



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI RANCANGAN DAN KESIAPAN IMPLEMENTASI
BALANCED SCORECARD
DI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

TESIS

**MELINDA MALAU
0806433230**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
DESEMBER 2009**

UNIVERSITAS INDONESIA



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI RANCANGAN DAN KESIAPAN IMPLEMENTASI
BALANCED SCORECARD
DI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

**MELINDA MALAU
0806433230**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN KEUANGAN
JAKARTA
DESEMBER 2009**



HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Melinda Malau

NPM : 0806433230

Tanda Tangan :



Tanggal : 7 Desember 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Melinda Malau
NPM : 0806433230
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi
Balanced Scorecard di Direktorat Jenderal Bea
dan Cukai

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

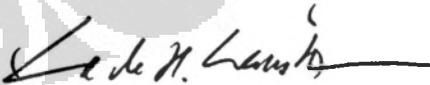
Pembimbing : Thomas H. Secokusumo, MBA



Penguji : Dr. Lindawati Gani



Penguji : Dr. Gede Harja Wasistha



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 30 Desember 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur yang sedalam-dalamnya penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa atas berkat dan karunia yang telah diberikan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini tepat pada waktunya.

Karya akhir ini tidak hanya dibuat sekedar untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Magister Manajemen Universitas Indonesia, tetapi lebih dari itu karya akhir ini dibuat agar dapat dimanfaatkan terutama oleh pihak direktorat terkait dan juga oleh kalangan akademisi serta praktisi bisnis lainnya.

Dalam menyelesaikan penyusunan karya akhir ini, penulis memperoleh banyak sekali bantuan, bimbingan, dorongan dan semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Rhenald Kasali, selaku Ketua Progam Magister Manajemen Universitas Indonesia dan seluruh staf pengajar MM-UI.
2. Bapak Thomas H. Secokusumo, MBA, MSc, sebagai dosen pembimbing yang ditengah kesibukan beliau masih berkenan membantu memberikan pikiran, waktu dan tenaga untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan karya akhir ini.
3. Para Dosen Penguji yang telah memberikan waktu dan pemikirannya dalam menguji dan menyempurnakan karya akhir ini.
4. Bapak Herman, mbak Mini dan seluruh staf Adpen serta staf Perpustakaan MMUI yang telah memberikan banyak bantuan dalam menyelesaikan proses penyusunan karya akhir dan sidang.
5. Para pegawai di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dan KPPMBC Soekarno-Hatta atas data-data yang telah diberikan dan kesediaannya dalam mengisi kuesioner yang diberikan penulis sebagai bahan untuk mengumpulkan informasi.
6. Semua teman-teman di kelas A.08 dan B.08 MMUI yang telah banyak membantu, terimakasih sudah susah payah kita bareng dan saling berbagi selama menjalani kuliah.

7. Teman-teman spesial di kampus, Hendry, terimakasih untuk semua bantuannya selama kuliah, Hendra, Anti, Febry, Sinta, Deri, Tivany, Dina, Gita, Galih, Pelly, mbak Noni. Sukses buat kalian semua.
8. Orangtua dan keluarga besar atas kasih sayang, semangat dan dukungan yang telah diberikan selama penulis menjalani kuliah ini.
9. *My beloved husband, Togap Maruwas Sihite, the keeper of an iron butterfly, for being a constant source of love, strength, peace and courage.*
10. Putriku tercinta, Irene Felicia Sihite, terimakasih untuk dukungan, doa, cinta dan ketulusannya, yang selama ini sudah rela menjadi tumpahan rasa lelah penulis selama masa kuliah dan waktu bermain bersama menjadi berkurang, juga anak yang masih dalam kandungan yang selalu setia menemani mulai dari akhir semester dua sampai penyusunan karya akhir ini.

Penulis berharap bahwa karya akhir ini akan bermanfaat dalam proses *brainstorming*, perencanaan dan penetapan strategi yang dilakukan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di masa yang akan datang. *No matter how small a part it might play, I hope it makes a difference.*

*One day a little girl was running up and down the beach,
feverishly throwing starfish back into the water before they die.
After a while, an old man approached her and ask her skeptically :
“Little girl, do you really think what you are doing can make a difference?”
The little girl looked at him with sparkling eyes, held up a starfish in her hand,
and said,
“It makes a difference to this one !!!”
Before hurtling the starfish back into the sea.*

Jakarta, Desember 2009

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Melinda Malau
NPM : 0806433230
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**EVALUASI RANCANGAN DAN KESIAPAN IMPLEMENTASI
BALANCED SCORECARD DI DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN
CUKAI**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 7 Desember 2009
Yang menyatakan



(Melinda Malau)

ABSTRAK

Nama : Melinda Malau
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Evaluasi Rancangan dan Kesiapan Implementasi *Balanced Scorecard* di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Adanya tuntutan perkembangan globalisasi, dinamika internal dan perubahan kondisi makro di Indonesia menyebabkan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) melakukan reformasi birokrasi untuk memperbaiki kinerjanya. Selain itu, instansi pemerintah juga sering dihubungkan dengan pelayanan birokratis, berbelit-belit dan tidak transparan. Untuk memperbaiki pandangan ini Direktorat Jenderal tersebut dijadikan pionir oleh pemerintah Indonesia untuk melakukan program reformasi birokrasi. Pada program ini dilakukan penerjemahan visi ke dalam peta strategi lalu disusun ke dalam *Key Performance Indicators* (KPI) dan digunakan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai sistem pengukuran kinerja yang baru. Tesis ini bertujuan mengevaluasi implementasi BSC di DJBC dan untuk melihat tingkat pemahaman dan kesiapan pegawai dalam sistem BSC. Hasil penelitian menyarankan perbaikan peta strategi, implementasi BSC yang telah berjalan dan mengidentifikasi komponen yang dapat dijadikan dasar untuk menentukan kebijakan dalam meningkatkan pemahaman pegawai.

Kata kunci :

Reformasi birokrasi, *Balanced Scorecard*, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, tingkat pemahaman pegawai

ABSTRACT

Name : Melinda Malau
Study Program : Magister Management
Title : Evaluation of Balanced Scorecard Design and Implementation Readiness in Directorate Generale Customs and Excise

The demand of globalization growth, internal dynamic and the changing of Indonesia macroeconomic condition forced Directorate Generale Customs and Excise to implement bureaucratic reformation to enhance performance. Beside that, government institution is usually known with its bureaucratic services, complicated and untransparent. To change this negative image, Directorate Generale has been pointed by Indonesia government as a pioneer to do those bureaucratic reformation. In this programme, the translation of vision into strategy map is done and arranged into Key Performance Indicators (KPI) and Balanced Scorecard (BSC) is used as a new performance measurement system. The purpose of this thesis is to evaluate BSC's implementation in Directorate Generale Customs and Excise and to identify employee's level of understanding and readiness BSC system. The result of this research suggest the improvement strategy map, BSC implementation and identify some priorities components that can be taken to make policies to improve employee's level of understanding.

Key words:

Bureaucratic reformation, Balanced Scorecard, Directorate Generale Customs and Excise, employee's level of understanding

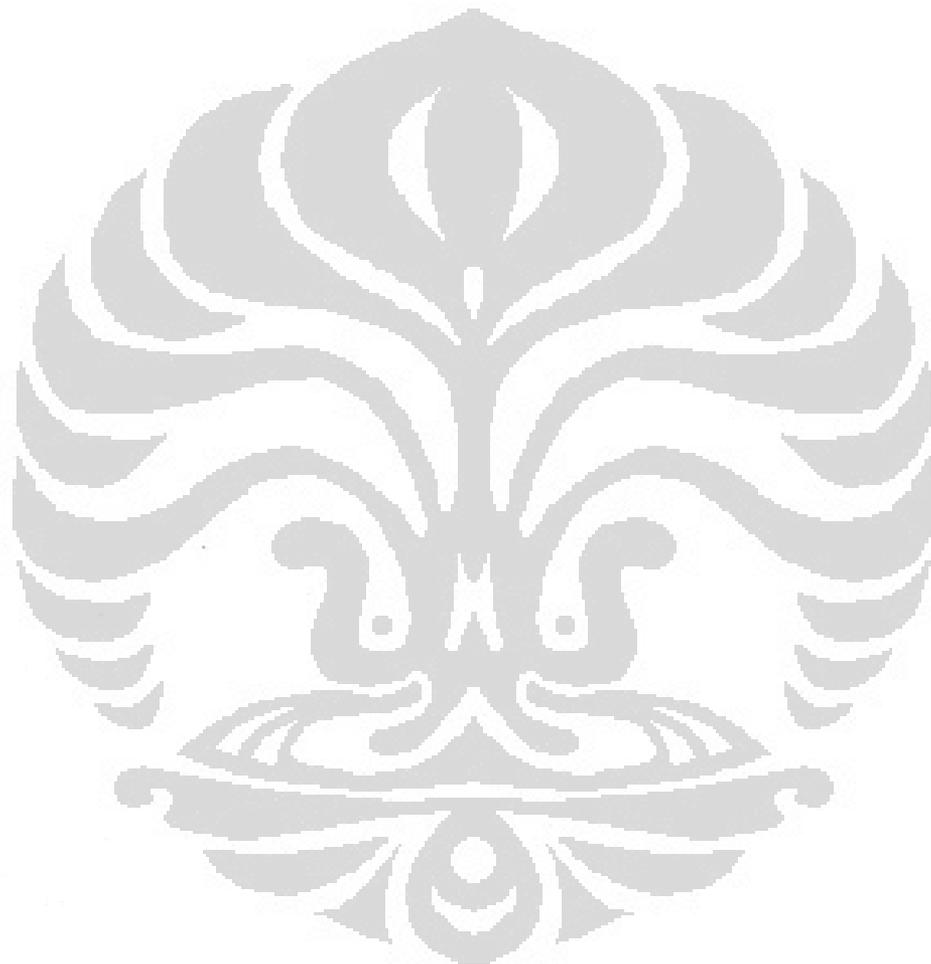
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK (Indonesia).....	vii
ABSTRACT (English).....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Pokok Permasalahan.....	4
1.3 Pembatasan Masalah.....	4
1.4 Tujuan Penulisan.....	4
1.5 Metodologi Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
2. LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Visi dan Misi.....	8
2.2 Manajemen Strategik.....	9
2.3 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.3.2 Karakteristik <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.3.3 BSC Dalam Sistem Manajemen Strategik.....	11
2.4 Menyusun Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>).....	13
2.4.1 <i>Financial Perspective</i>	14
2.4.2 <i>Customer Perspective</i>	16
2.4.3 <i>Internal Business Process Perspective</i>	17
2.4.4 <i>Learning and Growth Perspective</i>	18
2.5 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Pada Sektor Pemerintah... 2.5.1 <i>Strategy Map</i> Pada Sektor Pemerintah.....	19
2.5.2 Membangun dan Mengimplementasikan BSC Pada Sektor Pemerintah.....	20
2.6 Karakteristik Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> yang sukses.....	24

3. GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI.....	26
3.1 Perkembangan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	26
3.2 Peranan Kebijakan Fiskal di Bidang Kepabeanan.....	28
3.3 Tugas Pokok dan Fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai...	30
3.3.1 Tugas Pokok Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	30
3.3.2 Fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	30
3.4 Visi, Misi, Strategi dan Komitmen Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	31
3.5 Struktur Organisasi.....	31
3.6 Tanggung Jawab DJBC Pada Masyarakat.....	38
3.7 Peraturan DJBC Mengenai Korupsi, Kolusi dan Nepotisme...	40
3.8 Perkembangan Sistem Manajemen Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	40
3.8.1 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP).....	40
3.8.2 LAKIP Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Instansi Pemerintah.....	41
3.8.3 Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	42
3.9 Implementasi BSC di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	45
3.9.1 Tujuan dan Fokus Sasaran.....	45
3.9.2 Strategi dan Program Kerja DJBC.....	47
3.9.3 <i>Strategy Map</i> di DJBC.....	49
3.9.3.1 <i>Strategic Outcome</i>	49
3.9.3.2 <i>Strategic Driver</i>	50
3.9.3.3 <i>Learning and Growth</i>	50
3.9.3.4 <i>Financial Perspective</i>	51
4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	53
4.1 Analisis Penyusunan dan Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	53
4.2 Evaluasi <i>Strategy Map</i> di DJBC.....	60
4.2.1 Evaluasi Desain <i>Strategy Map</i> di DJBC.....	60
4.2.2 Deskripsi Sasaran Strategis Pada <i>Strategy Map</i> Hasil Evaluasi.....	65
4.3 Kaitan (<i>Alignment</i>) Antara Pegawai Dengan Strategi yang Diterapkan.....	79
4.4 <i>Review</i> Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> Sehari-hari Di DJBC.....	82
4.5 Anggaran (<i>Budgeting</i>) Pada Sasaran Strategis di DJBC.....	85
4.6 Evaluasi Pemahaman (<i>Awareness</i>) dan Kesiapan Pegawai DJBC Terhadap Sistem Manajemen Kinerja.....	87
4.6.1 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai Terhadap Visi dan Misi Organisasi.....	88
4.6.2 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai Mengenai Peta Strategi DJBC.....	89
4.6.3 Hasil Analisis Saran.....	90

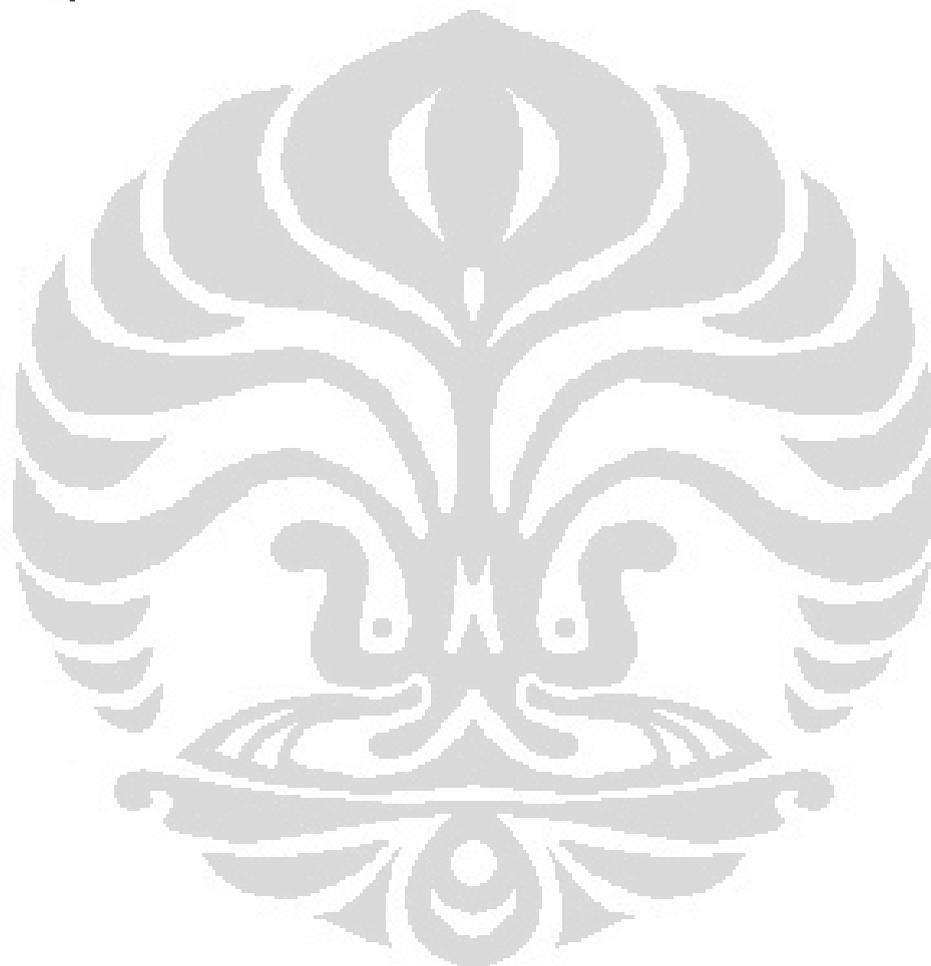
5. KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN.....	92
5.1 Kesimpulan.....	92
5.2 Saran.....	93
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	95

DAFTAR REFERENSI



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Persamaan dan Perbedaan Sektor Swasta dan Sektor Publik.....	20
Tabel 4.1	Tahapan Penyusunan Peta Strategi dan <i>Balanced Scorecard</i> DJBC.....	60
Tabel 4.2	Sasaran Strategis Pada <i>Financial Perspective</i>	65
Tabel 4.3	Sasaran Strategis Pada <i>Customer Perspective</i>	66
Tabel 4.4	Sasaran Strategis Pada <i>Internal Business Perspective</i>	70
Tabel 4.5	Sasaran Strategis Pada <i>Learning and Growth Perspective</i>	76

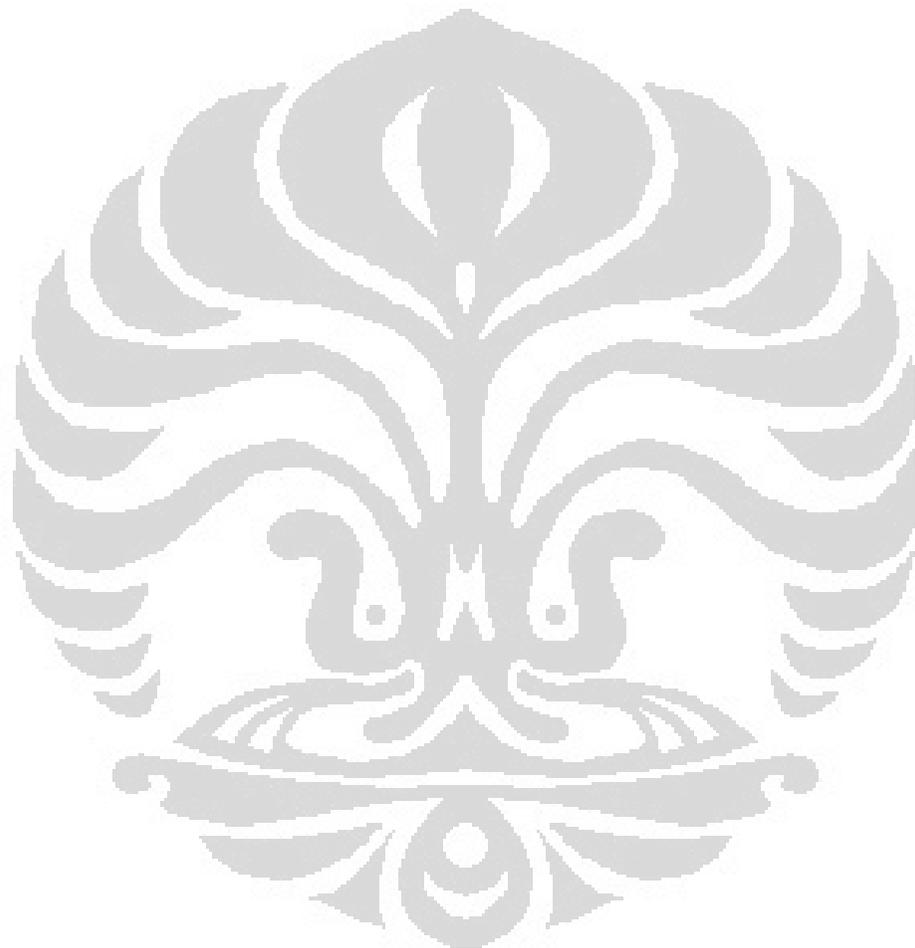


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Proses Penjabaran Strategi.....	9
Gambar 2.2	<i>The Principles of a Strategy-Focused Organization</i>	13
Gambar 2.3	<i>Translating a Mission into Desired Outcomes</i>	14
Gambar 2.4	<i>Building the Strategy Map : The Financial Perspective</i> ...	16
Gambar 2.5	<i>A Generic Organization's Value Chain</i>	18
Gambar 2.6.	<i>Intangible Assets Must be Aligned with the Strategy to Create Value</i>	19
Gambar 2.7	<i>The Financial / Customer Perspectives for Public Sector Agencies</i>	23
Gambar 3.1	Struktur Organisasi di DJBC.....	39
Gambar 3.2	Peta Strategi.....	52
Gambar 4.1	Tujuan dan Sasaran Departemen Keuangan 2009.....	54
Gambar 4.2	Departemen Keuangan BSC <i>Development Timeline</i>	55
Gambar 4.3	Proses <i>Cascading</i> dan Penyusunan KPI.....	59
Gambar 4.4	Evaluasi Desain <i>Strategy Map</i> di DJBC.....	64
Gambar 4.5	Hasil Rata-Rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian A.....	88
Gambar 4.6	Hasil Rata-Rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian B.....	90

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Kuesioner Evaluasi Pemahaman Pegawai DJBC Terhadap Reformasi Birokrasi dan Kesiapannya.....	98
Lampiran 2	Profil Umum Responden.....	105
Lampiran 3.	Hasil Uji Reliabilitas Kuesioner.....	107
Lampiran 4.	Struktur Organisasi Departemen Keuangan.....	109
Lampiran 5.	Model Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan.....	110
Lampiran 6.	Lembaran Indikator Kinerja Utama DJBC Departemen Keuangan RI.....	111



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Instansi Kepabeanan merupakan suatu organisasi yang keberadaannya sangat penting bagi suatu negara. Demikian pula dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan instansi yang memiliki peranan yang cukup penting dalam melakukan tugas dan fungsinya sebagai Instansi Kepabeanan Indonesia untuk melindungi masyarakat dari masuknya barang-barang berbahaya, melindungi industri tertentu di dalam negeri dari persaingan yang tidak sehat dengan industri sejenis dari luar negeri, memberantas penyelundupan, memungut bea masuk dan pajak dalam rangka impor dan lain-lain.

Seperti yang telah diketahui bahwa perkembangan perdagangan internasional, baik kegiatan ekspor maupun impor akhir-akhir ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Pesatnya kemajuan tersebut ternyata menuntut adanya suatu sistem dan prosedur kepabeanan yang efektif dan efisien serta mampu meningkatkan kelancaran mengenai arus barang dan dokumen.

Adanya kondisi tersebut, tentunya memerlukan berbagai kebijakan di bidang ekonomi terutama dalam meningkatkan pertumbuhan perekonomian nasional dan untuk menghindari adanya asumsi penanganan yang berbelit-belit.

Ditambah lagi adanya kerjasama dalam hubungan bilateral, regional maupun multilateral di bidang perdagangan yang akan memasuki tahap liberalisasi dan globalisasi perdagangan serta investasi, sudah tentu permasalahan yang timbul di bidang perdagangan akan menjadi semakin kompleks.

Untuk itu, kebijakan Pemerintah dalam UU No.10/1995 tentang Kepabeanan yang telah berlaku secara efektif tanggal 1 April 1997, merupakan langkah antisipasi yang menyentuh dimensi strategis, substantif, dan esensial di bidang perdagangan yang diharapkan mampu menghadapi

tantangan-tantangan di era perdagangan bebas untuk menghadapi negara-negara maju di dunia.

Dalam UU No.10/1995 tentang Kepabeanan juga memberikan konsekuensi yang logis bagi DJBC berupa kewenangan yang semakin besar sebagai institusi pemerintah untuk dapat melakukan tugas dan fungsinya, dimana kewenangan yang semakin besar ini pada dasarnya adalah keinginan dari para pengguna jasa internasional, serta merupakan konsekuensi logis atas keikutsertaan Indonesia dalam meratifikasi GATT *Agreement*, AFTA, APEC dan lain-lain.

Dengan adanya perubahan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dari *Tax Collector* menjadi *Trade Facilitator*, maka sebagai institusi kepabeanan, DJBC di masa depan harus dapat memberikan pelayanan bagi masyarakat yang bersifat *save time, save cost, safety, simple, predictable, available* (saat dibutuhkan) dan *adjustable*.

Semua hal tersebut harus menjadi satu-kesatuan dari sistem dan prosedur kepabeanan, jika DJBC ingin berperan dalam pembangunan ekonomi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, liberalisasi perdagangan dan globalisasi.

Selain itu, dengan adanya berbagai kemudahan di bidang kepabeanan dewasa ini telah menunjukkan kesungguhan DJBC untuk benar-benar serius dalam melakukan reposisi peran dan fungsinya dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya kepada para pengguna jasa kepabeanan.

Setiap organisasi harus terus mengamati visi dan dampak dari setiap kegiatan yang dilakukan, dimana terkadang dalam menjalaninya ditemui berbagai macam kompleksitas, sehingga membutuhkan suatu perencanaan yang strategis dan sistematis. Oleh karena itu, adaptasi terhadap dinamika eksternal atas visi dan strategi organisasi sangat diperlukan untuk dapat eksis dan berperan dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen strategik yang menjabarkan visi dan strategi dari suatu organisasi menjadi tujuan operasional dan tolok ukur yang kemudian dikembangkan menjadi empat

perspektif, yang meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard (BSC) telah menjadi konsep yang menjadi pusat perhatian bagi kalangan akademisi dan praktisi manajemen. BSC diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sekitar satu dekade yang lalu dalam sebuah jurnal *Harvard Business Review*. Dengan adanya BSC, konsep sistematis yang merupakan gabungan dari sejumlah konsep manajemen kontemporer, suatu organisasi diharapkan akan mampu menghadapi persaingan yang sangat ketat dan adanya globalisasi.

Tolok ukur kinerja keuangan dan nonkeuangan merupakan dua hal yang sangat penting. Dalam tolok ukur nonkeuangan lebih mudah dipahami sehingga anggota dalam suatu organisasi lebih mudah dimotivasi dalam mencapai tujuan dan fungsi organisasi. Kelebihan dalam pendekatan *balanced scorecard* adalah pihak manajemen dapat melihat suatu hubungan antara tolok ukur nonkeuangan dan tolok ukur keuangan yang berhubungan dengan tujuan dari organisasi tersebut.

Kelebihan lain pada *Balanced Scorecard* adalah adanya tolok ukur kinerja yang meliputi empat perspektif tersebut yang memperkuat proses pembelajaran karena pihak manajemen akan mempelajari hasil dari kegiatan dan kebijakan mereka dan bagaimana hal tersebut dikaitkan dengan tujuan organisasinya.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai bagian dari Departemen Keuangan kemudian mencanangkan program reformasi birokrasi melalui Keputusan Menteri Keuangan No.30/KMK.01/2007 mengenai Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan sebagai berikut:

- 1) Penataan organisasi
- 2) Penyempurnaan sistem tata laksana (*business process*)
- 3) Peningkatan kualitas sumber daya manusia

Dengan demikian, penerapan *Balanced Scorecard* sangatlah penting sebagai pedoman kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang berfungsi sebagai alat untuk mengawasi apakah strategi departemen ini telah

dijalankan dengan baik atau tidak dan juga untuk menilai apakah strategi departemen telah dilakukan secara tepat.

1.2 Pokok Permasalahan

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan departemen yang strategis yang menjadi salah satu contoh dari instansi pemerintah untuk memulai suatu reformasi dalam birokrasi. *Balanced Scorecard* menjadi suatu pedoman dalam DJBC untuk menjalankan strategi yang membutuhkan dukungan dari berbagai pihak.

Strategi Map DJBC meliputi tolok ukur, target dan sasaran objektif yang dilakukan untuk mencapai visi, misi dan strategi DJBC dimana kesemuanya ini akan diarahkan pada *Strategy Focused Organization*.

Pokok permasalahan dalam tugas akhir ini meliputi bagaimana evaluasi desain *strategy map* dan *Key Performance Indicators* (KPI), kinerja dan implementasi BSC di DJBC agar sesuai visi dan misi departemen, serta bagaimana tingkat pemahaman, kondisi kesiapan pegawai terhadap penerapan *Balanced Scorecard* dan hal-hal apa saja yang dapat meningkatkan pemahaman pegawai mengenai BSC ini.

1.3 Pembatasan Masalah

Sebagai pedoman dalam penulisan tugas akhir, maka pembatasan masalah dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* hanya sebagai pengukuran kinerja, bukan sebagai penilaian kinerja.
- b. *Strategy Map* hanya dibahas pada tingkat eselon 1 dan pembahasannya tidak melakukan *cascading process*.

1.4 Tujuan Penulisan

Tujuan penulisan tugas akhir ini adalah untuk:

- a. Mengevaluasi desain *strategy map* dan *Key Performance Indicators* (KPI).

- b. Melakukan evaluasi terhadap implementasi BSC di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
- c. Mengetahui tingkat pemahaman dan kondisi kesiapan pegawai terhadap penerapan *Balanced Scorecard*.

1.5 Metodologi Penelitian

Metodologi Penelitian adalah suatu proses berpikir secara sistematis dengan terlebih dahulu melakukan pengidentifikasian masalah sampai akhirnya menarik kesimpulan akhir dari setiap permasalahan yang diteliti. Antara tahap yang satu dengan yang lain saling berkait dan akan menentukan tahap selanjutnya sehingga harus dilakukan secara teliti dan cermat. Berbagai teori mengenai *Balanced Scorecard* merupakan pedoman untuk melakukan penelitian lebih lanjut.

Dalam penulisan tugas akhir ini akan dibahas dengan menggunakan dua metode sebagai berikut:

a. Studi Kepustakaan

Dengan cara mengumpulkan bahan pustaka dan mempelajari berbagai sumber seperti buku, jurnal, internet, koran, majalah dan data pustaka lainnya yang berisikan teori-teori dan data-data sesuai dengan topik penulisan tugas akhir sebagai pedoman untuk menganalisa *Balanced Scorecard* dalam Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

b. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian Lapangan dilakukan untuk mencari informasi yang diperlukan mengenai *Balanced Scorecard* di DJBC. Penelitian lapangan dilakukan melalui tiga cara, yaitu:

- Wawancara dengan pihak-pihak yang bertanggung jawab dalam kinerja dan implementasi BSC baik di Kantor Pusat maupun Kantor Pelayanan dalam hal ini diwakili oleh Kantor Pusat DJBC di Rawamangun dan Kantor Pusat Pelayanan Madya Bea dan Cukai (KPPMBC) Bandara Soekarno-Hatta.

- Meneliti dokumen-dokumen di DJBC yang berisikan data dan informasi yang dapat digunakan dalam rangka penilaian kinerja dan penerapan BSC.
- Melakukan penyebaran kuesioner dengan responden yang berasal dari para pegawai DJBC untuk meninjau kembali tingkat pemahaman dan kondisi kesiapan pegawai terhadap penerapan *Balanced Scorecard*.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tugas akhir ini terdiri dari lima bab sebagai berikut:

Bab 1. Pendahuluan

Bab pertama adalah mengenai gambaran secara garis besar masalah-masalah yang akan dibahas. Bab ini terdiri dari latar belakang, pokok permasalahan, pembatasan masalah, tujuan penulisan, metode penelitian, metode penyebaran kuesioner dan sistematika penulisan.

Bab 2. Landasan Teori

Pada bab kedua ini akan menguraikan mengenai sistem pengukuran kinerja, teori mengenai *Balanced Scorecard*, konsep *strategy map* serta penerapan BSC yang akan digunakan dalam pemecahan masalah. Jadi, bab ini akan menguraikan teori-teori mengenai BSC yang nantinya akan digunakan dalam penerapan BSC di DJBC yang diperoleh melalui studi kepustakaan.

Bab 3. Gambaran Organisasi

Bab ketiga menggambarkan sejarah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang terdiri dari visi dan misi organisasi, struktur organisasi, sistem kinerja, kebijakan-kebijakan, serta reformasi birokrasi yang diterapkan dalam DJBC tersebut.

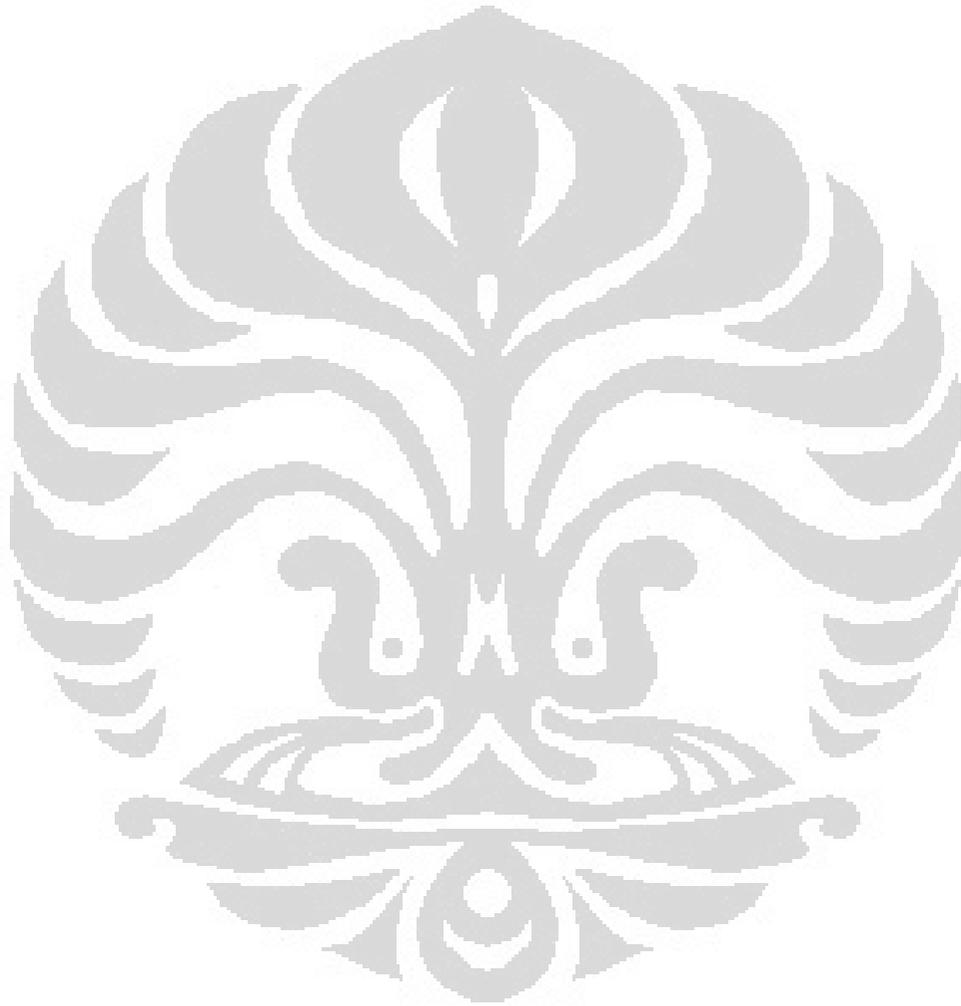
Bab 4. Analisis Pembahasan

Bab ini berisi analisis implementasi *Balanced Scorecard*, analisis *strategy map*, *key performance indicators*, *alignment* antara pegawai dengan strategi yang diterapkan, serta evaluasi pemahaman dan kesiapan pegawai dalam penerapan

Balanced Scorecard. Evaluasi pemahaman dan kesiapan pegawai dalam penerapan BSC dilakukan untuk mengetahui apakah sosialisasi, landasan reformasi birokrasi serta BSC telah berlangsung dengan baik dan tepat.

