

## IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK PENGUKURAN KINERJA IMPORTASI PADA KANTOR PELAYANAN DAN PENGAWASAN BEA DAN CUKAI BOJONEGORO

Dwi Nurma Heitasari<sup>1)</sup>, Tri Warcono Adi<sup>2)</sup>, Bayu Mustika Borneo<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Prodi Logistik Minyak dan Gas, Politeknik Energi dan Mineral Akamigas

Email : dwinurmaheitasari1987@gmail.com

**Abstrak,** *Balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja organisasi yang dilihat dari sisi keuangan dan non keuangan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja KPPBC Bojonegoro dalam bidang kepabeanan importasi yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif, dengan mengumpulkan data primer maupun sekunder. Teknik pengambilan data dilakukan dengan teknik wawancara, observasi dan kuesioner. Indikator pada setiap perspektif sebagai operasionalisasi variabel berbeda. Indikator perspektif keuangan meliputi pertumbuhan penerimaan bea masuk, tingkat pengeluaran dan efisiensi. Indikator perspektif pelanggan adalah *customer satisfaction*. Indikator perspektif bisnis internal adalah kinerja pelayanan. Indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi peningkatan kapabilitas dan kepuasan pegawai. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai menggunakan survei, yaitu pada kepuasan pelanggan menggunakan *purposive sampling* dan kepuasan pegawai menggunakan *stratified random sampling*. Hasil analisa menunjukkan kinerja importasi KPPBC Bojonegoro sangat baik untuk perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat indikator kurang optimal sehingga perlu dilakukan *continuous improvement* dalam pengelolaan organisasi.

**Kata kunci :** *Balanced Scorecard*, Kinerja, Importasi

### PENDAHULUAN

Instansi pemerintah mengemban amanat untuk selalu memberikan pelayanan terbaik dan memuaskan kepada masyarakat dengan tidak berorientasi pada laba (*profit oriented*). Paradigma untuk terus tumbuh dan berkembang dari periode ke periode harus terus diinternalisasi kepada segenap instansi pemerintah dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Pabean C Bojonegoro, selanjutnya disebut KPPBC Bojonegoro, merupakan unit pemerintahan di lingkungan Direktorat Jendral Bea dan Cukai Kementerian Keuangan yang melaksanakan tugas dan fungsi pelayanan dan pengawasan sektor ekspor dan impor untuk wilayah Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Tuban.

Tantangan dalam pelaksanaan tanggung jawab tersebut diantaranya meningkatkan kelancaran arus impor, menyederhanakan proses birokrasi, menghapus pungutan liar, peningkatan dalam memberantas penyelundupan, meningkatkan daya saing

dalam negeri, dan mengoptimalkan pemasukan negara dari pungutan Bea Masuk yang berasal dari aktivitas impor sehingga tercipta pelayanan yang akuntabel dan transparan. Terkait aktivitas impor, Pemberitahuan Impor Barang (PIB) yang diterbitkan oleh KPPBC Bojonegoro pada periode Februari – April 2021 sebagaimana Tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1. Jumlah Pemberitahuan Impor Barang

Periode Bulan	Pemberitahuan Impor Barang	
	Elektronik	Persentase
Februari	52	42,4%
Maret	34	27,6%
April	37	30%
Jumlah	123	100%

Sumber: Data diolah dari Bidang Verifikasi (2021)

Persentase pada tabel di atas menunjukkan aktivitas impor di KPPBC Bojonegoro bersifat fluktuatif. Fluktuasi tersebut dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti iklim usaha dan kepastian hukum dan

faktor internal yaitu kinerja layanan importasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka perlu dilakukan pengukuran kinerja pelayanan importasi untuk mengetahui aspek-aspek yang dapat lebih dioptimalkan.

