

**EVALUASI IMPLEMENTASI SISTEM AKUNTABILITAS KINERJA  
INSTANSI PEMERINTAH  
(Studi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Kudus)**

**Yuli Wijayanto**

**INTISARI**

Tujuan penelitian ini ialah untuk mengevaluasi implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) di Kantor Bea Cukai Kudus tahun 2015 dan 2016. Penelitian ini berupaya untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian, yaitu 1) Bagaimana keselarasan komponen SAKIP mulai dari perencanaan strategis sampai dengan pelaporan kinerja di Kantor Bea Cukai Kudus? 2) Bagaimana kategori indikator kinerja dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus? 3) Faktor-faktor apakah yang berperan dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus?

Data hasil dokumentasi dan data hasil wawancara dikumpulkan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian tersebut. Data hasil dokumentasi dievaluasi dengan menggunakan model *Performance Blueprint* (PB) yang dikembangkan oleh Dr. Paul J. Longo (2002), sedangkan data hasil wawancara dievaluasi dengan menggunakan Siklus Analisis dari Hennink dkk (2011).

Penelitian ini menemukan adanya ketidakselarasan antara dokumen rencana strategis, perjanjian kinerja, dan pelaporan kinerja. Indikator kinerja di Kantor Bea Cukai Kudus tahun 2015 dan 2016 sebagian besar berorientasi pada penyedia layanan, belum berorientasi pada masyarakat. Selanjutnya, penelitian ini menemukan faktor-faktor yang berperan dalam implementasi SAKIP, yaitu faktor teknis organisasi dan faktor motivasi. Selain itu, tekanan isomorfisma koersif dan normatif ada dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus.

**Kata kunci:** akuntabilitas, SAKIP, Empat Kuadran, isomorfisma, bea cukai.

## **PENDAHULUAN**

Undang-Undang (UU) Nomor 28 Tahun 1999 menyatakan bahwa azas akuntabilitas adalah azas yang menentukan bahwa kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat.

Laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP) merupakan bentuk perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan kinerja organisasi (Inpres No. 7/1999). Laporan kinerja dihasilkan dari suatu sistem akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (SAKIP) oleh Entitas Pelaporan dan/atau Entitas Akuntansi (PP No. 8/2006). Penyelenggaraan SAKIP meliputi beberapa komponen, yaitu rencana strategis, perjanjian kinerja, pengukuran kinerja, pengelolaan data kinerja, pelaporan kinerja, serta revidu dan evaluasi kinerja (Perpres No, 29/2014).

Hasil evaluasi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN&RB) terdapat peningkatan nilai rata-rata K/L yaitu 64,70 pada tahun 2014 menjadi 65,82 pada tahun 2015 (Kemenpan&RB 2015). Pada tahun 2015 Nilai akuntabilitas

kinerja Kementerian Keuangan ialah 83,59 (berpredikat A).

Hasil evaluasi LAKIN DJBC oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan menunjukkan peningkatan dari tahun 2010 s.d. 2014, yaitu 74,93 kategori B meningkat menjadi 85,04 (kategori A). Namun, LAKIN Bea Cukai Kudus menunjukkan bahwa selama periode tahun 2012 sampai dengan 2016 nilai kinerja organisasi (NKO) Bea Cukai Kudus mengalami penurunan. Hasil NKO dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 menurun, yaitu 112,4 persen menjadi 107,65 persen.

Laporan evaluasi atas implementasi SAKIP DJBC tahun 2015 oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan terdapat beberapa hal yang perlu dilakukan perbaikan oleh DJBC. Perbaikan ini juga berlaku terhadap kantor vertikal di bawahnya termasuk Kantor Bea Cukai Kudus. Pertama, pengukuran kinerja tidak sesuai dengan pedoman/manual Indikator Kinerja Utama (IKU). Kedua, LAKIN Kantor Bea Cukai Kudus belum seluruhnya menyajikan mengenai perbaikan atas realisasi kinerja yang tidak mencapai target. Ketiga, LAKIN Kantor Bea Cukai Kudus belum menyajikan

informasi keuangan untuk setiap sasaran program/kegiatan.

Beberapa hasil penelitian (Akbar dkk.2012; Wijaya & Akbar 2013; Primarisanti & Akbar 2015; Sofyani & Akbar 2013; Syachbrani & Akbar 2013; Sofyani & Akbar 2015; Akbar dkk. 2015; Ahyaruddin & Akbar 2016) mengenai sistem pengukuran kinerja di pemerintahan menunjukkan bahwa masih terdapat masalah dalam implementasi sistem pengukuran kinerja di setiap organisasi.

Akbar (2011) dalam penelitiannya menemukan bahwa kesulitan pengukuran, pengetahuan teknis, komitmen manajemen, persyaratan legislatif, dan kapasitas organisasi berpengaruh terhadap pengembangan dan penggunaan indikator kinerja dan praktik akuntabilitas pemerintah daerah di Indonesia. Hubungan logika dalam komponen SAKIP di pengaruhi oleh koordinasi yang baik, kemampuan sumberdaya manusia, dan pemahaman terhadap peraturan perundangan (Sari 2015). Ketidaksesuaian tugas dan kompetensi adalah masalah besar dan mengganggu implementasi sistem pengukuran kinerja, khususnya dalam upaya pencapaian kinerja (Sofyani & Akbar 2015). Wibowo (2016) menyatakan

bahwa pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, sesuai jadwal waktu, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai yang diharapkan.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengevaluasi keselarasan komponen SAKIP, mengevaluasi kategori indikator kinerja, menganalisis faktor-faktor yang berperan dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus serta bagaimana tekanan isomorfisma institusional berperan dalam implementasi SAKIP pada Kantor Bea Cukai Kudus.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP)**

SAKIP adalah rangkaian sistematis dari berbagai aktivitas, alat, dan prosedur yang dirancang untuk tujuan penetapan dan pengukuran, pengumpulan data, pengklasifikasian, pengikhtisaran, dan pelaporan kinerja pada instansi pemerintah, dalam rangka pertanggungjawaban dan peningkatan kinerja instansi pemerintah (Perpres No. 29/2014). SAKIP pada pokoknya adalah instrumen yang digunakan instansi pemerintah dalam memenuhi kewajiban

untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi organisasi (Kepala LAN No. 239/IX/6/8/2003).