Bab 5. Kesimpulan dan Saran

Bab ini meliputi hasil analisis dari Bab 4 beserta saran yang dapat diberikan penulis kepada DJBC agar BSC dan reformasi birokrasi berjalan dengan baik.



BAB 2 LANDASAN TEORI

2.1 Visi dan Misi

Visi merupakan suatu gambaran yang imajinatif tentang tujuan, karakteristik, peran, filosofi organisasi dan tujuan masa depan dari suatu organisasi dimana visi tersebut akan mempertegas tugas strategik suatu perusahaan. Visi yang kuat akan membentuk sikap karyawan yang ada dalam organisasi tersebut dengan konsep yang membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi dengan kata lain, visi merupakan pernyataan dari keinginan perusahaan untuk menjadi apa di masa yang akan datang.

Misi adalah tujuan inti dari suatu organisasi yang dinyatakan secara sederhana dan sangat jelas, bersifat jangka panjang, mudah dimengerti dan dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan. Misi juga menjelaskan bahwa organisasi sebaiknya sesuai dengan nilai dan keinginan pihak *stakeholders* yang terdiri dari: produk, jasa dan seluruh aspek perusahaan.

Dalam menyusun suatu visi dan misi perusahaan, ada beberapa aspek yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Visi dan misi harus mampu membantu pihak manajemen dalam menentukan suatu keputusan dan mengalokasikan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan.
2. Visi dan misi harus mampu mengarahkan dan mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada setiap karyawannya.
3. Visi dan misi yang dapat membantu pihak manajemen dalam mencapai sasaran agar mencapai masa depan yang baik yang hendak diwujudkan melalui berbagai perbaikan yang efisien.

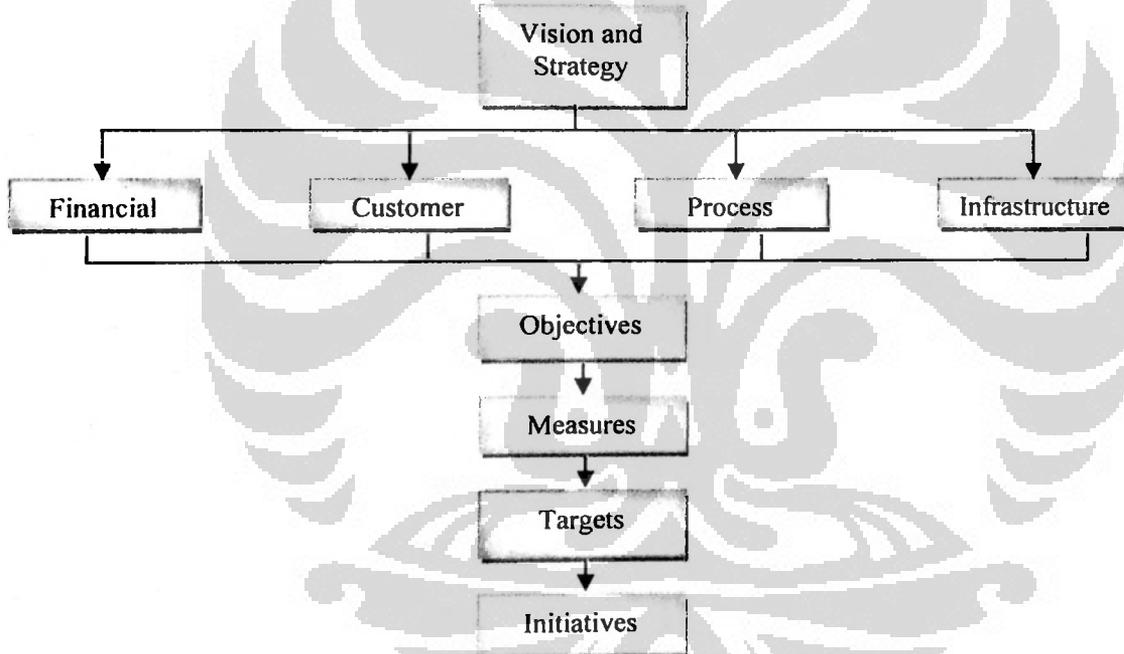
Model *Balanced Scorecard* tentu berdasarkan visi yang komprehensif. Maka menjadi sangat penting untuk memastikan apakah visi dan misi benar-benar telah dijalankan, karena jika visi yang dijalankan salah arah maka akan menimbulkan permasalahan yang sangat serius. Sehingga sejumlah faktor harus benar-benar dipertimbangkan dalam rangka menyusun suatu visi organisasi. Jadi, pernyataan

visi dan misi merupakan gambaran ideal organisasi mengenai masa depan melalui kegiatan operasionalnya.

2.2 Manajemen Strategik

Kaplan dan Norton (2001: hal.24) sebagai pencetus kerangka kerja *Balanced Scorecard* mendefinisikan strategi sebagai pemilihan segmen pasar dan pelanggan untuk bisnis unit, mengidentifikasi internal dan proses bisnis dalam proposisi nilai kepada pelanggan dalam segmen target pasar dan menyeleksi kemampuan individu dan organisasi untuk tujuan internal, pelanggan dan keuangan.

Proses Penjabaran Strategi dapat dilihat pada gambar 2.1.



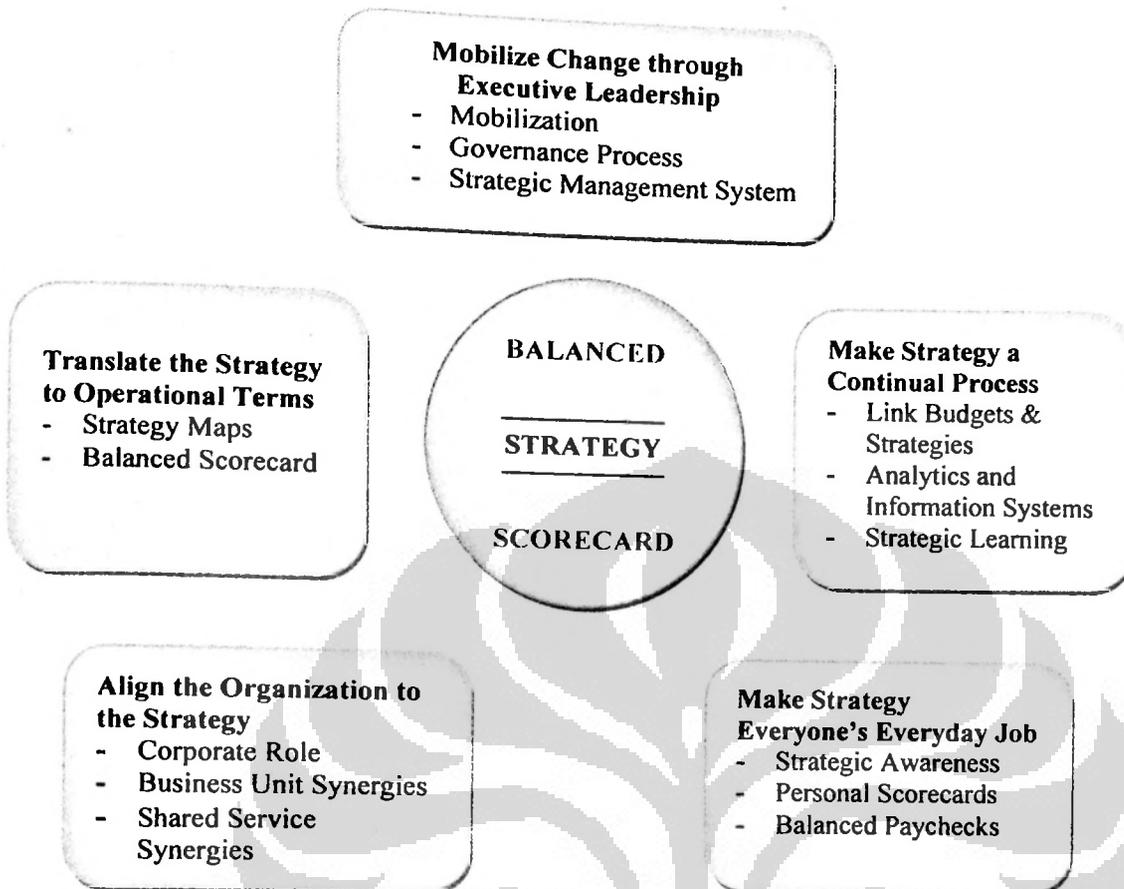
Gambar 2.1 Proses Penjabaran Strategi

Sumber : Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard*, hal.37

2.3 Konsep *Balanced Scorecard*

2.3.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* didefinisikan sebagai sekelompok tolok ukur kinerja yang saling terintegrasi yang berasal dari strategi



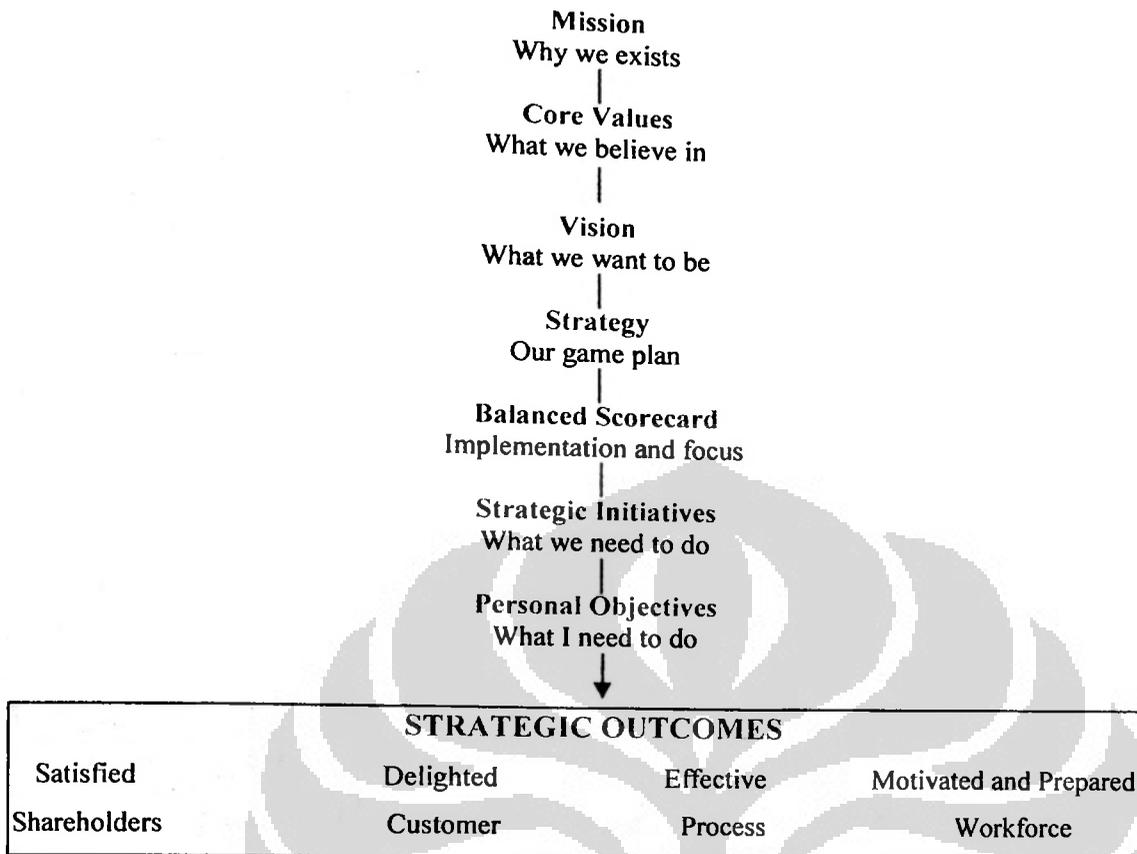
Gambar 2.2 *The Principles of a Strategy-Focused Organization*

Sumber : Kaplan dan Norton, *The Strategy-Focused Organization*, hal.9

2.4 Menyusun Peta Strategi (*Strategy Map*)

Peta strategi membantu organisasi untuk melihat strategi mereka dalam satu perpaduan, integrasi dan cara yang sistematis. Pihak manajemen sering menggambarkan pengeluaran dari konstruksi kerangka kerjanya sebagai suatu strategi yang dapat dimengerti. Peta strategi juga menyediakan landasan pada sistem manajemen untuk mengimplementasikan strategi secara efektif dengan cepat.

Jika akan membangun suatu gambaran strategi yang konsisten, diperlukan cara yang tepat untuk melakukan *positioning* untuk proses manajemen. Gambar 2.3 menyajikan strategi yang harus dilakukan secara efektif. Misi organisasi merupakan langkah awal yang mendefinisikan bagaimana suatu organisasi itu ada dan bagaimana kesiapan masing-masing unit bisnis dalam kerangka perusahaan.



Gambar 2.3 *Translating a Mission into Desired Outcomes*

Sumber : Kaplan dan Norton, *The Strategy-Focused Organization*, hal.73

2.4.1 *Financial Perspective*

Laporan keuangan merupakan suatu indikator historis yang mencerminkan implementasi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan menggambarkan apakah pelaksanaan suatu strategi mampu meningkatkan laba atau keuntungan suatu perusahaan dan memberikan perbaikan di berbagai aspek.

BSC menggunakan tolok ukur keuangan, misalnya laba bersih dan ROI (*Return On Investment*) yang sering digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolok ukur keuangan digunakan untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan yang sejenis. Jadi, BSC merupakan suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja yang akurat, baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan yang mampu mengarahkan kinerja perusahaan untuk mencapai kesuksesan.

Pengelolaan *financial* yang efektif seharusnya memberi perhatian terhadap berbagai resiko seperti dalam pengembalian investasi. Tujuannya berkaitan

dengan profitabilitas dan arus kas yang menekankan peningkatan pengembalian investasi. Tetapi bisnis juga harus memberikan perhatian yang seimbang pada pengelolaan dan pengembangan resiko.

Tujuan *financial* menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan serta pengembalian modal investasi yang tinggi dari setiap unit bisnis. Penerapan BSC membantu tercapainya tujuan ini. *Scorecard* yang menggunakan tujuan *financial* tradisional berhubungan dengan peningkatan profitabilitas, pengembalian aktiva serta pendapatan. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang saling terkait antara BSC dengan tujuan unit bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya.

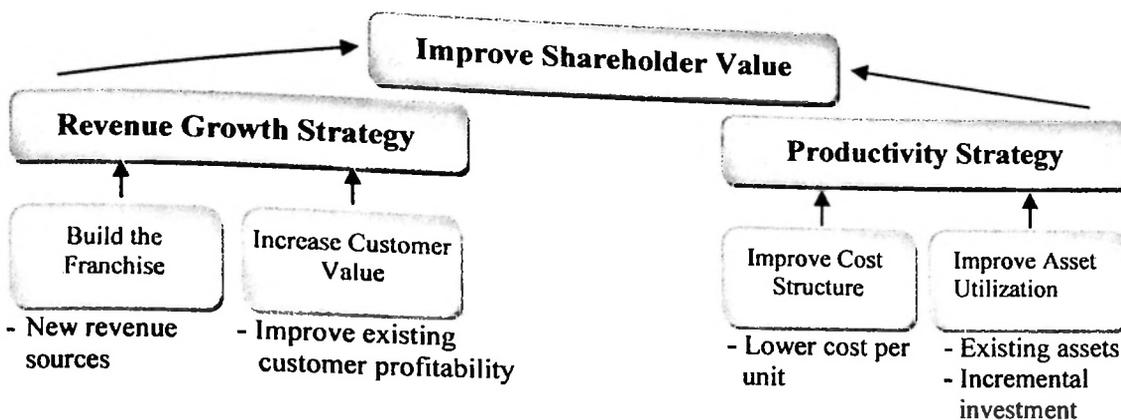
Ketika suatu perusahaan menggunakan perhitungan ROI, ROCE, EVA atau perhitungan lainnya dari sisi keuangan, maka ada dua strategi dasar yang berfungsi sebagai pedoman dalam sektor keuangan yaitu pertumbuhan dan produktifitas yang dapat dilihat pada gambar 2.4. Strategi fokus untuk pertumbuhan pendapatan dilakukan dengan mengembangkan sumber-sumber baru untuk meraih keuntungan. Secara umum kedua komponen itu adalah:

1. Membangun *franchise*

Dilakukan dengan cara mengembangkan sumber-sumber pendapatan baru dari pangsa pasar yang baru, produk serta konsumen yang baru. Dimensi strategi ini menyatakan jumlah terbesar dalam perubahan untuk periode jangka panjang.

2. Meningkatkan *customer value*

Bekerja dengan konsumen yang sudah ada dan meningkatkan hubungan konsumen tersebut dengan perusahaan. Jadi ada suatu peningkatan dalam *customer value*.



Gambar 2.4 *Building the Strategy Map: The Financial Perspective*

Sumber : Kaplan dan Norton, *The Strategy-Focused Organization*, hal.84

2.4.2 Customer Perspective

Inti dari strategi bisnis yang menghubungkan proses internal perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dari pelanggan adalah *value proposition* yang diberikan kepada pelanggan tersebut. Suatu *value proposition* merupakan keunikan dari gabungan antara produk, harga, jasa, hubungan dan *image* yang dapat ditawarkan kepada konsumen. *Value proposition* menentukan segmen pasar dimana strategi tersebut ditargetkan dan bagaimana suatu organisasi memiliki perbedaan dan ciri khas tersendiri dalam segmen target untuk menghadapi persaingan yang ada.

Value proposition yang sukses dalam *Balanced Scorecard* berhubungan erat dengan tiga strategi yang berbeda yang digambarkan oleh Treacy dan Wiersema, dimana organisasi menggunakannya untuk mencirikan perbedaan dalam pangsa pasar, yaitu:

1. *Product leadership*

Suatu *product leadership* perusahaan mendorong produknya masuk ke dalam bidang yang tidak dikenal sebelumnya, yang belum dicoba atau yang sangat diinginkan dan pada akhirnya produk tersebut mampu bersaing dalam pasar.

2. *Customer intimacy*

Hubungan yang erat antara konsumen dengan perusahaan akan membangun suatu ikatan. Hal ini menandakan adanya saling ketergantungan dimana

perusahaan memproduksi suatu produk dan jasa yang dibutuhkan oleh konsumen.

3. *Operational excellence*

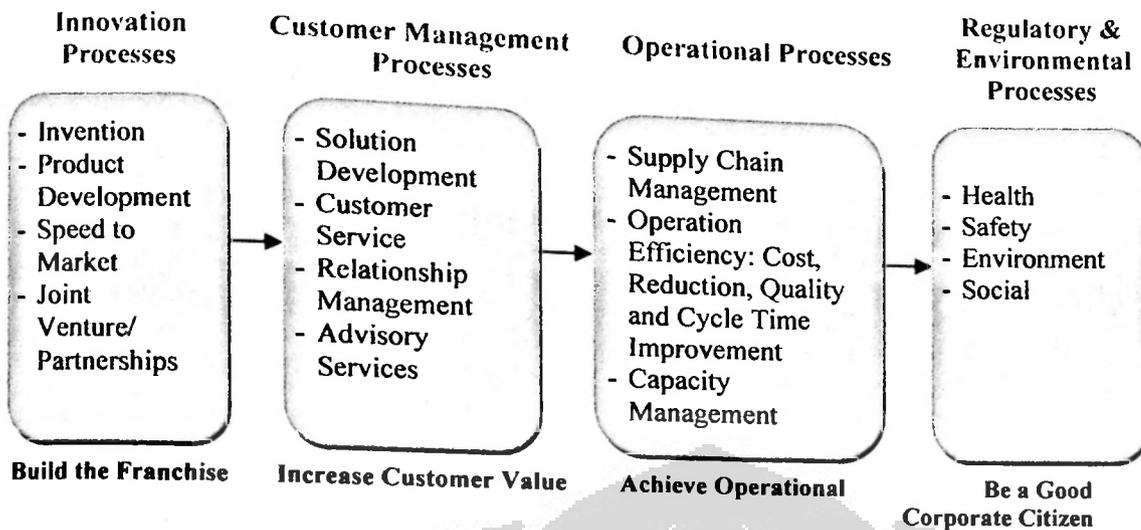
Sektor operasional perusahaan yang baik akan menghasilkan kombinasi antara kualitas, harga dan keinginan membeli dimana strategi ini tidak mudah ditiru.

2.4.3 *Internal Business Process Perspective*

Dalam proses bisnis internal dilakukan analisis *value-chain*. *Scorecard* dalam perspektif ini membantu pihak manajemen meninjau perkembangan bisnis perusahaan dan apakah produk dan jasa yang dihasilkan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Pada *Balanced Scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan. Proses bertahap dari atas ke bawah, biasanya akan meliputi proses bisnis baru yang dapat dikendalikan oleh perusahaan tersebut. Aktivitas organisasi dimasukkan kedalam suatu proses *internal business* yang terdiri dari rantai nilai (*value chain*), sehingga antara aktivitas tersebut terdapat hubungan yang saling berkaitan.

Kegunaan masing-masing segmen dalam suatu *value chain* dapat diklasifikasikan menjadi empat aspek dalam proses bisnis yang dapat dilihat pada gambar 2.5 sebagai berikut:



Gambar 2.5 *A Generic Organization's Value Chain*

Sumber : Kaplan dan Norton, *The Strategy-Focused Organization*, hal.91

2.4.4 *Learning and Growth Perspective*

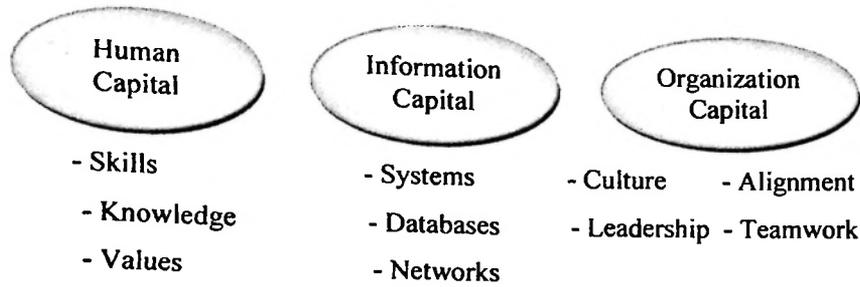
Telah diketahui bahwa *strategy map* mampu mengorganisir *financial*, *customer* dan *internal business process* yang berlandaskan strategi dasar, strategi keuangan, *value proposition* dan proses internal. Oleh karena itu kita akan membahas dasar dari seluruh strategi tersebut, yaitu *the learning and growth perspective*.

The learning and growth perspective pada BSC memiliki peranan yang penting untuk menghubungkan *intangible assets* suatu organisasi terhadap strateginya. Perspektif ini terdiri dari tujuan dan pengukuran untuk tiga komponen *intangible assets* yang penting untuk implementasi strategi, meliputi:

1. *Human Capital*
2. *Information Capital*
3. *Organization Capital*

Tujuan dari masing-masing komponen tersebut harus berhubungan dengan tujuan proses internal organisasi dan saling terintegrasi antara satu dengan yang lain. *Intangible assets* harus dapat membangun kemampuan dalam menciptakan *other intangible* dan *tangible assets* daripada menciptakan kemampuan yang tidak memiliki sinergi. Untuk lebih memahaminya dapat dilihat pada gambar 2.6

**LEARNING AND
GROWTH
PERSPECTIVE**



Gambar 2.6 *Intangible Assets Must Be Aligned with the Strategy to Create Value*

Sumber : Kaplan dan Norton, *Strategy Map*, hal.200

Dua aspek penting yang harus diperhatikan dalam *the learning and growth perspective* adalah:

1. *Alignment*

Intangible assets harus dapat dihubungkan dengan strategi organisasi untuk dapat menciptakan suatu nilai (*value*).

2. *Integration*

Peranan strategi pada *intangible assets* tidak dapat berdiri sendiri. Suatu program yang saling terintegrasi sangat diperlukan untuk mendukung peningkatan dan perbaikan keseluruhan *intangible assets* dalam organisasi tersebut.

Alignment dan *integration* menyediakan suatu konsep yang membangun dalam mengembangkan tujuan organisasi untuk *human capital*, *information capital* dan *organization capital* pada sisi *learning and growth perspective*.

2.5 Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Sektor Pemerintah

2.5.1 *Strategy Map* Pada Sektor Pemerintah

Terdapat dua jenis organisasi yaitu sektor swasta dan sektor publik. Dalam Averson (1999) terdapat persamaan dan perbedaan yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Sektor Swasta dan Sektor Publik

Features	Private Sector	Public Sector
Strategic goals	Competitiveness	Mission effectiveness
Financial goals	Profit, growth, market share	Cost reduction, efficiency
Values	Innovation, creativity, goodwill, recognition	Accountability to public, integrity, fairness
Desired outcomes	Customer satisfaction	Customer satisfaction
Stakeholders	Stockholders, owners, market	Taxpayers, inspectors, legislators
Budget priorities	Customer demand	Leadership, legislators, planners
Justification for Secrecy	Protection of intellectual capital, proprietary knowledge	National security
Key success Factors	Growth rate, earnings, market share, uniqueness, technology	Management practices, economies of scale, standardized technology

Sumber : Averson, *Translating Performance Metrics*, hal.4

Untuk *public* dan *non-profit sector*, termasuk juga organisasi pemerintah, *customer perspective* dijadikan sebagai *lagging indicator*. Pada sektor pemerintah, pencapaian misi menjadi menjadi tolok ukur yang sangat penting, strategi juga menjadi *core* pada sektor pemerintah, tetapi sebagian besar organisasi pemerintah masih kurang tepat dalam mengimplementasikan strateginya. Namun, dengan adanya *Balanced Scorecard* diharapkan organisasi pemerintah dapat menerjemahkan strategi tersebut dalam pelaksanaan kinerja perusahaan.

2.5.2 Membangun dan Mengimplementasikan BSC Pada Sektor Pemerintah

Dalam menerapkan *Balanced Scorecard* ke dalam sektor publik dan pemerintah, Rohm dan Halbach (2002) mengelompokkannya menjadi sembilan langkah yang terdiri dari dua fase yang berbeda. Fase yang pertama adalah *Building the Balanced Scorecard* yang terdiri dari langkah satu sampai dengan enam sebagai berikut:

1. Evaluasi Organisasi.

Pada langkah ini sebuah organisasi perlu memahami landasan atau pedoman organisasinya, analisis industri, tingkat kepuasan pelanggan serta tujuan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam tahap ini dilakukan pemilihan tim inti yang menyusun BSC, membuat jadwal atau rencana kerja, mengembangkan konsep BSC dan melakukan komunikasi secara efektif dan efisien ke segala arah dan tingkatan organisasinya.

2. Tema Strategi.

Pada tahap kedua ini tema strategi harus sudah ditentukan oleh organisasi. Strategi organisasi merupakan suatu hipotesis terhadap aspek-aspek yang akan dilaksanakan dan akan menentukan tingkat kesuksesan suatu organisasi.

3. Tujuan Strategis (*Objectives*)

Strategi bisnis tersebut kemudian diklasifikasikan menjadi komponen-komponen yang lebih spesifik lagi yang disebut dengan tujuan. Tujuan strategis merupakan pedoman untuk mencapai strategi dan aktivitas yang akan melengkapi strategi bisnis dalam sebuah organisasi.

4. Peta Strategi (*Strategy Map*)

Pada tahap keempat ini organisasi menyusun strategi bisnis secara keseluruhan dalam sebuah peta strategi (*strategy map*). Sasaran strategis ditempatkan pada perspektif yang sesuai dan dengan menggunakan hubungan sebab-akibat.

5. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Dalam tahap kelima ini dilakukan pengelolaan dan pengembangan terhadap sistem pengukuran kinerja secara tepat dan efektif. Namun, sebelumnya harus ditentukan *outcomes* yang diinginkan serta proses bisnis yang mendukung.

6. Inisiatif (*Initiatives*)

Dalam tahap ini perlu dikembangkan suatu inisiatif dimana tindakan ini perlu dilakukan untuk mencapai sasaran organisasi yang strategis.

Fase kedua ini adalah *Implementation of Balanced Scorecard* yang terdiri dari tiga langkah yaitu langkah ketujuh sampai dengan langkah kesembilan sebagai berikut:

7. Automasi (*Automation*)

Balanced Scorecard diterapkan dalam sebuah aplikasi. Jadi dengan adanya kemajuan teknologi maka BSC dapat dilakukan secara akurat dan mampu menyampaikan informasi yang benar dan tepat.

8. Proses Menurunkan (*Cascading Process*)

Pada tahap kedelapan ini, BSC di level atas diturunkan ke dalam unit bisnis sampai pada level bawah (level individual). Hal penting yang perlu diperhatikan adalah bagaimana keselarasan dan hubungan antara *corporate scorecard* dengan *business unit scorecard* sehingga sasaran strategis yang hendak dicapai dapat terwujud.

9. Evaluasi (*Evaluation*)

Pada tahap terakhir ini dilakukan evaluasi terhadap tingkat keberhasilan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dalam sebuah organisasi. Sampai tahap mana telah berhasil dicapai dan diterapkan dalam kinerja organisasi tersebut. Sehingga komponen-komponen yang tidak sesuai dapat dilakukan perbaikan untuk mencapai sasaran strategis yang efektif.

Selain itu, pemerintah juga perlu memikirkan aspek keuangan dan kepuasan masyarakat atas layanan yang telah diberikan. Sebagai contoh, institusi pemerintah memonitor dan menjatuhkan sanksi atas pelanggaran lingkungan, keselamatan dan kesehatan. Ketika suatu institusi itu melaksanakan tugasnya, mendeteksi pelanggaran dan menjatuhkan denda atau menangkap pihak yang melanggar hukum dan peraturan, institusi itu harus dapat melakukan cara-cara yang baik dan tepat. Pada gambar 2.7 menggambarkan modifikasi kerangka kerja dimana institusi pemerintah mempunyai tiga level perspektif, yang meliputi:

a. Perspektif Biaya

Perspektif ini menekankan pentingnya efisiensi operasional. Biaya yang ditetapkan harus mencakup pengeluaran institusi dan biaya sosial yang

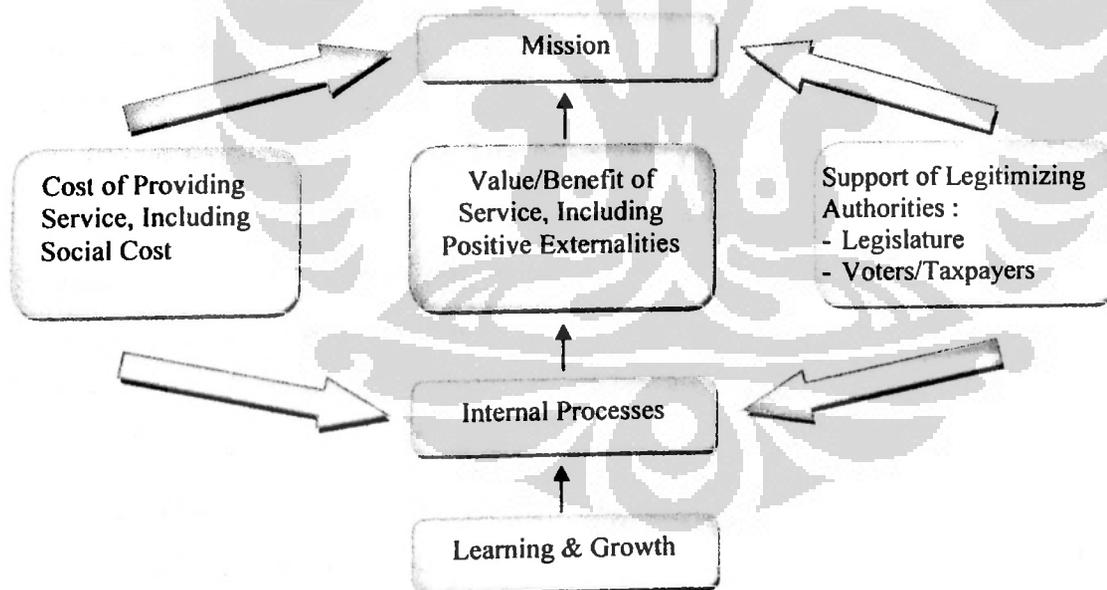
terjadi karena adanya kegiatan operasional institusi tersebut. Institusi itu harus berusaha meminimalisasi biaya atau anggaran organisasi.

b. Perspektif Nilai.