Kinerja atau *performance* adalah suatu pencapaian kerja untuk menciptakan target, *goal*, dan visi misi. Kinerja bisa diukur bila seseorang atau suatu kelompok karyawan mampu melebihi target yang diberikan perusahaan atau organisasi [5]. Tolok ukur digunakan untuk membandingkan target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dengan kinerja yang dapat dicapai oleh karyawan. Pengukuran kinerja pada instansi pemerintah merupakan hal yang perlu dilakukan secara kontinyu untuk mengoptimalkan penerimaan negara melalui terselenggaranya pelayanan yang optimal dengan sumber daya yang tersedia.

Penelusuran dilakukan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang relevan untuk mendukung kajian yang dilakukan. Berdasarkan hasil penelusuran, metode *Balanced Scorecard* merupakan metode yang lazim digunakan karena telah teruji validitasnya dalam pengukuran kinerja dan dapat mencakup aspek-aspek yang tidak terjangkau dengan metode lain, diantaranya :

1. Penelitian Wanda Pramudani Limbu dan Eka Ardhani Sisdani, berjudul Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis *Balanced Scorecard*, diterbitkan pada Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, Vol. 15 No. 3, tahun 2016 [3]

Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui kinerja Dinas Pendapatan Kota Denpasar. Kinerja diukur melalui empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang merupakan bagian dari metode *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja dari perspektif keuangan adalah ekonomis, efisien dan efektif. Kinerja dari perspektif pelanggan baik karena masyarakat pengguna jasa puas dengan layanan dan fasilitas yang disediakan Dinas Pendapatan daerah Kota Denpasar. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal efisien dalam pelayanan. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan baik yang

ditunjukkan dengan tingkat kepuasan karyawan yang tinggi.

2. Penelitian Marisa Lidya Rumintjap, berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan, diterbitkan di Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi, Vol. 1 No. 3, tahun 2013 [6].

Penelitian dilakukan terhadap Rumah Sakit Umum Daerah Noongan dan bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja rumah sakit menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian dilakukan dengan mengambil data tahun 2011 dan 2012, menggunakan analisis komparatif yaitu melakukan evaluasi kinerja rumah sakit antar periode kemudian membandingkan dengan target yang sebelumnya telah ditetapkan dan kemudian diberi skor sesuai dengan kriteria. Data diperoleh melalui data sekunder Rumah Sakit Umum Daerah Noongan. Dari hasil penelitian ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih dianggap kurang, sedangkan untuk tiga perspektif lainnya yaitu perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, dianggap sudah cukup baik. Dalam hal ini, *balanced scorecard* cocok untuk diterapkan pada Rumah Sakit Umum Daerah Noongan karena dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh dibandingkan dengan sistem tradisional yang masih digunakan.

3. Luh Putu Sukma Kiki Darini, dkk, berjudul Analisa Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus di PT. X Cabang Tabanan, diterbitkan di Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri, Vol. 3 No. 4, tahun 2015 [1]

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. X Tabanan yang mengelola restoran cepat saji. Penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard*. Hasil analisa menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik.

Relevansi penelitian ini dengan penelitian terdahulu kesatu dan kedua adalah

subyek yang sama yaitu instansi pemerintah yang *non-profit oriented*, selain itu juga terdapat kesamaan metode pengukuran kinerja yang digunakan yaitu implementasi *balanced scorecard* dengan cakupan empat perspektif. Sedangkan perbedaan yang menjadi kebaruan sekaligus *opportunity* kontribusi keilmuan adalah terkait penelitian terdahulu ketiga dimana subyek penelitian berupa perusahaan swasta waralaba *fastfood*. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa metode *balanced scorecard* reliabel untuk diterapkan pada karakteristik subyek yang berbeda.

Konsep pengukuran kinerja entitas dengan metode *balanced scorecard* dipelopori oleh Kapla dan Norton. Secara etimologis, metode tersebut terdiri dari kata *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor digunakan untuk mengukur kinerja entitas. Pengukuran dilaksanakan secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.