Penyelenggaraan SAKIP terdiri dari beberapa komponen, yaitu rencana strategis; perjanjian kinerja; pengukuran kinerja; pengelolaan data kinerja; pelaporan kinerja; serta revidi dan evaluasi kinerja (Perpres No. 29/2014)

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah azas yang menentukan bahwa setiap kegiatan dan hasil akhir dari kegiatan penyelenggara negara harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat atau rakyat (UU No. 28/1999). Akuntabilitas adalah kewajiban untuk menyampaikan pertanggungjawaban atau untuk menjawab dan menerangkan kinerja dan tindakan seseorang/badan hukum/pimpinan kolektif suatu organisasi kepada pihak yang memiliki hak atau berwenang untuk meminta keterangan atau pertanggungjawaban (Kepala LAN No. 239/IX/6/8/2003).

Romzek & Dubnick (1998) mendefinisikan akuntabilitas sebagai sebuah hubungan diantara individu atau agen untuk menjawab atas kinerja kepada pihak yang telah memberi delegasi atau

amanah. Akuntabilitas dapat dipahami sebagai bentuk pertanggungjawaban yang mengacu pada siapa organisasi atau baik pekerja individu bertanggungjawab dan untuk apa organisasi atau pekerja individu bertanggung jawab (Mahsun 2016).

Konsep akuntabilitas terdiri dari 3 (tiga) pendekatan, yaitu perspektif historis, perspektif kelembagaan, dan perspektif sosiologis (Dubnick 2003). Perspektif kelembagaan melihat bahwa akuntabilitas sebagai sarana formal umpan balik dan kontrol yang dibangun oleh struktur pemerintahan dan badan usaha (Schedler dkk. 1999).

Friedman (2005) mendefinisikan akuntabilitas adalah hubungan antara orang dan/atau kelompok, yaitu salah satu pihak bertanggung jawab terhadap pihak yang lain atas sesuatu hal yang penting. Menurut Friedman, ada dua komponen dari akuntabilitas hasil (*result accountability*), yaitu akuntabilitas populasi (*population accountability*) dan akuntabilitas kinerja (*performance accountability*).

Akuntabilitas kinerja adalah perwujudan kewajiban suatu instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan/kegagalan pelaksanaan program dan kegiatan yang telah

diamanatkan para pemangku kepentingan dalam rangka mencapai misi organisasi secara terukur dengan sasaran atau target kinerja yang telah ditetapkan melalui laporan kinerja instansi pemerintah yang disusun secara periodik (Perpres No. 29 Tahun 2014, pasal 1).

### **Kinerja**

Kinerja adalah keluaran/hasil dari kegiatan/program yang hendak atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kuantitas dan kualitas terukur (PP RI No. 8/2006). Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mahsun 2016).

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong & Baron 1998). Wibowo (2016) memandang kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, dan kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

### **Teori IsomorfismaInstitusional**

Ide pokok teori institusional adalah bahwa organisasi dibentuk oleh lingkungan institusional yang mengitarinya dan dengan begitu pengamatan atas organisasi harus dilihat sebagai sebuah totalitas simbol, bahasa, ataupun ritual-ritual yang melingkupinya (Gudono 2016).

DiMaggio dan Powell (1983) menyatakan bahwa organisasi dibentuk oleh kekuatan-kekuatan dari luar organisasi tersebut melalui proses ketaatan (*compliance*), peniruan dan proses kognisi. Selanjutnya, DiMaggio dan Powell menjelaskan bahwa isomorfisma sebagai *constraining process* yang memaksa satu unit di dalam populasi untuk memiliki wujud atau sifat yang sama dengan unit lain dalam menghadapi kondisi lingkungan yang sama. Dalam proses tersebut terdapat tiga mekanisme untuk perubahan institusional isomorfisma, yaitu: isomorfisma koersif (*coercive isomorphism*), isomorfisma mimetik (*mimetic isomorphism*), dan isomorfisma normatif (*normative isomorphism*).

Di Indonesia, potensi sumber-sumber tekanan isomorfisma berasal dari pemerintah pusat melalui peraturan perundang-undangan yang bisa mempengaruhi organisasi pemerintah termasuk pemerintah daerah (Akbar dkk..

2015). Gudono (2016) menyatakan bahwa isomorfisma koersif merujuk pada proses di mana organisasi mengadopsi fitur atau sifat tertentu karena paksaan atau tekanan dari negara, organisasi lain, atau masyarakat. Isomorfisma koersif didorong oleh dua kekuatan, yaitu tekanan organisasi lain tempat organisasi tersebut bergantung dan tekanan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan harapan masyarakat luas (DiMaggio & Powell 1983).

Mekanisme isomorfisma mimetik terjadi karena peniruan, hal ini terjadi saat ketidakpastian mengenai cara memproses sesuatu atau beroperasi (Gudono 2016). Akbar *dkk.* (2015) menemukan bahwa isomorfisma mimetik terjadi saat banyak Kepala Daerah kekurangan dorongan manajemen, sehingga beberapa Kepala Daerah hanya meniru dalam implementasi LAKIP yang dilakukan oleh daerah lain. Isomorfisma mimetik sebagai respon atas ketidakpastian, yaitu suatu program yang jelas tidak tersedia, sehingga pimpinan organisasi memutuskan untuk meniru rekan atau organisasi lain yang dianggap telah sukses (DiMaggio & Powell 1983).

Isomorfisma normatif berkaitan dengan paksaan untuk menjadi sama yang muncul dari profesionalisasi (Gudono

2016). Akbar *dkk.* (2015) menemukan bahwa isomorfisma normatif terjadi saat Kepala Daerah yang mempunyai sumber daya yang lebih baik, memanfaatkan konsultan eksternal atau universitas lokal untuk belajar dan berbagi pengetahuan tentang LAKIP. DiMaggio & Powell (1983) melihat isomorfisma normatif sebagai akibat dari profesionalisasi yang melibatkan dua proses, yaitu anggota profesi menerima pelatihan serupa untuk menyamakan pandangan mereka dan anggota profesi berinteraksi baik melalui profesional maupun asosiasi perdagangan yang menyebabkan ide-ide mereka berdifusi.

Isomorfisma institusional merupakan sebuah konsep yang berguna pada organisasi saat ini, yaitu politik dan budaya “seremonial dan administratif formil” tertanam dalam kehidupan organisasi, khususnya dalam organisasi sektor publik di Indonesia (Sofyani & Akbar 2013). Isomorfisma institusional dapat membantu memahami dan menjelaskan pengaruh politik dan tekanan eksternal lainnya yang dihadapi oleh organisasi (DiMaggio & Powell 1991).