Perspektif ini mengidentifikasi keuntungan yang diperoleh masyarakat yang diberikan organisasi pemerintah. Jenis perspektif ini akan menjadi masalah yang sulit diukur. Tetapi BSC menjadikan organisasi tersebut mampu mengidentifikasi hasil layanan, dampaknya dari layanan atas aktivitas dan untuk mengukur layanan tersebut. Secara umum, organisasi pemerintah bisa saja menggunakan lebih banyak hasil pelayanan (*output*) dibanding dengan dampak yang dihasilkan organisasi itu. *People representative* dan pihak pembuat undang-undang pada akhirnya akan memberikan penilaian atas hasil pelayanan dan biaya yang ditimbulkannya.

c. Perspektif Legitimasi.

Badan pembuat undang-undang dan pembayar pajak akan menjamin penyediaan dana untuk organisasi pemerintah ini.



Gambar 2.7 *The Financial/Customer Perspectives for Public-Sector Agencies*

Sumber : Kaplan dan Norton, *The Strategy-Focused Organization*, hal.136

2.6 Karakteristik Implementasi *Balanced Scorecard* yang Sukses

Tanpa adanya dukungan dari pihak manajemen level atas, maka implementasi *Balanced Scorecard* sangatlah sulit untuk dilaksanakan. Salah satu tujuan BSC adalah untuk menciptakan komunikasi mengenai visi dan tujuan suatu organisasi. Jika tidak dilakukan penerapan dengan baik, maka level individu dalam sebuah organisasi tersebut bukannya tidak mungkin memiliki persepsi yang salah mengenai *Balanced Scorecard* sebagai pengontrol setiap karyawan bukan untuk kemajuan suatu perusahaan.

Oleh karena itu, beberapa faktor yang menjadi karakteristik implementasi *Balanced Scorecard* yang sukses menurut Yuwono dan Sukarno (2007) adalah sebagai berikut:

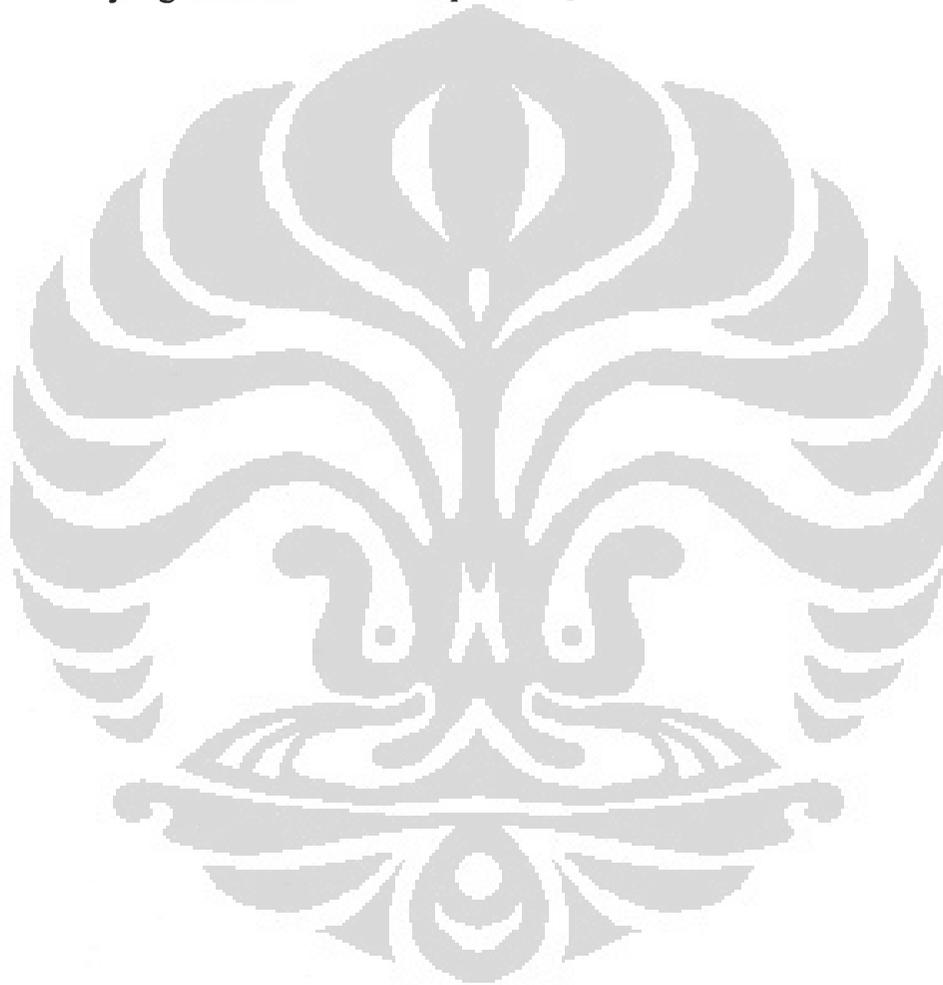
1. **Prioritas.**
Dalam hal ini pengaturan waktu yang sesuai sangat dibutuhkan. Selain itu, pihak manajemen puncak perlu untuk menjelaskan tujuan *Balanced Scorecard* terhadap proyek-proyek perusahaan yang dilakukan.
2. **Komposisi *Project Group*.**
Pada konsep BSC, terdapat gambaran perusahaan secara lengkap dan keseluruhan. Sehingga setiap bagian dalam perusahaan itu sebaiknya mempresentasikan dalam bentuk *Project Group* dan menyumbangkan pikiran serta pandangan mereka selama dilakukan penyusunan *scorecard*.
3. **Cakupan *Project*.**
Jika suatu project BSC terlalu luas dan melibatkan terlalu banyak orang, maka akan menimbulkan *over loaded* dan melemahkan sumber-sumber daya perusahaan. Dengan adanya pendekatan ini, maka perusahaan akan berusaha untuk mengubah filosofi pengendalian manajemen dan lebih fokus terhadap sasaran yang strategis untuk kelangsungan hidup perusahaan.
4. **Mendasarkan *Scorecard* pada Strategi Perusahaan.**
Dalam konsep ini, BSC harus berdasarkan visi dan tujuan yang strategis perusahaan. Namun, strategi perusahaan harus diklasifikasikan menjadi sasaran yang konsisten dengan strategi perusahaan.

5. Tolok ukur yang didefinisikan secara jelas dan konsisten.

Ukuran-ukuran yang digunakan dalam BSC sebaiknya didefinisikan dengan jelas dan akurat kemudian disosialisasikan ke seluruh bagian organisasi.

6. Keseimbangan dan hubungan sebab-akibat antar berbagai tolok ukur.

BSC diterapkan untuk memberikan pandangan yang lebih luas tentang bisnis dalam suatu perusahaan, meliputi ukuran dan sasaran keuangan maupun nonkeuangan. Hal ini akan memberikan dampak positif bagaimana berbagai ukuran yang berbeda tersebut dapat saling mempengaruhi.



BAB 3

GAMBARAN UMUM DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

3.1 Perkembangan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Untuk mempercepat proses reformasi, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sebagai salah satu instansi pemerintah mau tidak mau harus terus melakukan pembenahan secara internal dan eksternal. DJBC yang mempunyai tugas merumuskan serta melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang kepabeanan dan cukai merupakan salah satu unit Direktorat Jenderal yang berada di bawah naungan Departemen Keuangan (Depkeu) yang mengalami reorganisasi dan rasanya memang sudah tepat, jika saatnya kini DJBC melakukan reorganisasi.

Dengan penataan organisasi ini, diharapkan tidak ada kemandekan di Departemen Keuangan (Depkeu) dalam rangka kelancaran tugas, baik dalam pembuatan APBN maupun pengelolaannya, sekaligus memikirkan masalah mendasar tentang penyelesaian hutang negara melalui efisiensi kinerja sumber pendanaan negara.

Berkaitan dengan reorganisasi secara internal di DJBC, ada beberapa hal yang merupakan prioritas pembenahan. Pertama, penyempurnaan struktur organisasi, kemudian pembenahan kualitas sumber daya aparat dan pembenahan perangkat peraturan perundang-undangan untuk menjadi landasan bagi pelaksanaan tugas dan fungsi instansi ini melalui amandemen Undang-Undang Kepabeanan dan Cukai.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) menata kembali organisasinya baik di tingkat vertikal terhitung 11 Juni 2008 maupun tingkat pusat, 11 Juli 2008. Reorganisasi yang dilakukan DJBC tertuang melalui PMK Nomor 87/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, serta PMK Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan (reorganisasi tingkat pusat).

Menurut Kepala Bagian Organisasi dan Tatalaksana Sekretariat DJBC, Drs. Nofrial, MA terdapat berbagai faktor yang melatarbelakangi pentingnya reorganisasi di DJBC, yaitu:

1. Adanya perkembangan praktek perdagangan internasional.

Selaku institusi pemerintah yang menyelenggarakan fungsi *trade facilitation*, DJBC senantiasa dituntut untuk menyempurnakan sistem dan prosedur pelayanan serta pengawasan sesuai dengan perkembangan yang terjadi dalam praktek perdagangan internasional. Ketidakmampuan DJBC dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi perkembangan yang terjadi dapat mengakibatkan inefisiensi di bidang pelayanan yang akan menimbulkan *high cost economy* dan inefektifitas di bidang pengawasan.

2. Pendayagunaan teknologi informasi.

Dalam rangka mempercepat proses penyelesaian kewajiban pabean, meminimalkan intervensi pejabat dalam pengambilan keputusan serta mengoptimalkan kinerja di bidang pengawasan, DJBC telah memanfaatkan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pelayanan dan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai.

3. Meningkatnya tuntutan masyarakat.

Resistensi masyarakat terhadap eksistensi DJBC dalam mengawasi lalu lintas barang relatif sangat tinggi sehingga banyak pihak mengusulkan diberlakukannya kembali sistem *Pre Shipment Inspection* (PSI) di Indonesia. Resistensi masyarakat tersebut muncul akibat masyarakat mempunyai penilaian bahwa kinerja DJBC, baik di bidang pelayanan maupun pengawasan masih relatif sangat rendah.

4. Perubahan kebijakan pemerintah.

Perubahan kebijakan umum pemerintah di bidang organisasi pemerintah dan perubahan kebijakan pemerintah di bidang tugas dan fungsi Depkeu

termasuk reposisi tugas dan fungsi DJBC merupakan faktor pendorong lain perlunya dilaksanakan reorganisasi DJBC tahun 2006.

5. Reformasi bidang kepabeanan.

Dalam rangka optimalisasi kinerja pelaksanaan tugas pelayanan dan pengawasan di bidang kepabeanan, DJBC telah melakukan reformasi bidang kepabeanan yang meliputi peningkatan fungsi fasilitas perdagangan, pemberantasan penyelundupan dan *under valuation*, peningkatan koordinasi dengan *stakeholder* dan peningkatan integritas pegawai.

6. Amandemen UU No.10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan dan UU No.11 Tahun 1995 tentang Cukai.

Perubahan kedua undang-undang tersebut perlu diantisipasi secara organisasi sehingga pelaksanaan tugas di bidang kepabeanan dan cukai dapat dioptimalkan.

7. Berdasarkan pemantauan terhadap kinerja Direktorat Jenderal, terdapat beberapa masalah organisasi yang menimbulkan dampak negatif yang relatif signifikan terhadap kinerja DJBC.

8. Adanya reorganisasi Depkeu yang dilakukan dalam rangka menciptakan organisasi yang dapat berfungsi sesuai dengan prinsip *good governance* pimpinan Depkeu yang mereformulasi dan mereposisi tugas dan fungsi unit-unit kerja di lingkungan departemen.

3.2 Peranan Kebijakan Fiskal di Bidang Kepabeanan

Perkembangan perdagangan internasional, baik kegiatan di bidang impor maupun ekspor akhir-akhir ini mengalami kemajuan yang sangat pesat. Pesatnya kemajuan di bidang ini menuntut adanya suatu sistem dan prosedur kepabeanan yang lebih efektif serta mampu meningkatkan kelancaran arus

barang dan dokumen. Maksudnya adalah untuk menghindari masalah birokrasi di bidang kepabeanan yang berbelit-belit.

Perubahan-perubahan pada pola perdagangan internasional demikian yang pada akhirnya memberikan peluang yang lebih besar bagi negara maju untuk memenangkan persaingan pasar. Selain itu munculnya nuansa liberalisasi perdagangan dan investasi. Kegagalan Bea dan Cukai dalam menekan *High Cost Economy* tidak saja akan mengakibatkan kegagalan ekonomi Indonesia untuk menjerat *opportunity*, mengubah keuntungan komparatif menjadi keuntungan kompetitif, tetapi juga secara substansial dapat mengakibatkan larinya para investor yang semula akan melakukan investasinya di Indonesia dengan segala implikasi ekonomis negatif lainnya.

Keinginan dan tuntutan dari para pengguna jasa internasional tersebut adalah syarat mutlak yang harus dipenuhi, dan sudah menjadi kewajiban moral bagi DJBC untuk melakukan berbagai perubahan yang cukup mendasar, baik dari segi penyempurnaan organisasi dan tatalaksana DJBC, simplifikasi sekaligus transparansi sistem dan prosedur Kepabeanan, serta pengembangan kualitas sumber daya manusia, sehingga diharapkan nantinya terdapat suatu keselarasan dengan jiwa dan kepentingan dari UU Kepabeanan itu sendiri.

Hal-hal baru berupa kemudahan di bidang kepabeanan juga diatur, seperti penerapan sistem *self assessment* dan *post entry audit* yang merupakan *back-up system* atas sistem *self assessment*. Post audit bertujuan untuk mengetahui tingkat kepatuhan dari para pengguna jasa, ternyata juga mampu berperan ganda yaitu mengoptimalkan penerimaan negara dan meningkatkan kelancaran arus barang.

Disamping itu, untuk memberikan alternatif kepada para pengguna jasa dalam penyerahan pemberitahuan pabean, diterapkan pula EDI system atau yang lebih dikenal dengan *Electronic Data Interchange*.

Adanya kemudahan-kemudahan di bidang kepabeanan ini juga telah menunjukkan kesungguhan DJBC untuk benar-benar serius dalam melakukan reposisi peran dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pelayanan, khususnya kepada para pengguna jasa kepabeanan.

3.3 Tugas Pokok dan Fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

3.3.1 Tugas Pokok Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Melaksanakan sebagian tugas pokok Departemen Keuangan di bidang kepabeanan dan cukai, berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri dan mengamalkan kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan lalu lintas barang yang masuk atau keluar Daerah Pabean dan pemungutan Bea Masuk dan Cukai serta pungutan negara lainnya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3.3.2 Fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Perumusan kebijakan teknis di bidang kepabeanan dan cukai, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- b. Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi dan pengamanan teknis operasional kebijakan pemerintah yang berkaitan dengan pengawasan atas lalu lintas barang yang masuk atau keluar daerah pabean, sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- c. Perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, evaluasi dan pengamanan teknis operasional di bidang pemungutan bea masuk dan cukai serta pungutan lainnya yang pemungutannya dibebankan kepada Direktorat Jenderal berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Perencanaan, pembinaan dan bimbingan di bidang pemberian pelayanan, perijinan, kemudahan, ketatalaksanaan dan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- e. Pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan

cukai dan penindakan di bidang kepabeanan dan cukai serta penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3.4 Visi, Misi, Strategi dan Komitmen Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Visi

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sejajar dengan institusi kepabeanan dan cukai dunia di bidang kinerja dan citra.

Misi

Memberikan pelayanan yang terbaik kepada industri, perdagangan dan masyarakat.

Strategi

Profesionalisme sumber daya manusia, efisiensi dalam organisasi dan pelayanan.

Lima Komitmen Harian

1. Tingkatkan pelayanan
2. Tingkatkan transparansi keadilan dan konsistensi
3. Pastikan pengguna jasa bekerja sesuai ketentuan
4. Hentikan perdagangan ilegal
5. Tingkatkan integritas

3.5 Struktur Organisasi

Berikut ini adalah deskripsi mengenai struktur organisasi yang terdapat di lingkungan DJBC yang meliputi Sekretariat Direktorat Jenderal dan delapan Direktorat serta struktur organisasi yang dapat dilihat pada gambar 3.1.

1. Sekretariat Direktorat Jenderal

Sekretariat Direktorat Jenderal mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Koordinasi kegiatan Direktorat Jenderal.
- b. Penyelenggaraan pengelolaan urusan organisasi dan ketatalaksanaan, kepegawain, dan keuangan, serta pembinaan jabatan fungsional pada Direktorat Jenderal.
- c. Koordinasi penyusunan rencana kerja, rencana strategik dan laporan akuntabilitas kinerja Direktorat Jenderal.
- d. Koordinasi dan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.
- e. Pelaksanaan tata usaha, dan dokumentasi Direktorat Jenderal.
- f. Pelaksanaan urusan rumah tangga dan perlengkapan Direktorat Jenderal.

2. Direktorat Teknis Kepabeanan

Direktorat Teknis Kepabeanan mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan di bidang impor dan ekspor, identifikasi dan klasifikasi barang, tarif bea masuk dan nilai pabean. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Pabean menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang impor dan ekspor.
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi pelaksanaan di bidang identifikasi, klasifikasi barang dan tarif bea masuk.
- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan

teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang nilai pabean, profil komoditi dan data harga.

- d. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

3. Direktorat Fasilitas Kepabeanan

Direktorat Fasilitas Kepabeanan mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan di bidang keringanan pembebasan dan pengembalian bea masuk, kemudahan tata niaga impor, serta tempat penimbunan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Fasilitas Kepabeanan menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang pembebasan relatif dalam rangka pembangunan dan pengembangan industri serta pencegahan pencemaran lingkungan, dan keringanan pembebasan bea masuk serta kemudahan tata niaga atas impor dalam rangka proyek pemerintah.
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang pertambangan.
- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang penimbunan, pembebasan dan pengembalian bea masuk serta kemudahan tata niaga atas impor barang dan atau bahan baku dalam rangka pengembangan ekspor.
- d. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

4. Direktorat Cukai

Direktorat Cukai mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan di bidang cukai, serta pelaksanaan pemberian perizinan dan fasilitas di bidang cukai, dan urusan pita cukai. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Cukai menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang cukai hasil tembakau.
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang cukai etil alkohol, minuman mengandung etil alkohol dan barang kena cukai lainnya.
- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan pengkajian tarif cukai, harga dasar, produksi, ekspor, impor, perkembangan harga pasar, dalam rangka intensifikasi cukai, penambahan dan pengurangan jenis Barang Kena Cukai.
- d. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan dibidang pita cukai.
- e. Pelaksanaan pemberian perizinan dan fasilitas di bidang cukai.
- f. Pelaksanaan urusan penyediaan, penyimpanan, pendistribusian, penukaran dan perusakan pita cukai.
- g. Pelaksanaan urutan tata usaha Direktorat.

5. Direktorat Penindakan dan Penyidikan

Direktorat Penindakan dan Penyidikan mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi pelaksanaan di bidang intelijen, penindakan peraturan perundang-undangan dan penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai, serta pelaksanaan intelijen dalam rangka pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Penindakan dan Penyidikan menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan intelijen dalam rangka pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai.
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang patroli dan operasi dalam rangka pencegahan dan penindakan pelanggaran peraturan perundang-undangan

- kepabeanan dan cukai.
- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai.
 - d. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan penyediaan dan pemeliharaan sarana operasi.
 - e. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

6. Direktorat Audit

Direktorat Audit mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan di bidang audit kepabeanan dan cukai. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Audit menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan di bidang perencanaan audit kepabeanan dan cukai.
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai.
- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi hasil pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai.
- d. Pelaksanaan registrasi kepabeanan.
- e. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

7. Direktorat Kepabeanan Internasional

Direktorat Kepabeanan Internasional mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan kerjasama internasional di bidang kepabeanan. Untuk melaksanakan tugas

tersebut, Direktorat Kepabeanan Internasional menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan kerjasama internasional di bidang kepabeanan yang berhubungan dengan *World Customs Organization* (WCO) dan *World Trade Organization* (WTO).
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan kerjasama internasional di bidang kepabeanan yang berhubungan dengan lembaga bilateral.
- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan kerjasama internasional di bidang kepabeanan yang berhubungan dengan forum regional dan multilateral lainnya.
- d. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

8. Direktorat Perencanaan dan Peraturan Kepabeanan dan Cukai

Direktorat Perencanaan Penerimaan Bea dan Cukai mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi pelaksanaan di bidang penerimaan, penelaahan dan publikasi peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, bantuan hukum, keberatan dan banding, serta pelaksanaan publikasi, bantuan hukum, penelitian atas keberatan terhadap penetapan di bidang kepabeanan dan cukai, dan urusan banding.

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Perencanaan Penerimaan Bea dan Cukai menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis dan evaluasi pelaksanaan di bidang pelaporan penerimaan, penagihan serta pengembalian atas pungutan bea masuk, cukai dan pungutan negara lainnya yang dipungut Direktorat Jenderal.
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan di bidang penelaahan, evaluasi dan rekomendasi penyempurnaan rancangan, pelaksanaan kebijakan dan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai, Direktorat

Jenderal serta pengembalian bea masuk dan cukai.

- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan di bidang penyuluhan dan publikasi peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai.
- d. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan penelitian atas keberatan terhadap penetapan di bidang kepabeanan dan cukai, dan urusan banding.
- e. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis evaluasi dan pelaksanaan pemberian bantuan hukum di bidang kepabeanan dan cukai.
- f. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

9. Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai

Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai mempunyai tugas menyiapkan perumusan kebijakan standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi pelaksanaan di bidang manajemen resiko, pengembangan teknologi informasi, otomasi sistem dan prosedur, pengolahan data serta pelaporan kepabeanan dan cukai

Untuk melaksanakan tugas tersebut, Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai menyelenggarakan fungsi:

- a. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaksanaan di bidang manajemen risiko kepabeanan dan cukai.
- b. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaksanaan pengembangan teknologi informasi dalam rangka otomasi sistem dan prosedur kepabeanan, cukai dan administrasi lainnya.
- c. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaksanaan perencanaan, penyediaan, pemeliharaan, pengendalian dan pengoperasian sarana otomasi Direktorat Jenderal.

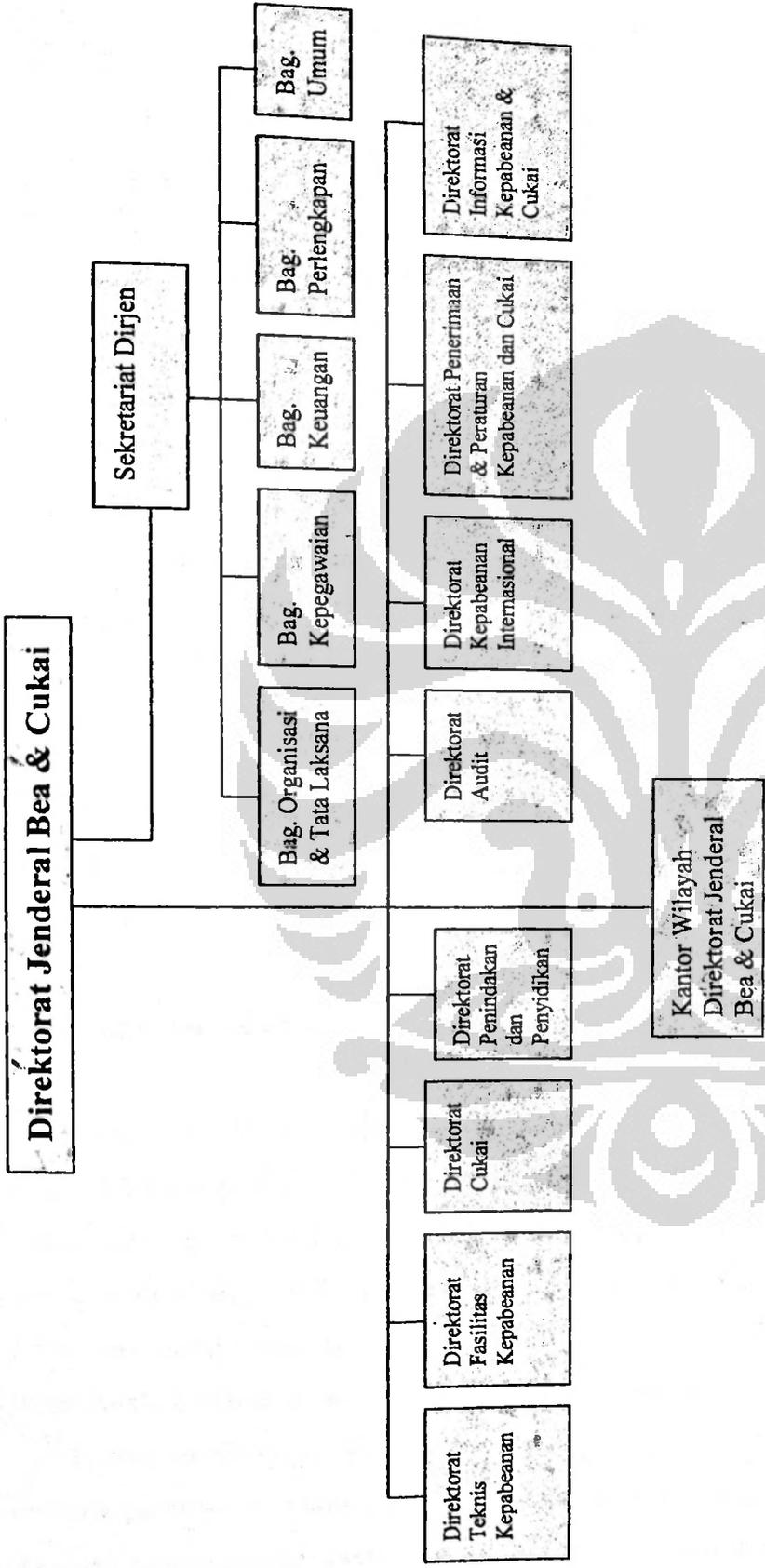
- d. Penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaksanaan pengolahan data kepabeanan dan cukai dalam rangka pelayanan informasi dan pelaporan kepabeanan dan cukai.
- e. Pelaksanaan urusan tata usaha Direktorat.

Untuk lebih jelasnya, struktur organisasi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dapat dilihat pada halaman 39 gambar 3.1.

3.6 Tanggung Jawab DJBC Pada Masyarakat

Dalam melaksanakan tugasnya setiap pegawai wajib mematuhi kode etik dan perilaku pegawai DJBC sesuai dengan lampiran keputusan 04/BC/2002 dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sebagai wujud kesadaran akan kedudukannya sebagai pelayan masyarakat. Oleh sebab itu, setiap pegawai wajib:

- a. Memberikan pelayanan dengan sebaik-baiknya kepada masyarakat menurut bidang tugasnya masing-masing.
- b. Menghindari untuk melakukan suatu tindakan yang dapat berakibat menghalangi atau mempersulit salah satu pihak yang dilayaninya sehingga mengakibatkan kerugian bagi pihak yang dilayani dan pihak lainnya.
- c. Berpakaian rapi dan sopan serta bersikap dan bertingkah laku sopan santun terhadap masyarakat namun tegas, responsif, transparan dan profesional sesuai ketentuan yang berlaku.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Sumber : <http://www.beacukai.go.id>

3.7 Peraturan DJBC Mengenai Korupsi, Kolusi dan Nepotisme

Setiap pegawai harus menyadari dan mentaati dengan sungguh-sungguh mengenai semua ketentuan mengenai tindak pidana korupsi sebagaimana disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 31 Tahun 1999 Tentang Pemberantasan Tindak Pidana Korupsi. Segala bentuk tindakan korupsi sebagaimana disebutkan dalam undang-undang tersebut akan dikenakan sanksi pidana dengan maksimal hukuman yang dapat berupa pidana mati.

Bagi pegawai yang menjadi penyelenggara negara yang meliputi jabatan-jabatan sebagaimana ditetapkan dalam Pasal 2 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggara Negara yang Bersih dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme harus menyadari dan mentaati dengan sungguh-sungguh mengenai kewajibannya sebagaimana disebutkan dalam pasal 5 Undang-Undang tersebut.

Adapun setiap bentuk pelanggaran terhadap ketentuan pasal tersebut diatas akan dikenakan sanksi sebagaimana tercantum di dalam Pasal 20, 21 dan 22 Undang-Undang Nomor 26 Tahun 1999 Tentang Penyelenggara Negara Yang Bersih dan Bebas Dari Korupsi, Kolusi dan Nepotisme.

3.8 Perkembangan Sistem Manajemen Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

3.8.1 Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)

Undang-Undang No.22 tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah dan Undang-Undang No.25 Tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah telah membantu pengembangan otonomi di daerah sesuai aspirasi masyarakat. Adanya upaya reformasi dalam bidang pembangunan telah menuntut pendayagunaan aparatur negara dalam menyelenggarakan pemerintahan sesuai dengan prinsip *good governance*.

Sistem pengukuran kinerja adalah bagian pokok dari laporan akuntabilitas instansi pemerintah yang akan mendesain paradigma pengukuran keberhasilan. Akuntabilitas instansi pemerintah merupakan suatu kewajiban dalam rangka

melaksanakan misi instansi. Sesuai dengan Tap MPR-RI Nomor XI/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas Korupsi, Kolusi dan Nepotisme dan Undang-Undang No.28 Tahun 1999 sebagai tindak lanjut Tap MPR tersebut, maka sebagai aplikasi dari Undang-Undang tersebut ditetapkan Inpres No.7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Sebagai salah satu instansi pemerintah, DJBC telah menerapkan LAKIP sebagai sistem penilaian kinerja.

3.8.2 LAKIP Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Instansi Pemerintah

Dalam penyusunan LAKIP wajib mengikuti prinsip-prinsip pelaporan pada umumnya, yaitu disusun secara obyektif, akurat dan transparan. Penyusunannya juga memiliki fleksibilitas artinya disesuaikan dengan lingkungan kerja dan *core business* instansi terkait serta menyadari adanya aspek-aspek kekhususan organisasi. Prinsip-prinsip utama penyusunan LAKIP yang dapat menggambarkan tercapainya kinerja instansi pemerintah yang optimal yaitu:

- a. Prinsip lingkup pertanggungjawaban.
Hal-hal yang dilaporkan harus proporsional dengan lingkup kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dan memuat mengenai keberhasilan dan kegagalan.
- b. Prinsip prioritas.
Merupakan hal-hal yang penting dan relevan bagi pengambilan keputusan dan pertanggungjawaban instansi yang diperlukan untuk upaya-upaya tindak lanjutnya.
- c. Prinsip manfaat.
Manfaat laporan harus lebih besar daripada biaya penyusunannya dan laporan harus memiliki manfaat bagi peningkatan pencapaian kinerja.

Selain itu, beberapa ciri laporan yang baik antara lain: relevan, tepat waktu, dapat dipercaya/diandalkan, mudah dimengerti (jelas dan cermat), dalam bentuk yang menarik (tegas dan konsisten, tidak kontradiktif antar bagian), berdaya banding tinggi (reliable), berdaya uji (verifiable), lengkap, netral, padat, dan mengikuti standar pelaporan yang ditetapkan.

LAKIP juga bermamfaat sebagai suatu penunjang tercapainya penerapan sepuluh prinsip-prinsip *Good Governance* yaitu partisipasi masyarakat, penegakan hukum, transparansi, kesetaraan, daya tanggap, wawasan kedepan, akuntabilitas, efisiensi dan efektifitas, pengawasan dan profesionalisme. Kesepuluh prinsip-prinsip ini berkaitan dengan tiga prinsip utama dalam penyusunan laporan akuntabilitas diatas. Kesepuluh prinsip-prinsip ini juga mempunyai penekanan masing-masing sesuai instansi terkait. Untuk DJBC prinsip-prinsip *Good Governance* yang paling terkait dengan masalah-masalahnya dan potensial dikembangkan adalah prinsip akuntabilitas, pengawasan dan profesionalisme. Sasaran penerapan ketiga prinsip-prinsip dalam organisasi DJBC adalah bahwa DJBC harus bisa mempertanggungjawabkan kepada masyarakat dan pengguna jasa kepabeanan tentang pencapaian target penerimaan negara yang dibebankan setiap tahun, pelayanan prima yang dirasakan oleh industri serta pengawasan arus barang impor dan ekspor.

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menggunakan LAKIP sebagai alat untuk menilai kinerja, Departemen Keuangan melakukan evaluasi LAKIP dengan tujuan:

- a. Memberikan masukan mengenai perbaikan dalam implementasi LAKIP.
- b. Untuk mengarahkan kinerja instansi pemerintah agar dapat meningkatkan kinerjanya.
- c. Menganalisa secara kritis dan menilai implementasi LAKIP.

3.8.3 Reformasi Birokrasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Berpedoman pada latar belakang permasalahan yang dihadapi DJBC, maka disusunlah konsep reorganisasi tahun 2006. Langkah-langkah yang dilakukan Sekretariat Direktorat Jenderal (Setditjen) Bea dan Cukai dalam rangka reorganisasi ini antara lain dengan membentuk tim perumusan internal Sekretariat Direktorat Jenderal, meminta masukan dari unit Eselon II Kantor Pusat, serta Kepala Kantor Wilayah dan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai.