Balance scorecard menyajikan kepada manajemen tentang strategi organisasi dalam bentuk kerangka kerja. Terdapat empat perspektif *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton dalam [2]. yaitu :

1. Perspektif Keuangan, mencakup tiga indikator kinerja yaitu pertumbuhan pendapatan, tingkat pengeluaran, dan *cost recovery*
2. Perspektif Pelanggan, mencakup indikator kepuasan pelanggan
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mencakup indikator jumlah pelayanan yang diprioritaskan dan pemenuhan standar kinerja
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, mencakup indikator upaya peningkatan kapabilitas sumber daya manusia, produktivitas pegawai dan kepuasan kerja pegawai

Observasi lapangan pada kurun Januari-April 2021 menunjukkan bahwa penilaian kinerja pada instansi pemerintah, termasuk KPPBC Bojonegoro masih menggunakan metode LAKIP (Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintahan), yang hanya berfokus pada capaian kegiatan seluruh aktivitas sedangkan data yang secara spesifik berasal dari bagian tertentu, dalam hal ini bagian importasi belum dianalisa secara mendalam dalam penilaian kinerja. Mempertimbangkan

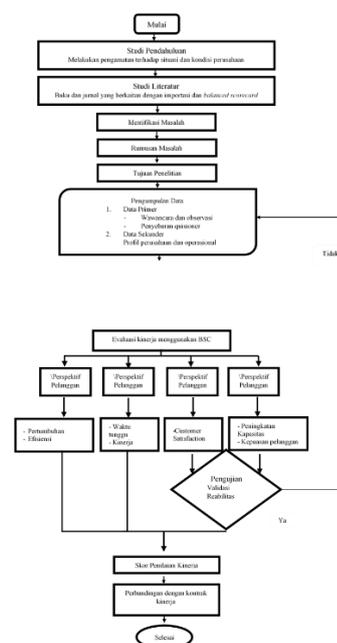
keunggulan metode *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan oleh organisasi dengan orientasi yang bertolak belakang, dalam hal ini organisasi sektor publik dan swasta, dan dapat mengukur aspek yang lebih luas maka analisis ini bermaksud melakukan pengukuran kinerja dengan riset berjudul “Implementasi *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Pelayanan Importasi Pada Kantor Pelayanan Bea Dan Cukai Bojonegoro”.

Hasil pengukuran kinerja tersebut akan menghasilkan hasil baik maupun hasil buruk pada periode yang sedang berjalan, dan dipergunakan sebagai fundamental perencanaan untuk dapat dilaksanakan secara komprehensif dengan fokus pada aspek-aspek kritis dan strategis bagi manajemen pengelola.

## METODE

Metode penelitian adalah tata cara untuk dapat memahami obyek yang dibahas, sehingga pemilihan suatu metode harus memperhatikan dan menyesuaikan dengan obyek yang bersangkutan, dalam hal ini KPPBC Bojonegoro.

Penelitian ini bersifat kuantitatif dimana performansi organisasi diukur melalui analisis data-data numerik dan statistik guna menjelaskan hubungan antar variabel disertai uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan algoritma. Secara lebih terperinci, alur penelitian sebagaimana Gambar 1. Flowchart Tahapan Penelitian, berikut :