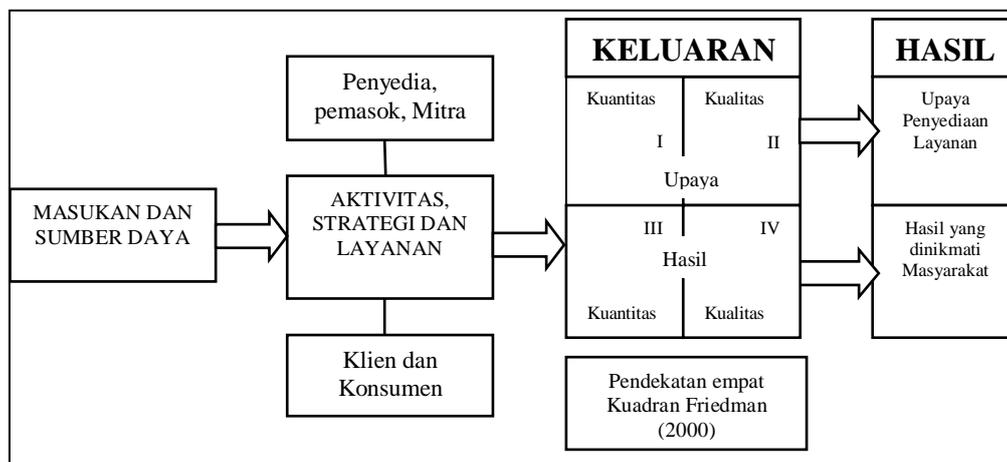
***Ongoing Performance Measurement & Management (OPM & M)***

OPM&M merupakan pendekatan evaluasi dan perencanaan yang komprehensif dengan menggunakan *Logic Model* (LM) inovatif dan perluasan yang dikenal dengan istilah *Performance Blueprint* (PB), model ini dikembangkan oleh Dr. Paul J. Longo tahun 2002. PB menghubungkan antara LM dan pendekatan empat kuadran (*Four Quadrant Approach*) yang digagas oleh Mark Friedman.

LM adalah metode visual untuk menyajikan ide. LM menawarkan cara untuk menggambarkan dan berbagi

pemahaman tentang hubungan atau koneksi antara unsur-unsur yang diperlukan untuk mengoperasikan usaha program atau perubahan. LM menjelaskan apa yang direncanakan dan apa hasil yang diharapkan (Knowlton & Philips 2013).

Pendekatan empat kuadran pengukuran kinerja diidentifikasi ke dalam empat tipe yaitu kuantitas dari usaha, kualitas dari usaha, kuantitas dari hasil, dan kualitas dari hasil (Friedman 2005)



Gambar 1. Performance Blueprint (Longo 2002)

PB ini dipakai untuk mengevaluasi keselarasan dengan menggunakan LM dan menganalisis serta menentukan posisi dari indikator kinerja dengan menggunakan empat kuadran.

**Organisasi Internasional untuk Standardisasi (ISO) 9001:2008**

Sistem ISO 9001:2008 fokus pada efektivitas proses perbaikan terus menerus dengan pola berpikir merencanakan, melakukan, memeriksa, dan bertindak (*Plan Do Check Act/PDCA*). Dalam setiap proses senantiasa melakukan perencanaan yang matang, implementasi yang terukur dan jelas, evaluasi dan analisis data yang

akurat, dan tindakan perbaikan yang sesuai, serta monitoring pelaksanaannya agar benar-benar dapat menyelesaikan masalah yang terjadi pada organisasi (Setyawan 2009).

Dimensi dari efektivitas ISO 9001 dapat dievaluasi dengan tingkat pencapaian tujuan standar, yaitu pencegahan ketidaksesuaian, perbaikan terus-menerus dan fokus pada kepuasan pelanggan serta berkontribusi yang signifikan terhadap kinerja layanan perusahaan (Psomas dkk. 2013).

ISO berfungsi tidak hanya untuk menetapkan standar kinerja, tetapi juga untuk menentukan proses bahwa standar manajemen mutu dapat dipenuhkan efektivitas serta efisiensi sistem manajemen mutu dapat ditingkatkan (Walker & Johnson 2009).

Chiarini (2016) menemukan bahwa tampaknya ISO 9001 dapat meningkatkan kinerja dalam hal efektivitas, seperti kepuasan masyarakat, pengurangan cacatan dan klaim, dan juga kesadaran karyawan terhadap kebutuhan masyarakat.

### **Penelitian Terdahulu**

Beberapa hasil penelitian (Akbar dkk. 2012; Wijaya & Akbar 2013; Primarisanti & Akbar 2015; Sofyani & Akbar 2013; Syachbrani & Akbar 2013; Sofyani

& Akbar 2015; Akbar dkk. 2015; Ahyaruddin & Akbar 2016) mengenai sistem pengukuran kinerja di pemerintahan menunjukkan bahwa masih terdapat masalah dalam implementasi sistem pengukuran kinerja di setiap organisasi. Permasalahan dapat muncul pada tahap pengembangan sistem pengukuran kinerja maupun pada tahap penggunaan hasil dari implementasi sistem pengukuran kinerja.

Sari (2015) dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa ketidaksesuaian diantaranya terjadi karena perbedaan penempatan sasaran, perbedaan jumlah target sasaran kinerja, dan perjanjian kinerja belum mengakomodir perubahan rencana strategis. Selanjutnya, ada atau tidaknya hubungan logika dalam komponen SAKIP di pengaruhi oleh koordinasi yang baik, kemampuan sumberdaya manusia, pemahaman terhadap peraturan perundangan.

Pemahaman mengenai konsep SAKIP, sumberdaya aparatur, dan alokasi anggaran terkait SAKIP merupakan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan SAKIP di Pemerintah Kota Tarakan (Utomo 2015). Adiyarti (2016) menghasilkan kesimpulan bahwa hasil dari analisis PB ditemukan bahwa IKU

Pemerintah Kabupaten (Pemkab) Kulonprogo dan IKU Satuan Kerja Perangkat Daerah berada pada kategori indikator kinerja berorientasi masyarakat (*community outcomes*). Namun, keterbatasan penelitiannya ialah tidak adanya LM sebagai salah satu komponen PB dalam mengevaluasi hubungan antara komponen SAKIP.