Langkah selanjutnya adalah menghimpun masukan-masukan tersebut, membentuk tim pembahas penyempurnaan organisasi dengan Keputusan Dirjen

untuk menyelenggarakan rapat pembahasan dan presentasi dengan staf inti dan mengajukan usulan reorganisasi kepada Menteri Keuangan.

Tujuan reorganisasi DJBC yang telah disusun oleh tim reorganisasi adalah sebagai berikut:

- a. Organisasi pemerintah yang sensitif dan akomodatif.
Melalui reorganisasi, DJBC diharapkan menjadi organisasi pemerintah yang sensitif dan akomodatif terhadap perkembangan praktek perdagangan internasional sehingga mampu berperan secara optimal sebagai *trade facilitator*.
- b. Struktur organisasi DJBC yang akomodatif.
Menciptakan struktur organisasi DJBC yang akomodatif terhadap perkembangan pelaksanaan tugas sebagai konsekuensi dari penyempurnaan yang dilakukan di bidang sistem dan prosedur pelayanan dan pengawasan, baik di bidang impor, ekspor maupun cukai.
- c. Menyelaraskan pendayagunaan TI dan komunikasi dengan SDM.
Menciptakan struktur organisasi DJBC yang mampu menyelaraskan pendayagunaan teknologi informasi (TI) dan komunikasi dengan pendayagunaan sumber daya manusia (SDM) tanpa menimbulkan inefisiensi dan inefektifitas organisasi.
- d. Organisasi yang akomodatif terhadap perkembangan kebijakan.
Dengan cara menciptakan struktur organisasi DJBC yang akomodatif terhadap perkembangan kebijakan pemerintah, baik kebijakan umum pemerintah di bidang pemerintahan maupun kebijakan khusus di bidang tugas pokok Direktorat Jenderal.
- e. Efisiensi dan efektifitas organisasi melalui pengelompokan kerja yang harmonis.

Dengan melakukan peningkatan efisiensi dan efektifitas organisasi melalui pengelompokan kerja yang harmonis, maka beban kerja menjadi lebih seimbang serta tidak terjadi saling tumpang-tindih. Pengelompokan kerja yang diatur dalam struktur organisasi yang berlaku, baik di tingkat pusat maupun instansi vertikal masih belum sempurna sehingga perlu direformulasi dan direposisi.

f. Menjamin terlaksananya tugas dan fungsi DJBC secara optimal.

Untuk menjamin kualitas kinerja individual pejabat dan pegawai, disamping adanya pengawasan melekat, pengawasan aparat pengawas fungsional serta pengawasan masyarakat, perlu dibentuk unit pengawasan internal tanpa harus berbenturan dengan tugas aparat pengawas fungsi. Unit pengawasan ini hendaknya dapat bertanggung jawab terhadap terselenggaranya tugas dan fungsi pengawasan kinerja seluruh unsur di lingkungan DJBC secara optimal.

Sasaran yang hendak dicapai dari pelaksanaan reorganisasi ini adalah:

- a. Untuk mengatasi keluhan masyarakat terhadap ketidakmampuan DJBC dalam mengakomodasi perkembangan baru dalam praktek perdagangan yang pada akhirnya menimbulkan ekonomi biaya tinggi, terutama karena waktu penyelesaian yang relatif lama dan birokratis.
- b. Optimalisasi kinerja DJBC dalam memfasilitasi perdagangan terutama dalam hal memberikan pelayanan yang tepat dan proporsional sesuai kinerja (*performance*) dan tingkat kepatuhan pengguna jasa (*compliance level market forces*).
- c. Optimalisasi kinerja DJBC dalam memberantas penyelundupan dan perdagangan *illegal*, baik untuk tujuan optimalisasi penerimaan negara maupun perlindungan terhadap industri dalam negeri.
- d. Optimalisasi kinerja DJBC dalam mengalokasikan sumber daya terutama SDM.

3.9 Implementasi BSC di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Untuk mencapai *performance* yang baik, maka disusun suatu dokumen perencanaan departemen yang disebut sebagai *Road Map* Departemen Keuangan tahun 2005-2009. *Road Map* Departemen Keuangan tersebut disusun berdasarkan dokumen perencanaan pemerintah yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), sehingga *Road Map* Departemen Keuangan merupakan bagian dari rencana pemerintah yang saling terintegrasi yang lebih lanjut akan dijabarkan dalam suatu Rencana Strategik (Renstra).

Road Map merupakan strategi pada level makro organisasi yang bersifat lintas fungsi. *Road Map* menjadi dasar Menteri Keuangan sebagai *top level manager* Departemen Keuangan dalam membuat komitmen kinerja dengan Direktur Jenderal atau Kepala Bagian sebagai *business level manager* untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Tiap *business level manager* memerlukan strategi yang efektif yang berfungsi untuk pemanfaatan sumber daya serta fokus pada sasaran dan target yang dicanangkan. Maka untuk mencapai hal tersebut, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai bagian dari Departemen Keuangan harus mampu menjadi landasan dalam penyusunan strategi.

3.9.1 Tujuan dan Fokus Sasaran

Tujuan dan fokus sasaran dipaparkan berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 464/KMK.01/2005 tentang Pedoman Strategi dan Kebijakan Departemen Keuangan (*Road Map* Departemen Keuangan) Tahun 2005-2009. Dengan adanya BSC sebagai sistem manajemen kinerja pada Departemen Keuangan dan adanya reformasi birokrasi, maka Keputusan Menteri Keuangan ini menjadi dasar dalam penyusunan *strategy map* di DJBC.

Berdasarkan *Road Map* 2005-2009, maka yang menjadi tujuan Departemen Keuangan terkait dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai salah satu instansi yang bernaung di bawahnya adalah:

- a. Peningkatan penerimaan dan pengamanan keuangan negara.

- b. Efektivitas dan efisiensi pengeluaran negara.
- c. Optimalisasi pengelolaan utang dan perumusan pembiayaan defisit.
- d. Pemantapan sistem penganggaran, kekayaan negara dan peningkatan akuntabilitas keuangan negara.
- e. Peningkatan pelayanan piutang negara dan lelang.
- f. Penguatan dan pengaturan jasa keuangan, perlindungan dana masyarakat dan jaring pengaman sektor keuangan.

Sasaran-sasaran yang hendak dicapai adalah:

- a. Reformasi kebijakan dan administrasi perpajakan, reformasi kebijakan dan administrasi kepabeanan dan cukai dan reformasi kebijakan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).
- b. Efisiensi pengadaan barang dan jasa, pemberian subsidi yang tepat sasaran, belanja bantuan sosial yang langsung bermanfaat, koordinasi dan kebijakan desentralisasi fiskal.
- c. Pengamanan penyerapan pinjaman luar negeri dan pengelolaan portofolio Surat Utang Negara (SUN).
- d. Penerapan anggaran terpadu (*unified budget*), penyusunan belanja berbasis kinerja (*performance based budgeting*), penerapan pendekatan pengeluaran jangka menengah (*Medium Term Expenditure Framework / MTEF*), penerapan penganggaran berbasis akrual (*accrual based budgeting*), pengamanan kekayaan negara dan penerapan *Treasury Single Account (TSA)*.
- e. Reformasi pengurusan piutang negara dan lelang.
- f. Peningkatan pengawasan dan kepastian hukum, pengembangan infrastruktur pasar, peningkatan peran dan kualitas pelaku serta perluasan alternatif investasi dan pembiayaan.
- g. Pengembangan Lembaga Keuangan Non Bank (LKNB) dan infrastruktur pendukung perlindungan nasabah dan peningkatan koordinasi antar instansi yang bertanggung jawab di sektor keuangan.

3.9.2 Strategi dan Program Kerja DJBC

Untuk lebih fokus terhadap implementasi BSC di DJBC, maka disusunlah strategi dan program kerja DJBC dalam rangka optimalisasi penerimaan negara tahun 2009 sebagai berikut:

- A. Bidang Kepabeanan
 1. Peningkatan pelayanan di bidang pabean
 - a. Penerapan KPPBC Madya Pabean
 - b. Otomatisasi pelayanan di bidang kepabeanan
 2. Intensifikasi di bidang kepabeanan
 - a. Peningkatan akurasi penelitian nilai pabean dan klasifikasi
 - b. Peningkatan efektivitas pemeriksaan fisik barang
 - c. Efektivitas di bidang audit kepabeanan
 - d. Peningkatan akurasi intelijen dengan melakukan *risk management*, *targeting* dan *profilling*
 - e. Mengoptimalkan sarana operasi, seperti kapal patroli, *X-Ray machine* dan *Gamma Ray*
 - f. Segera menyiapkan RPMK mengenai Mekanisme Akuntansi dan Pelaporan BM DTP pada bulan April 2009
 3. Optimalisasi penerimaan DJBC
 - a. Peningkatan manajemen tagihan atau piutang untuk mengukur tingkat kolektibilitas tagihan
 - b. Peningkatan tingkat kolektibilitas tagihan yang masih terutang dengan upaya surat paksa, surat sita dan pelelangan
 - c. Persetujuan peningkatan penerimaan negara dari importasi komoditi dengan potensi penerimaan cukup tinggi seperti : motor besar, kapal pesiar dan barang mewah
 - d. Persetujuan usulan pengenaan jenis komoditi ekspor kena bea keluar dan hasil laut
 - e. Persetujuan penetapan kembali tarif CPO pada bulan Mei 2009
 4. Lainnya
 - a. Persetujuan penetapan standar biaya khusus dalam menunjang pelaksanaan tugas kepabeanan dan cukai (seperti biaya untuk ABK)

- b. Pertemuan rutin setiap bulan untuk membahas pencapaian KPI DJBC dan evaluasinya

B. Bidang Cukai

1. Kebijakan di bidang cukai

- a. Perubahan ketentuan mengenai perizinan di bidang cukai
- b. Penyederhanaan golongan pengusaha dan tarif cukai
- c. Menaikkan tarif cukai MMEA dan EA dalam negeri

2. Peningkatan pelayanan di bidang cukai

- a. Penerapan KPPBC Madya Cukai
- b. Otomatisasi pelayanan di bidang cukai

3. Peningkatan pengawasan di bidang cukai

- a. Peningkatan operasi pasar
- b. Pemeriksaan lokasi pabrik, produksi dan pemesanan pita cukai
- c. Audit di bidang cukai
- d. Peningkatan security features pita cukai
- e. Kelengkapan informasi produk pada pita cukai
- f. *Profiling* pengusaha pabrik
- g. Pengawasan proses perusakan EA
- h. Implementasi manajemen resiko di bidang cukai
- i. Peningkatan pengawasan peredaran MMEA Impor

4. Peningkatan pemahaman ketentuan di bidang cukai (sosialisasi)

5. Persetujuan pemberian insentif atau ganjaran premi di bidang cukai

C. Bidang Pengawasan dan Audit

1. Pengawasan

- a. Mengembangkan manajemen resiko kepabeanan dan cukai
- b. Membangun sistem dokumentasi pelanggaran kepabeanan dan cukai
- c. Melakukan pemberantasan penyelundupan fisik dan pelanggaran administrasi atas barang impor
- d. Melaksanakan pemberantasan penyalahgunaan fasilitas kepabeanan dan cukai

- e. Melaksanakan pemberantasan penyelundupan di daerah rawan dan perbatasan
 - f. Melaksanakan pemberantasan ekspor fiktif, barang larangan dan kena bea keluar
 - g. Melaksanakan pemberantasan penggunaan pita cukai palsu
2. Audit
- a. Pembuatan dokumentasi sistem informasi perencanaan audit
 - b. Penyusunan Data Base Profile dan Objek Audit
 - c. Penyelenggaraan Diklat Teknis pengolahan data
 - d. Penyusunan kajian permasalahan audit yang terkait dengan peraturan yang berlaku
 - e. Analisis data pada aplikasi Sistem Evaluasi Audit
 - f. Penyempurnaan Aplikasi Audit
 - g. Penyusunan Standarisasi dan Kodifikasi Rekomendasi LHA

3.9.3 Strategy Map di DJBC

3.9.3.1 Strategic Outcome

Dalam *Strategic Outcome* terdiri dari tiga aspek, yaitu:

1. BC-1. Administrasi Kepabeanan dan Cukai yang Handal (2 SS):
 - SS BC-1.1: Tingkat Penerimaan yang Optimal
 - SS BC-1.2: Dukungan terhadap industri (*industrial assistance*) dan fasilitasi perdagangan, keamanan, serta perlindungan masyarakat yang efektif.
2. BC-2. Pembangunan Kesadaran Hukum / Kepatuhan (2 SS):
 - SS BC-2.1: Tingkat pengawasan yang tinggi di bidang kepabeanan dan cukai.
 - SS BC-2.2: Tingkat kepatuhan yang tinggi dari pengguna jasa kepabeanan dan cukai.
3. BC-3. Pencitraan
 - SS BC-3: Tingkat kepercayaan yang tinggi dari pengguna jasa kepabeanan & cukai yang diwujudkan oleh pencitraan yang meningkat terhadap kinerja DJBC.

3.9.3.2 *Strategic Driver*

Dalam *Strategic Driver* dibagi menjadi empat aspek, yaitu:

1. BC-4. Identifikasi
 - SS BC-4: Kerjasama yang efektif dengan administrator pabean dan organisasi lain.
2. BC-5. Kebijakan Teknis (2 SS):
 - SS BC-5.1: Rumusan kebijakan, harmonisasi dan simplifikasi sistem dan prosedur sesuai kepentingan nasional dan standar internasional.
 - SS BC-5.2: Kajian dan telaahan permasalahan di lingkungan DJBC.
3. BC-6. Pelayanan
 - SS BC-6: Tingkat pelayanan yang tinggi melalui modernisasi sistem dan prosedur.
4. BC-7. Pengawasan dan Sosialisasi (4 SS):
 - SS BC-7.1: Efektivitas kegiatan pemeriksaan, audit, penagihan dan penyidikan
 - SS BC-7.2: Tingkat kepatuhan
 - SS BC-7.3: Utilisasi yang tinggi pada sarana pengawasan
 - SS BC-7.4: Tingkat sosialisasi yang tinggi untuk menumbuhkan kesadaran dan kepedulian masyarakat.

3.9.3.3 *Learning and Growth*

Learning and Growth ini dirumuskan melalui empat unsur penting dalam suatu organisasi yaitu sumber daya manusia, organisasi, *good governance* dan teknologi informasi dan komunikasi yang masing-masing memiliki sasaran strategis sebagai berikut:

1. BC-8. Sumber Daya Manusia
 - SS BC-8: Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompetisi tinggi.
2. BC-9. Organisasi
 - SS BC-9: Membangun organisasi yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang kepabeanan dan cukai.
3. BC-10. *Good Governance*

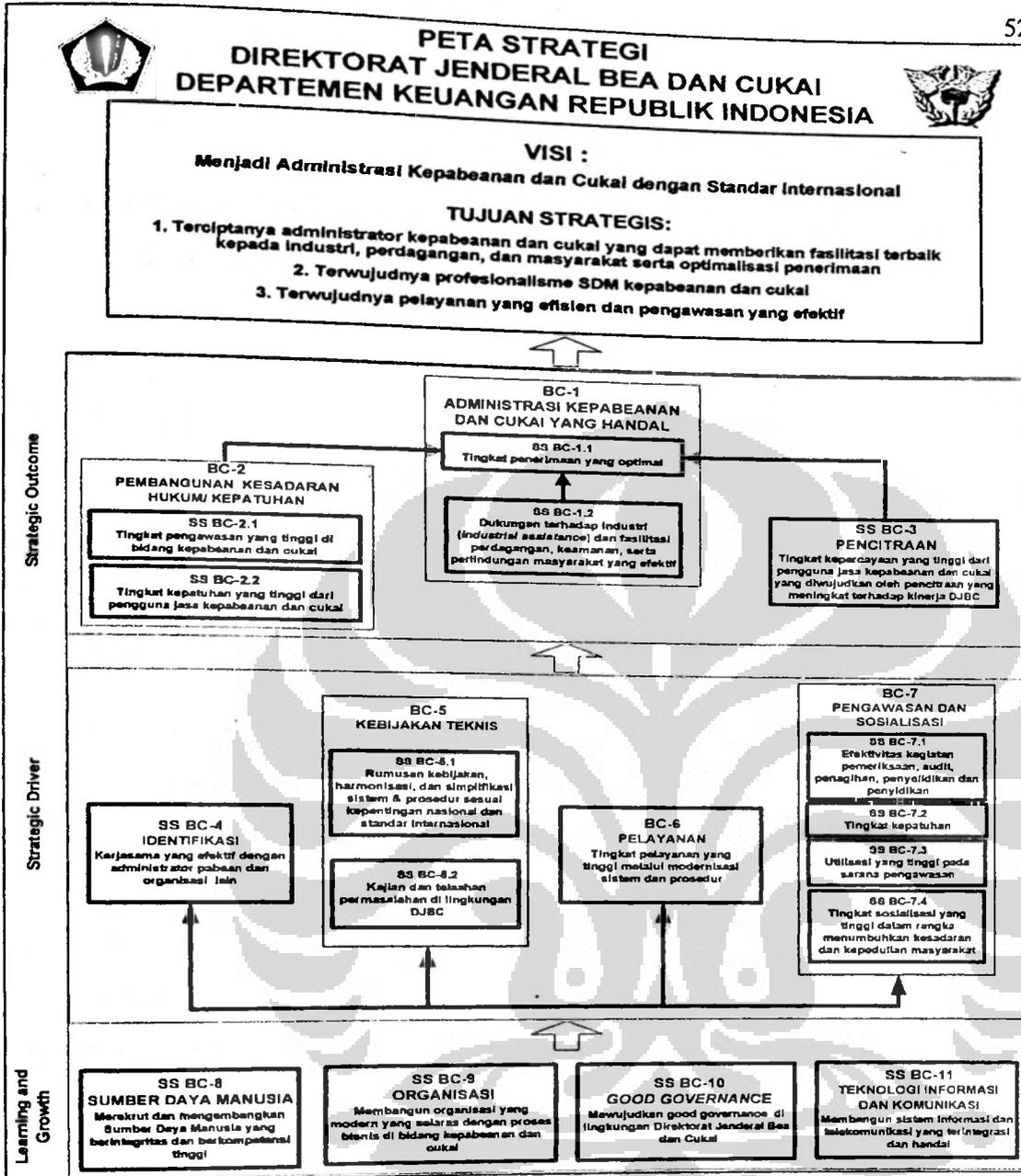
- SS BC-10: Mewujudkan *good governance* di lingkungan DJBC
4. BC-11. Teknologi Informasi dan Komunikasi
- SS BC-11: Membangun sistem informasi dan telekomunikasi yang terintegrasi dan handal.

3.9.3.4 *Financial Perspective*

Dalam *strategy map* di DJBC belum tercantum *financial perspective* secara eksplisit. Menurut Niven (2003), BSC yang baik dan lengkap harus dilengkapi dengan *financial perspective* baik di sektor publik, swasta, non-profit maupun sektor pemerintah. Mengenai hal ini akan dibahas secara lengkap pada bab 4.

Berikut ini adalah gambaran *strategy map* DJBC secara detail yang dapat dilihat pada gambar 3.2.





Gambar 3.2 Peta Strategi
 Sumber : Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2009

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Penyusunan dan Implementasi *Balanced Scorecard* di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Analisis dan evaluasi kinerja yang telah dilakukan DJBC dalam mengembangkan konsep *Balanced Scorecard* dapat ditinjau dari sembilan tahap sukses implementasi BSC (*nine steps to success framework*) yang disusun oleh Rohm dan Halbach (2002).

Dalam fase pertama, terdiri dari langkah kesatu sampai dengan langkah keenam yang akan dipaparkan sebagai berikut:

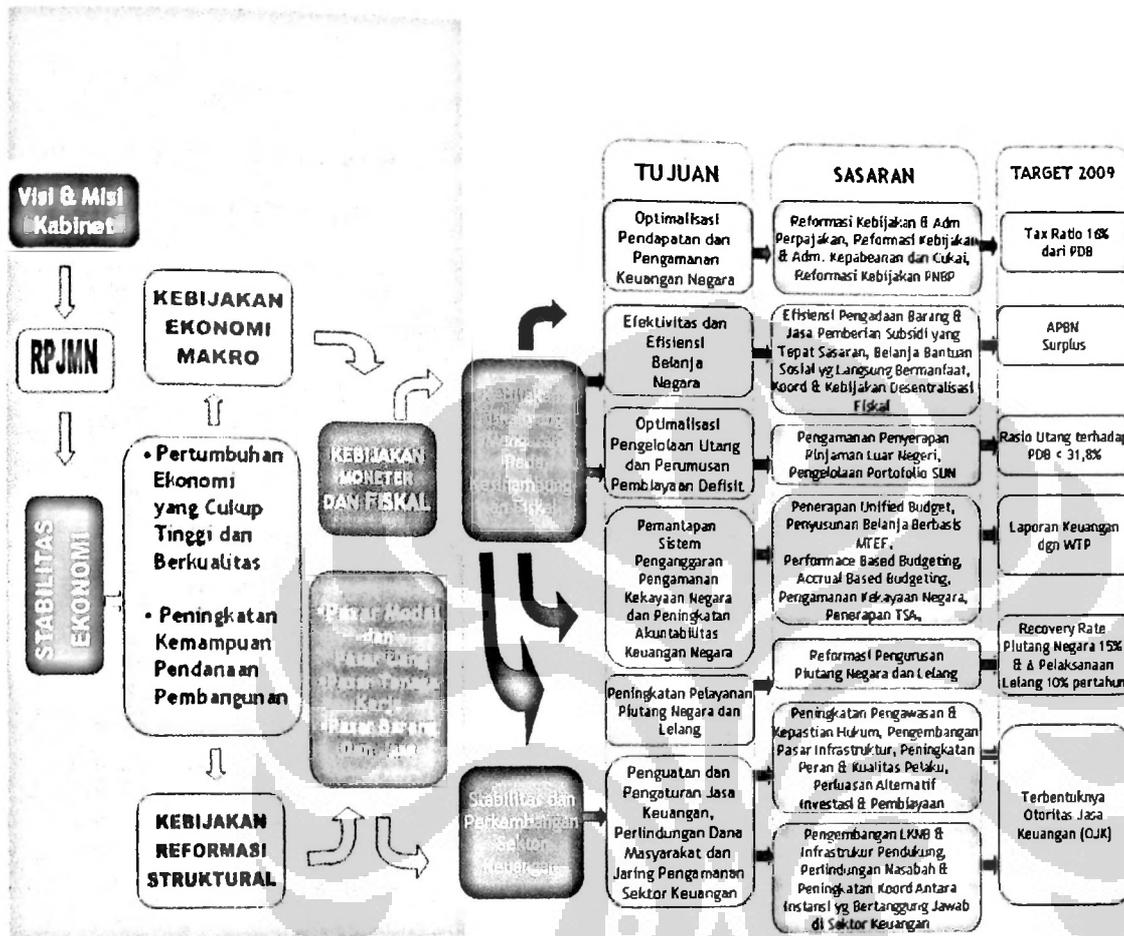
1. Evaluasi Organisasi.

DJBC merupakan bagian dari Departemen Keuangan yang berperan sebagai penjaga pintu gerbang negara yang sangat penting, terutama dalam menjaga keluar masuknya barang-barang impor dan ekspor dari dan ke daerah pabean Indonesia.

Oleh karena itu, sebelumnya akan dibahas mengenai tujuan, sasaran dan target tahun 2009 di Departemen Keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang terkait dengan reformasi birokrasi. Visi dan misi telah disusun, kode etik kepegawaian sebagai arahan pegawai dalam melakukan kinerja juga telah disusun. Tujuan Departemen Keuangan tersebut terangkum dalam visi dan lima misi, yaitu misi di bidang fiskal, ekonomi, politik, sosial budaya dan kelembagaan.

Dari segi peranan, yang harus diterapkan DJBC adalah sebagai *revenue collector*, DJBC sebagai *trade facilitator* dan *industrial assistance* dan DJBC sebagai *community protector* dan penegakan hukum.

Tujuan, sasaran dan target tahun 2009 di Departemen Keuangan dapat dilihat pada gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Tujuan dan Sasaran Departemen Keuangan 2009

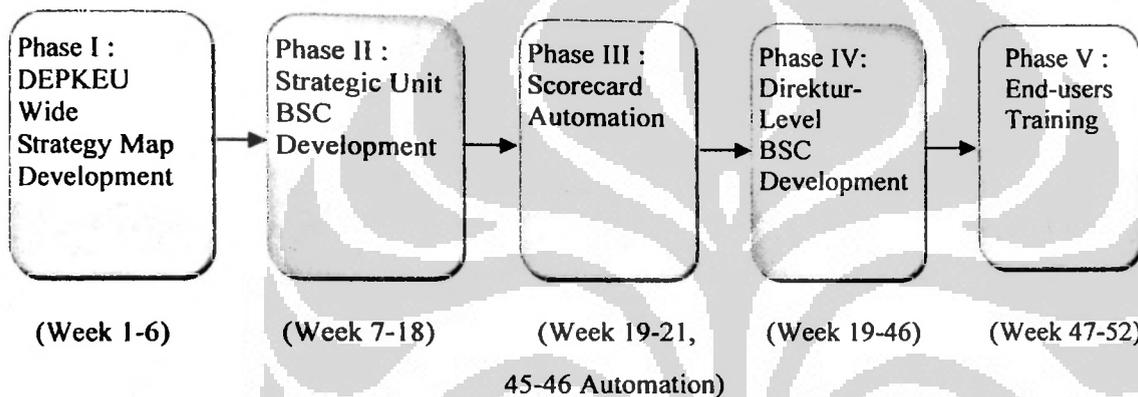
Sumber : Departemen Keuangan

Adapun sasaran-sasaran yang hendak dicapai oleh DJBC adalah:

- Terwujudnya pelayanan yang cepat, efisien, responsif dan transparan berdasarkan prinsip *good governance*
- Tercapainya pengawasan yang efektif
- Tercapainya kantor pelayanan yang bebas korupsi, kolusi dan nepotisme yang didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan berintegritas tinggi
- Terciptanya hubungan kemitraan dengan pengguna jasa
- Terwujudnya pelayanan perizinan, fasilitas dan keberatan satu atap

- f. Terwujudnya pemanfaatan teknologi informasi yang optimal untuk mendukung pelayanan dan pengawasan
- g. Terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien.

Dalam mengembangkan konsep *Balanced Scorecard*, Departemen Keuangan sebagai induk dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai telah menunjuk Pusat Analisis Harmonisasi dan Kebijakan Keuangan sebagai tim dalam mengembangkan *Balanced Scorecard* serta telah membuat *timeline* untuk evaluasi. Phase I dimulai pada pertengahan bulan November 2007.



Gambar 4.2 Departemen Keuangan BSC *Development Timeline*

Sumber : Departemen Keuangan dan GML Performance, 2007

Meskipun jadwal untuk proses pengembangan BSC telah disusun, analisis BSC ini masih tergolong baru bagi DJBC. Hingga saat penulisan karya akhir ini, BSC masih dalam tahap *cascading process* untuk unit eselon II pada tahun 2009 ini, kemudian untuk tahun 2010 direncanakan BSC akan mencapai unit eselon III dan seterusnya setiap tahunnya akan diproses dan diturunkan sampai akhirnya BSC akan sampai pada level individual. Target yang hendak dicapai pada akhir tahun 2009 adalah penyusunan *strategy map*, KPI beserta manual sampai tingkat departemen, tingkat eselon I dan eselon II.

2. Tema Strategi

Pada tahap kedua ini, tema strategi telah ditentukan oleh DJBC yang dapat dilihat pada Bab 3 Gambar 3.2 yang diklasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu:

- a. *Strategic Outcome*, meliputi: administrasi kepabeanan dan cukai yang handal, pembangunan kesadaran hukum atau kepatuhan, pencitraan.
- b. *Strategic Driver*, meliputi: identifikasi, kebijakan teknis, pelayanan, pengawasan dan sosialisasi.
- c. *Learning and Growth*, meliputi: sumber daya manusia, organisasi, *good governance*, teknologi informasi dan komunikasi.

3. Tujuan Strategis (*Objectives*)

Pada tahap ketiga, tujuan strategis merupakan komponen-komponen yang telah diklasifikasikan secara lebih spesifik dari strategi bisnis. Tujuan strategis tersebut dapat dilihat pada Bab 3 Gambar 3.2.

4. Peta Strategi (*Strategy Map*)

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) telah menyusun *strategy map* pada masing-masing divisi. Dari hasil analisis *strategy map* tersebut, terdapat salah satu kekurangan yaitu tidak adanya *financial perspective*, sementara pada sektor publik dan pemerintahan *financial perspective* ini harus diposisikan sebagai aspek pengelolaan anggaran sehingga tetap dikedepankan dan lebih difokuskan.

Sesuai dengan *strategy map* yang telah disusun, DJBC telah menentukan sebelas sasaran strategis (sebelum tahap evaluasi). Sasaran strategis tersebut disusun berdasarkan *standard operating procedure* dan uraian jabatan dari masing-masing unit kerja eselon I di DJBC yang dapat dilihat pada Bab 3 Gambar 3.2.

5. Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Perkembangan global, perubahan kondisi makro Indonesia dan dinamika internal menuntut dilaksanakannya reformasi birokrasi di DJBC yang merupakan bagian dari Departemen Keuangan. Seiring dengan hal tersebut Menteri Keuangan selaku pimpinan Departemen Keuangan melihat perlunya melakukan revisi *Roadmap 2008-2009* sekaligus melaksanakan percepatan implementasinya.

Strategi yang dipilih dalam percepatan implementasi *Roadmap 2008-2009*, didasarkan pada sistem manajemen berbasis kinerja. Tahap yang dilakukan adalah

menerjemahkan visi ke dalam peta strategi yang lebih spesifik dan menuangkannya dalam bentuk Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicator/KPI*). Langkah ini akan menjadikan Departemen Keuangan lebih efektif, efisien, transparan, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan *Roadmap*.

Menyadari bahwa kekuatan sistem manajemen berbasis kinerja berkaitan dengan strategi organisasi secara menyeluruh, Departemen Keuangan pada tahap awal membangun peta strategi dan KPI pada level organisasi. Selanjutnya, peta strategi dan KPI tersebut diterjemahkan ke dalam sasaran strategis masing-masing bidang tugas unit kerja di level eselon I dan eselon II. Dalam jangka panjang, pengukuran kinerja juga akan dikembangkan sampai dengan penyusunan KPI bagi individu.

Berdasarkan program prioritas *Roadmap* 2008-2009 dan arahan Menteri Keuangan, saat ini telah disusun lima tema peta strategi dan KPI, yang meliputi tema pendapatan negara, belanja negara, pembiayaan APBN, kekayaan negara, dan pasar modal dan lembaga keuangan non bank. Jumlah sasaran strategi yang telah dikembangkan oleh Depkeu-Wide *Strategy Map* mencapai sekitar 82 (delapan puluh dua) sasaran strategi dan KPI yang berhasil diidentifikasi sebanyak 161 KPI.

6. Inisiatif (*Initiatives*)

Pada saat ini DJBC sedang dalam tahap pengembangan BSC dalam sistem manajemen kerjanya. Hingga tahap *cascading process strategy map* eselon II, untuk *strategy map* tingkat departemen belum dirumuskan inisiatif yang diprioritaskan, sementara inisiatif ini diperlukan untuk mencapai target. Inisiatif yang disusun juga berfungsi untuk mengantisipasi *gap* yang terjadi antara target yang telah ditentukan dengan kondisi yang sebenarnya.