Gambar 1. Flowchart Tahapan Penelitian

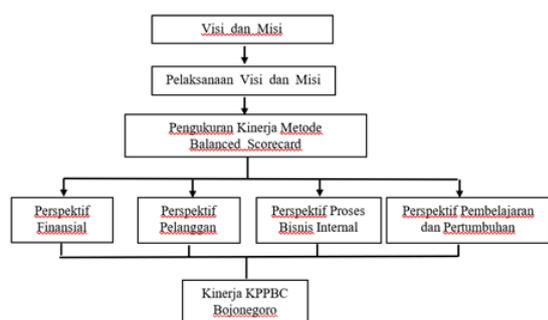
Observasi menunjukkan bahwa populasi seluruh pegawai KPPBC Bojonegoro sebanyak 60 orang dan pengambilan sampel sebanyak 50 orang dengan cara *purposive sample* yaitu Pejabat Eselon III, IV, V dan beberapa pegawai yang berkaitan dengan kegiatan pengawasan dan pelayanan secara langsung. Populasi pelanggan/pengguna jasa sangat banyak dan heterogen, sehingga untuk survei kepuasan pelanggan digunakan teknik *Stratified Random Sample* dengan jumlah sampel sebanyak 50 orang pelanggan/pengguna jasa. Dalam pemodelan ini, jumlah sampel telah memenuhi parameter *Maximum Likelihood Estimation* sebagaimana [4] yaitu antara 50 – 200 sampel. Data yang diperoleh kemudian dianalisa menggunakan model *Balance Scorecard*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 188/PMK.01/2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, KPPBC Bojonegoro yang memiliki tugas pokok dan fungsi pelayanan dan pengawasan bidang kepabeanan dan cukai pada lingkup wilayah Kabupaten Bojonegoro dan Kabupaten Tuban.

KPPBC Bojonegoro memiliki visi menjadi Kantor Percontohan bagi Peningkatan Kinerja dan Citra Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, yang dicapai melalui misi memberikan pelayanan prima dan melaksanakan pengawasan yang efektif pada industri perdagangan dan masyarakat.

Beranjak dari visi dan misi KPPBC Bojonegoro, dilakukan pengukuran kinerja organisasi menggunakan perspektif dalam *balanced scorecard*, sebagaimana Gambar 2 sebagai berikut :



Gambar 2. Tahap Pengukuran Kinerja

Berkenaan dengan tahap pengukuran kinerja tersebut, indikator dan hasil pengukuran kinerja, sebagai berikut:

### 1. Perspektif Keuangan

Konsep *balanced scorecard* mulanya diterapkan hanya pada dari organisasi bisnis. Dalam perkembangannya, konsep secara bertahap diimplementasikan pada organisasi publik. Walaupun organisasi publik tidak berorientasikan pada laba, akan tetapi indikator keuangan tetap penting karena berpengaruh langsung terhadap pemasukan kas negara.

Penilaian kinerja dari perspektif keuangan dilakukan dengan cara menganalisis laporan keuangan tahun 2018-2020 untuk mengukur persentase pertumbuhan pendapatan tahunan sehingga diketahui praktik pengelolaan anggaran. Pada bagian importasi, penerimaan KPPBC Bojonegoro berasal dari bea masuk setiap barang yang masuk melalui pelabuhan. Dalam hal kegiatan importasi barang, pengeluaran diperlukan diantaranya untuk dana akomodasi dan transportasi pegawai dari Kabupaten Bojonegoro ke Kabupaten Tuban dan sebaliknya, serta pengeluaran yang lainnya. Persentase penerimaan dan pengeluaran anggaran sebagaimana Tabel 2 dan Tabel 3 berikut:

Tabel 2. Data Penerimaan Bea Masuk

Tahun	Target Penerimaan	Realisasi Penerimaan	%
2018	Rp 1,880,356,445	Rp 2,104,556,500	112
2019	Rp 1,960,354,460	Rp 2,340,235,340	114
2018	Rp 1,960,354,460	Rp 2,390,700,450	116

Sumber: Olahan Data (2021)

Tabel 3. Data Pengeluaran

Tahun	Target Pengeluaran	Realisasi Pengeluaran	%
2018	Rp 329.795.835	Rp 288.789.870	88
2019	Rp 340.844.340	Rp 299.811.750	88
2018	Rp 343.765.890	Rp 310.540.210	90

Sumber: Olahan Data (2021)

Berdasarkan kedua tabel tersebut, terdapat tiga indikator yang dapat dinilai dalam perspektif keuangan, yaitu:

#### 1. Pertumbuhan pendapatan

Tabel 2 menunjukkan pertumbuhan penerimaan KPPBC Bojonegoro dari tahun 2018 sampai dengan 2020 mengalami kenaikan. Kenaikan realisasi

penerimaan terjadi pada tahun 2020 yaitu hampir sekitar 16% dan kenaikan terendah terjadi pada tahun 2018 yaitu sekitar 12%. Dengan demikian target penerimaan tercapai dan mengalami surplus, hal ini berarti bahwa pertumbuhan penerimaan KPPBC Bojonegoro adalah baik.