Dari beberapa temuan dan keterbatasan penelitian di atas, peneliti mencoba untuk melakukan penelitian dengan objek penelitian instansi vertical di Pemerintahan Pusat. Objek penelitian yang dipilih adalah instansi pemerintah pusat yang telah bersertifikat ISO 9001:2008 dengan tujuan untuk menambah keragaman objek penelitian. Selanjutnya, peneliti akan mengevaluasi implementasi SAKIP dengan model PB yang menggabungkan LM dan empat kuadran Friedman's.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Penelitian kualitatif menggunakan satu set spesifik metode penelitian seperti wawancara mendalam, diskusi kelompok, observasi, konten analisis, metode visual, dan sejarah hidup

atau biografi (Hennink *dkk.* 2011). Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang atas suatu masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell 2014).

Peneliti melakukan studi kasus terhadap aktivitas dari suatu proses implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus dan mengevaluasi implementasi SAKIP tersebut. Informasi dikumpulkan berdasarkan waktu yang telah peneliti tentukan yaitu dibatasi dengan waktu aktivitas atas implementasi SAKIP pada tahun 2015 dan 2016.

### **Sumber Data**

Sumber data terdiri dari data hasil wawancara dan data hasil dokumentasi. Data hasil wawancara diperoleh dari wawancara mendalam semi terstruktur terhadap implementasi SAKIP. Wawancara dilakukan terhadap Pejabat/Pegawai Kantor Bea Cukai Kudus yang terlibat dalam implementasi SAKIP. Sumber data dokumen diperoleh dari dokumen-dokumen masa lalu. Dokumen-dokumen tersebut berkaitan dengan masalah yang diteliti pada tahun anggaran 2015-2016 seperti Rencana Strategis, Perjanjian Kinerja, Capaian Kinerja, LAKIP atau

LAKIN, Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) , dan Rencana Kerja Anggaran Kementerian/Lembaga (RKAKL).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Peneliti memilih pengumpulan data dengan metode wawancara mendalam (*In-depth interviews*), hal ini karena adanya pertimbangan biaya, keterbatasan waktu studi serta kesamaan karakteristik dari partisipan (*homogenitas participant*). Partisipan atau responden yang akan diwawancarai adalah pejabat atau pelaksana di Kantor Bea Cukai Kudus, yaitu :Kepala Seksi Kepatuhan Internal, Kepala Urusan Tata Usaha dan Kepegawaian, Kepala Urusan Keuangan, Kepala Sub Seksi Pelaksanaan Tugas Pelayanan dan Administrasi, Kepala Subseksi Pelaksanaan Tugas Pengawasan, serta pelaksana yang terlibat dalam implementasi SAKIP.

Data hasil dokumentasi dikumpulkan oleh peneliti dengan mempelajari data dan informasi yang relevan dengan topik penelitian. Dokumen yang berhubungan dengan topik implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus, seperti Rencana Strategis, Perjanjian Kerja, Capaian Kinerja, LAKIP atau LAKIN, DIPA, RKAKL, jurnal-jurnal ilmiah, laporan

penelitian, buku, dan peraturan perundangan.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang akan peneliti lakukan adalah dengan menganalisis data hasil wawancara dengan menggunakan siklus analisis (*analytic cycle*). Sementara itu, untuk data dokumentasi dianalisis dengan menggunakan PB. Kedua analisis ini tidak berdiri sendiri, tetapi keduanya saling berkaitan dan dilakukan secara bersamaan.

Siklus analisis ini dimulai dari penyiapan data, pengembangan kode, deskripsi dan perbandingan, kategorisasi dan konseptualisasi, dan pengembangan teori (Hennink dkk. 2011). Data dokumen dalam penelitian ini akan dianalisis menggunakan PB. Model PB dikembangkan oleh Dr. Paul J. Longo. Selain menggunakan Standar LM, PB juga menggabungkan pendekatan Empat Kuadran yang digagas oleh Freidman.

### **Validitas Data**

Dalam penelitian ini triangulasi dilaksanakan dengan cara mengecek atau memeriksa dari sumber data yang diperoleh dengan membandingkan antara opini, pandangan dari Kepala Seksi, Kepala Subseksi, dan Pelaksana Kantor Bea Cukai Kudus.

Pengecekan ulang ke partisipan/narasumber ini dilakukan oleh peneliti dengan cara membawa atau mengkonfirmasi ulang hasil dari penelitian kepada partisipan sebelum penelitian tersebut ditulis untuk dipublikasikan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Data Penelitian**

Dokumen yang digunakan untuk menganalisis indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Dokumen perencanaan strategis (Renstra tahun 2015-2019);
2. Dokumen rencana kerja dan anggaran (DIPA dan Rincian kertas kerja tahun 2015 dan 2016);
3. Dokumen perjanjian kinerja (kontrak kinerja tahun 2015 dan 2016); dan
4. Dokumen pelaporan kinerja (Lakin 2015 dan 2016)

Peneliti melakukan wawancara semi terstruktur terhadap narasumber yang membidangi atau ikut serta dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus. Waktu yang digunakan dalam wawancara wawancara tersebut rata-rata 30 menit dengan rarasumber wawancara sebagai berikut:

1. Kepala Seksi Kepatuhan Internal

2. Kepala Subseksi Pelaksanaan Tugas Pengawasan
3. Kepala Subseksi Pelaksanaan Tugas Pelayanan dan Administrasi
4. Kepala Urusan Keuangan
5. Plt. Kepala Urusan Kepegawaian
6. Pelaksana pemeriksa di seksi Kepatuhan Internal

Penelitian ini menyajikan hasil penelitian yang digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian, yaitu 1) analisis keselarasan komponen-komponen SAKIP mulai perencanaan strategis sampai dengan pelaporan kinerja; 2) analisis kategori indikator kinerja yaitu indikator eselon III dan IV; dan 3) analisis faktor-faktor yang berperan dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus.