Dalam fase kedua adalah *Implementing* BSC, dikarenakan DJBC baru pada tahap awal, maka langkah ketujuh sampai dengan sembilan adalah sebagai berikut:

7. Automasi (*Automation*)

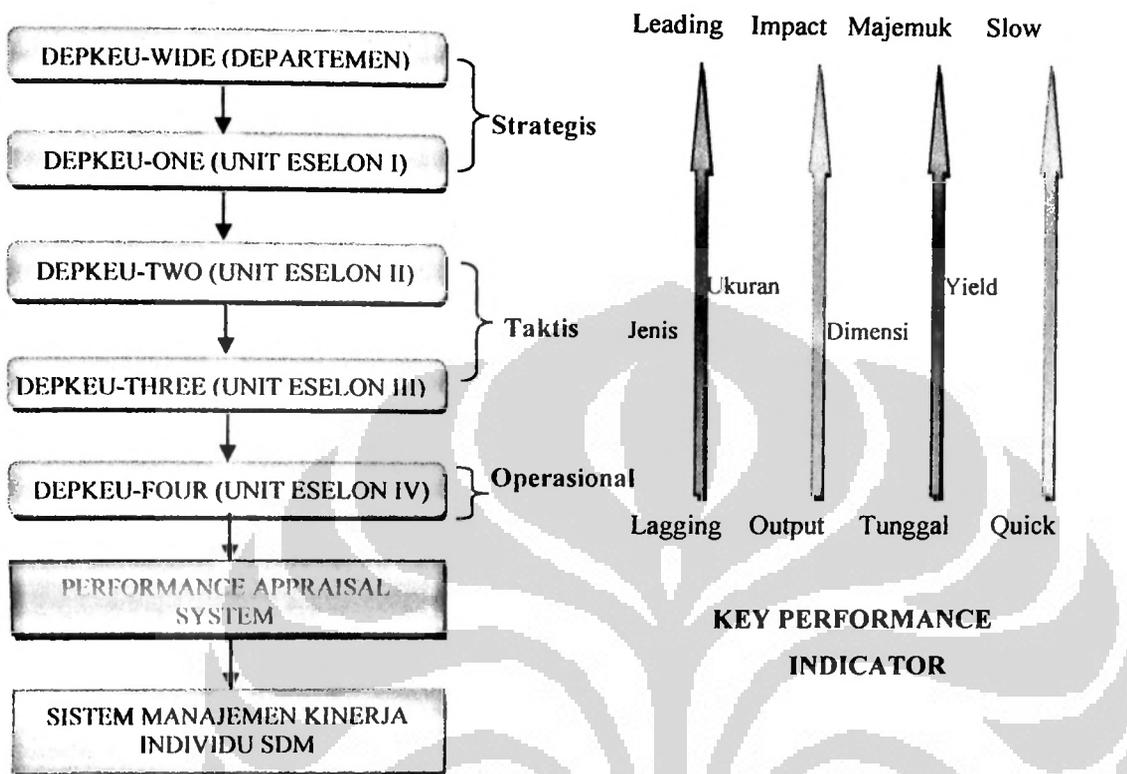
Dalam sistem pengukuran berbasis BSC pada DJBC ini baru direncanakan sudah terintegrasi secara akurat dan terautomasi di tingkat departemen, eselon I dan eselon II pada akhir tahun 2009. Direncanakan pada akhir tahun 2009, BSC untuk tingkat eselon I dan eselon II telah siap sehingga pada kuartal pertama tahun 2010 dapat dilakukan masa *trial run program* tersebut secara terintegrasi. Pada tahun 2010 direncanakan akan disusun dan dilakukan implementasi BSC sampai tingkat eselon III, tahun 2011 sampai tingkat eselon IV, tahun 2012 sampai tingkat eselon V dan tahun 2013 sampai pada level individu.

8. Proses Menurunkan (*Cascading Process*)

Untuk tahap kedelapan ini, DJBC telah melakukan *cascading process* hingga ke eselon II. Namun, timbul permasalahan yaitu masih adanya perbaikan terhadap KPI pada *strategy map* tingkat departemen, sehingga hal ini memperlambat proses *cascading* ke unit bisnis di bawahnya. Namun dikarenakan target program ini adalah sampai dengan tingkat eselon II pada akhir tahun 2009, maka untuk mencapai target tersebut, eselon I dan eselon II pada saat ini telah menyusun *strategy map* di unit masing-masing dan menyusun manual atau lembaran indikator kinerja utama terkait dengan KPI yang ada pada masing-masing eselon.

Pada proses *cascading*, hal yang harus diperhatikan adalah dalam penyusunan sasaran strategis dan KPI pada masing-masing unit yaitu harus selalu memperhatikan standar yang sesuai. Pada tingkat departemen dan eselon I, KPI yang bersifat strategis disusun secara berurutan. Untuk tingkat eselon II dan eselon III terdiri dari KPI yang bersifat taktis. Kemudian pada tingkat eselon IV atau unit kerja terkecil, KPI yang digunakan bersifat operasional.

Proses menurunkan atau *cascading process* dan penentuan KPI didasarkan pada pola perumusan pada gambar 4.3 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Proses *Cascading* dan Penyusunan KPI

Sumber : Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, 2009

9. Evaluasi (*Evaluation*)

Meskipun implementasi BSC ini belum dilakukan secara menyeluruh ke seluruh unit dibawah DJBC, namun evaluasi tetap dilakukan per kuartal untuk melihat sampai seberapa jauh hasil yang telah dicapai pada awal implementasi BSC ini. Selain itu, evaluasi yang dilakukan sangat penting untuk mengetahui adanya ketidakselarasan antar komponen dalam BSC, contohnya jika terdapat kesalahan dalam mendeskripsikan suatu sasaran strategis maupun KPI, kesalahan dalam menentukan sistem polarisasi dan formula untuk menghitung *output*.

Keterangan singkat tentang tahapan yang telah dilalui pada penyusunan peta strategi dan BSC di DJBC dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Tahapan Penyusunan Peta Strategi dan *Balanced Scorecard* DJBC

NO	Tahapan <i>Nine Steps to Success</i>		Keterangan
1	Evaluasi Organisasi	✓	
2	Tema Strategi	✓	
3	Tujuan Strategis (<i>Objectives</i>)	✓	
4	Peta Strategi (<i>Strategy Map</i>)	✓	
5	Pengukuran Kinerja (<i>Performance Measurement</i>)	✓	
6	Inisiatif (<i>Initiatives</i>)		Tidak dilakukan pada Depkeu-Wide
7	Automasi (<i>Automation</i>)		Tidak sesuai urutan, dilakukan setelah tahap 9
8	Proses Menurunkan (<i>Cascading Process</i>)	✓	
9	Evaluasi (<i>Evaluation</i>)	✓	

Sumber : telah diolah kembali

Jika ditinjau dari sembilan langkah sukses mengimplementasikan BSC tersebut, maka dapat dinilai bahwa DJBC belum mengadopsi BSC secara total. Ini disebabkan karena ada beberapa langkah yang belum selesai atau belum sepenuhnya dilakukan.

4.2 Evaluasi *Strategy Map* di DJBC

4.2.1 Evaluasi Desain *Strategy Map* di DJBC

Strategy Map yang telah disusun di DJBC menerjemahkan tujuan strategis “Terciptanya administrator kepabeanan dan cukai yang dapat memberikan fasilitas terbaik kepada industri, perdagangan dan masyarakat serta optimalisasi penerimaan, terwujudnya profesionalisme SDM kepabeanan dan cukai, terwujudnya pelayanan yang efisien dan pengawasan yang efektif ke dalam perspektif BSC melalui sebelas sasaran strategis dan dua puluh sembilan KPI. Seperti telah dibahas sedikit diatas bahwa *strategy map* di DJBC memiliki kekurangan yaitu tidak adanya *financial perspective* pada *strategy map* tersebut. Pada dasarnya kerangka *strategy map* dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi masing-masing sesuai dengan karakteristiknya apalagi terhadap suatu

organisasi pemerintah yang memiliki karakteristik khusus. Menurut Niven (2003, hal 24), “*No complete balanced scorecard without financial perspective.*”

Untuk itu dilakukan revisi terhadap peta strategi di DJBC sebagai berikut:

1. *Financial Perspective*

Dikarenakan tidak adanya *financial perspective* pada peta strategi, maka dilakukan penambahan unsur tersebut sehingga *financial perspective* terdiri dari satu sasaran strategis, yaitu tingkat penerimaan yang optimal.

Pada mulanya sasaran strategis tersebut di peta strategi DJBC bagian awal digolongkan sebagai “*Strategic Outcome* (SS BC-1.1), namun lebih tepat jika tingkat penerimaan yang optimal dikategorikan sebagai *financial perspective* karena sasaran strategis tersebut merupakan tingkat pencapaian penerimaan bea cukai yang sesuai dengan target sebagaimana tercantum dalam APBN dengan *Key Performance Indicator* atau KPI adalah jumlah penerimaan bea dan cukai.

2. *Customer Perspective*

Penggolongannya menjadi tiga bagian, yaitu pencitraan, pembangunan kesadaran hukum atau kepatuhan dan pelayanan. Pada sasaran strategis pencitraan dan pembangunan kesadaran hukum atau kepatuhan awalnya digolongkan sebagai *strategic outcome*, namun lebih tepat jika penggolongannya disebut sebagai *customer perspective* bukan sebagai *strategic outcome* karena semua sasaran strategis yang berhubungan dengan aspek pelayanan terhadap pelanggan dan *value proposition* dikategorikan sebagai *customer perspective*.

Pada sasaran strategis pelayanan, awalnya digolongkan sebagai *strategic driver*, padahal aspek ini merupakan tingkat pelayanan yang tinggi melalui modernisasi sistem dan prosedur. Deskripsi pelayanan disini adalah mengoptimalkan pelayanan kepada *stakeholders* dengan pelayanan yang pasti, efisien dan efektif serta modernisasi sistem dan prosedur melalui modernisasi kantor pajak dan kantor utama, kemudian adanya janji pelayanan yang merupakan SOP yang disusun dan diimplementasikan dalam rangka pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai selain layanan unggulan (*quick win*), sehingga akan lebih tepat jika sasaran strategis pelayanan digolongkan sebagai *customer perspective*.

3. *Internal Business Perspective*

Dalam *internal business* perspektif ini penggolongannya terdiri dari enam sasaran strategis, yaitu identifikasi, industri, fasilitas, pengawasan, sosialisasi dan kebijakan teknis. Terdapat evaluasi perubahan yang dilakukan terhadap perspektif ini yaitu sebagai berikut.

Untuk sasaran strategis identifikasi dan kebijakan teknis digolongkan dengan kategori yang disebut sebagai *internal business perspective* bukan dengan sebutan *strategic driver*, karena seperti yang telah dibahas pada Bab 2, sasaran strategis pada *internal business perspective* ini digunakan untuk meninjau perkembangan usaha atau bisnis suatu organisasi dan meninjau apakah produk atau jasa yang dihasilkan sesuai keinginan pelanggan atau konsumen.

Pada peta strategi awal, sasaran strategis dukungan terhadap industri (*industrial assistance*) dan fasilitasi perdagangan, keamanan serta perlindungan masyarakat yang efektif semula digolongkan sebagai *strategic outcome* (SS BC-1.2), namun akan lebih tepat jika sasaran strategis tersebut dikategorikan sebagai *internal business perspective*. Alasannya industri dan fasilitas merupakan dua aspek yang menunjang kegiatan internal suatu organisasi sehingga mendukung tingkat penerimaan yang optimal pada *financial perspective*. Sasaran strategis ini juga sebaiknya dibedakan menjadi dua bagian yaitu industri (SS BC-7) dan fasilitas (SS BC-8) karena memiliki pengertian yang berbeda.

Pada sasaran strategis pengawasan, semula digolongkan sebagai *strategic driver* dan terdiri dari empat sasaran strategis, namun berdasarkan hasil analisis yang dilakukan akan lebih tepat jika pengawasan tersebut terdiri dari tiga sasaran strategis, yaitu efektivitas kegiatan pemeriksaan, audit, penagihan, penyelidikan dan penyidikan, utilisasi yang tinggi pada sarana pengawasan dan mewujudkan *good governance* dalam rangka efisiensi biaya DJBC. Untuk SS BC-7.2 yaitu tingkat kepatuhan pada peta strategi yang pertama tidak perlu dipetakan lagi karena dapat digabung dengan SS BC-3.2 pada peta strategi yang kedua yaitu tingkat kepatuhan yang tinggi dari pengguna jasa kepabeanan dan cukai, sehingga tidak ada *double* pemetaan pada *strategy map* DJBC.

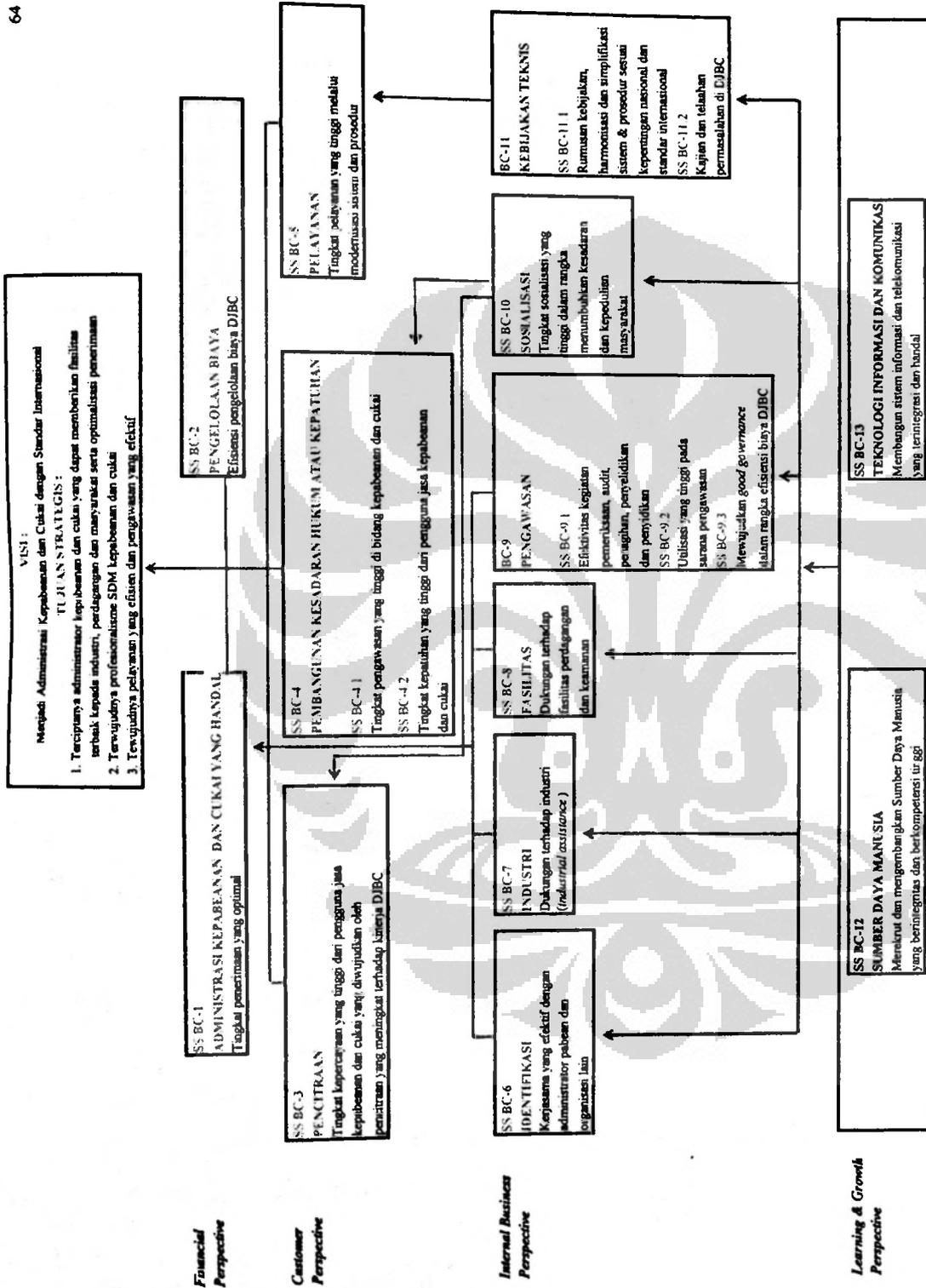
Pada sasaran strategis yang ketiga pada awalnya digolongkan sebagai *learning and growth perspective* (SS BC-10), namun seharusnya sasaran tersebut

tergolong *internal business perspective* karena mendeskripsikan terciptanya tata kelola pemerintahan dalam menerapkan aspek *good governance* dalam pengelolaan keuangan dan penggunaan kekayaan negara yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsiveness, responsibilitas, efektivitas dan efisiensi dalam rangka efisiensi biaya.

Untuk sasaran strategis sosialisasi, sebelumnya digolongkan sebagai *strategic driver* sebagai SS-7.4, namun lebih tepat jika dikategorikan sebagai *internal business perspective* dan berdiri menjadi bagian tersendiri karena sesuai dengan deskripsinya yaitu DJBC secara berkala memberikan sosialisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman masyarakat mengenai kebijakan di bidang kepabeanan dan cukai dalam rangka membantu masyarakat untuk menunaikan hak dan kewajibannya dengan baik.

4. *Learning and Growth Perspective*

Untuk jenis perspektif yang keempat ini terdiri dari tiga sasaran strategis yaitu sumber daya manusia, organisasi, teknologi informasi dan komunikasi. Semula, *learning and growth perspective* terdiri dari empat sasaran strategis, yang didalamnya termasuk *good governance*, namun karena sasaran strategis tersebut lebih menfokuskan pada aspek pengelolaan keuangan dan kekayaan negara di lingkungan DJBC maka lebih tepat jika digolongkan menjadi *financial perspective*. Untuk lebih jelasnya, berikut ini adalah *strategy map* di DJBC yang telah dievaluasi yang dapat dilihat pada gambar 4.4.



Gambar 4.4 Evaluasi Desain Strategy Map di DJBC

Sumber : telah diolah kembali

4.2.2 Deskripsi Sasaran Strategis Pada *Strategy Map* Hasil Evaluasi

Berikut ini merupakan deskripsi atau gambaran mengenai masing-masing sasaran strategis pada empat perspektif peta strategi yang baru hasil evaluasi.

a. *Financial Perspective*

Pada perspektif ini terdapat dua sasaran strategis yang dapat dilihat pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2 Sasaran Strategis Pada *Financial Perspective*

Kode	Sasaran Strategis	Nama IKU
SS BC-1	Tingkat penerimaan yang optimal	Jumlah Penerimaan Bea dan Cukai
SS BC-2	Efisiensi pengelolaan biaya DJBC	Realisasi vs. Anggaran

Sumber : telah diolah kembali

- **Tingkat Penerimaan yang Optimal.**

Sasaran strategis ini merupakan tingkat pencapaian penerimaan bea cukai dalam APBN. Pencapaian penerimaan bea cukai merupakan realisasi penerimaan bea masuk, bea keluar dan cukai sesuai Modul Penerimaan Negara.

IKU pada sasaran strategis ini adalah jumlah penerimaan bea dan cukai yang berfungsi sebagai alat ukur kinerja DJBC dalam menggali dan meningkatkan penerimaan bea masuk, bea keluar dan cukai.

- **Efisiensi Pengelolaan Biaya DJBC**

Sasaran strategis ini fokus pada bagaimana pengelolaan biaya di DJBC agar lebih efisien. Hal ini membutuhkan transparansi dalam realisasi penggunaan biaya. IKU adalah realisasi vs. anggaran, melalui IKU ini maka akan tercapai suatu pengukuran kinerja yang efisien.

b. *Customer Perspective*

Pada perspektif ini terdapat empat sasaran strategis yang dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Sasaran Strategis Pada *Customer Perspective*

Kode	Sasaran Strategis	Nama IKU
SS BC-3	Tingkat kepercayaan yang tinggi dari pengguna jasa kepabeanan dan cukai yang diwujudkan oleh pencitraan yang meningkat terhadap kinerja DJBC.	<ul style="list-style-type: none"> • Indeks kepuasan pelayanan bea dan cukai. • Persentase berita negatif yang diberitakan oleh media nasional yang terpercaya
SS BC-4.1	Tingkat pengawasan yang tinggi di bidang kepabeanan dan cukai.	Rencana pengawasan vs realisasi.
SS BC-4.2	Tingkat kepatuhan yang tinggi dari pengguna jasa kepabeanan dan cukai.	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase cukai yang dibayar tepat waktu dibandingkan dengan jumlah cukai. • Persentase pemblokiran dibandingkan dengan jumlah perizinan.
SS BC-5	Tingkat pelayanan yang tinggi melalui modernisasi sistem dan prosedur.	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio realisasi dari janji pelayanan <i>quick win</i> ke pihak eksternal. • Rasio realisasi dari janji pelayanan ke pihak eksternal.

Sumber : telah diolah kembali

- **Tingkat kepercayaan yang tinggi dari pengguna jasa kepabeanan dan cukai yang diwujudkan oleh pencitraan yang meningkat terhadap kinerja DJBC.**

Pada sasaran strategis ini maksudnya adalah pencitraan yang tinggi dari pengguna jasa di bidang kepabeanan dan cukai yang merupakan representasi dari peningkatan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai yang diberikan dan diharapkan dapat mendorong tercapainya pendapatan yang optimal.

Pertama, sasaran ini diukur dengan indeks kepuasan pelayanan bea dan cukai. Maksudnya adalah tingkat kepuasan pemangku kepentingan atas pelayanan yang diberikan oleh DJBC sehingga diharapkan dapat mencapai tingkat pendapatan Bea dan Cukai yang optimal. Unit yang bertanggung jawab adalah Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai (KIKC) dan sumber

datanya adalah hasil survei kepuasan pemangku kepentingan DJBC.

Untuk IKU yang kedua adalah persentase berita negatif yang diberitakan oleh media nasional yang terpercaya. Maksudnya disini adalah berita-berita negatif yang menjadi *headline* mengenai kebijakan DJBC melalui media massa (elektronik maupun cetak) skala nasional. Media cetak skala nasional adalah Kompas, Bisnis Indonesia, Media Indonesia, Republika, *Investor Daily*. Untuk media elektronik adalah <http://www.detik.com>. Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Penindakan dan Penyidikan dengan sumber data adalah kliping media massa cetak maupun elektronik.

- **Tingkat pengawasan yang tinggi di bidang kepabeanan dan cukai**

Deskripsi sasaran strategis ini berkaitan dengan pengawasan kepabeanan dan cukai, sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Menteri dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

IKU pada sasaran strategis ini adalah tingkat pengawasan vs realisasi. Dengan adanya pengawasan ini, maka akan mengakibatkan sanksi administrasi, penetapan barang dikuasai negara atau barang milik negara, rekomendasi audit atau penyidikan atau diserahkan kepada instansi terkait. IKU ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan penindakan pelanggaran kepabeanan dan cukai.

Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Penindakan dan Penyidikan, Kanwil DJBC dan KPU. Sumber data diperoleh dari Kasubdit Penindakan dan Kepala Bidang Penindakan dan Penyidikan. Tindakan apabila data belum tersedia adalah mengambil data hasil penindakan dari Kanwil dan KPPBC.

- **Tingkat kepatuhan yang tinggi dari pengguna jasa kepabeanan dan cukai.**

Deskripsi sasaran strategis ini adalah bagaimana mengoptimalkan tingkat kepatuhan pengguna jasa kepabeanan dan cukai terhadap berbagai peraturan di bidang kepabeanan dan cukai.

IKU yang pertama adalah persentase cukai yang dibayar tepat waktu

dibandingkan dengan jumlah cukai secara keseluruhan. Jumlah cukai yang dibayar tepat waktu maksudnya adalah jumlah cukai yang harus dibayar pengusaha pabrik cukai yang diberikan penangguhan pembayaran cukai sebelum batas waktu penangguhan yaitu 90 hari sejak pemesanan pita cukai, sedangkan jumlah cukai secara keseluruhan merupakan cukai yang harus dibayar pengusaha pabrik yang diberikan penangguhan pembayaran. Unit yang bertanggung jawab adalah Kanwil DJBC dengan sumber data BCK-7 (Buku Rekening Kredit Barang Kena Cukai).

Untuk IKU yang kedua adalah persentase pemblokiran dibandingkan dengan jumlah perizinan. Pemblokiran yang dimaksud adalah tindakan pejabat bea dan cukai untuk menolak memberikan pelayanan kepabeanan dan cukai terhadap pengusaha sesuai ketentuan perundangan yang berlaku. Perizinan adalah perizinan yang ditetapkan pejabat bea dan cukai kepada pengusaha sesuai dengan ketentuan dan perundangan yang berlaku. Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Penindakan dan Penyidikan dengan sumber data berasal dari *database* importir, eksportir, PPJK, pengusaha TPS, TPB, KB, GB dan pengusaha barang.

- **Tingkat pelayanan yang tinggi melalui modernisasi sistem dan prosedur.**

Deskripsi dari sasaran strategis adalah mengoptimalkan pelayanan kepada *stakeholders* dengan pelayanan yang pasti, efisien dan efektif serta modernisasi sistem dan prosedur melalui modernisasi kantor pajak dan kantor utama.

Pada IKU yang pertama adalah rasio realisasi dari janji pelayanan *quick win* ke pihak eksternal. Janji pelayanan *quick win* maksudnya adalah SOP yang disusun dan diimplementasikan dalam rangka pelayanan unggulan kepada pihak eksternal dengan limit waktu tertentu.

Jenis SOP janji pelayanan (*quick win*) meliputi jalur prioritas, jalur hijau, jalur merah, ekspor, pengajuan keberatan, pengajuan fasilitas, *rush handling* dan perusahaan jasa titipan. Realisasi janji pelayanan adalah banyaknya dokumen yang diselesaikan sesuai dengan waktu yang ditetapkan, sedangkan

jumlah total dokumen merupakan jumlah dokumen yang dilayani yang termasuk dalam kategori janji pelayanan. Unit yang bertanggung jawab adalah KPU Bea dan Cukai, Kanwil DJBC dan KPPBC, sedangkan untuk sumber data berasal dari *data time release* penyelesaian dokumen (KPU dan KPPBC) serta data jumlah dokumen (KPU dan KPPBC).

Untuk IKU yang kedua adalah rasio realisasi dari janji pelayanan ke pihak eksternal. Janji pelayanan yang dimaksud adalah SOP yang disusun dan diimplementasikan dalam rangka pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai selain layanan unggulan (*quick win*). Tujuannya untuk meningkatkan pelayanan melalui modernisasi sistem dan prosedur dalam rangka meningkatkan dan mengamankan pendapatan negara dari sektor Bea Masuk dan Cukai. Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Fasilitas Kepabeanan, Direktorat Teknis Kepabeanan, Direktorat Cukai dan Direktorat PPKC. Sumber data diperoleh juga dari *data time release* penyelesaian dokumen dan data jumlah dokumen. Tindakan apabila data belum tersedia adalah melakukan koordinasi dengan unit terkait.

c. *Internal Business Perspective*

Pada perspektif ini terdapat delapan sasaran strategis yang dapat dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Sasaran Strategis Pada *Internal Business Perspective*

Kode	Sasaran Strategis	Nama IKU
SS BC-6	Kerjasama yang efektif dengan administrator pabean dan organisasi lain.	Persentase kebijakan kepabeanan nasional terhadap hasil kesepakatan kepabeanan internasional.
SS BC-7	Dukungan terhadap industri	Persentase keputusan yang tepat waktu
SS BC-8	Dukungan terhadap fasilitas perdagangan dan keamanan.	Persentase keputusan yang tepat waktu
SS BC-9.1	Efektivitas kegiatan pemeriksaan, audit, penagihan, penyelidikan dan penyidikan.	<ul style="list-style-type: none"> • Realisasi audit dibandingkan rencana • Persentase pencairan tagihan terhadap jumlah tagihan bea masuk, cukai dan pajak dalam rangka impor. • Persentase tindak pidana bidang kepabeanan dan cukai yang diserahkan ke Kejaksaan.
SS BC-9.2	Utilisasi yang tinggi pada sarana pengawasan.	Persentase pemanfaatan sarana pengawasan.
SS BC-9.3	Mewujudkan <i>good governance</i> di DJBC	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase temuan audit sejenis berdasarkan Laporan Hasil Audit. • Persentase rekomendasi audit yang telah ditindaklanjuti. • Persentase ditindaklanjutinya Rekomendasi Penjatuhan Sanksi.
SS BC-10	Tingkat sosialisasi yang tinggi dalam rangka menumbuhkan kesadaran dan kepedulian masyarakat.	Persentase pengaduan dari sumber internal dan eksternal DJBC yang selesai diproses dibandingkan dengan yang diterima.
SS BC-11.1	Rumusan kebijakan, harmonisasi, simplifikasi sistem dan prosedur sesuai kepentingan nasional dan standar internasional.	Persentase rekomendasi yang menjadi keputusan bidang kepabeanan dan cukai.
SS BC-11.2	Kajian dan telaahan permasalahan di DJBC.	Persentase jumlah kajian/telaahan yang dibuat.

Sumber : telah diolah kembali

- **Kerjasama yang efektif dengan administrator pabean dan organisasi lain.**

Deskripsi sasaran strategis ini adalah membangun kerjasama yang efektif dengan administrator kepabeanan dan organisasi lain dalam rangka meningkatkan kapasitas dan efektivitas kinerja DJBC.

IKU pada sasaran strategis ini adalah persentase kebijakan kepabeanan nasional terhadap hasil kesepakatan kepabeanan internasional. Maksud kebijakan pabean nasional adalah peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan, sedangkan kesepakatan kepabeanan internasional ialah kesepakatan hasil kerjasama internasional yang berkaitan dengan kepabeanan antara Indonesia dengan negara-negara lain (bilateral, regional atau multilateral). IKU ini bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan DJBC dalam menyediakan dasar-dasar hukum nasional yang memungkinkan DJBC bekerja dalam konteks global baik dalam bentuk ketentuan kerja maupun standar pelayanan yang diberikan, yaitu *save time, save cost, safe* dan *simple*.

Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Kepabeanan Internasional. Untuk sumber data berasal dari persetujuan internasional terkait kepabeanan (bilateral, regional dan multilateral).

- **Dukungan terhadap industri (*industrial assistance*).**

Deskripsi sasaran strategis ini adalah membantu menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi pertumbuhan industri dan investasi (*industrial assistance*) dalam rangka membantu meningkatkan daya saing industri dalam negeri serta mendukung peningkatan daya saing produk ekspor.

IKU pada sasaran strategis ini adalah persentase keputusan yang tepat waktu. Maksudnya adalah keputusan yang berkaitan dengan bidang impor dan ekspor, identifikasi dan klasifikasi barang, tarif bea masuk dan nilai pabean (teknis kepabeanan).

Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Teknis Kepabeanan, sedangkan untuk sumber data berasal dari Subbagian TU Direktorat Teknis Kepabeanan.

- **Dukungan terhadap fasilitas perdagangan dan keamanan.**

Maksud dari sasaran strategis ini adalah memberikan fasilitas dalam perdagangan (*trade facilitator*) melalui berbagai upaya dengan tujuan meningkatkan kelancaran arus barang dan perdagangan, menekan ekonomi biaya tinggi dan mencegah terjadinya perdagangan ilegal.

IKU pada sasaran strategis ini adalah persentase keputusan yang tepat waktu. Maksudnya ialah keputusan yang berkaitan dengan pemberian fasilitas kepabeanan (fasilitas pertambangan, fasilitas pembebasan, fasilitas TPB).

Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Fasilitas Kepabeanan, sedangkan untuk sumber data berasal dari Subbagian TU Direktorat Fasilitas Kepabeanan.

- **Efektivitas kegiatan pemeriksaan, audit, penagihan, penyelidikan dan penyidikan.**

Deskripsinya adalah kegiatan audit di bidang kepabeanan dan cukai yang dilakukan secara efektif dan diharapkan dapat mencegah *tax evasion* dan meningkatkan kepatuhan Wajib Kepabeanan dan Cukai.

IKU yang pertama adalah realisasi audit dibandingkan dengan rencana. Maksud rencana audit ialah rencana audit kepabeanan dan cukai yang disusun berdasarkan Daftar Rencana Objek Audit (DROA). Tujuannya untuk mengukur tingkat pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai dibandingkan dengan rencana. Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Audit dan Kantor Wilayah, sedangkan sumber data diperoleh dari Direktorat Audit.

IKU yang kedua yaitu persentase pencairan tagihan terhadap jumlah tagihan bea masuk, cukai dan pajak dalam rangka impor. Maksudnya adalah tagihan yang didasari atas penerbitan surat pemberitahuan kekurangan pembayaran bea masuk cukai dan Pajak Dalam Rangka Impor (PDRI). Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat PPKC, sedangkan sumber data diperoleh dari laporan bulanan.

Ketiga, IKU pada sasaran strategis ini adalah persentase tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai yang diserahkan ke Kejaksaan. Kasus tindak pidana maksudnya adalah kasus pidana yang diproses berdasarkan SPDP (Surat Perintah Dimulainya Penyidikan) yang diserahkan ke Kejaksaan. Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Penindakan dan Penyidikan, Kantor Wilayah, KPU dan KPPBC, sedangkan sumber data diperoleh dari Sub Direktorat Penyidikan Direktorat Penindakan dan Penyidikan.

- **Utilisasi yang tinggi pada sarana pengawasan.**

Deskripsi dari utilisasi sarana pengawasan adalah optimalisasi penggunaan sarana pengawasan untuk meningkatkan layanan ekspor dan impor.

IKU pada sasaran strategis ini adalah persentase pemanfaatan sarana pengawasan. Sarana pengawasan maksudnya adalah semua perangkat keras yang diperlukan untuk kegiatan pengawasan, berikut perangkat-perangkat pendukungnya yang dimiliki oleh DJBC. Realisasi pemanfaatan sarana pengawasan adalah total waktu dalam jam untuk sarana pengawasan yang dioperasikan, sedangkan ketersediaan jam sarana pengawasan adalah total jam yang tersedia pada sarana pengawasan yang dimiliki (tidak termasuk waktu untuk keperluan perawatan).

Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Penindakan dan Penyidikan, Kantor Wilayah dan KPU, sedangkan sumber data berasal dari Sub Direktorat Sarana Operasi – Direktorat Penindakan dan Penyidikan, Bagian Penindakan dan Sarana Operasi Kantor Wilayah dan KPU.

- **Mewujudkan *good governance* dalam rangka efisiensi biaya DJBC.**

Maksud dari sasaran strategis ini adalah terciptanya tata kelola pemerintahan dalam menerapkan aspek *good governance* untuk pengelolaan keuangan dan penggunaan kekayaan negara dengan fokus transparansi, akuntabilitas, responsiveness, responsibilitas, efektivitas dan efisiensi.

Untuk IKU yang pertama adalah persentase temuan audit sejenis berdasarkan Laporan Hasil Audit (LHA). Maksud dari temuan audit adalah

hasil audit tim ITJEN berupa penyimpangan, penyalahgunaan wewenang, pelanggaran dan ketidaksesuaian dengan ketentuan yang berlaku yang dapat mengakibatkan terganggunya pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi atau satuan kerja yang diaudit dan pencapaian tujuan organisasi, serta dapat mengakibatkan terjadinya kerugian negara, sedangkan untuk temuan audit yang sejenis maksudnya adalah temuan audit pada periode sekarang yang ditemukan sama dalam masa dua tahun terakhir.