2. Tingkat pengeluaran

Tabel 3 menunjukkan peningkatan bertahap pada tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Persentase pengeluaran tertinggi adalah pada tahun 2019 yaitu selisih Rp 10.728.460 (sepuluh juta tujuh ratus dua puluh delapan ribu empat ratus enam puluh rupiah) dibandingkan tahun sebelumnya. Namun kenaikan yang terjadi masih mengalami surplus atau efisiensi dalam penggunaan anggaran.

3. *Cost Recovery*

Analisis data Tabel 2 dan Tabel 3 menunjukkan keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran dimana terjadi selisih surplus yang cukup besar. Naiknya angka surplus *cost recovery* menunjukkan pengelolaan keuangan KPPBC Bojonegoro telah dilaksanakan secara efektif dan efisien dan untuk perspektif keuangan dapat dikategorikan baik.

2. **Perspektif Pelanggan**

*Stakeholder* utama pada organisasi publik adalah masyarakat sehingga pada perspektif pelanggan ditetapkan satu indikator kinerja yaitu kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Indikator *customer satisfaction* menunjukkan kemampuan dari KPPBC Bojonegoro dalam menjaga kepuasan pengguna. Hal ini berkenaan dengan sejauh mana performansi KPPBC Bojonegoro mampu membangun citra yang baik dalam pelayanan masyarakat.

Dalam analisis ini peneliti melakukan survei terhadap responden yang menggunakan pelayanan importasi KPPBC Bojonegoro. Survei dilakukan berdasarkan metode Servqual dan bertujuan untuk mengukur kualitas jasa yang mencakup lima dimensi yaitu: jaminan (*assurance*), bukti yang terukur (*tangibles*), daya tanggap (*responsiveness*), empati (*emphaty*) dan keandalan (*reliability*).

Peneliti membandingkan pelayanan yang diterima (persepsi konsumen) dan

pelayanan yang diharapkan konsumen (harapan konsumen) untuk menentukan sejauh mana KPPBC Bojonegoro mampu memenuhi harapan pelanggan terhadap pelayanan importasi yang diberikan. Jumlah responden sebanyak 50 orang dengan metode *purposive sampling terhadap* pengguna layanan jasa importasi. *Scoring* kuesioner menggunakan Skala Likert [7] dengan memberikan skor terendah sampai dengan skor tertinggi sebagaimana Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Skor Tanggapan Responden

1	SS : Sangat Setuju	Skor 5
2	ST : Setuju	Skor 4
3	RG : Ragu-Ragu	Skor 3
4	TS : Tidak Setuju	Skor 2
5	STS : Sangat Tidak Setuju	Skor 1

Uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Hasil analisis survei sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 5 berikut:

Tabel 5. Hasil Survei Kepuasan Pelanggan

Indikator	Persepsi	Harapan	Gap
Kelengkapan fasilitas	4,3	4,2	0,1
Tampilan fisik	4,4	4,3	0,1
Kerapian pelayanan	4,42	4,34	0,08
Kebersihan	4,7	4,4	0,3
Kesesuaian layanan	4,43	4,48	-0,05
Kejelasan informasi	4,49	4,46	0,03
Kecepatan	4,4	4,68	-0,28
Kemudahan	4,55	4,4	0,15
Kesiapan	4,77	4,66	0,11
Ketepatan	4,53	4,59	-0,06
Ketepatan janji	4,49	4,59	-0,1
Kepercayaan	4,32	4,78	-0,46
Rasa aman	4,4	4,56	-0,16