### **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

#### **Evaluasi keselarasan komponen SAKIP**

Secara keseluruhan komponen-komponen SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus sudah menunjukkan informasi yang logis dan selaras. Namun, masih terdapat beberapa ketidakselarasan antar komponen. Ketidakselarasan indikator kinerja pada tahun 2015 dan 2016 diuraikan dalam 7 (tujuh) kelompok, yaitu sebagai berikut:

1. Ketidakselarasan jumlah indikator kinerja
2. Pengurangan jumlah indikator kinerja

3. Penambahan indikator kinerja
4. Perbedaan target indikator kinerja
5. Ketidaksamaan nama indikator kinerja
6. Tidak selarasnya indikator kinerja di DIPA dengan Perjanjian Kinerja, dan
7. Tidak adanya target pada 14 (empat belas) indikator kinerja dalam renstra

Pasal 8 Perpres No. 29/2014 menyatakan bahwa dokumen pelaksanaan anggaran menjadi dasar dalam penyusunan perjanjian kinerja. Sari (2015) dalam penelitiannya menghasilkan kesimpulan bahwa ketidaksesuaian diantaranya terjadi karena perbedaan penempatan sasaran, perbedaan jumlah target sasaran kinerja, dan perjanjian kinerja.

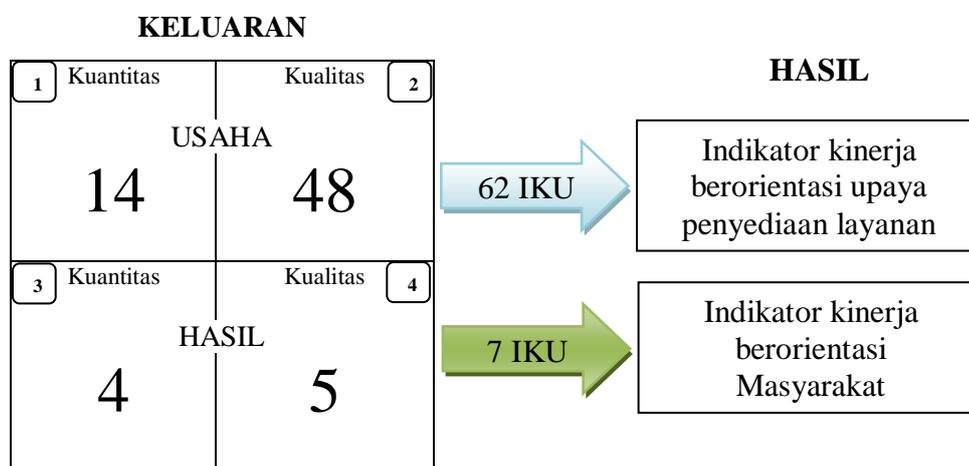
Ketidakselarasan indikator kinerja di Kantor Bea Cukai Kudus disebabkan pada saat pembuatan perjanjian kinerja kurang memperhatikan indikator kinerja yang ada

di renstra dan dokumen pelaksanaan anggaran (DIPA). Hal ini menyebabkan indikator kinerja pada saat pelaporan kinerja juga akan berbeda dengan indikator yang ada dalam renstra.

### **Evaluasi kategori indikator kinerja dengan empat kuadran**

Analisis ini dilakukan terhadap indikator kinerja eselon III dan IV pada tahun 2015 dan tahun 2016. Dalam penetapan indikator kinerja tahun 2015 dan tahun 2016 tersebut, peneliti melihat target dan kesesuaian indikator kinerja dengan pertanyaan serta pertimbangan terkait empat kuadran yang digagas oleh Longo (2002).

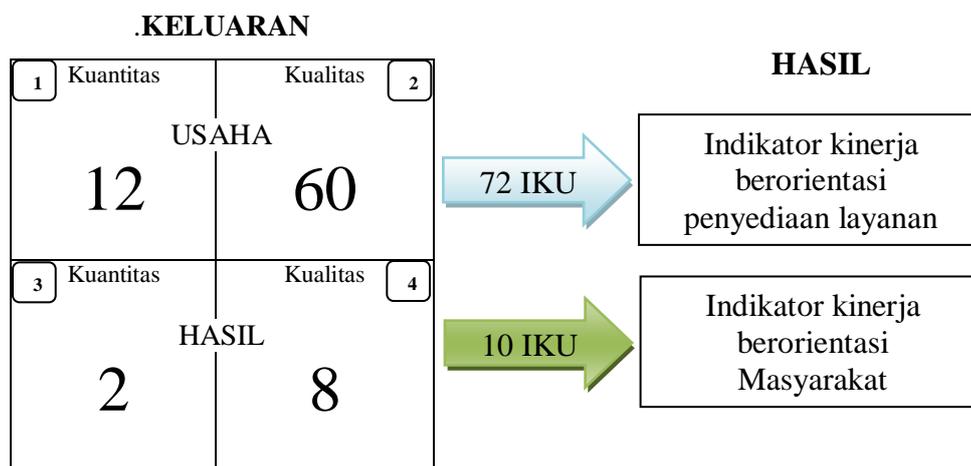
Identifikasi IKU eselon III dan IV tahun 2015 berdasarkan evaluasi empat kuadran sebagaimana tersaji dalam gambar 2 berikut ini.



Gambar 2. Identifikasi IKU Eselon III dan IV Tahun 2015

Identifikasi IKU pada gambar 2 tersebut menunjukkan bahwa tahun 2015 sebagian besar IKU di Kantor Bea Cukai Kudus berorientasi pada usaha penyediaan layanan yaitu sejumlah 62 IKU (90 %). Sedangkan IKU yang berorientasi hasil

yang dinikmati masyarakat sebesar 7 IKU (10%). Identifikasi IKU eselon III dan IV tahun 2016 berdasarkan evaluasi empat kuadran sebagaimana tersaji dalam gambar 3 berikut ini.



Gambar 3. Identifikasi IKU Eselon III dan IV Tahun 2016

Identifikasi IKU pada gambar 3 tersebut menunjukkan bahwa tahun 2016 sebagian besar IKU di Kantor Bea Cukai Kudus berorientasi pada usaha penyediaan layanan yaitu sejumlah 72 IKU (88%). Sedangkan IKU yang berorientasi hasil yang dinikmati masyarakat sebesar 10 IKU (12%).

Berdasarkan data-data tersebut di atas menunjukkan bahwa indikator kinerja eselon III dan IV pada tahun 2015 dan 2016 sebagian besar masih berorientasi pada upaya untuk penyediaan layanan kepada masyarakat.