Untuk IKU yang kedua adalah persentase rekomendasi audit yang telah ditindaklanjuti. Rekomendasi audit maksudnya adalah saran perbaikan yang disampaikan Aparat Pengawasan Fungsional berkaitan dengan temuan hasil audit maupun kajian atas current issue dalam periode tahun sebelumnya berdasarkan tanggal Laporan Hasil Audit (LHA) atau Surat Hasil Audit (SHA). Telah ditindaklanjuti artinya tindak lanjut yang dilakukan telah dinilai tuntas oleh Aparat Pengawasan Fungsional, sedangkan periode tindak lanjut adalah berdasarkan tanggal surat perihal tindak lanjut yang dikirimkan ke Aparat Pengawasan Fungsional.

Pada IKU yang ketiga merupakan persentase ditindaklanjutinya rekomendasi penjatuhan sanksi. Persentase ditindaklanjutinya rekomendasi penjatuhan sanksi merupakan perbandingan antara rekomendasi penjatuhan sanksi yang telah ditindaklanjuti dengan jumlah rekomendasi yang diberikan terkait dengan penjatuhan sanksi hasil investigasi. Unit yang bertanggung jawab adalah Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanaan dan Cukai. Sumber data yang diperlukan Laporan Hasil Audit dan Sistem Informasi Pengawasan Terpadu (SIPIDU).

- **Tingkat sosialisasi yang tinggi dalam rangka menumbuhkan kesadaran dan kepedulian masyarakat.**

Maksud dari sasaran strategis ini adalah DJBC secara berkala memberikan sosialisasi untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman masyarakat mengenai kebijakan di bidang kepabeanaan dan cukai dalam rangka membantu masyarakat untuk menunaikan hak dan kewajibannnya dengan baik.

IKU adalah persentase pengaduan dari sumber internal dan eksternal

DJBC yang selesai diproses dibandingkan dengan yang diterima. Maksud pengaduan disini adalah informasi dari masyarakat dan pegawai DJBC berupa kritik dan keluhan yang bersifat membangun terhadap kinerja pegawai atau unit kerja organisasi (DJBC). Unit yang bertanggung jawab adalah Pusat KIKC. Sumber data diperoleh dari jumlah pengaduan yang masuk baik disampaikan secara langsung maupun melalui media massa.

- **Rumusan kebijakan, harmonisasi dan simplifikasi sistem dan prosedur sesuai kepentingan nasional dan standar internasional.**

Deskripsi sasaran strategis adalah setiap kebijakan harus disertai kajian *cost* dan *benefit* serta administrasi yang teliti, menyiapkan atau mengkaji bahan penyusunan rumusan peraturan dan kebijakan standarisasi, evaluasi, rekomendasi dan penyempurnaan rancangan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai.

IKU pada sasaran strategis ini ialah persentase rekomendasi yang menjadi keputusan bidang kepabeanan dan cukai. Maksudnya adalah rumusan aturan dan penyempurnaan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, serta evaluasi pelaksanaan di bidang impor dan ekspor, bidang identifikasi dan klasifikasi barang, bidang nilai pabean, profil komoditi, data harga, bidang cukai hasil tembakau, bidang aneka cukai dan bidang peta cukai.

Unit yang bertanggung jawab adalah Direktorat Teknis Kepabeanan, Direktorat Cukai, Direktorat Penerimaan dan Peraturan. Sumber data berasal dari UU Kepabeanan dan Cukai, Hasil Konvensi Internasional dan peraturan terkait lainnya, Nota Dinas, surat maupun *draft* peraturan bidang bea cukai.

- **Kajian dan telaahan permasalahan di lingkungan DJBC.**

Berdasarkan sasaran strategis ini maka permasalahan di lingkungan DJBC dikategorikan ke dalam bidang pelayanan dan penerimaan kepabeanan dan cukai, bidang pengawasan dan penegakan hukum kepabeanan dan cukai, serta bidang pengembangan kapasitas dan kinerja organisasi.

IKU pada sasaran strategis ini ialah persentase jumlah kajian atau telaahan yang dibuat. Maksudnya jumlah kajian atau telaahan yang dihasilkan

dalam bentuk buku laporan yang ditugaskan oleh Direktorat Jenderal melalui surat tugas.

Unit yang bertanggung jawab pada sasaran strategis ini adalah Tenaga Pengkaji bidang Pelayanan dan Penerimaan, bidang Pengawasan dan Penegakan Hukum dan bidang Pengembangan, sedangkan sumber data berasal dari Tenaga Pengkaji DJBC.

d. *Learning and Growth Perspective*

Pada perspektif ini terdapat tiga sasaran strategis yang dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Sasaran Strategis Pada *Learning and Growth Perspective*

Kode	Sasaran Strategis	Nama IKU
SS BC-12	Merekrut dan mengembangkan sumber daya manusia yang berintegritas dan berkompetensi tinggi.	<ul style="list-style-type: none"> • Persentase karyawan yang kompetensinya sesuai kebutuhan kompetensi jabatan tematik. • Rasio anggaran pendidikan dan pelatihan terhadap total belanja DJBC. • Persentase pegawai DJBC yang terindikasi kasus pelanggaran kode etik/disiplin pegawai.
SS BC-13	Membangun sistem informasi dan telekomunikasi yang terintegrasi dan handal.	Persentase sistem aplikasi transformasi dan analitis TIK yang terimplementasi sesuai rencana.

Sumber : telah diolah kembali

- **Merekrut dan mengembangkan sumber daya manusia yang berintegritas dan berkompotensi tinggi.**

Definisi dari sasaran strategis yang dimaksud merupakan sistem rekrutmen yang kredibel dan pengembangan SDM berkelanjutan yang diharapkan akan menghasilkan SDM yang produktif dalam meningkatkan pendapatan negara. Dengan adanya perekrutan yang efisien, maka diharapkan akan dapat mengembangkan sumber daya manusia yang memiliki integritas dalam melakukan kinerja dan memiliki jiwa kompetensi yang tinggi.

IKU yang pertama adalah persentase karyawan yang kompetensinya sesuai dengan kebutuhan kompetensi jabatan tematik. Jabatan tematik merupakan jabatan yang sangat berperan dalam pencapaian kinerja yang ditentukan oleh unit eselon I. Unit yang bertanggung jawab disini adalah Sekretariat DJBC dengan sumber data berasal dari hasil *assessment centre* tingkat pusat (eselon II dan III) dan data penempatan pegawai yang menduduki jabatan sesuai SKJ dari masing-masing unit eselon I. Data pegawai ini juga dikelola dengan melakukan evaluasi setiap tahunnya.

IKU yang kedua adalah rasio anggaran pendidikan dan pelatihan terhadap total belanja DJBC. Maksud anggaran pendidikan dan pelatihan adalah seluruh anggaran yang dialokasikan untuk BPPK dan anggaran pengembangan pegawai pada masing-masing unit eselon I, termasuk dana yang berasal dari hibah dan pinjaman. Hal ini merupakan salah satu indikator pengembangan SDM Departemen Keuangan. Unit yang bertanggung jawab adalah Sekretariat DJBC dengan sumber data berasal dari RKA-K/L yang telah tersusun dalam Sekretariat tersebut.

IKU yang ketiga adalah persentase pegawai DJBC yang terindikasi kasus pelanggaran kode etik atau disiplin pegawai. Maksud dari kasus pelanggaran kode etik atau disiplin pegawai ialah penyimpangan yang dilakukan pegawai berdasarkan Laporan Hasil Audit Inspektorat Jenderal dan Rekomendasi Majelis Kode Etik. Unit yang bertanggung jawab adalah Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanaan dan Cukai dengan sumber data berasal dari Bagian Kepegawaian, Sekretariat DJBC.

- **Membangun sistem informasi dan telekomunikasi yang terintegrasi dan handal.**

Deskripsi sasaran strategis adalah merancang sistem aplikasi untuk pengolahan data menjadi informasi dalam proses pengambilan keputusan pimpinan. Dengan adanya sistem informasi yang terpadu, integrasi pada telekomunikasi antar unit di DJBC maka akan terwujud penyampaian dan pengiriman informasi yang handal. Lingkup DJBC yang sangat luas yang meliputi unit-unit kantor pelayanan utama, direktorat maupun cabang-cabang di daerah. Terintegrasi maksudnya adalah penyatuan beberapa sistem aplikasi menjadi satu sistem yang komprehensif.

IKU pada sasaran strategis ini adalah persentase sistem aplikasi transformasi dan analitis Tatanan Informasi Kepabeanan (TIK) yang terimplementasi sesuai rencana. Maksudnya adalah sistem yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan secara elektronik kepada masyarakat. Formula pada IKU ini adalah jumlah sistem pelayanan terotomasi dibagi dengan jumlah seluruh sistem pelayanan. Persentase sistem pelayanan masyarakat yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk pelayanan elektronik untuk tahun 2009 telah mencapai target sebesar 70%.

Tujuan strategis dari IKU ini adalah untuk memantau pengembangan aplikasi yang mendukung peningkatan pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Jadi sistem tersebut selalu melakukan pemantauan secara berkala dengan periode tertentu, sehingga jalur teknologi informasi dan komunikasi sampai pada setiap unit-unit kerja, direktorat maupun kantor-kantor pelayanan utama yang saling beintegrasi dengan baik.

Unit yang bertanggung jawab disini adalah Direktorat Informasi Kepabeanan yang berkewajiban untuk memonitor sistem informasi setiap periode, sedangkan sumber datanya meliputi semua berkas yang diperoleh dari Informasi Kepabeanan dan Cukai (IKC).

4.3 Kaitan (*Alignment*) Antara Pegawai Dengan Strategi yang Diterapkan

Organisasi yang fokus pada strategi memahami pentingnya keikutsertaan pegawai untuk menerapkan *Balanced Scorecard*. Para pegawai merupakan penentu berhasil atau tidaknya penerapan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memperlengkapi organisasi dengan sarana komunikasi dan penjabaran pegawai.

Terdapat tiga proses utama agar pegawai terlibat dengan optimal pada penerapan strategi organisasi di DJBC, yaitu:

1. Komunikasi dan edukasi

Pegawai harus memahami dan mengerti strategi jika mereka ingin menerapkannya. Menciptakan pengetahuan dan pemahaman pegawai adalah tujuan proses komunikasi. Proses komunikasi di DJBC terhalang oleh terbatasnya waktu untuk menanamkan strategi organisasi dari level eselon atas ke level pelaksana.

DJBC melakukan edukasi melalui pendidikan, pelatihan-pelatihan atau seminar-seminar yang dijalankan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan atau organisasi-organisasi lainnya. Hal ini dirasa kurang karena keterbatasan dana dan peralatan. Permasalahan yang dihadapi oleh eselon atas (I,II,III) seolah-olah berbeda dengan apa yang dihadapi oleh level bawah. Pegawai secara sendiri-sendiri atau berkelompok berusaha menemukan sendiri cara menerapkan strategi organisasi dan pemahaman tentang strategi organisasi itu sendiri.

Terdapat beberapa strategi utama organisasi yang dengan baik dipahami oleh pegawai, misalnya pelayanan dilakukan dengan cepat, dilarang menerima imbalan dalam bentuk apapun, harus menerapkan prosedur kerja dengan benar dan lain-lain, namun arahan agar strategi bisa diterapkan masih dirasa kurang, sementara setiap unit kerja perlu dimonitor agar strategi organisasi tercapai secara keseluruhan.

2. Pengembangan tujuan individual dan unit kerja

Sebagian kecil pegawai mengerti bagaimana mereka dapat mengimplementasikan strategi bahkan mempengaruhi strategi, sementara sebagian besar pegawai melakukan pekerjaannya hanya sebagai rutinitas. Hal ini berkaitan dengan kurangnya *mentoring* yang cukup memadai, meskipun latar belakang pendidikan cukup mempengaruhi dan sumber daya manusia cukup memadai. Tujuan-tujuan individual seringkali tidak sejalan dengan tujuan unit kerja. Hal ini berkaitan dengan tingkat ketidakpuasan yang didapatkan pegawai dari penghasilan yang diperoleh, sehingga masih terdapat pegawai yang mencoba memperoleh penghasilan tambahan. Pegawai sebaiknya diberikan penjelasan tahap-tahap peningkatan kompensasi. Pimpinan harus memberikan penjelasan bahwa terdapat titik temu antara tujuan-tujuan individu, tujuan unit kerja bahkan tujuan organisasi.

Pencapaian karir yang seringkali merupakan tujuan individu perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan dengan cara memotivasi pegawai untuk mengembangkan diri masing-masing di bidang pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, wawasan, lingkungan kerja dalam mempengaruhi proses internal bisnis DJBC. Tingkat keahlian individu dan unit kerja masih bisa ditingkatkan lagi dengan cara menyusun *job description* serta mengatasi kemungkinan adanya penyimpangan terhadap *job description* tersebut, kasus-kasus tertentu bisa saja terjadi dalam data dokumen atau proses internal bisnis.

Unit kerja di DJBC perlu pembekalan yang lebih intensif tentang pengelompokan kasus-kasus yang mungkin terjadi, sehingga dapat menghindari keraguan pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Proses bisnis yang telah berjalan juga perlu diingatkan secara terus-menerus. Apabila ada perkembangan baru yang berkaitan dengan pekerjaan kebeacukaaian, maka pimpinan wajib menginformasikan kepada unit kerja agar pengetahuan pegawai menjadi *up to date*.

3. Sistem Insentif dan *Reward System*.

Pegawai harus ikut merasakan bahwa ketika organisasi berhasil mencapai sasarannya maka mereka juga akan mendapatkan imbalan atas keberhasilan tersebut, sebaliknya ketika organisasi kurang berhasil mencapai sasaran-

sasarannya maka pegawai merasakan adanya kekurangan. Pegawai merasa senang dengan keberhasilan organisasi karena dibayangi oleh adanya insentif dan *reward* yang wajar. Dengan adanya hal tersebut maka akan membedakan perasaan dan tingkat kepuasan pegawai yang giat bekerja dengan yang kurang serius. Seringkali pegawai tidak dapat membedakan dan merasakan periode waktu kapan organisasi disebut sukses dan periode waktu kapan organisasi tidak sukses, sehingga pegawai merasa biasa-biasa saja dan tidak dinamis. Selanjutnya pemahaman ini menciptakan kurangnya kreatifitas pegawai karena anggapan semua apresiasi terhadap usaha pegawai dipandang sama saja oleh pimpinan.

Pimpinan juga harus dapat menjaga rasa keadilan tingkat insentif dan *reward* antar unit. Rasa kurang adil antar unit sering dirasakan oleh pegawai secara tidak wajar khususnya pada organisasi besar. Sistem insentif dan *reward* senantiasa menjadi penentu loyalitas pegawai dan berkaitan dengan prestasi pegawai. Seringkali dalam suatu unit tertentu dianggap penuh insentif dan *reward*, sedangkan unit yang lain dianggap jarang sekali mendapatkannya. Hal ini berkaitan dengan pemenuhan tanggung jawab, namun bukan berarti unit yang sering menerima insentif dan *reward* lebih baik daripada unit yang jarang menerima.

Disinilah terdapat kurangnya pemahaman tentang kewajaran penilaian prestasi yang layak diberikan insentif. Unit dengan tanggung jawab yang besar dan sering mendapatkan insentif bisa saja belum optimal prestasinya, sedangkan unit yang jarang menerima insentif bisa saja sudah optimal prestasinya, tetapi tidak mendapatkan insentif dan *reward*. Sewajarnya semua unit mempunyai ukuran prestasi sebagai legitimasi untuk mendapatkan penghargaan.

Contohnya pada bagian kepegawaian jarang mendapatkan *reward* atau insentif, sedangkan bagian Direktorat Penindakan dan Penyidikan (P2) sering sekali mendapatkan insentif dan *reward*. Dari sisi tanggung jawab kejadian ini adalah wajar, namun bukan berarti bagian kepegawaian tidak akan pernah bisa mendapatkan prestasi.

4.4 Review Implementasi Balanced Scorecard Sehari-hari di DJBC

Dari sudut pandang *Financial Perspective*, DJBC telah menerapkan BSC. Sebagai suatu institusi pemerintah yang bekerja berdasarkan anggaran tahunan, DJBC mempunyai kewajiban untuk mencapai target penerimaan negara yang telah ditetapkan. Jadi ada dua sisi penerapan *financial perspective* yaitu sisi penerimaan dan pemakaian anggaran serta pengelolaan kekayaan negara. Penetapan target penerimaan tahunan selalu tercapai. Tingkat kebocoran penerimaan negara dari sektor Bea Masuk dan Cukai semakin tertekan seiring seringnya temuan pelanggaran Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai. Penerimaan negara masih bisa lebih meningkat lagi apabila masalah-masalah *under invoice* dapat diatasi secara optimum.

Di kantor pelayanan, Pejabat Pemeriksa Barang dan Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen (PFPD) perlu mendapatkan perhatian serius dan terus-menerus dalam hal mengidentifikasi barang dan menetapkan harga serta tarif barang impor dan ekspor. Seksi P2 perlu memperoleh data tentang Importir, Pemberitahu, *Shipper* yang terdapat dalam dokumen-dokumen ekspor maupun impor. P2 harus mampu memberikan memberikan profil-profil yang berpotensi melakukan pelanggaran kepabeanan, disamping melakukan tugas sehari-hari. Apabila terjadi suatu pelanggaran, maka P2 harus sanggup menggambarkan latar belakang kejadian atau modus pelanggaran. Impor dan ekspor barang wajib dianalisa kewajarannya tiap dokumen, sehingga mampu memberikan tingkat resiko pelanggaran yang mungkin terjadi. Transparansi antar unit perlu ditingkatkan dan jalur komunikasi yang paling mudah perlu dibangun. Bagian kepegawaian harus konsisten menerapkan *the right man on the right place*. Pemberian fasilitas harus senantiasa diawasi efektivitasnya. Jumlah total pajak impor yang dibebaskan atau ditanggihkan atau tidak dipungut harus berkolerasi positif dengan dampak ekonomi yang ditimbulkan.

Pemberian fasilitas fiskal tidak boleh diberikan tanpa adanya penelitian yang memberikan dampak positif terhadap perekonomian secara nasional dari berbagai sektor industri. Sebagai contoh, pemerintah memberikan fasilitas penangguhan pajak senilai Rp 1 triliun kepada industri tertentu, ternyata

penanggungan ini kurang efektif dan banyak disalahgunakan. Dalam hal ini akan lebih baik apabila pemerintah tidak memberikan penanggungan, tetapi memungut uang senilai Rp 1 triliun tersebut untuk menambah anggaran pada sektor lainnya di APBN. Ada suatu dokumen BC 2.3 yang cukup berisiko karena barang impor maupun ekspornya yang menggunakan dokumen ini tidak boleh diperiksa fisiknya dengan alasan memperlancar pemberian fasilitas. DJBC perlu mengkaji berapa kali pelanggaran yang terjadi karena penyalahgunaan dokumen ini. Ada kalanya pegawai yang mengawasi dan menangani dokumen ini lengah, karena itu penggunaan *X-Ray* sebagai penginderaan barang harus dimanfaatkan, supaya bisa memberikan keyakinan kepada pejabat DJBC tentang kecocokan antara dokumen dan fisik barang. Mengingat wewenang pejabat di bidang ini hanyalah sebatas pemeriksaan *packaging* barang.

Dari sudut pandang *Customer Perspective*, DJBC telah menerapkan BSC. Barang impor dan ekspor yang tiba di Kawasan Pabean harus dilengkapi dokumen barang. Dokumen sebagai alat pengawasan barang diteliti oleh pegawai yang bertugas. Penelitian dokumen diawali dari dokumen *inward manifest* atau *outward manifest* (BC 1.1), kemudian barang impor dilindungi dengan dokumen BC 2.0 (PIB) atau BC 2.1 (PIBT) atau BC 2.3 (fasilitas KB/GB) atau BC 1.2 (angkut lanjut). Barang ekspor dilindungi dengan dokumen BC 3.0 (PEB). Selanjutnya barang ini akan melewati peralatan *X-Ray* dan pemeriksaan barang apabila melalui jalur merah (pencocokan antara dokumen dan fisik barang) atau barang tidak diperiksa apabila melalui jalur hijau.

DJBC mengusahakan prosedur dan dokumentasi impor atau ekspor sesederhana mungkin dan melakukan modernisasi pengiriman dokumen *link* dan peralatan penginderaan (*X-Ray*). Pelayanan dilakukan dengan waktu dan biaya yang terukur. Pengawasan menggunakan metode manajemen risiko dan *X-Ray*. DJBC memperlakukan *self assesment* namun mengenakan sanksi administrasi atau pidana apabila melakukan kesalahan atau pelanggaran. Hal yang masih perlu mendapatkan perhatian adalah masalah waktu yang cepat pada restitusi atau putusan banding serta perlunya membangun sistem

pertukaran informasi internal Bea Cukai (teknologi *e-mail*) yang bisa mempercepat pelayanan dan meningkatkan kepuasan pengguna jasa.

Dari sudut pandang *Internal Business Perspective*, DJBC telah menerapkan BSC. DJBC berusaha mempercepat arus barang pada *entry point* sambil melakukan pengawasan dan administrasi dokumen barang. Fasilitas perdagangan diberikan terhadap industri, pengurangan hambatan tarif disesuaikan dengan kepentingan industri dalam negeri, cara pembayaran pajak dalam rangka impor yang mudah dan penggunaan teknologi informasi dalam pertukaran data.

Pada perspektif ini, teknologi informasi yang menghubungkan berbagai instansi terkait dalam jalur perdagangan internasional perlu dikembangkan agar lebih mudah dan sederhana dengan teknologi.

Dari sudut pandang *Learning and Growth Perspective*, DJBC telah menerapkan BSC. Untuk penerimaan pegawai dilakukan dengan cara-cara yang terbaik, pelatihan-pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan, penyelenggaraan diklat diselaraskan dengan kondisi dan teknologi terkini, pada organisasi, struktur, strategi bahkan visi dan misi organisasi. Organisasi DJBC yang dinamis akan mampu bertahan dan menjadi terdepan dalam pelayanan.

Pada tahun 1985, PT Surveyor Indonesia pernah mengambil alih tugas DJBC karena organisasi ini tidak sanggup beradaptasi dengan perubahan pengetahuan dan teknologi. Saat ini, DJBC tanggap dengan perubahan lingkungan, terbukti dengan perubahan nama pada kantor-kantor pelayanan yang berarti perubahan budaya organisasi. Saat ini proses pembelajaran yang perlu bagi organisasi adalah koreksi atas kesalahan yang bersifat *human error*, tanpa ada indikasi kesengajaan, pada dokumen-dokumen pemberitahuan, dilakukan dengan cepat. Kemampuan membedakan mana kesalahan yang disengaja dan mana yang tidak disengaja perlu ditingkatkan pada pegawai. Hal ini perlu untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasa. Sistem rekonsiliasi dokumen juga perlu mendapatkan perhatian agar mengarah pada *paperless* dan tepat guna. Misalnya rekonsiliasi lembar ke-1 dan ke-2 pada Dokumen BC 2.3 dapat dilakukan secara elektronik dengan meningkatkan sistem informasi antar kantor. Hal ini akan berpengaruh pada tahapan *Internal Business Perspective*.

4.5 Anggaran (*Budgeting*) Pada Sasaran Strategis di DJBC

BSC digunakan dalam penyusunan anggaran (*budgeting*) keempat perspektif pada *strategy map* DJBC yang akan menjadi acuan implementasi strategi. Skemanya adalah sebagai berikut:

Strategi → Tujuan → Pengukuran → Target → Inisiatif

Tujuan penggunaan BSC dalam *budgeting* adalah untuk mengatasi hambatan pada penerapan strategi yang telah disusun, meliputi *operational budget* maupun *strategic budget*. Penggunaan sumber daya yang ada lebih terfokus dan terukur pencapaiannya, sehingga hal ini akan memudahkan evaluasi atau kontrol pencapaian visi dan misi DJBC.

Pada skema tersebut, terlihat jelas bagaimana strategi dikaitkan dengan inisiatif (program) yang dilakukan untuk menerapkan strategi itu. Pada saat tahap penyusunan inisiatif, alokasi sumber daya menjadi efisien karena berawal dari strategi yang ingin dicapai. Dalam penyusunan strategi, tujuan, pengukuran, target dan inisiatif di DJBC juga telah dikaitkan dengan BSC.

Perubahan cukup mendasar yang diamanatkan dalam UU No. 17 Tahun 2003, yang menjadi acuan (pedoman) dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran DJBC selama 2005-2009, antara lain berkaitan dengan tiga pilar dalam penganggaran, yaitu meliputi penganggaran terpadu (*unified budget*), penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) dan kerangka pengeluaran jangka menengah (*medium term expenditure framework*).

Pada penganggaran terpadu (*unified budget*), DJBC telah melakukan penyatuan dalam susunan anggaran belanja sehingga *budgeting* tersebut lebih transparan, informatif dan akuntabel. Hal ini juga untuk menghindari adanya duplikasi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan penganggaran di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*) tersebut juga merupakan bagian dari *strategic budgeting* yang memasukkan indikator-indikator kinerja DJBC dalam penganggarnya.

Mulai tahun 2010, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai akan menentukan indikator-indikator kinerja yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* dan apa saja yang diperlukan dalam melakukan kegiatan organisasi di DJBC tersebut. Penganggaran tersebut juga dilakukan dengan berbasis kinerja dan telah dikaitkan dengan *Balanced Scorecard*.

Mengenai kerangka pengeluaran jangka menengah, terdapat tantangan yang harus dihadapi oleh DJBC yaitu sulit menentukan pengeluaran untuk jangka menengah. Hal ini juga dapat mengakibatkan dampak pada tahun-tahun berikutnya.

Dalam penyusunan Indikator Kinerja Utama (IKU) di DJBC yang terkait dengan empat belas sasaran strategis juga telah dikaitkan dengan *Balanced Scorecard*. Selain itu, dalam penyusunan IKU tersebut juga telah disesuaikan dengan *budgeting* yang telah ditetapkan.

Dalam rangka mencapai target penerimaan negara pada tahun 2010, Departemen Keuangan sebagai induk dari DJBC menjalankan berbagai kebijakan baik di bidang perpajakan, bea, cukai maupun PNB. Pokok-pokok kebijakan secara umum adalah melanjutkan kebijakan-kebijakan tahun sebelumnya yang secara garis besar meliputi program ekstensifikasi, intensifikasi serta reformasi perpajakan, bea dan cukai yang telah dimulai pada tahun 2009.

Sebagai salah satu instrument kebijakan fiskal, anggaran (*budgeting*) di DJBC memainkan peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan nasional, terutama dalam meningkatkan dan memelihara kesejahteraan rakyat. Hal ini terutama karena besaran dan komposisi anggaran (*budgeting*) di DJBC dalam operasi fiskal pemerintah mempunyai dampak yang signifikan pada permintaan agregat dan *output* nasional serta mempengaruhi alokasi sumber daya dalam perekonomian. Selain itu, peranan penting anggaran (*budgeting*) DJBC dalam perekonomian, sebagai salah satu perangkat kebijakan fiskal, juga berkaitan dengan ketiga fungsi utama anggaran, yaitu fungsi alokasi, fungsi stabilisasi dan fungsi distribusi.

Pertama, melalui fungsi alokasi, anggaran DJBC dimanfaatkan untuk membiayai berbagai program dan kegiatan produktif. Kedua, melalui fungsi stabilisasi, alokasi anggaran digunakan untuk kestabilan operasional DJBC.

Ketiga, melalui fungsi distribusi, anggaran dialokasikan untuk pemberdayaan program-program dan kegiatan-kegiatan yang mendukung kinerja seluruh unit di DJBC.

Oleh karena itu, kebijakan alokasi anggaran Departemen Keuangan dalam RAPBN tahun 2010, sebagai bagian dari RAPBN transisi telah disusun oleh pemerintahan lama namun akan dilaksanakan oleh pemerintahan baru hasil Pemilu tahun 2009, dirancang untuk mendukung upaya “Pemulihan Perekonomian Nasional dan Pemeliharaan Kesejahteraan Rakyat” sesuai dengan tema Rencana Kerja Pemerintah (RKP) Tahun 2010.

4.6 Evaluasi Pemahaman (*Awareness*) dan Kesiapan Pegawai DJBC Terhadap Sistem Manajemen Kinerja

Menurut Rohm (2001) terdapat lima aspek penting jika suatu organisasi ingin mewujudkan sistem BSC yang baik, yaitu *management commitment, actionable strategies, linked objectives, balanced measures* dan *employee improvement*. Pada aspek yang kelima yaitu adanya keterlibatan pegawai. Maka perlu adanya sistem komunikasi yang baik sehingga pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap perubahan yang dinamis dan efektif untuk memenuhi harapan para *stakeholders*.

Oleh karena itu, dilakukan penggalian informasi dengan cara membagikan kuesioner untuk meneliti tingkat pemahaman pegawai DJBC terhadap adanya perubahan sistem manajemen kinerja melalui BSC. Kuesioner diawali dengan hal-hal yang terkait dalam implementasi BSC yaitu visi, misi, proses reformasi birokrasi dan sistem penilaian kinerja, lalu dilanjutkan dengan tingkat pemahaman pegawai DJBC terhadap BSC dan implementasi *strategy map*.

Evaluasi tentang kondisi dan kesiapan pegawai DJBC berkaitan dengan penerapan BSC sebagai sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang berisi 30 pertanyaan. Kuesioner ini dibagikan di KPPMBC Bandara Soekarno-Hatta pada tanggal 14 November 2009. Contoh kuesioner yang digunakan dalam evaluasi pemahaman pegawai ini terdapat pada Lampiran 1, pembahasannya lebih difokuskan pada pertanyaan bagian A dan B.

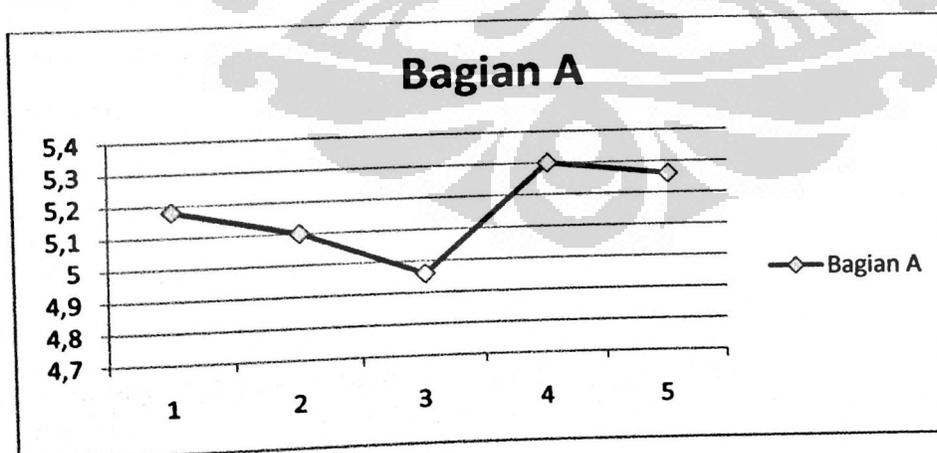
Setelah pengumpulan data lapangan dilakukan, kemudian dilanjutkan dengan pengkodean, tabulasi data dan diolah guna menghasilkan informasi lebih lanjut serta diinterpretasikan sesuai tujuan penelitian ini. Pengolahan dan analisis data dilakukan dengan menggunakan metode statistik yang sesuai dengan informasi yang ingin diperoleh dari hasil penelitian. Proses penyusunan pertanyaan disesuaikan dengan kondisi dan implementasi BSC di DJBC.

Uji reliabilitas dilakukan atas pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner tersebut dengan menganalisisnya per bagian kuesioner. Uji reliabilitas tersebut digunakan untuk menguji keterkaitan komponen-komponen di dalam satu bagian untuk mengukur suatu hal dengan baik, dengan kata lain uji reliabilitas berfungsi untuk mengetahui apakah pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam satu bagian mengukur suatu hal yang sama secara tepat.

Jumlah responden yang menjawab kuesioner berjumlah 50 orang. Profil umum responden secara keseluruhan dapat dilihat pada Lampiran 2.