Kesopanan	4,4	4,73	-0,33
Pengetahuan	4,63	4,72	-0,09
Sepenuh hati	4,52	4,67	-0,15
Sikap	4,4	4,58	-0,18
Respon	4,46	4,62	-0,16
Perhatian	4,3	4,5	-0,2
Waktu layanan	4,21	4,71	-0,5
Rata-rata	4,46	4,55	-0,092

Sumber: Olahan Data (2021)

Angka pada Tabel 5 menunjukkan adanya kesenjangan antara persepsi dan harapan pelanggan importasi KPPBC Bojonegoro dengan hasil rata-rata sebesar -0,092. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan sangat puas terhadap pelayanan di KPPBC Bojonegoro, namun demikian tetap perlu adanya *continuous improvement* terhadap kualitas pelayanan sehingga persepsi dari pelanggan meningkat.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menekankan pada pemenuhan standar kinerja organisasi. Standar pengukuran kinerja pelayanan yang digunakan pada KPPBC Bojonegoro dipresentasikan didalam Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merupakan ukuran keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi. Terdapat tiga jenis konsolidasi periode berkenaan dengan IKU. Konsolidasi pertama adalah Sum (penjumlahan), untuk mengetahui total nilai laporan tiap periode. Konsolidasi kedua adalah *Take Last Known Value* (TLKV/ pencapaian akhir). Konsolidasi terakhir adalah Average (rata-rata), untuk mengetahui rata-rata dari total angka pencapaian tiap periode laporan. Pada Tabel 6 berikut adalah capaian standard kinerja pelayanan importasi pada KPPBC Bojonegoro berdasarkan olahan data laporan tahunan periode tahun 2018-2020

Tabel 6. Kinerja Proses Bisnis Internal Pelayanan Importasi

Tahun	SUM	TLKV	AVERAGE
2018	89%	6%	80%

2019	90%	8%	80%
2020	92%	9%	83%
Standard	>85%	<10%	>70%

Sumber: Olahan Data (2021)

Tabel 6 di atas menunjukkan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi tingkat diatas standar dan baik.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses bisnis akan jauh lebih baik apabila sumber daya manusia pada organisasi selalu meningkatkan kemampuan dan kapasitas diri, diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Kapabilitas pegawai

Pelayanan kepabeanan terhadap barang impor mengharuskan adanya kapabilitas yang tinggi dari para pegawai. Pelayanan yang diberikan pada kegiatan importasi berupa *import clearance* yang secara teknis mengharuskan para pegawai untuk memahami proses dan dokumentasi perdagangan internasional, pengetahuan tentang barang dan klasifikasinya, perhitungan harga barang, biaya asuransi dan biaya pengangkutan. Para pegawai juga dituntut untuk memahami tentang aturan kepabeanan dan aturan lainnya yang berkaitan dengan barang larangan dan batasan, kebijakan fiskal, kebijakan perdagangan dalam negeri dan luar negeri. Kapabilitas pegawai ditingkatkan melalui program pengetahuan dan pelatihan yang diadakan oleh Pusat Pendidikan dan Pelatihan Bea dan Cukai yang bekerja sama dengan perusahaan terkait diantaranya PT. Pertamina untuk melakukan pelatihan pengambilan *sample* produk dan pengukuran volume produk BBM. Berikut data pegawai yang mengikuti pendidikan baik formal dan teknis.