### **Analisis faktor-faktor yang berperan dalam implementasi SAKIP**

Dalam analisis ini langkah awal yang dilakukan peneliti ialah mentranskripsi hasil wawancara dalam bentuk tulisan dan melakukan pencatatan hal-hal yang penting (anotasi), selanjutnya dilakukan pengkodean data. Hasil pengkodean selanjutnya dilakukan kategorisasi dan konseptualisasi, sehingga mendapatkan suatu konsep tentang faktor-faktor yang berperan dalam implementasi SAKIP di Bea Cukai Kudus. Penelitian ini menghasilkan dua faktor yang berperan

dalam implementasi SAKIP di Bea Cukai faktor motivasi sebagaimana tabel berikut. Kudus yaitu faktor teknis organisasi dan

Tabel 1. Kategorisasi dan Konseptualisasi

| ID | Kode                              | ID        | Kategorisasi                     | ID       | Konseptualisasi                 |
|----|-----------------------------------|-----------|----------------------------------|----------|---------------------------------|
| 1a | Pemahaman aturan                  | <b>1A</b> | Sumber Daya Manusia (SDM)        | <b>A</b> | <b>Faktor Teknis Organisasi</b> |
| 1b | Jumlah pegawai                    |           |                                  |          |                                 |
| 1c | Roling pegawai                    |           |                                  |          |                                 |
| 1d | Integritas pegawai                |           |                                  |          |                                 |
| 1e | Beban kerja                       |           |                                  |          |                                 |
| 1f | Tim saki                          |           |                                  |          |                                 |
| 2a | Sosialisasi                       | <b>2A</b> | Pelatihan Pegawai                |          |                                 |
| 2b | Pendampingan                      |           |                                  |          |                                 |
| 2c | Pembekalan                        |           |                                  |          |                                 |
| 2d | Internalisasi                     |           |                                  |          |                                 |
| 2e | Belajar mandiri                   |           |                                  |          |                                 |
| 3a | Hasil evaluasi/nilai              | <b>3A</b> | Timbal Balik ( <i>feedback</i> ) |          |                                 |
| 3b | Rekomendasi                       |           |                                  |          |                                 |
| 3c | Penilaian                         |           |                                  |          |                                 |
| 4a | Mengevaluasi & merevisi           | <b>4A</b> | Komitmen Manajemen               |          |                                 |
| 4b | Pengawasan melekat                |           |                                  |          |                                 |
| 4c | Rapat                             |           |                                  |          |                                 |
| 4d | Mengusulkan                       |           |                                  |          |                                 |
| 4e | Menetapkan                        |           |                                  |          |                                 |
| 5a | Pengaruh kinerja                  | <b>5A</b> | Peranan ISO 9001:2008            |          |                                 |
| 5b | Perbaikan SOP                     |           |                                  |          |                                 |
| 5c | Standarisasi dokumen              |           |                                  |          |                                 |
| 5d | Pembenahan internal               |           |                                  |          |                                 |
| 5e | Penilaian eksternal               |           |                                  |          |                                 |
| 6a | Program turunan                   | <b>6A</b> | Sadar IKU                        |          |                                 |
| 6b | Sadar IKU                         |           |                                  |          |                                 |
| 6c | Sadar target                      |           |                                  |          |                                 |
| 6d | Bentuk sadar IKU                  |           |                                  |          |                                 |
| 7a | Manual                            | <b>7A</b> | Aplikasi Pengukuran Capaian IKU  |          |                                 |
| 7b | Alat pengukuran                   |           |                                  |          |                                 |
| 7c | Pengelolaan waktu                 |           |                                  |          |                                 |
| 7d | Pengolahan Data                   |           |                                  |          |                                 |
| 7e | Pengisian <i>Log book</i>         |           |                                  |          |                                 |
| 8a | Peraturan                         | <b>1B</b> | Isomorfisma Koersif              | <b>B</b> | <b>Faktor Motivasi</b>          |
| 8b | Panduan                           |           |                                  |          |                                 |
| 8c | Bukan Isu utama                   |           |                                  |          |                                 |
| 8d | Rutinitas dan mengulang           |           |                                  |          |                                 |
| 8e | Sudah berjalan ( <i>running</i> ) |           |                                  |          |                                 |
| 8g | Menggugurkan kewajiban            |           |                                  |          |                                 |
| 9a | Pertanggungjawaban                | <b>2B</b> | Isomorfisma Normatif             |          |                                 |
| 9b | Validitas data                    |           |                                  |          |                                 |
| 9c | Tidak meniru                      |           |                                  |          |                                 |

## **A. Faktor teknis organisasi**

### *1. Sumber daya manusia (SDM)*

Kutipan di bawah ini merupakan hasil wawancara dari narasumber tentang kendala dalam pelaksanaan SAKIP, yaitu sebagai berikut.

“Nah kendala mungkin untuk pejabat ataupun pegawai yang mengelola sakip sendiri akhirnya belajar untuk mengetahui peraturannya atau ketentuan yang mendasari pembuatannya, belajar autodidak dan juga koordinasi dengan unit vertikal di atasnya, tapi misalnya untuk pegawai yang lainnya mungkin mereka kurang begitu mengerti..khususnya renstra, terus laporan kinerja terkait indikator kinerja itu kurang mengerti tapi terkait penyusunan IKU kalau di instansi kita mungkin sedikit lebih mengerti untuk semua pegawai.”  
(N4)

Akbar (2015) menyatakan bahwa kesenjangan skil pengetahuan dan pemahaman pegawai menjadi faktor yang bisa menghambat dalam implementasi Sakip. Sedangkan, Wahyu (2015) menyatakan bahwa pemahaman konsep SAKIP, sumber daya aparatur, dan alokasi anggaran terkait SAKIP merupakan kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan SAKIP. Penelitian tersebut mendukung penelitian ini yaitu bahwa kendala yang dapat menghambat dalam pengelolaan SAKIP di Bea Cukai Kudus

berupa SDM dipengaruhi oleh kurangnya pemahaman pegawai, jumlah pegawai, tidak adanya tim sakip, dan beban kerja yang tinggi di unit kepatuhan internal.

### *2. Pelatihan pegawai*

Kurangnya sosialisasi, pendampingan, pembekalan, internalisasi merupakan faktor yang dapat menjadi kendala pegawai untuk bisa memahami bagaimana konsep SAKIP yang sebenarnya.

