendorong pelaporan tanpa dasar; tujuannya adalah memastikan kekhawatiran yang relevan dapat disampaikan dan ditelaah secara adil.

Pada saat yang sama, temuan mengenai beban kerja menunjukkan bahwa keberanian dan keterampilan saja tidak selalu cukup jika atasan tidak memiliki waktu atau dukungan. Kebijakan penguatan integritas perlu menimbang beban pengawasan, menetapkan prioritas risiko, dan mengintegrasikan percakapan pembinaan ke dalam proses kerja yang wajar. Dengan demikian, tanggung jawab integritas tidak diposisikan sebagai tambahan administratif yang bersaing tanpa batas dengan target operasional, tetapi sebagai bagian dari cara target operasional dicapai.

**Kompetensi dan Teknologi sebagai Penguat, Bukan Pengganti, Pertimbangan Manajerial**

Usulan peningkatan CMC, komunikasi asertif, dan kemampuan mendeteksi indikasi perilaku menunjukkan kebutuhan untuk memperluas kapasitas atasan dari penguasaan teknis

ke kepemimpinan manusia. Namun, kompetensi ini harus disertai batas etis yang jelas. KYE dan pengenalan perubahan perilaku dapat membantu membuka dialog atau mengidentifikasi kebutuhan dukungan, tetapi tidak boleh menjadi dasar tunggal untuk menuduh pegawai. Pendekatan yang adil membedakan antara sinyal risiko, kebutuhan klarifikasi, dan bukti pelanggaran.

Demikian pula, *early warning system* dapat membantu mengidentifikasi pola proses atau anomali yang perlu ditelaah, tetapi penilaian akhir tetap memerlukan konteks dan verifikasi. Penggunaan data harus transparan, relevan, aman, serta diawasi untuk menghindari bias dan kesalahan. Dalam studi ini, teknologi muncul sebagai rekomendasi informan, bukan sebagai intervensi yang telah diuji efektivitasnya. Karena itu, manfaatnya perlu dirumuskan sebagai potensi yang harus dievaluasi, bukan hasil yang telah terbukti.

**Sintesis Model Penguatan Peran Atasan Langsung**

Berdasarkan sintesis temuan dan teori, penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual awal berupa lima komponen yang saling menguatkan: (1) kepemimpinan etis dan role modeling sebagai fondasi norma; (2) kompetensi interpersonal dan CMC sebagai kapasitas bertindak; (3) budaya speak-up dan dukungan pimpinan sebagai kondisi yang memungkinkan tindakan; (4) pengawasan berbasis risiko serta jalur eskalasi sebagai mekanisme operasional; dan (5) data/teknologi sebagai sumber informasi yang mendukung penilaian manusia. Kelima komponen tersebut ditopang oleh pembagian peran yang jelas antara manajemen lini pertama, fungsi kepatuhan/risiko, dan audit internal.

Kerangka ini merupakan sintesis analitis yang dibangun dari wawancara dan literatur, belum merupakan model yang telah diuji secara empiris. Pengujian berikutnya dapat dilakukan dengan memeriksa kesesuaiannya terhadap dokumen organisasi, membandingkan perspektif unit yang berbeda, dan menilai apakah indikator proses seperti kualitas pembinaan, ketepatan eskalasi, dan tindak lanjut dapat diamati secara konsisten.

**Ringkasan Jawaban atas Pertanyaan Penelitian**

**Pertanyaan 1 — Efektivitas peran atasan langsung.** Atasan langsung dipersepsikan strategis karena kedekatan dengan pegawai dan proses kerja. Akan tetapi, informan berbeda dalam menilai efektivitas aktual; sebagian menekankan praktik yang berjalan, sementara sebagian lain melihat pengawasan masih administratif, reaktif, atau belum optimal secara substantif.

**Pertanyaan 2 — Hambatan utama.** Hambatan yang muncul meliputi beban kerja, ewuh pakewuh, solidaritas kelompok, budaya organisasi, kompetensi/pengalaman, dukungan pimpinan, dan kemungkinan intervensi eksternal. Faktor dominan berbeda menurut informan, sehingga data tidak mendukung penetapan satu faktor universal sebagai penyebab utama.

**Pertanyaan 3 — Pengaruh role modeling.** Keteladanan dinilai penting oleh seluruh informan. Ciri yang paling menonjol adalah konsistensi, keadilan, keberanian moral, ketegasan, transparansi, dan contoh nyata dalam pekerjaan. Temuan ini selaras dengan teori ethical leadership dan pembelajaran sosial.

**Pertanyaan 4 — Kompetensi dan dukungan.** Kebutuhan utama mencakup coaching/mentoring/counseling, komunikasi asertif, percakapan sulit, KYE yang etis, deteksi dini, pedoman yang jelas, dukungan pimpinan, dan jalur konsultasi/eskalasi.