Tabel 7. Peningkatan Kapabilitas Pegawai

Jenis Kegiatan	Jumlah Pegawai yang Mengikuti Diklat		
	2018	2019	2020
Diklat Formal	9	15	26
Diklat Teknis	12	16	19
Total	21	31	45

Sumber: Olahan Data (2021)

Berdasarkan wawancara pihak manajemen KPPBC Bojonegoro, jumlah pendidikan dan pelatihan masih tergolong rendah. Hal ini dikarenakan pendidikan dan pelatihan merupakan kewenangan eselon diatas KPPBC Bojonegoro terutama Pusdiklat Direktorat Jenderal Bea Cukai.

2. Kepuasan Pegawai

Kepuasan pegawai merupakan hal vital yang membutuhkan perhatian selain kapabilitas pegawai. Kepuasan pegawai akan mempengaruhi pekerjaan dan kinerja pegawai dalam menjalankan bisnis internal perusahaan. Kepuasan pegawai diukur berdasarkan sejumlah indikator. Pemilihan responden menggunakan *stratified random sampling* kepada pegawai bagian layanan importasi dengan skala dan metode uji validitas dan uji reliabilitas sebagaimana mengukur *customer satisfaction* pada Perspektif Kepuasan Pelanggan. Hasil survei kepuasan pegawai sebagaimana tabel berikut:

Tabel 8. Hasil Survei Kepuasan Pegawai

Indikator	Persepsi	Harapan	Gap
Visi dan misi	4,39	4,40	-0,01
Manajemen kinerja	4,52	4,53	-0,01
Partisipasi	4,28	4,30	-0,02
Penerimaan	4,42	4,40	0,02
Efisiensi	4,30	4,33	-0,03
Standar waktu pelayanan	4,40	4,44	-0,04
Kepastian bagi pelanggan	4,36	4,38	-0,02

Tabel 9. Hasil Akhir Perhitungan Kinerja

Perspektif	Bobot	Indikator	Bobot	Nilai	%	Capaian Ukuran	Capaian Perspektif	Capaian (%)
Financial	0.30	Pertumbuhan	0.5	3	1	0,15	0,30	100%
		Pengeluaran	0.3	3	1	0,09		
		Efisiensi	0.2	3	1	0,06		
Pelanggan	0,2	Customer Satisfaction	1	3	1	0,20	0,20	70%
Proses Bisnis Internal	0.20	Waktu Tunggu	0.6	2	0,67	0,08	0,16	53%
		Kinerja Pelayanan	0.4	3	1	0,08		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	0.30	Peningkatan Kapabilitas	0.5	1	0,33	0,04	0,19	63%
		Kepuasan Pegawai	0.5	2	1	0,15		

Sumber: Olahan Data (2021)

Kepuasan kepada pelanggan	4,46	4,48	-0,02
Ketepatan	4,30	4,36	-0,06
Kepatuhan	4,48	4,53	-0,05
Teknologi Informasi	4,38	4,36	0,02
Pengembangan	4,46	4,42	0,04
Kenyamanan	4,31	4,32	-0,01
Masa depan	4,58	4,56	0,02
Total	4,40	4,42	-0,02

Sumber: Olahan Data (2021)

Berdasarkan hasil survei diketahui bahwa tingkat persepsi pegawai rata-rata adalah 4,40 sedangkan tingkat rata-rata harapan pegawai adalah 4,42, sehingga terdapat surplus sebesar 0,02 yang menunjukkan tingginya kepuasan pegawai.

**Peta Kinerja KPPBC Bojonegoro**

Berdasarkan pengukuran terhadap keempat perspektif pada *balanced scorecard*, selanjutnya dilakukan pembobotan pada setiap kinerja perspektif. Pembobotan ini berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pihak KPPBC sehingga pembobotan tersebut lebih mendekati prioritas sebenarnya yang merupakan hasil pemantauan tingkat prioritas atas perspektif yang telah ditetapkan dengan mengacu pada panduan pengelolaan kinerja. Selanjutnya dilakukan penilaian kinerja dengan perbandingan nilai (*scoring*). Setelah proses *scoring* dilakukan, selanjutnya peneliti mengkonversi nilai skor menjadi persentase dan mengalikan dengan bobot masing-masing ukuran dalam setiap perspektif. Sehingga, mendapatkan hasil sebagai berikut:

