

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kinerja (*performance*) menjadi isu dunia saat ini, terutama di negara-negara berkembang. Hal tersebut terjadi antara lain sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Mutu yang tinggi dalam pelayanan tidak terpisahkan dari standar, karena kinerja diukur berdasarkan standar. Melalui manajemen kinerja, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya seorang pegawai secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan, yang berdampak terhadap pelayanan prima pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kesehatan organisasi dan kesejahteraan masyarakat.

Kata kinerja (*performance*) dalam konteks tugas, sama dengan prestasi kerja. Kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*out-come*). Bila disimak lebih lanjut dari apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan adalah suatu proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja). Penggunaan indikator kunci untuk mengukur hasil kinerja individu, bersumber dari fungsi-fungsi yang diterjemahkan dalam kegiatan/tindakan dengan landasan standar yang jelas dan tertulis. Mengingat kinerja mengandung komponen kompetensi dan produktifitas hasil, maka hasil kinerja sangat tergantung pada tingkat kemampuan individu dalam pencapaiannya. Hasil kinerja seseorang/organisasi akan mencerminkan prestasi kerja dari seseorang atau organisasi tersebut.

Pada setiap organisasi, perusahaan, atau industri tertentu, ukuran kinerja harus diciptakan untuk mengukur kemajuan yang sudah dicapai. Pengukuran kinerja bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Identifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapainya, dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat bagi organisasi. Salah satu metode pengukuran kinerja adalah *balanced scorecard* yang dimulai pada tahun 1990 saat Robert S. Kaplan dan David P. Norton melakukan studi mengenai pengukuran kinerja pada perusahaan swasta. Dua tahun kemudian, pada tahun 1992, mereka mempublikasikan tulisan yang berjudul “*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*” di majalah Harvard Business Review. Ide utama dari metode *balanced scorecard* pada saat itu adalah pengukuran kinerja bisnis melalui empat perspektif.

Metode *balanced scorecard* tersebut terus berkembang hingga saat ini, baik dari segi muatan maupun penggunaannya. Metode *balanced scorecard* kini tidak hanya sekedar sebagai alat pengukuran kinerja bisnis tetapi juga sebagai alat manajemen strategis. Kementerian Keuangan merupakan salah satu organisasi publik yang menerapkan manajemen kinerja dengan menggunakan metode *balanced score card*. *Balanced scorecard* Kementerian Keuangan merupakan alat manajemen strategis yang menerjemahkan Visi, Misi, Tujuan dan Strategi sebagaimana tertuang dalam Rencana Strategi (Renstra), kedalam suatu Sasaran Strategis yang merupakan sasaran jangka panjang yang langsung berasal dari pernyataan misi suatu organisasi. Kemudian disusun Peta Strategi yaitu suatu dashboard yang memetakan sasaran strategis organisasi dalam suatu kerangka

hubungan sebab akibat yang menggambarkan keseluruhan perjalanan strategi organisasi. Salah satu komponen dalam Peta Strategi adalah Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan tolak ukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis.

Perubahan sistem pengukuran kinerja instansi pemerintah dimulai sejak diterbitkannya Permenpan No: PER/09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama di Lingkungan Instansi Pemerintah dan kemudian dilanjutkan dengan penerbitan Permenpan No: PER/20/M.PAN/11/2008 tentang Petunjuk Penyusunan Indikator Utama, yang mewajibkan Kementerian/Lembaga menetapkan Indikator Kinerja Utama (IKU). Transformasi sistem pengukuran kinerja dipicu oleh perubahan pola anggaran dari sistem penganggaran tradisional (*tradisional-based budgeting system*) menjadi sistem anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting system*) yang pada akhirnya mendorong perubahan struktur program dan kegiatan dan perubahan pola penyusunan Rencana Strategis Kementerian/Lembaga. Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan sebagai salah satu instansi vertikal dibawah naungan Kementerian Keuangan telah menerapkan Indikator Kinerja Utama sejak tahun 2011 sebagai salah satu instrumen untuk pengelolaan kinerja sesuai dengan ketentuan yang diatur pada Keputusan Menteri Keuangan nomor: 454/KMK.01/2011 tentang Pengelolaan Kinerja dilingkungan Kementerian Keuangan yang kemudian ditegaskan dengan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai nomor: Kep-78/BC/2012 tentang Pengelolaan Kinerja dilingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai serta Surat

Edaran Direktur Jenderal Bea dan Cukai nomor: SE-7/BC/2012 tentang pelaksanaan Apel Rutin dan Apel Khusus, serta Rapat Capaian Kinerja dilingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Namun perlu diteliti bagaimana penerapan Indikator Kinerja Utama di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan karena dalam pengamatan penulis masih terdapat permasalahan dalam penyusunan, sosialisasi dan pencapaian target indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Oleh karena itu penulis bermaksud mengevaluasi bagaimana penerapan Indikator Kinerja Utama di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan sehingga penelitian ini diberi judul **“EVALUASI PENERAPAN INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU) PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA PABEAN B MEDAN”**.

Penelitian terhadap penerapan Indikator Kinerja Utama ini juga dipilih oleh peneliti karena belum banyak instansi pemerintahan di Indonesia yang menerapkannya. Adapun Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan dipilih sebagai lokasi penelitian karena merupakan tempat peneliti bekerja sejak akhir tahun 2011 sampai dengan saat ini.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Dalam penelitian ini, penulis akan melakukan evaluasi atas penerapan Indikator Kinerja Utama pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan. Evaluasi tersebut dilakukan untuk menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah penyusunan Indikator Kinerja Utama pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan?
- b. Bagaimanakah sosialisasi penerapan Indikator Kinerja Utama kepada seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan?
- c. Bagaimanakah capaian Indikator Kinerja Utama Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan?

Dalam pembahasan topik, penelitian akan dibatasi pada:

- a. Indikator Kinerja Utama tahun 2013 yang merupakan tahun ketiga penerapannya di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan;
- b. Indikator Kinerja Utama pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan;
- c. Capaian Indikator Kinerja Utama Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan yang mencerminkan Nilai Kinerja Organisasi lokasi penelitian.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

- a. Menggambarkan dan menganalisis proses penyusunan Indikator Kinerja Utama Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan;

- b. Menggambarkan dan menganalisis proses sosialisasi Indikator Kinerja Utama kepada seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan;
- c. Menggambarkan dan menganalisis capaian Indikator Kinerja Utama Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan.

#### **1.4 Manfaat Hasil Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis dalam penerapan Indikator Kinerja Utama di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan, yaitu:

- a. sebagai bahan masukan bagi pimpinan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan dalam penyusunan Indikator Kinerja Utama dan penetapan Kontrak Kinerja untuk tahun-tahun selanjutnya;
- b. sebagai sarana peningkatan pengetahuan dan wawasan bagi para pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean B Medan dalam proses penyusunan dan penerapan Indikator Kinerja Utama.