“Tidak hanya dibekali dengan cara menggunakan renstra tetapi juga tentang penyusunan IKU, pengelolaan IKU, sampai evaluasi , dan juga pembekalan penyusunan laporan kinerja dan setelah dilakukan sosialisasi terhadap tadi unit KI dan jajarannya tadi. Unit KI mensosialisasikan ke seluruh pegawai agar mengetahui apa itu rentra DJBC, Kanwil, dan renstra 5 tahun ke depanKPPBC Kudus yang akan dicapai.” (N4)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Syachbrani & Akbar (2013), Sofyani & Akbar (2013), dan Primarisanti & Akbar (2015) menunjukkan bahwa kurangnya pelatihan pegawai dapat menjadi kendala dalam implementasi SAKIP, yaitu . pelatihan pegawai memberikan pengaruh yang penting terhadap pengembangan sistem pengukuran kinerja. Oleh karena itu, kurangnya pembekalan atau sosialisasi terkait SAKIP baik dari instansi vertikal maupun internal KPPBC Kudus

menjadikan hambatan tersendiri dalam implementasi SAKIP ini.

### 3. *Timbal balik (feedback)*

Tidak adanya timbal balik dari unit vertikal maupun dari pihak yang melakukan evaluasi implementasi SAKIP di Bea Cukai Kudus terhadap laporan kinerja yang dikirim merupakan salah satu kendala untuk dapat mengetahui hasil dari implementasi SAKIP.

“Mungkin perlu, perlu, dan disampaikan juga intervalnya, kita di nilai berapa? dan alasannya atau rekomendasinya, sehingga kita yang bersangkutan punya cermin, potret kita di mata pusat itu kayak gini. Ya orang kalau melihat diri sendiri pasti bilang ganteng, bilang cantik, sehingga perlu dinilai dari pihak lain sehingga di masa mendatang kita bisa memperbaiki diri.” (N3)

Mahsun (2016) menyatakan bahwa monitoring, evaluasi dan timbal balik (*feedback*) merupakan suatu hal yang bisa menunjang dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja. Kurangnya timbal balik baik berupa pengiriman hasil atau nilai evaluasi laporan kinerja maupun monitoring dari unit vertikal akan menjadikan faktor yang dapat menghambat dalam implementasi SAKIP di Bea Cukai Kudus.

### 4. *Aplikasi pengukuran capaian IKU*

Dalam pengukuran kinerja di Bea Cukai Kudus masih dilakukan secara manual, walaupun automasi hanyamenggunakan *microsoft excel* sederhana.

“Indikator kinerja sendiri sampai saat ini di kementerian keuangan walaupun sbg pilot projeknya K/L di Indonesia, cuma sebenarnya belum ada cara pengukuran secara otomasi, akhirnya indikator kinerja itu di ukur aaa tapi seperti membebani, apa namanya pegawai karena itu harus itung manual dan kerjaan yang tusi utama akhirnya terbengkalai dengan adanya ini (pengukuran manual).” (N4)

Tidak adanya suatu aplikasi yang memudahkan untuk mengukur capaian kinerja pegawai menjadikan beban pekerjaan saat pengukuran kinerja menjadi tinggi. Hal ini merupakan faktor yang dapat menghambat dalam implementasi SAKIP di Bea Cukai Kudus. Dengan adanya aplikasi pengukuran kinerja ini diharapkan kendala berupa beban kerja yang tinggi, kurangnya SDM, dan kurang perhatiannya pegawai perihal pengelolaan waktu dapat diminimalisir. Selain itu, aplikasi ini diharapkan dapat meminimalisir kesalahan dalam pengukuran kinerja.

## 5. *Komitmen manajemen*

Komitmen manajemen di Bea Cukai Kudus berupa pelaksanaan evaluasi, revisi, rapat-rapat internal, samapi dengan penetapan perjanjian kinerja, pengukuran dan pelaporan kinerja.

“Perannya mengevaluasi, pada saat kita membikin apa namanya merevisi maksud saya, pada saat melakukan atau membuat renstra atau LAKIN kita, sebelum kita mengatakan LAKIN ini dah betul, kita serahkan dulu ke atasan kita untuk merevisi, sehingga untuk kebenarannya itu bisa dipertanggungjawabkan, ya perannya sangat penting.” (N1)

Hasil penelitian Akbar (2015), Primarisanti & Akbar (2015), dan Ahyaruddin & Akbar (2016) menunjukkan bahwa komitmen manajemen berperan dalam implementasi SAKIP di organisasi publik. Akbar (2015) menyatakan bahwa komitmen manajemen, motivasi, dan kesenjangan skil pemahaman pegawai menjadi faktor yang bisa menghambat dalam implementasi Sakip. Primarisanti & Akbar (2015) menemukan bahwa komitmen manajemen, pelatihan, budaya organisasi, dan inovasi dan insentif merupakan faktor organisasi yang dapat mendukung implementasi SAKIP. Sedangkan, Ahyaruddin & akbar (2015) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen manajemen merupakan salah

satu faktor yang berpengaruh dalam akuntabilitas kinerja organisasi sektor publik.

Komitmen manajemen untuk mengevaluasi, merevisi dan menetapkan pelaksanaan SAKIP baik dari perencanaan strategis sampai dengan pelaporan kinerja merupakan faktor yang dapat mendukung dalam implementasi SAKIP di Bea Cukai Kudus. Selain itu, pengawasan melekat baik dilakukan tiap hari maupun bulanan terhadap kesadaran akan IKU dan targetnya juga bisa menjadi faktor pendukung.

## 6. *Peranan ISO 9001:2008*

Bea Cukai Kudus telah melaksanakan inovasi berupa penerapan ISO 9001: 2008 sejak tahun 2012. Berikut merupakan kutipan dampak positif dari penerapan ISO.

“Sampai saat ini saya rasakan bagus, dan berpengaruh sekali ke kinerja, kinerja baik SDM maupun capaian misi Kantor Kudus, yang dalam hal ini kemenkeu-*three* mempunyai tujuan, walaupun hanya satu aja yang di ISO kan CK-1, namun, akarnya, cabangnya kemana-mana, baik di pelayanan maupun di pengawasan, baik di administrasi maupun di apa ya eaaaa *real* nya janji layanan dan sebagainya atau berimbas semuanya, sehingga hanya karena iso ini, itu semua akhirnya berlomba-lomba untuk menunjukkan bahwa aku

dukung, itu apa istilahnya ya..untuk men-support.” (N3)

Psomas dkk (2013) menyatakan bahwa dimensi dari efektivitas ISO 9001 dapat dievaluasi dengan tingkat pencapaian tujuan standar, yaitu pencegahan ketidaksesuaian, perbaikan terus-menerus dan fokus pada kepuasan pelanggan serta berkontribusi yang signifikan terhadap kinerja layanan perusahaan. Sedangkan, Chiarini (2016) menyatakan bahwa tampaknya ISO 9001 dapat meningkatkan kinerja dalam hal efektivitas, seperti kepuasan masyarakat, pengurangan kecacatan dan klaim, dan juga kesadaran karyawan terhadap kebutuhan masyarakat.