Berdasarkan perhitungan tersebut, menunjukkan total kinerja KPPBC Bojonegoro berdasarkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif keuangan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah 87%. Perspektif dengan kinerja maksimal terdapat pada perspektif keuangan melalui capaian perspektif 100%, sedangkan perspektif dengan kinerja terendah terdapat pada perspektif proses bisnis internal dengan capaian 53%.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Metode *balanced scorecard* merupakan metode yang lazim dan sesuai untuk mengukur kinerja organisasi yang mencakup Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.
- b) Kinerja Perspektif Keuangan mencakup tiga indikator. Analisis indikator pertumbuhan pendapatan menunjukkan kenaikan bertahap sebesar 2% setiap tahun pada periode tahun 2018-2020. Analisis indikator pengeluaran menunjukkan kinerja pengelolaan keuangan yang efisien dimana terdapat sisa anggaran pada setiap akhir periode. Analisis indikator *cost recovery* menunjukkan keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran dimana terjadi selisih surplus yang cukup besar.
- c) Kinerja Perspektif Pelanggan secara menyeluruh menunjukkan perolehan yang sangat baik dimana *gap* antara layanan importasi yang diterima pelanggan dengan harapan pelanggan hanya sebesar -0.092 yang artinya kepuasan pelanggan terhadap layanan kepabeanaan impor sangat tinggi.
- d) Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal diukur dengan standar Indikator Kinerja Utama (IKU) yang merepresentasikan ukuran keberhasilan pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi. Kinerja pelayanan importasi tahun 2018, 2019, dan 2020 menunjukkan capaian di atas standar, yang berarti pencapaian tujuan dan sasaran strategis organisasi sangat baik.
- e) Kinerja Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan mencakup dua indikator. Indikator kapabilitas pegawai menunjukkan capaian yang rendah sejalan

dengan jumlah pendidikan dan pelatihan yang diikuti pegawai, hal ini disebabkan pendidikan dan pelatihan bukan merupakan otoritas KPPBC Bojonegoro. Indikator kepuasan pegawai menunjukkan tingkat persepsi pegawai rata-rata adalah surplus sebesar 0,02 yang menunjukkan tingginya kepuasan pegawai.

### Saran

1. Pengelolaan KPPBC Bojonegoro untuk kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal perlu dilakukan evaluasi kinerja secara periodik dalam rangka mempertahankan kualitas layanan kepabeanaan importasi.
2. Mengingat kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk indikator kapabilitas pegawai menunjukkan capaian yang rendah maka dalam hal ini KPPBC Bojonegoro perlu menjalin komunikasi yang intensif dengan otoritas pelaksana diklat pegawai khususnya Pusdiklat Ditjen Bea Cukai mengenai urgensi peningkatan kapabilitas pegawai sehingga mampu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan dan pemasukan yang optimal bagi kas negara.

### DAFTAR PUSTAKA

- Darini, Luh Putu Sukma Kiki. *Analisa Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus di PT. X Cabang Tabanan*. Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri, Vol. 3, No. 4.
- Limbu, Wanda Pramudani dan Sisdani, Eka Ardhani. 2016. *Evaluasi Kinerja Dinas Pendapatan Daerah Kota Denpasar Berbasis Balanced Scorecard*. Jurnal Akuntansi, Universitas Udayana, Vol. 15, No. 3
- Mai, A.T., Bastin. F., dan Toulouse. M. 2014. *On Optimization Algorithms For Maximum Likelihood Estimation*. CIRRELT, Canada.
- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Ghalia Indonesia, Surabaya.
- Rumintjap, Marisa Lidya. 2013. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan*. Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen,

Bisnis, dan Akuntansi, Universitas Sam  
Ratulangi, Vol. 1, No. 3.  
Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif,  
Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, Bandung.