**Pertanyaan 5 — Strategi prioritas.** Penguatan sebaiknya menggabungkan keteladanan, budaya speak-up, pengawasan berbasis risiko, pengembangan kompetensi, akuntabilitas

kepemimpinan, dan pemanfaatan data/teknologi yang dilengkapi perlindungan privasi serta validasi manusia.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa atasan langsung memiliki posisi strategis sebagai *first line of defense* dalam pencegahan dan pendeteksian dini pelanggaran integritas di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Kedekatan dengan pegawai, pemahaman terhadap pelaksanaan tugas, dan kemampuan mengenali perubahan perilaku menjadi keunggulan dalam mengidentifikasi risiko sejak dini. Namun, efektivitas pengawasan melekat belum sepenuhnya optimal secara substantif apabila pelaksanaannya lebih berorientasi pada pemenuhan administratif daripada pencegahan penyimpangan dan pembentukan perilaku berintegritas.

Efektivitas pengawasan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, meliputi beban kerja, keterbatasan waktu, kompetensi kepemimpinan, kedekatan personal, budaya ewuh pakewuh, solidaritas kelompok, serta konsistensi penerapan penghargaan dan sanksi. Oleh karena itu, penguatan fungsi pengawasan tidak cukup dilakukan melalui penegasan tanggung jawab formal, tetapi juga memerlukan dukungan sistem organisasi yang memungkinkan pengawasan berjalan secara objektif, proporsional, konsisten, dan berbasis risiko.

Keteladanan etis merupakan faktor penting dalam membentuk standar perilaku pegawai. Keselarasan ucapan dan tindakan, keadilan, keberanian menolak intervensi yang tidak semestinya, serta ketegasan terhadap penyimpangan memberikan pesan yang lebih kuat daripada imbauan formal semata. Efektivitas keteladanan tersebut perlu didukung kompetensi interpersonal atasan langsung, terutama *coaching,* mentoring, komunikasi asertif, pemberian teguran konstruktif, dan kemampuan mengenali indikasi risiko integritas. Dengan demikian, penguatan *first line of defense* perlu mengintegrasikan keteladanan etis, kompetensi pengawasan, budaya speak-up, pengawasan berbasis risiko, serta dukungan sistem dan teknologi. Pendekatan ini merupakan arah perbaikan berdasarkan persepsi informan, bukan model yang efektivitasnya telah diuji secara empiris.

## PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

## KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

## KONTRIBUSI PENULIS

Budi Setiawan: konseptualisasi penelitian, perancangan metodologi, pelaksanaan eksperimen, pengumpulan data, analisis data, penyusunan manuskrip, dan revisi manuskrip. Sudarman Damanik: supervisi penelitian, validasi hasil penelitian, pemberian masukan ilmiah,

serta peninjauan dan revisi manuskrip. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir manuskrip.

## PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa, memperbaiki tata bahasa, dan menyempurnakan struktur penulisan. AI generatif tidak digunakan untuk menghasilkan, memanipulasi, atau menganalisis data penelitian. Seluruh isi manuskrip telah ditinjau dan diverifikasi oleh penulis. Penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas keakuratan, integritas, dan isi akhir manuskrip.

## REFERENSI

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.

Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. The Leadership Quarterly, 17(6), 595–616. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117– 134. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Carr, N. T. (2011). Designing and analyzing language tests. Oxford University Press.

Cizek, G. J., & Earnest, D. S. (2015). Setting performance standards on tests. In S. Lane, M. R. Raymond, & T. M. Haladyna (Eds.), Handbook of test development (pp. 212–237). Taylor & Francis Group. https://doi.org/10.4324/9780203102961

Kementerian Keuangan RI. (2017). Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 53/PMK.05/2017 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 3/PMK.05/2014 tentang Penempatan Uang Negara pada Bank Umum.

National Institute of Mental Health. (2018, July). Anxiety disorders. U.S. Department of Health and Human Services, National Institutes of Health. https://www.nimh.nih.gov/health/topics/anxiety-disorders/index.shtml

Prabowo, M. Y., & Rahmadian, S. (2022). Computer-based English competency assessment for scholarship selection: Challenges, strategies, and implementation in the Ministry of Finance. Jurnal Sosioteknologi, 21(1), 84–96. https://doi.org/10.5614/sostek.itbj.2022.21.1.9

Pudjiono, B., & Widodo, B. A. (2022). Studi Eksploratif Terhadap Dampak Psikologis dan Kinerja dari Proses Delayering di Kementerian Keuangan. Prosiding Kajian Akademis Pusdiklat Kepemimpinan dan Manajerial 2022, 30–68.

The Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense. https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias- three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2021). Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-13/BC/2021 tentang Pedoman Pengawasan Melekat di Lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2024). Laporan Tahunan Direktorat Kepatuhan Internal: Analisis Pelanggaran Disiplin Pegawai. Unit Kepatuhan Internal.

Hidayat, A., Setiawan, B., & Utomo, P. (2023). Metodologi Penelitian Kualitatif di Lingkungan Sektor Publik. Penerbit Administrasi Negara.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2021). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 221/PMK.09/2021 tentang Kerangka Kerja Integritas di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 123 Tahun 2023 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 190/PMK.01/2018 tentang Kode Etik dan Pedoman Perilaku Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Prabowo, H. (2023). Triangulasi Data dalam Penelitian Kebijakan Publik. Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan.

Prihutami, R., & Capriditi, N. (2023). Analisis perilaku ewuh pakewuh dalam pengawasan internal birokrasi. Jurnal Manajemen Aparatur, 5(2), 45–58.

Sancoko, B. (2020). Integritas pelayanan publik di Indonesia: Tantangan dan harapan. Jurnal Administrasi Negara, 12(1), 12–25.