4.6.1 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai Terhadap Visi dan Misi Organisasi

Terdapat enam pertanyaan yang digunakan untuk mengukur faktor ini. Berikut ini adalah data rata-rata jawaban yang diperoleh dari lima puluh responden yang dapat dilihat pada gambar 4.5



Gambar 4.5 Hasil Rata-Rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian A

Sumber : diolah sendiri

Pada pertanyaan bagian A, jawaban berkisar antara 4,96 – 5,30. Berdasarkan gambar 4.5, jawaban dengan rata-rata terkecil adalah jawaban pertanyaan no.3, yang berarti ada beberapa responden yang merasa sedikit tahu bahwa visi dan misi telah dikomunikasikan secara jelas dan informatif. Sedangkan untuk jawaban yang lain dengan rata-rata berkisar antara 5,10 – 5,30 (rata-rata 5,20) meliputi jawaban atas pertanyaan no. 1,2 dan 5 yang berarti:

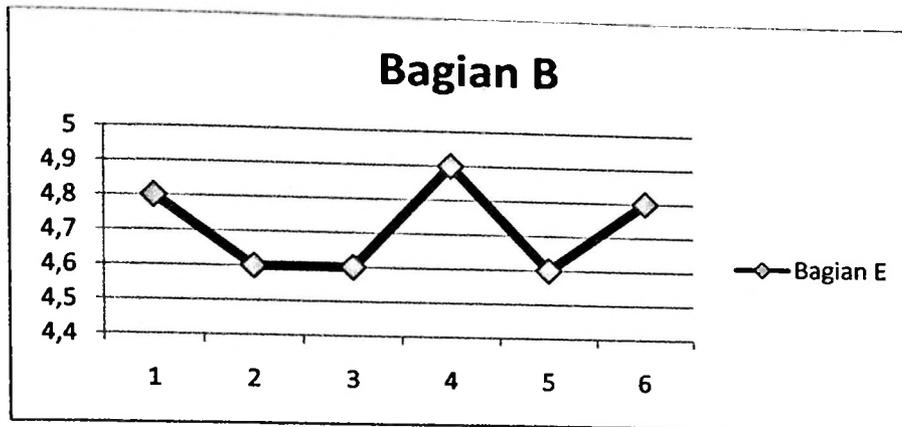
1. Seluruh responden sudah mengetahui visi DJBC saat ini.
2. Seluruh responden sudah mengetahui misi DJBC saat ini.
3. Seluruh responden telah mengetahui bahwa visi dan misi merupakan faktor penting yang harus ada dalam sebuah organisasi.

Rata-rata untuk jawaban dari pertanyaan no.4 sebesar 5,30 berarti seluruh responden sangat paham bahwa visi dan misi harus dapat dijadikan arahan untuk bekerja. Apabila dianalisis dari rata-rata jawaban yang telah ada, maka dapat disimpulkan bahwa responden atau pegawai DJBC sudah memahami tentang visi dan misi DJBC, walaupun ada beberapa responden yang tidak begitu yakin bahwa visi dan misi tersebut sudah dikomunikasikan dengan baik. Pemahaman tersebut kemungkinan berbanding lurus dengan lama masa kerja pegawai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Pemahaman pegawai DJBC mengenai visi dan misi serta fungsinya dapat mengurangi hambatan-hambatan berhasilnya penerapan strategi. Pemahaman yang cukup tentang visi, misi beserta fungsinya diharapkan memberikan dampak yang positif terhadap pemahaman pegawai mengenai *strategy map* dan BSC serta penerapannya.

4.6.2 Evaluasi Tingkat Pemahaman Pegawai Mengenai Peta Strategi DJBC.

Pertanyaan-pertanyaan pada bagian ini bertujuan untuk mengetahui pemahaman pegawai yang lebih mendalam mengenai BSC. Bagian B terdiri dari enam pertanyaan. Rata-rata jawaban responden dapat dilihat pada gambar 4.6



Gambar 4.6 Hasil Rata-Rata Jawaban Responden atas Pertanyaan Bagian B

Sumber : diolah sendiri

Berdasarkan data dari grafik diatas, rata-rata jawaban responden atas pertanyaan bagian B adalah berkisar antara 4,6 – 4,9. Hasil analisis dari masing-masing pertanyaan tersebut adalah:

1. Responden mengetahui apa yang dimaksud dengan *strategy map* atau peta strategi.
2. Responden memahami bahwa DJBC sudah menyusun *strategy map* untuk level departemen.
3. Responden mengetahui adanya *strategy map* DJBC untuk level departemen.
4. Responden merasa bahwa *strategy map* DJBC telah diselaraskan dengan visi dan misi DJBC.
5. Responden sudah mengetahui sasaran strategis pada *strategy map* DJBC.
6. Responden sudah mengetahui *Key Performance Indicators* atau Indikator Kinerja Utama pada *strategy map* DJBC.

4.6.3 Hasil Analisis Saran

Saran terdiri dari empat pilihan, apabila responden setuju dengan saran tersebut, maka responden akan memilih dengan memberi tanda silang. Hasil rata-rata pilihan responden adalah:

1. Sebanyak 50 orang responden atau sebesar 100% dari keseluruhan responden menyarankan perlu adanya sosialisasi yang lebih terencana dan berkelanjutan mengenai proses reformasi birokrasi.

2. Sebanyak 50 orang responden atau sebesar 100% dari keseluruhan responden menyarankan perlu adanya sosialisasi yang lebih terencana dan berkelanjutan mengenai implementasi Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja yang baru pada DJBC.
3. Seluruh responden menyarankan perlu adanya keselarasan antara *standard operational procedure* (prosedur kerja) pada setiap unit kerja dengan indikator kinerja utama yang terdapat pada *strategy map* DJBC.
4. Sebanyak 29 dari 50 orang responden atau sebesar 58% dari keseluruhan responden menyarankan perlu adanya perubahan visi dan misi yang lebih jelas.

Hasil rata-rata jawaban responden pada bagian saran ini menunjukkan bahwa para pegawai DJBC masih ingin lebih memperoleh informasi tentang proses reformasi birokrasi dan implementasi BSC sebagai sistem pengukuran baru, serta para pegawai juga menginginkan informasi tentang reformasi birokrasi dan BSC terus diberitakan perkembangan dan tingkat kemajuannya. Hasil analisis saran pada kuesioner dapat juga dipakai oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai pertimbangan perbaikan informasi tentang komponen-komponen BSC lainnya.

BAB 5

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada Bab 4 yang meliputi proses penyusunan dan implementasi BSC di Ditjen Bea dan Cukai dalam kehidupan sehari-hari, evaluasi desain *strategy map* di DJBC, Indikator Kinerja Utama (IKU), *alignment* antara pegawai dengan strategi yang diterapkan, dan bagaimana kondisi kesiapan serta tingkat pemahaman pegawai DJBC terhadap sistem manajemen kinerja yang baru melalui BSC, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. *Strategy map* di DJBC belum meliputi empat perspektif. Dalam evaluasi dapat ditemui bahwa belum adanya *financial perspective* pada *strategy map*. Padahal perspektif ini sangatlah penting sebagai pendukung dalam melaksanakan proses bisnis untuk mencapai sasaran yang diharapkan, karena fungsi dana operasional yaitu anggaran menjadi aset yang seharusnya dikelola dengan baik di DJBC. Selain itu, pada peta strategi DJBC ada beberapa sasaran strategis yang penempatannya tidak tepat, baik yang meliputi *customer perspective*, *internal business perspective* maupun *learning and growth perspective*. Jadi setelah dilakukan evaluasi pada peta strategi tersebut, maka tema strategis *financial perspective* terdiri dari administrasi kepabeanan dan cukai yang handal, *customer perspective* terdiri dari pencitraan, pembangunan kesadaran hukum atau kepatuhan dan pelayanan, *internal business perspective* meliputi identifikasi, industri, fasilitas, pengawasan, sosialisasi dan kebijakan teknis, sedangkan *learning and growth perspective* meliputi sumber daya manusia, organisasi, teknologi informasi dan komunikasi.
- b. Tahapan dalam *Nine Step to Success* hampir semuanya telah dilakukan dalam proses penyusunan BSC di DJBC. Tetapi ada tahap yang tidak

dilakukan yaitu tahap Penyusunan Inisiatif. Jadi untuk *strategy map* tingkat departemen belum dirumuskan inisiatif yang diprioritaskan, sementara inisiatif ini diperlukan untuk mencapai target. Selain itu ada juga tahapan yang tidak dilakukan secara berurutan, yaitu analisis kriteria dan kelayakan *software*. Implementasi tahap ini setelah tahap 9 dilakukan, yaitu evaluasi keberhasilan penerapan strategi. Mengenai implementasi BSC, sebagian besar telah diterapkan di lingkungan DJBC.

- c. Melalui kesimpulan hasil kuesioner, untuk tingkat pemahaman pegawai terhadap visi, misi, proses reformasi birokrasi, sistem penilaian kinerja dan BSC, rata-rata responden menyatakan tahu. Dari 50 orang responden sebanyak 24% atau 12 orang responden belum mengetahui tentang BSC. Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa masih perlu dilakukan proses sosialisasi yang lebih intensif terhadap BSC, sasaran strategis dan KPI. Selain itu, perlu juga diperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kesiapan pegawai dan tingkat pemahamannya terhadap sistem manajemen kinerja BSC. Dengan adanya proses sosialisasi yang lebih baik, maka akan dapat mendukung secara maksimal implementasi BSC di DJBC.
- Merujuk pada hasil olahan tabel saran pada kuesioner, diperoleh hasil bahwa 58% menyatakan perlu adanya visi misi yang lebih jelas dan 42% menyatakan bahwa visi misi di DJBC sudah cukup jelas dan tidak perlu dilakukan perubahan. Dibandingkan dengan hasil kuesioner yang menyatakan bahwa rata-rata responden mengetahui visi misi, maka dapat disimpulkan pegawai DJBC berharap visi misi tersebut dapat diungkapkan lebih jelas.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka beberapa saran yang dapat dipertimbangkan adalah sebagai berikut:

- a. Memunculkan perspektif keuangan pada *strategy map* di DJBC dalam hal ini adalah anggaran, agar lebih sesuai dengan kondisi karakteristik DJBC

untuk mengedepankan aspek pengelolaan keuangan dan faktor pendukung terlaksananya proses bisnis. Selain itu, adanya evaluasi atau perbaikan terhadap desain *strategy map* di DJBC secara keseluruhan diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi tim BSC di DJBC dalam menganalisa setiap strategi yang terangkum pada empat perspektif, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business perspective* dan *learning and growth perspective*.

- b. Berdasarkan tahapan dalam *Nine Step to Success*, sebaiknya segera diselesaikan penyusunan inisiatif di DJBC sehingga dapat menjadi acuan untuk mencapai target. Selain itu, sebaiknya keseluruhan tahap-tahap dalam *Nine Step to Success* dilakukan secara berurutan. Implementasi pada BSC juga sebaiknya dilakukan lebih optimal agar tercapai secara maksimal.
- c. Berdasarkan hasil kuesioner yang menunjukkan bahwa 12 dari 50 responden belum mengetahui tentang BSC dan melihat hasil analisis saran yang diperoleh dari responden, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa para pegawai memerlukan informasi yang lebih intensif dan efektif. Dengan adanya komunikasi dan sosialisasi diharapkan para pegawai dapat memiliki komitmen dalam menghadapi perubahan sistem manajemen kinerja melalui BSC.
- d. Karya akhir ini hanya melakukan penelitian apakah para pegawai sudah paham mengenai hal-hal yang ditanyakan pada kuesioner, akan tetapi perlu dilakukan penelitian lebih lanjut yang mengevaluasi apakah pegawai tersebut benar-benar memahami hal-hal yang ditanyakan pada kuesioner. Seperti pada pemahaman mengenai visi misi, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut apakah pegawai benar-benar memahami visi misi DJBC yang akan berpengaruh pada pelaksanaan BSC.
- e. Berdasarkan komponen utama yang mewakili pada masing-masing bagian kuesioner, maka DJBC dapat menjadikannya sebagai dasar dalam mengambil suatu kebijakan untuk meningkatkan pemahaman para pegawai terutama yang berkaitan dengan visi misi organisasi, reformasi birokrasi yang sedang berlangsung, sistem penilaian kinerja untuk meningkatkan

performa pegawai, BSC sebagai sistem penilaian yang selaras dengan strategi, pengertian *strategy map* dan penyusunan *strategy map* di DJBC.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui kuesioner dengan mengambil sampel di KPPMBC Soekarno-Hatta dan terdiri dari 50 orang responden. Jadi tidak dilakukan di seluruh kantor pelayanan DJBC, sehingga memiliki keterbatasan dalam hasil penelitian. Kuesioner terdiri dari 30 pertanyaan dan dibagikan pada tanggal 14 November 2009.



DAFTAR REFERENSI

- Averson, Paul. (1999). *Translating performance metrics from the private to public sector*. Balanced Scorecard Institute. 5 Oktober 2009. <http://www.balancedscorecard.org>
- Biro Hukum Departemen Keuangan. (2006). *Informasi peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan kekayaan negara*. Jakarta.
- Departemen Keuangan RI. (2008). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*. Jakarta.
- (2007). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*. Jakarta.
- (2006). *Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*. Jakarta.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2008). *Optimalisasi penerimaan negara di bidang kepabeanan dan cukai tahun anggaran 2008*. Jakarta.
- <http://www.depkeu.go.id>, 28 September 2009.
- <http://www.djbc.go.id>, 28 September 2009.
- <http://www.reform.depkeu.go.id>, 29 September 2009.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001). *The strategy-focused organization*. Boston Massachusetts : Harvard Business School Press.
- (2003). *Building a Strategy-Focused Organization*. *Ivey Business Journal*. London : University of Western Ontario.
- (2004). *Strategy maps converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston : Harvard Business School Publishing Corporation.
- (2000). *Balanced scorecard : menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Kinerja DJBC s.d. Maret 2009 & Strategi Optimalisasi Penerimaan Tahun Anggaran 2009 oleh Direktur PPKC.
- Laporan Pertanggungjawaban Publik Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tahun 2008.

- Niven, Paul R. (2003). *Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies*. New Jersey : John Wiley and Sons, Inc.
- (2005). *Balanced scorecard diagnostics*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rohm, H. & Halbach, L. (2002). *A balancing act : developing and using balanced scorecard performance systems*. 5 Oktober 2009. <http://www.balancedscorecard.org>
- Tunggal, Amin W. (2009). *Pokok-pokok balanced scorecard*. Jakarta : Harvarindo.
- Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea Cukai. (2008). *Ringkasan hasil survey persepsi pengguna jasa terhadap kantor pelayanan utama bea dan cukai*. Jakarta : HayGroup.
- Yuwono, Sony dan Sukarno, Edy. (2007). *Petunjuk praktis penyusunan balanced scorecard*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN 1

**KUESIONER EVALUASI PEMAHAMAN PEGAWAI DJBC TERHADAP
REFORMASI BIROKRASI DAN KESIAPANNYA**

SURVEY UNTUK TUGAS AKHIR

Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswi Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia yang sedang melakukan penelitian untuk melengkapi tugas akhir (tesis) saya terkait dengan Penerapan *Balanced Scorecard* pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Sebagai masukan untuk data statistik yang akan saya olah, saya mohon dengan hormat kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk membantu saya mengisi kuesioner ini secara lengkap. Anda tidak perlu mencantumkan nama, cukup dengan mengisi profil responden saja. Data dan semua informasi akan terjamin dengan aman dan akan digunakan hanya untuk keperluan studi atau penelitian saja.

Dengan pengantar dari kami mohon sekiranya bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara demi kelancaran dan terselesaikannya karya akhir saya. Atas bantuan dan perhatiannya saya ucapkan banyak terimakasih.

Hormat kami,

Melinda Malau / NPM: 0806433230
Konsentrasi : Manajemen Keuangan
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Profil Responden:

Lingkari jawaban yang sesuai:

1. Jenis kelamin:
 - a. Laki-laki b. Perempuan
2. Usia anda:
 - a. 18 – 25 tahun d. 40 – 49 tahun
 - b. 26 – 31 tahun e. 50 tahun keatas
 - c. 32 – 39 tahun
3. Golongan / Pangkat:
 - a. Gol. I b. Gol. II c. Gol. III d. Gol. IV

Isilah titik-titik di bawah ini:

4. Jabatan :
- Unit kerja Eselon I :

KUESIONER

Berilah tanda silang pada kotak di bawah kolom nomor 1-6 menurut persepsi anda pada masing-masing pernyataan dengan keterangan:

1. Sangat tidak tahu
2. Tidak tahu
3. Kurang tahu
4. Sedikit tahu
5. Tahu
6. Sangat tahu

Contoh:

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Saya mengetahui visi dan misi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) saat ini					X	

BAGIAN A. Tingkat pemahaman pegawai terhadap visi dan misi departemen

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
1	Saya mengetahui visi DJBC saat ini						
2	Saya mengetahui misi DJBC saat ini						
3	Saya tahu bahwa visi dan misi tersebut sudah dikomunikasikan secara jelas dan informatif						
4	Saya tahu bahwa visi dan misi harus dapat dijadikan arahan untuk bekerja						
5	Saya tahu bahwa visi dan misi merupakan faktor penting yang harus ada dalam sebuah organisasi						

BAGIAN B**Tingkat pemahaman pegawai terhadap proses reformasi birokrasi**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
6	Saya tahu bahwa pada saat ini DJBC sedang melakukan proses reformasi birokrasi						
7	Saya tahu bahwa proses reformasi birokrasi tersebut menyangkut organisasi, proses bisnis dan sumber daya manusia						
8	Saya mengetahui bahwa DJBC selaku organisasi siap melakukan proses reformasi birokrasi tersebut						
9	Saya mengetahui bahwa prosedur operasional standar pada DJBC sudah siap menghadapi proses reformasi birokrasi tersebut						
10	Saya mengetahui bahwa sumber daya manusia di DJBC siap melakukan proses reformasi birokrasi tersebut						
11	Saya tahu bahwa sistem teknologi pada DJBC sudah siap menjadi faktor pendukung dalam proses reformasi birokrasi tersebut						

BAGIAN C**Tingkat pemahaman pegawai terhadap sistem penilaian kinerja**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
12	Saya mengetahui arti dari penilaian kinerja						
13	Saya mengetahui bahwa instansi pemerintah juga dinilai kinerjanya						
14	Saya tahu bahwa sistem penilaian kinerja dapat dijadikan alat yang efektif untuk meningkatkan performa para pegawai						
15	Saya tahu bahwa selama ini DJBC telah menerapkan sistem penilaian kinerja terhadap pegawainya melalui LAKIP						
16	Saya tahu bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan DJBC selama ini (LAKIP) sudah bagus dan berjalan efektif						
17	Saya tahu bahwa DJBC akan menerapkan sistem penilaian kinerja yang baru sebagai pengganti LAKIP						
18	Saya tahu bahwa sistem penilaian kerja DJBC yang baru tersebut akan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>						

Jika jawaban anda untuk pertanyaan no.18 adalah dari sangat tidak tahu – kurang tahu, maka silahkan anda langsung pada tabel saran halaman 5.

Jika jawaban anda sedikit tahu – sangat tahu, maka mohon dilanjutkan ke pertanyaan berikutnya.

BAGIAN D**Tingkat pemahaman pegawai terhadap *Balanced Scorecard***

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
19	Saya tahu bahwa <i>Balanced Scorecard</i> merupakan suatu sistem pengukuran kinerja						
20	Saya tahu bahwa <i>Balanced Scorecard</i> merupakan bagian dari perencanaan strategis						
21	Saya tahu bahwa <i>Balanced Scorecard</i> merupakan sistem pengukuran kinerja yang disusun dan diselaraskan dengan strategi, visi dan misi organisasi						
22	Saya tahu bahwa <i>Balanced Scorecard</i> meliputi empat perspektif (perspektif keuangan, customer, internal business process dan learning & growth)						
23	Saya tahu bahwa <i>Balanced Scorecard</i> dapat diterapkan pada sektor pemerintah						
24	Saya tahu bahwa dengan menerapkan <i>Balanced Scorecard</i> , DJBC dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya						

BAGIAN E**Tingkat pemahaman pegawai tentang *Strategy Map* DJBC**

No.	Pernyataan	1	2	3	4	5	6
25	Saya mengetahui apa yang dimaksud dengan <i>strategy map</i> atau peta strategi						
26	Saya tahu bahwa DJBC sudah menyusun <i>strategy map</i> untuk level departemen						
27	Saya mengetahui adanya <i>strategy map</i> DJBC untuk level departemen						
28	Saya tahu bahwa <i>strategy map</i> DJBC diselaraskan dengan visi dan misi DJBC						
29	Saya mengetahui sasaran strategis pada <i>strategy map</i> DJBC						
30	Saya mengetahui <i>Key Performance Indicators</i> atau Indikator Kinerja Utama pada <i>strategy map</i> DJBC						

SARAN:

Berilah tanda silang (X) jika tidak setuju atau *check-mark* (v) jika setuju pada pernyataan berikut:

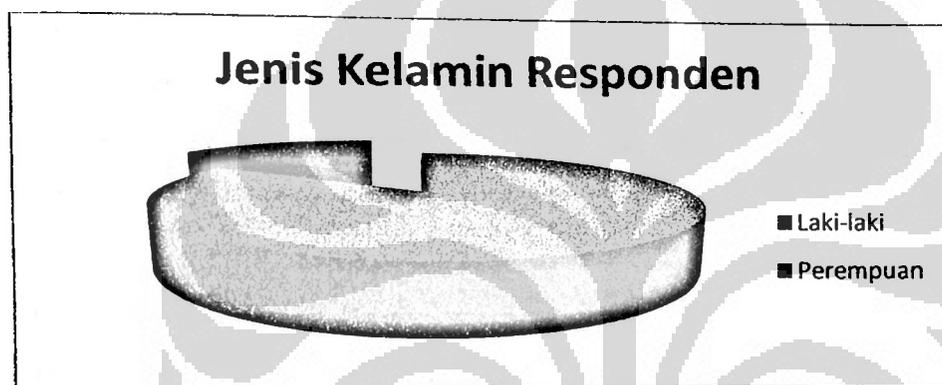
	Perlu adanya perubahan visi dan misi yang lebih jelas
	Perlu adanya sosialisasi yang lebih terencana dan berkelanjutan mengenai proses reformasi birokrasi
	Perlu adanya sosialisasi yang lebih terencana dan berkelanjutan mengenai implementasi <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sistem pengukuran kinerja yang baru pada DJBC
	Perlu adanya keselarasan antara <i>standard operational procedure</i> (prosedur kerja) pada setiap unit kerja dengan indikator kinerja utama yang terdapat pada <i>strategy map</i> DJBC

~Terimakasih atas kesediaan waktu dan partisipasi anda~

LAMPIRAN 2 PROFIL UMUM RESPONDEN

1. Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan data yang diperoleh dari responden yang berjumlah lima puluh orang, 84% atau 42 orang adalah responden pria, sedangkan 16% atau 8 orang adalah responden wanita. Hal ini juga dipengaruhi oleh syarat awal penerimaan pegawai di DJBC yang lebih mengutamakan jenis kelamin pria. Data tersebut dapat dilihat pada gambar A sebagai berikut.

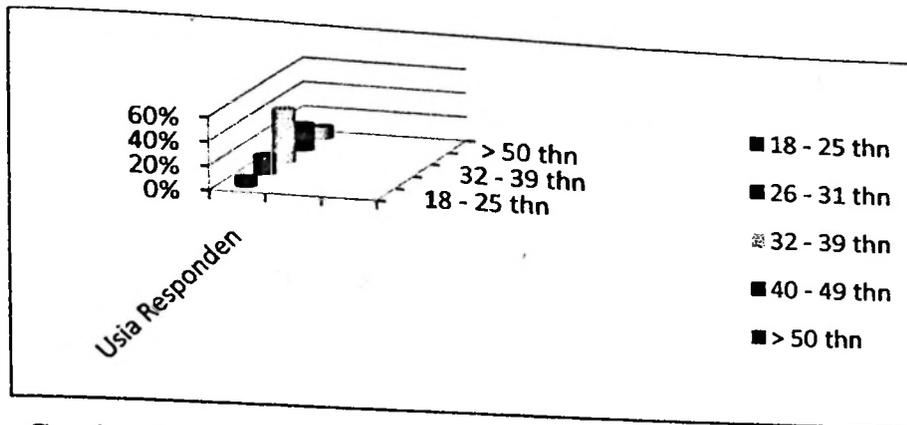


Gambar A. Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Sumber : diolah sendiri

2. Profil Responden Berdasarkan Usia

Responden dibagi menjadi lima kelompok usia. Data yang diperoleh, responden dengan jumlah terbesar adalah responden dari kelompok usia 32 - 39 tahun sebesar 44% dari jumlah responden. Kelompok usia terbesar kedua adalah usia 40 - 49 tahun yaitu 22%, usia 26 - 31 tahun sebesar 16%, usia 50 tahun keatas sebesar 10% dan kelompok usia responden yang terkecil adalah 18 - 25 tahun yaitu sebesar 8%.



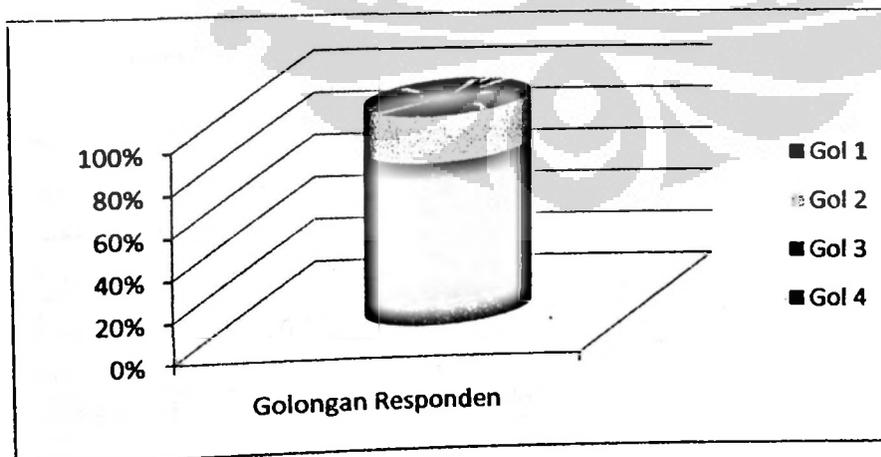
Gambar B. Persentase Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Sumber : diolah sendiri

Dari data yang telah diolah tersebut, dapat dilihat pada gambar B bahwa kelompok usia pegawai DJBC cukup beragam. Hal ini memungkinkan adanya pengaruh persepsi dan model penyebaran informasi yang efektif untuk mensosialisasikan BSC.

3. Profil Responden Berdasarkan Golongan

Responden golongan tiga merupakan golongan yang terbanyak dalam mengisi kuesioner ini, yaitu sebesar 66% atau 33 orang dari 50 responden. Golongan kedua terbesar adalah golongan dua, yaitu sebesar 22% atau 11 orang dari 50 responden. Golongan empat sebesar 12% atau 6 orang dari 50 responden dan tidak ada golongan satu yang mengisi kuesioner ini.



Gambar C. Persentase Responden Berdasarkan Golongan

Sumber : diolah sendiri

LAMPIRAN 3 HASIL UJI RELIABILITAS KUESIONER

1. Bagian A

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	50	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,825	5

2. Bagian B

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	50	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,782	6

3. Bagian C

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded(a)	0	,0
	Total	50	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	7

4. Bagian D**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	38	76,0
	Excluded(a)	12	24,0
	Total	50	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,961	6

5. Bagian E**Case Processing Summary**

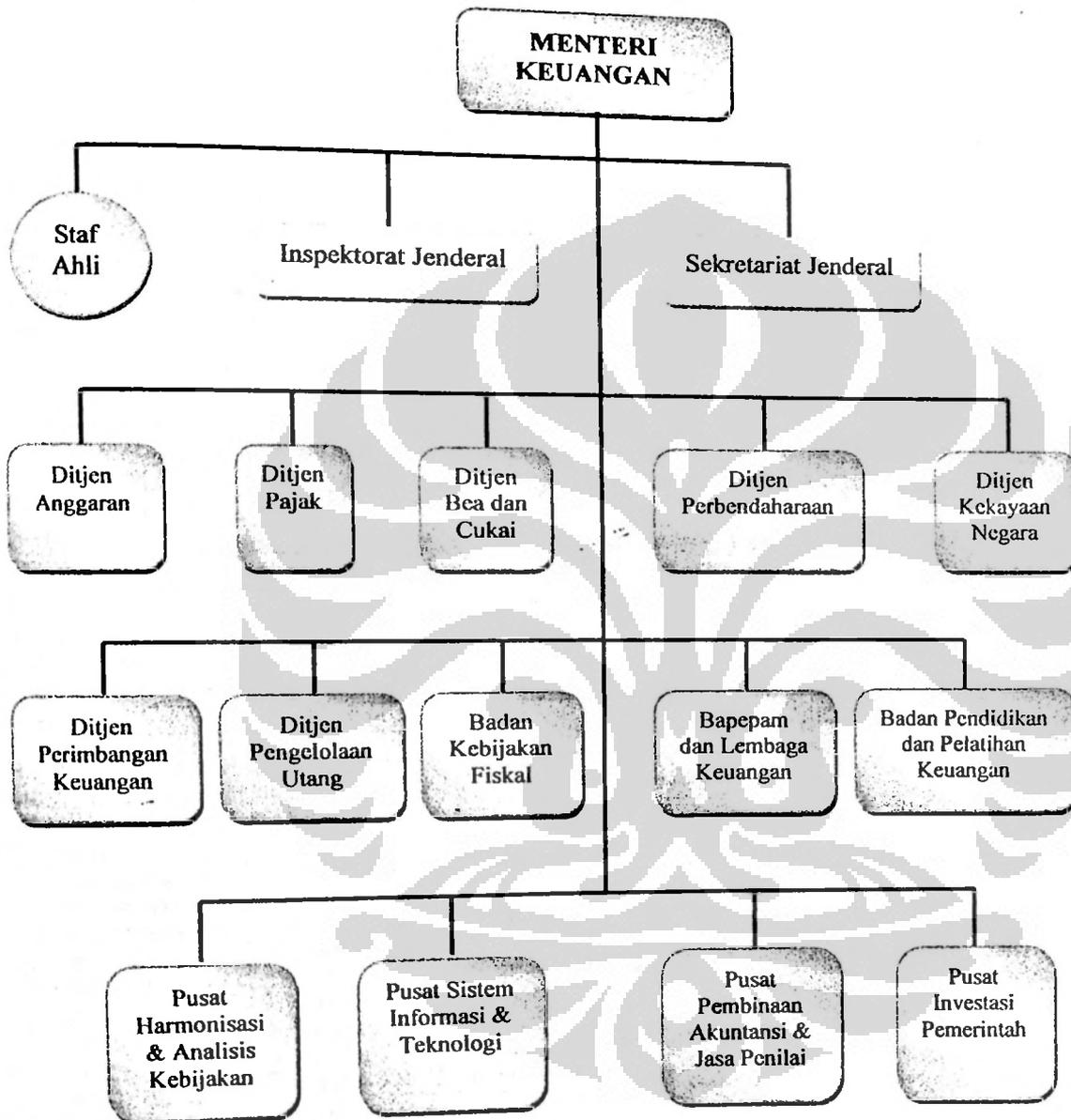
		N	%
Cases	Valid	38	76,0
	Excluded(a)	12	24,0
	Total	50	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,926	6

LAMPIRAN 4
STRUKTUR ORGANISASI DEPARTEMEN KEUANGAN

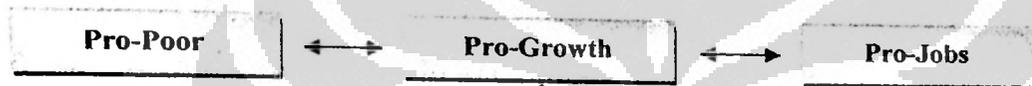


LAMPIRAN 5
MODEL REFORMASI BIROKRASI DEPARTEMEN KEUANGAN

MODEL REFORMASI BIROKRASI DEPARTEMEN KEUANGAN

VISI DAN MISI DEPKEU
 “menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta instrumen bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur dan berperadaban tinggi”

SUSTAINABLE DEVELOPMENT



Pendapatan	Belanja	Pembiayaan APBN	Kekayaan Negara	Pasar Modal - LK
TUJUAN STRATEGIS Meningkatkan dan mengamankan pendapatan negara dengan mempertimbangkan perkembangan ekonomi & keadilan masyarakat	TUJUAN STRATEGIS Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan belanja negara untuk mendukung penyelenggaraan tugas K/L dan pelaksanaan desentralisasi fiskal	TUJUAN STRATEGIS Mengoptimalkan pengelolaan instrumen pembiayaan yang efisien dengan resiko yang terkendali dalam rangka mencapai kesinambungan fiskal	TUJUAN STRATEGIS Terwujudnya pengelolaan kekayaan negara yang optimal sesuai dengan azas fungsional, kepastian, hukum, transparansi, efisiensi, akuntabilitas publik dan kepastian nilai	TUJUAN STRATEGIS Membangun otoritas pasar modal dan LK yang amanah & profesional, yang mampu mewujudkan industri pasar modal & LKNB sebagai penggerak perekonomian nasional yang tangguh dan berdaya saing global

LAMPIRAN 6
LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI

Perspektif : Financial Perspective

Kelompok Sasaran Strategis: Administrasi Kepabeanan dan Cukai yang Handal

Sasaran Strategis : SS BC-1 Tingkat Penerimaan yang Optimal

Deskripsi Sasaran Strategis : Tingkat penerimaan yang optimal adalah tingkat pencapaian penerimaan bea cukai yang sesuai dengan target sebagaimana tercantum dalam APBN atau APBN-P.

Indikator Kinerja Utama: Jumlah Penerimaan Bea dan Cukai

Kode IKU: SS BC-1

Deskripsi:

Definisi:
 Target penerimaan bea dan cukai adalah target penerimaan bea masuk, bea keluar, dan cukai sebagaimana tercantum dalam APBN atau APBN-P.
 Pencapaian penerimaan bea dan cukai adalah realisasi penerimaan bea masuk, bea keluar, dan cukai sesuai dengan Modul Penerimaan Negara.

Formula:
 Jumlah Penerimaan Bea dan Cukai

Tujuan Strategis :
 Sebagai alat ukur kinerja DJBC dalam menggali dan meningkatkan penerimaan bea masuk, bea keluar dan cukai dalam rangka mengamankan APBN/P

Satuan Pengukuran: Jumlah (Rupiah)

Degree of Controllability : High Moderata Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge: Direktorat PPKC, Kantor Wilayah DJBC dan KPU DJBC

Sumber Data: Modul Pelaporan Online, Modul Penerimaan Negara (MPN), APBN/P

Tindakan apabila data belum tersedia: Laporan 15 harian

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Jumlah Penerimaan Bea dan Cukai	2008 (Baseline)	Target 2009		Program Kerja Strategis
		2009	2009	
Januari	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Februari	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Maret	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
April	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Mei	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Juni	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Juli	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Agustus	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
September	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Oktober	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
November	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	
Desember	114,99%	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	RP 5,661,803,000,000(90%APBN)	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

112

Perspektif

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis

Deskripsi Sasaran Strategis

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi: X = \frac{Y}{Z} \times 100\%
X = % Jumlah temuan audit sejenis.
Y = temuan audit yang
Z = Jumlah temuan
Tujuan Strategis:
Untuk mengetahui keseriusan auditan dalam memperbaiki dirinya berkaitan dengan temuan ITJEN."/>

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability :

Jenis IKU :

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data :

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan :

Tabel Data:

Jumlah temuan audit sejenis berdasarkan LHA (%)	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Trwulan I		60%	
Trwulan II		60%	
Trwulan III		60%	
Trwulan IV		60%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

113

Perspektif: Internal Business Perspective

Kelompok Sasaran Strategis: Good governance

Sasaran Strategis: SS BC-8.3 Mewujudkan good governance dalam rangka efisiensi biaya di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Deskripsi Sasaran Strategis: Good Governance adalah terciptanya tata kelola Departemen Keuangan dalam menerapkan aspek good governance (Transparansi, Akuntabilitas, Responsiveness, Responsibilitas, Efektifitas, dan Efisiensi).

Indikator Kinerja Utama: Persentase rekomendasi audit yang telah ditindaklanjuti

Kode IKU: SS BC-8.3.2

Deskripsi:

Definisi:
Rekomendasi audit adalah saran perbaikan yang disampaikan Aparat Pengawasan Fungsional berkaitan dengan temuan hasil audit maupun kajian atas current issue dalam periode tahun sebelumnya berdasarkan tanggal Laporan Hasil Audit (LHA) atau Surat Hasil Audit (SHA).
Telah ditindaklanjuti artinya tindak lanjut yang dilakukan telah dinilai tuntas oleh Aparat Pengawasan Fungsional. Periode tindak lanjut adalah berdasarkan tanggal surat perihal tindak lanjut yang dikirimkan ke Aparat Pengawasan Fungsional.

Formula:

$$X = \frac{Y}{Z} \times 100\%$$

X = % rekomendasi Aparat Pengawasan Fungsional yang ditindaklanjuti.
Y = rekomendasi tahun lalu yang tuntas ditindaklanjuti.
Z = jumlah rekomendasi Aparat Pengawasan Fungsional tahun sebelumnya.

Tujuan Strategis:
Untuk mengukur seberapa jauh upaya untuk menindaklanjuti rekomendasi.

Satuan Pengukuran: Persen

Degree of Controllability: High Moderate Low

Jenis IKU: Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge: Pusat Kepatuhan Internal Kepabebean dan Cukai

Sumber Data: Sistem Informasi Pengawasan Terpadu (SIPIDU)

Tindakan apabila data belum tersedia: N/A

Jenis Periode Data: Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan: Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Rekomendasi audit yang telah ditindaklanjuti (%)	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Triwulan I		70%	
Triwulan II		70%	
Triwulan III		70%	
Triwulan IV		70%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

114

Perspektif:

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis:

Deskripsi Sasaran Strategis:

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
% Ditindaklanjutnya Rekomendasi Penjatuhan Sanksi adalah perbandingan antara rekomendasi penjatuhan sanksi yang telah ditindaklanjuti dengan jumlah rekomendasi yang diberikan terkait dengan penjatuhan sanksi hasil investigasi.

Formula:

$$X = \frac{Y}{Z} \times 100\%$$

X = % ditindaklanjutnya rekomendasi penjatuhan sanksi
Y = Jumlah rekomendasi penjatuhan sanksi yang ditindaklanjuti.
Z = Jumlah rekomendasi penjatuhan sanksi.

Tujuan Strategis:
Untuk menimbulkan efek jera bagi pegawai di lingkungan DJBC.

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

% Ditindaklanjutnya Rekomendasi Penjatuhan Sanksi	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Triwulan I		75%	
Triwulan II		75%	
Triwulan III		75%	
Triwulan IV		75%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Tingkat kepuasan pemangku kepentingan DJBC atas pelayanan yang diberikan oleh DJBC

Formula:
Indeks kepuasan menggunakan skala 4 yang didefinisikan:

1	adalah	kurang puas
2	adalah	cukup puas
3	adalah	puas
4	adalah	sangat puas

Tujuan Strategis :
Untuk meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan atas pelayanan di DJBC sehingga diharapkan dicapai tingkat pendapatan Bea dan Cukai yang optimal

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability :

Jenis IKU :

Unit In Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data :

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan :

Tabel Data:

Indeks kepuasan pelayanan bea dan cukai	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Semester I		60%	
Semester II		60%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

116

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Berita negatif adalah berita-berita negatif yang menjadi headline mengenai kebijakan DJBC melalui media massa (elektronik maupun cetak) skala nasional
Media cetak skala nasional adalah Kompas, Bisnis Indonesia, Media Indonesia, Republika, Investor Daily
Media elektronik adalah [Http://www.detik.com](http://www.detik.com)

Formula:
$$\frac{\sum \text{Berita negatif pada media cetak dan elektronik tentang DJBC}}{\sum \text{Berita pada media cetak dan elektronik tentang DJBC}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :
Sebagai salah satu bahan evaluasi atas kebijakan dan pelayanan di DJBC

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Persentase berita negatif yang diberitakan oleh media nasional yang terpercaya	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		30%	
Februari		30%	
Maret		30%	
April		30%	
Mei		30%	
Juni		30%	
Juli		30%	
Agustus		30%	
September		30%	
Oktober		30%	
November		30%	
Desember		30%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

117

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama :

Kode IKU :

Deskripsi :

Definisi :
Pelanggaran merupakan pelanggaran di bidang kepabeanaan dan cukai
Temuan pelanggaran merupakan temuan pelanggaran di bidang kepabeanaan dan cukai yang mengakibatkan sanksi administrasi, penetapan barang dikuasai negara atau barang milik negara, rekomendasi audit dan penyidikan, dan/atau diserahkan kepada instansi terkait.

Formula :

$$\frac{\sum \text{Temuan pelanggaran yang mengakibatkan sanksi administrasi, penetapan barang dikuasai negara atau barang milik negara, rekomendasi audit, dilimpahkan ke instansi lain dan penyidikan}}{\sum \text{Penindakan pelanggaran kepabeanaan dan cukai}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :
IKU ini bertujuan untuk mengukur tingkat keberhasilan penindakan pelanggaran kepabeanaan dan cukai

Satuan Pengukuran :

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge :

Sumber Data :

Tindakan apabila data belum tersedia :

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Rencana Pengawasan vs Realisasi	2008 (Baseline)	Target 2009	Target 2010	Keterangan penghitungan Progresif
Trwulan I		80%	80%	
Trwulan II		80%	80%	
Trwulan III		80%	80%	
Trwulan IV		80%	80%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

118

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Jumlah cukai yang dibayar tepat waktu adalah jumlah cukai yang harus dibayar pengusaha pabrik cukai yang diberikan penangguhan pembayaran cukai sebelum batas waktu penangguhan yaitu 90 hari sejak pemesanan pita cukai
Jumlah cukai secara keseluruhan adalah cukai yang harus dibayar pengusaha pabrik yang diberikan penangguhan pembayaran
Formula:
$\frac{\sum \text{Cukai yang dibayar tepat waktu}}{\sum \text{Cukai secara keseluruhan}} \times 100\%$
Tujuan Strategis :
IKU ini bertujuan untuk mengukur tingkat ketepatan waktu pembayaran cukai

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Persentase cukai yang dibayar tepat waktu dibandingkan dengan jumlah cukai secara keseluruhan	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		99,99%	
Februari		99,99%	
Maret		99,99%	
April		99,99%	
Mei		99,99%	
Juni		99,99%	
Juli		99,99%	
Agustus		99,99%	
September		99,99%	
Oktober		99,99%	
November		99,99%	
Desember		99,99%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

119

Perspektif :

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:

Pemblokiran adalah tindakan pejabat bea dan cukai untuk menolak memberikan pelayanan kepabeanan dan cukai terhadap pengusaha sesuai ketentuan perundangan yang berlaku.

Perizinan adalah perizinan yang ditetapkan pejabat bea dan cukai kepada pengusaha sesuai dengan ketentuan dan perundangan yang berlaku.

Pengusaha adalah pengusaha di bidang kepabeanan dan cukai

Formula:

$$\frac{\sum \text{Pemblokiran}}{\sum \text{Perizinan}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :

Mengukur tingkat kepatuhan pengusaha kepabeanan dan cukai terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai.

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum terdapat:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Persentase pemblokiran dibandingkan dengan jumlah perizinan	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		2,5%	
Februari		2,5%	
Maret		2,5%	
April		2,5%	
Mei		2,5%	
Juni		2,5%	
Juli		2,5%	
Agustus		2,5%	
September		2,5%	
Oktober		2,5%	
November		2,5%	
Desember		2,5%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

120

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi: \frac{\sum \text{Pelayanan yang tepat waktu}}{\sum \text{Pelayanan yang dilakukan}} \times 100\%
Tujuan Strategis :
Untuk meningkatkan pelayanan melalui modernisasi sistem dan prosedur dalam rangka meningkatkan dan mengamankan pendapatan negara dari sektor Bea Masuk dan Cukai"/>

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability :

Jenis IKU :

Unit In Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data :

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan :

Tabel Data:

Rasio Realisasi dari Janji Pelayanan Quick Win ke Pihak Eksternal	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		80%	
Februari		80%	
Maret		80%	
April		80%	
Mei		80%	
Juni		80%	
Juli		80%	
Agustus		80%	
September		80%	
Oktober		80%	
November		80%	
Desember		80%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

121

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Janji pelayanan adalah SOP yang disusun dan diimplementasikan dalam rangka pelayanan di bidang

Formula:

$$\frac{\text{I Pelayanan yang tepat waktu}}{\text{II Pelayanan yang dilakukan}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :
Untuk meningkatkan pelayanan melalui modernisasi sistem dan prosedur dalam rangka meningkatkan dan mengamankan pendapatan negara dan sektor Bea Masuk dan Cukai

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Rasio Realisasi dari Janji Pelayanan ke Pihak Eksternal	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		70%	
Februari		70%	
Maret		70%	
April		70%	
Mei		70%	
Juni		70%	
Juli		70%	
Agustus		70%	
September		70%	
Oktober		70%	
November		70%	
Desember		70%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

122

Perspektif : Internal Business Perspective

Kelompok Sasaran Strategis: Identifikasi

Sasaran Strategis : SS BC-6 Kerjasama yang efektif dengan administrator kepabeanaan dan organisasi lain

Deskripsi Sasaran Strategis : Membangun kerjasama yang efektif dengan dengan administrator kepabeanaan dan organisasi lain dalam rangka meningkatkan kapasitas dan efektifitas kinerja DJBC

Indikator Kinerja Utama: Persentase kebijakan kepabeanaan nasional terhadap hasil kesepakatan kepabeanaan Internasional

Kode IKU: SS BC-6

Deskripsi:

Definisi:
 Kebijakan pabeaan nasional adalah peraturan perundang-undangan di bidang Kepabeanaan
 Kesepakatan Kepabeanaan Internasional adalah kesepakatan hasil kerjasama internasional yang berkaitan dengan kepabeanaan antara Indonesia dengan negara-negara lain (bilateral, regional atau multilateral)

Formula:

\sum Kebijakan pabeaan nasional	X100%
\sum Kesepakatan yang dihasilkan dari kerjasama kepabeanaan internasional	

Tujuan Strategis :
 IKU ini bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan DJBC dalam menyediakan dasar-dasar hukum nasional yang memungkinkan DJBC bekerja dalam konteks global baik dalam bentuk ketentuan kerja, maupun standar pelayanan yang dibenarkan, yaitu *save time, save cost, safe, dan simple.*

Satuan Pengukuran: Presen

Degree of Controllability : () High (X) Moderate () Low

Jenis IKU : (X) Exact () Proxy () Activity () Lagging (X) Leading

Unit in Charge: Direktorat Kepabeanaan Internasional

Sumber Data: Persetujuan Internasional terkait kepabeanaan (Bilateral, Regional, Multilateral)

Tindakan apabila data belum ter Melakukan koordinasi dengan unit terkait

Jenis Periode Data : (X) Sum () Average () Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: (X) Maximize () Minimize () Stabilize

Periode Pelaporan : () Bulanan () Trwulanan (X) Semesteran (X) Tahunan

Tabel Data:

Persentase kebijakan kepabeanaan nasional terhadap Tahunan	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
		70%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

123

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi: \frac{\sum \text{Keputusan yang tepat waktu}}{\sum \text{Keputusan yang diterbitkan}} \times 100\%
Tujuan Strategis :
IKU ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan melalui fasilitasi terbaik kepada industri, perdagangan, dan masyarakat, dalam rangka meningkatkan ekspor, mendorong investasi, meningkatkan daya saing industri dalam negeri."/>

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability :

Jenis IKU :

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data :

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan :

Tabel Data:

Persentase keputusan yang tepat waktu	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		70%	
Februari		70%	
Maret		70%	
April		70%	
Mei		70%	
Juni		70%	
Juli		70%	
Agustus		70%	
September		70%	
Oktober		70%	
November		70%	
Desember		70%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

124

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:	Rencana audit adalah rencana audit kepabeanan dan cukai yang disusun berdasarkan DROA (Daftar Rencana Obyek Audit)
Formula:	$\frac{\Sigma \text{ Realisasi audit}}{\Sigma \text{ Kegiatan audit berdasarkan DROA}} \times 100\%$
Tujuan Strategis :	Untuk mengukur tingkat pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai dibandingkan dengan rencana

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Realisasi audit dibandingkan dengan rencana	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Semester I		80%	
Semeter II		80%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

125

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Tagihan adalah tagihan yang berdasarkan atas penerbitan surat pemberitahuan kekurangan pembayaran bea

Formula:

$$\frac{\sum \text{Tagihan BM, Cukai dan PDRJ yang dilunasi}}{\sum \text{Tagihan BM, Cukai dan PDRJ}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :
Untuk mengukur tingkat penagihan aktif yang dilakukan terhadap tunggakan BM, Cukai dan PDRJ

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Persentase pencairan tagihan terhadap jumlah tagihan bea masuk, cukai, dan pajak dalam rangka impor	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		50%	
Februari		50%	
Maret		50%	
April		50%	
Mei		50%	
Juni		50%	
Juli		50%	
Agustus		50%	
September		50%	
Oktober		50%	
November		50%	
Desember		50%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

126

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Kasus tindak pidana adalah kasus pidana yang diproses berdasarkan SPDP (Surat Perintah Dimulainya
Formula:
$$\frac{\sum \text{Berkas perkara yang diserahkan ke Kejaksaan}}{\sum \text{Surat Perintah Dimulainya Penyidikan (SPDP)}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :
IKU ini bertujuan untuk mengukur akurasi penyidikan kasus tindak pidana kepabeanan dan cukai sampai diserahkan ke Kejaksaan.

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit In Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Persentase tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai yang diserahkan ke Kejaksaan	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Y1	75%	40%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

127

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Sarana pengawasan adalah semua perangkat keras yang diperlukan untuk kegiatan pengawasan, berikut perangkat-perangkat pendukungnya, yang dimiliki oleh DJBC. Realisasi pemanfaatan sarana pengawasan adalah total waktu dalam jam dimana sarana pengawasan dioperasikan. Ketersediaan jam sarana pengawasan adalah total jam yang tersedia pada sarana pengawasan yang dimiliki (tidak termasuk waktu untuk keperluan perawatan)

Formula:
$$\frac{\sum \text{Realisasi pemanfaatan sarana pengawasan}}{\sum \text{Ketersediaan waktu penggunaan sarana pengawasan yang dimiliki DJBC}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :
IKU ini bertujuan untuk mengukur kemampuan dalam merencanakan sarana pengawasan sesuai dengan kebutuhan serta kemampuan dalam memanfaatkan sarana pengawasan tersebut.

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability :

Jenis IKU :

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data :

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan :

Tabel Data:

Persentase pemanfaatan sarana pengawasan	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Semester I		70%	
Semester II		70%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

128

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:	Sosialisasi adalah kegiatan mengumpulkan masyarakat dalam rangka memperkenalkan suatu kebijakan di bidang pendapatan negara, terutama dalam hal kebijakan. Peserta sosialisasi dan penyuluhan DJBC adalah para pengguna jasa di bidang kepabeanan dan cukai
Formula:	Jumlah peserta sosialisasi dan penyuluhan DJBC
Tujuan Strategis :	Untuk membantu masyarakat dalam rangka memenuhi hak dan kewajibannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Trwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Jumlah peserta sosialisasi dan penyuluhan DJBC	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Tahunan		10.000	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

129

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:
Pengaduan adalah informasi dari masyarakat dan pegawai DJBC berupa kritik dan/atau keluhan (komplain) yang bersifat membangun terhadap kinerja pegawai dan/atau unit kerja organisasi (DJBC).

Formulasi:

$$\frac{\sum \text{Pengaduan yang selesai diproses}}{\sum \text{Pengaduan yang diterima}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :
Sebagai salah satu bahan evaluasi atas kebijakan dan pelayanan di DJBC

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Persentase pengaduan dari sumber Internal dan eksternal DJBC yang selesai diproses dibandingkan dengan yang diterima	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Januari		60%	
Februari		60%	
Marat		60%	
April		60%	
Mei		60%	
Juni		60%	
Juli		60%	
Agustus		60%	
September		60%	
Oktober		60%	
November		60%	
Desember		60%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

130

Persepektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategie :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi:

Definisi:

1. Rumusan aturan dan penyempurnaan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, dan evaluasi pelaksanaan di bidang impor dan ekspor
2. Rumusan aturan dan penyempurnaan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi
3. Rumusan aturan dan penyempurnaan kebijakan, standarisasi dan bimbingan teknis, evaluasi dan pelaksanaan di bidang nilai pabean, profil komoditi, dan data harga
4. Rumusan kebijakan di bidang cukai hasil tembakau
5. Rumusan kebijakan di bidang aneka cukai
6. Rumusan kebijakan di bidang pita cukai

Koordinasi dengan BKF (Badan Kebijakan Fiskal), sektor-sektor (departemen terkait), Sekretariat Keputusan diwujudkan dalam bentuk Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, PerMenKau, PerDirJen, Surat Edaran, dll

Formula:

$$\frac{\sum \text{Rekomendasi yang menjadi keputusan bidang kepabeanan dan cukai}}{\sum \text{Seluruh rekomendasi keputusan di bidang kepabeanan dan cukai}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis :

Untuk mengukur kinerja dalam merumuskan kebijakan bea cukai

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Persentase rekomendasi yang menjadi keputusan bidang kepabeanan dan cukai	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Semester I		100%	
Semester II		100%	

Ket: * Polarisasi merupakan kecenderungan capaian kinerja suatu IKU, seperti maximize, minimize, atau stabilize

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

131

Perspektif :

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis :

Deskripsi Sasaran Strategis :

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi: \frac{\sum \text{Kajian / telaahan yang dibuat}}{\sum \text{Kajian / telaahan yang diminta}} \times 100\%
Tujuan Strategis :
IKU ini bertujuan untuk mengukur tingkat produktifitas pengkajian di bidang kepabeanan dan cukai."/>

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability :

Jenis IKU :

Unit In Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data :

Polarisasi Indikator Kinerja:

Periode Pelaporan :

Tabel Data:

Persentase Jumlah Kajian / Telaahan yang dibuat	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Semester I		80%	
Semester II		80%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

132

Parafektif: Learning and Growth

Kelompok Sasaran Strategis: Sumber Daya Manusia

Sasaran Strategis: SS BC-12 Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi

Deskripsi Sasaran Strategis: Sistem rekrutmen yang kredibel dan pengembangan SDM berkelanjutan diharapkan menghasilkan SDM yang kompetitif dalam meningkatkan pendapatan negara

Indikator Kinerja Utama: Persentase karyawan yang kompetensinya sesuai dengan kebutuhan kompetensil jabatan tematik

Kode IKU: SS BC-12.1

Deskripsi:

Definisi:

1. SKJ : Standard kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang dibutuhkan oleh seorang pejabat untuk dapat melaksanakan tugas jabatannya dengan baik

2. Job Unit Match : Indeks kesesuaian antara kompetensi pejabat dengan standar kompetensi jabatan
Jumlah pejabat/pegawai yang memiliki Job Unit Match (JPM) minimal 80% pada jabatan tematik yang didudukinya.

3. Jabatan Tematik : Pejabat yang dimaksud adalah pejabat yang menduduki jabatan tematik
Jabatan yang sangat berperan dalam pencapaian kinerja yang ditentukan oleh Unit Eselon I Kel: Jumlah dan nama jabatan.

Formula:

$$\frac{\text{Jumlah posisi jabatan yang diisi oleh pegawai yang memiliki kompetensi sesuai SKJ}}{\text{Jumlah posisi dalam jabatan tematik}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis:
Tersedianya pejabat yang mempunyai kompetensi sesuai jabatannya dalam rangka meningkatkan dan mengamankan keuangan dan kekayaan negara

Satuan Pengukuran: Persen

Degree of Controllability : (X) High () Moderate () Low

Jenis IKU : () Exact (X) Proxy () Activity () Leading (X) Leading

Unit in Charge: Sekretariat DJBC

Sumber Data: Hasil Assessment Center tingkat Pusat (Eselon II dan III) dan data penempatan pegawai yang menduduki jabatan sesuai SKJ dari masing-masing unit eselon I

Tindakan apabila data belum tersedia: Melakukan Assessment Center terhadap jabatan tematik melalui Sekretariat Jenderal Departemen Keuangan

Jenis Periode Data : () Sum (X) Average () Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: (X) Maximize () Minimize () Stabilize

Periode Pelaporan : () Bulanan () Triwulanan (X) Semesteran () Tahunan

Tabel Data:

Karyawan yang sesuai kompetensinya dengan kebutuhan kompetensi jabatan tematik (%)	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Semester I			
Semester I			

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

133

Perspektif:

Kelompok Sasaran Strategis:

Sasaran Strategis:

Deskripsi Sasaran Strategis:

Indikator Kinerja Utama:

Kode IKU:

Deskripsi IKU:

Definisi
Anggaran pendidikan dan pelatihan adalah seluruh anggaran yang dialokasikan untuk BPPK dan anggaran pengembangan pegawai pada masing-masing unit eselon I termasuk dana yang berasal dari hibah dan pinjaman. Anggaran pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan salah satu indikator pengembangan SDM Departemen Keuangan. Belanja Departemen Keuangan adalah RKA-KL Departemen Keuangan yang disetujui DPR.
Formula
$\frac{\text{Total Anggaran Pendidikan dan Pelatihan Pegawai}}{\text{Total Belanja DJBC}} \times 100\%$
Tujuan Strategis
IKU ini bertujuan untuk mengukur upaya Departemen Keuangan dalam mengembangkan SDM-nya

Satuan Pengukuran:

Degree of Controllability : High Moderate Low

Jenis IKU : Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge:

Sumber Data:

Tindakan apabila data belum tersedia:

Jenis Periode Data : Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan : Bulanan Trwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Rasio anggaran pendidikan dan pelatihan terhadap total belanja Departemen Keuangan	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Triwulan I			
Triwulan II			
Triwulan III			
Triwulan IV			

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

134

Perspektif: Learning and Growth

Kelompok Sasaran Strategis: Sumber Daya Manusia

Sasaran Strategis: SS BC-12 Merekrut dan mengembangkan SDM yang berintegritas dan berkompentensi tinggi

Deskripsi Sasaran Strategis Sistem rekrutmen yang kredibel dan pengembangan SDM berkelanjutan diharapkan menghasilkan SDM yang produktif dalam meningkatkan pendapatan negara

Indikator Kinerja Utama Persentase Pegawai DJBC yang terindikasi kasus pelanggaran kode etik/disiplin pegawai

Kode IKU: SS BC-12.3

Deskripsi IKU

Definisi:
Pegawai adalah semua PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Kasus pelanggaran kode etik/disiplin pegawai adalah penyimpangan yang dilakukan pegawai berdasarkan Laporan Hasil Audit Inspektorat Jenderal dan Rekomendasi Majelis Kode Etik. Indikasi kasus KKN/penyalahgunaan wewenang adalah kasus-kasus yang telah mendapatkan upaya tindak lanjut di lingkungan DJBC baik oleh Sekretariat Direktorat Jenderal maupun unit eselon II masing-masing.

Formula

$$\frac{\text{Jumlah PNS DJBC yang terindikasi kasus pelanggaran kode etik/disiplin pegawai}}{\text{Jumlah total PNS DJBC}} \times 100 \%$$

Tujuan Strategis
Menegakkan kepatuhan terhadap kode etik dan menjaga integritas tinggi pegawai Indikator ini (*maximize* sampai dengan tiga tahun pertama) menunjukkan komitmen dalam penegakan aturan kode etik dan peningkatan *good governance*.

Satuan Pengukuran Persen

Degree of Controllability: High Moderate Low

Jenis IKU: Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

Unit in Charge Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai

Sumber Data Bagian Kepegawaian, Sekretariat DJBC

Tindakan apabila data belum tersedia Koordinasi lintas unit

Jenis Periods Data: Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan: Bulanan Triwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Jumlah Pegawai yang terindikasi kasus KKN	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Triwulan I			
Triwulan II			
Triwulan III			
Triwulan IV			

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

135

Perspektif: Learning and Growth

Kelompok Sasaran Strategis: Organisasi

Sasaran Strategis: SS BC-13 Membangun organisasi yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang pengelolaan keuangan dan kekayaan negara

Deskripsi Sasaran Strategis: Pengembangan Organisasi dilakukan berdasarkan Fungsi masing-masing Unit Organisasi, SOP serta Sarana dan Prasarana.
1. Fungsi unit organisasi merupakan fungsi yang telah disusun berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan.
2. SOP (standar operasi prosedur) adalah standar yang dijadikan panduan bagaimana suatu kegiatan dilaksanakan, sehingga akan memberikan kepastian mengenai apa yang harus dilaksanakan, waktu penyelesaian, dan biaya (bila ada biaya). SOP yang disusun harus memenuhi prinsip efisiensi.
3. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam pelaksanaan tugas, antara lain meliputi meja, kursi, lemari, komputer, printer, jaringan komputer, kendaraan dinas, dll. Prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya pelaksanaan tugas, antara lain meliputi gedung, ruang kantor, ruang rapat, rumah dinas, mess, dll. Sarana dan Prasarana harus tersedia secara memadai.

Indikator Kinerja Utama: Penyelesaian SOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat

Kode IKU: SS BC-13.1

Deskripsi:
Definisi: SOP (Standar Operasi Prosedur) adalah standar yang dijadikan panduan bagaimana suatu kegiatan dilaksanakan, sehingga akan memberikan kepastian mengenai apa yang harus dilaksanakan, waktu penyelesaian, dan biaya (bila ada biaya)
SOP yang dibangun = SOP baru yang sebelumnya belum ada
SOP yang diperbaharui = SOP hasil penyempurnaan
Jumlah SOP yang harus diperbaharui/dibuat adalah jumlah SOP yang ditargetkan untuk selesai diperbaiki
Formula:
$$\frac{\text{Jumlah SOP selesai}}{\text{Jumlah SOP yang harus diperbaharui/dibuat}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis:
IKU ini menunjukkan janji pelayanan kepada stakeholder dan untuk menunjang terwujudnya organisasi modern.

Batuan Pengukuran: Persen

Degree of Controllability: High Moderate Low

Jenis IKU: Exact Proxy Activity
 Lagging Leading

UAK In Charge: Sekretaris DJBC

Sumber Data: Peraturan Menteri Keuangan mengenai SOP

Tindakan apabila data belum tersedia: N/A

Jenis Periode Data: Sum Average Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: Maximize Minimize Stabilize

Periode Pelaporan: Bulanan Trwulanan Semesteran Tahunan

Tabel Data:

Penyelesaian BOP terhadap SOP yang harus diperbaharui/dibuat (%)	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Tahunan		100%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

136

Perspektif Learning and Growth

Kelompok Sasaran Strategis: Organisasi

Sasaran Strategis SS BC-13 Membangun organisasi yang modern yang selaras dengan proses bisnis di bidang pengelolaan keuangan dan kekayaan negara

Kode SS: SS BC-13

Deskripsi Sasaran Strategis Pengembangan organisasi dilakukan berdasarkan fungsi masing-masing Unit Organisasi, SOP serta Sarana dan Prasarana.
1. Fungsi unit organisasi merupakan fungsi yang telah disusun berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan.
2. SOP (standar operasi prosedur) adalah standar yang dijadikan panduan bagaimana suatu kegiatan dilaksanakan, sehingga akan memberikan kepastian mengenai apa yang harus dilaksanakan, waktu penyelesaian, dan biaya (bila ada biaya). SOP yang disusun harus memenuhi prinsip efisiensi.
3. Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam pelaksanaan tugas, antara lain meliputi meja, kursi, lemari, komputer, printer, jaringan komputer, kendaraan dinas, dll. Prasarana adalah

Indikator Kinerja Utama: Modernisasi unit organisasi di lingkungan DJBC

Kode IKU: SS BC-13.2

Deskripsi: Definisi:
Modernisasi unit organisasi adalah pembentukan unit organisasi modern (modernisasi sarana/prasarana) tingkat pusat. Dihitung dalam persentase rata-rata capaian masing-masing unit eselon II dibandingkan dengan rencana modernisasi unit dimaksud pada masing-masing unit eselon II. Modernisasi dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip check and balance, proses bisnis, dan value chain.

Formula 1
$$\frac{\text{Jumlah unit organisasi modern yang dibentuk pada tk.pusat}}{\text{Rencana pembentukan unit organisasi modern}} \times 100\%$$

Formula 2
$$\frac{\text{Jumlah implementasi belanja modal yang direalisasikan untuk modernisasi kantor/pelayanan}}{\text{Rencana anggaran belanja modal untuk modernisasi kantor/pelayanan}} \times 100\%$$

Diperhitungkan dengan weighted average berdasarkan data dari seluruh unit eselon II

Tujuan Strategis:
IKU ini untuk mendorong terjadinya reformasi unit organisasi dan pelayanan di lingkungan DJBC

Satuan Pengukuran: Persen

Degree of Controllability : (X) High () Moderate () Low

Jenis IKU : () Exact (X) Proxy () Activity
() Lagging (X) Leading

Unit in Charge: Sekretariat DJBC dan Tim Percepatan Reformasi DJBC

Sumber Data: 1. Jumlah unit organisasi yang dimodernisasi
2. Data realisasi belanja barang / APBN dan Rencana DIPA
3. Usulan Modernisasi unit organisasi

Tindakan apabila data belum tersedia: N/A

Jenis Periode Data : (X) Sum () Average () Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: () Maximize () Minimize (X) Stabilize

Periode Pelaporan : () Bulanan () Triwulanan () Semesteran (X) Tahunan

Modernisasi unit organisasi di lingkungan Departemen Keuangan	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Tahunan		100%	

**LEMBARAN INDIKATOR KINERJA UTAMA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
DEPARTEMEN KEUANGAN RI**

137

Perspektif: Learning and Growth

Kelompok Sasaran Strategis: Teknologi, Informasi, dan Komunikasi

Sasaran Strategis: SS BC-13 Membangun sistem informasi yang terintegrasi dan handal

Deskripsi Sasaran Strategis: Membangun sistem adalah merancang sistem aplikasi untuk pengolahan data menjadi informasi dalam proses pengambilan keputusan pimpinan.
Terintegrasi adalah penyatuan beberapa sistem aplikasi menjadi satu sistem yang komprehensif.

Indikator Kinerja Utama: Persentase sistem aplikasi transformasi dan analitis TIK yang terimplementasi sesuai rencana

Kode IKU: SS BC-13

Deskripsi:
Definisi:
 Sistem aplikasi transformasi aplikasi transformasi dan analitis TIK adalah sistem yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan secara elektronik kepada masyarakat.
Formula:

$$\frac{\Sigma \text{ Sistem pelayanan terotomasi}}{\Sigma \text{ Seluruh sistem pelayanan}} \times 100\%$$

Tujuan Strategis:
 Untuk memantau pengembangan aplikasi yang mendukung peningkatan pelayanan kepada masyarakat dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi

Satuan Pengukuran: Persen

Degree of Controllability: (X) High () Moderate () Low

Jenis IKU: () Exact (X) Proxy () Activity
() Lagging (X) Leading

Unit in Charge: Direktorat Informasi Kepabeanan

Sumber Data: I/KC

Tindakan apabila data belum tersedia: N/A

Jenis Periode Data: (X) Sum () Average () Take Last Known Value

Polarisasi Indikator Kinerja: (X) Maximize () Minimize () Stabilize

Periode Pelaporan: () Bulanan () Triwulanan () Semesteran (X) Tahunan

Tabel Data:

Persentase sistem pelayanan masyarakat yang telah ditransformasikan ke dalam bentuk pelayanan elektronik	2008 (Baseline)	Target 2009	Program Kerja Strategis
Tahunan		70%	