Penerapan ISO di Bea Cukai Kudus dirasakan pegawai berdampak positif terhadap implementasi SAKIP, yaitu pekerjaan lebih terukur dan secara administrasi lebih tertata dengan baik dan kepastian akan jaminan mutu pelayanan.

#### 7. Program Sadar IKU

Program sadar iku merupakan salah satu faktor yang berperan dalam rangka menunjang implementasi SAKIP di Bea Cukai Kudus.

“...ya sekarang ada program sadar IKU, jadi sangat pengaruh sekali. Jadi tidak setiap pegawai itu tahu IKU nya gitu lho, jadi kalau gak tau IKU tadi untuk mencapai target kan

tidak terpikirkan, makanya sekarang ada program sadar IKU. sadar atau tidak disadari sangat mempengaruhi daripada tercapainya, apa namanya target dari kinerja kantor, makanya setiap pegawai nanti diharapkan seperti ini (sambil menunjukkan papan meja berisi nama IKU dan target). Pasang IKU nya di atas mejanya itu ya, karena dengan minimal paham dengan IKU nya masing-masing dan IKU ini nanti kan bagian dari SAKIP.”(N1)

Program sadar IKU merupakan suatu program yang dapat mendukung dalam implementasi SAKIP di Bea Cukai Kudus. Dengan adanya program ini secara tidak langsung menjadikan semua elemen pegawai baik pelaksana maupun struktural menjadi lebih perhatian terhadap IKU yang ada dalam perjanjian kinerja mereka. Mereka akan dibiasakan untuk sadar terhadap jenis dan target IKU masing-masing.

#### B. Faktor Motivasi

##### 1. Isomorfisma koersif

Dalam penyusunan renstra, KPPBC Kudus menunggu petunjuk penyusunan renstra dari Kanwil dan Kantor Pusat DJBC. Visi, misi, dan sasaran yang dibuat dalam renstra tidak boleh jauh melenceng dari visi, misi yang ada pada unit vertikal.

“Pendapat saya ya, kalau soal renstra, kalau renstra itu kan menyeluruh, meyeluruh ya, menyeluruh, karena kita ini

organisasi apa ya? vertikal ya, jadi kita sebagai kantor pelayanan di Kudus ini kantor pengawasan dan pelayanan tidak serta merta apa ya, punya misi tersendiri, mungkin sebagian besar, eee, 80-90% itu mungkin kita, ee, sudah ditetapkan dari pusat, jadi pusat terus *via* Kanwil diturunkan di sini, untuk sisanya ya adalah apa ya, renstra apa ya, renstra yang mendukung misi itu tercapai.”(N3)

Lakin Kantor Bea Cukai Kudus Kudus mengacu pada bentuk atau format yang ada dalam surat edaran unit vertikal. Kutipan wawancara di bawah ini merupakan hasil wawancara dari beberapa narasumber mengenai format dan kewajiban dalam penyusunan laporan kinerja.

“Nah, kalau untuk pembuatan semua kita mengikuti aturan atau ketentuan yang ada, misalnya aturan ya, ....” (N4)

“Pasti akan membuat, karena sudah ada ketentuannya atau sudah ada peraturannya, kalau misalnya itu tidak ada peraturannya ya kita gak buat ....” (N4)

Tidak hanya peraturan yang berperan dalam tekanan isomorfisma koersif ini, tetapi keberadaan SAKIP yang bukan menjadi isu utama organisasi dan merupakan suatu rutinitas yang berulang menjadikan implementasi Sakip ini di

laksanakan hanya untuk menggugurkan kewajiban.

“Tidak pernah tahu, harapannya istilahnya kalau SAKIP ini kan sebenarnya ada perpres nya, yang awalnya didesain menjadi suatu yang penting, ketika itu apa namanya, sampai implementasinya menjadi suatu yang gak penting, berarti ada yang salah, apakah peraturan secara globalnya perlu ditinjau atau tidak. Kalau memang penting desainnya, akhirnya di tingkat organisasi *cuma* segitu saja, ini kan akhirnya di tengah itu ada informasi yang tidak tersampaikan atau ada gak *klop*, seperti *asal* terpenuhi saja laporannya, gugur kewajibannya.” (N2)

Berdasarkan data-data di atas empat dari enam responden menunjukkan bahwa fenomena dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus terjadi karena adanya tekanan isomorfisma koersif. Implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus cenderung untuk mematuhi dan melaksanakan perintah atasan dengan penerapan peraturan yang mewajibkan.

## 2. Isomorfisma normatif

Salah satu narasumber menyatakan bahwa pembuatan laporan kinerja merupakan suatu bentuk pertanggungjawaban yang harus dilaksanakan dan sebagai bahan evaluasi dan masukan untuk tahun berikutnya. Sedangkan, narasumber lainnya mengungkapkan bahwa pembuatan

laporan kinerja tidak untuk menggugurkan kewajiban saja, tetapi laporan kinerja dibuat dengan validitas data dan tidak asal jadi saja. Berikut merupakan kutipan wawancara dari narasumber tersebut.

“Sekarang gak bisa asal bikin, sekarang harus ada data pendukung, serba aplikasi, jadi kita mohon maaf, bikin laporan capaian penerimaan cukai gimana kasarannya lah di Kudus. SAC yang punya pusat, kita gak ngirim *hardcopy* pun mereka setiap saat bisa buka, apa bener menurut mereka penerimaan cukai segini? Begitu. Jadi ini merupakan salah satu contoh yang harus ada data pendukungnya, gak bisa seperti maksud mas .. mungkin hanya menggugurkan kewajiban saja, gak bisa, itu nanti malah jadi *boomerang* Kantor Kudus yang bersangkutan karena mungkin gak sesuai dengan data aslinya.” (N3)

“Kalaupun tidak ada (tidak ada peraturan) seharusnya ada sebuah pertanggungjawaban kinerja, entah bentuknya apa. Seharusnya tiap organisasi buat *lah* entah setengah tahun atau pertahun. Kebetulan Kementerian Keuangan ada ya, LAKIN ya tetap harus ada lah, harus buat, satu untuk pertanggungjawaban dan sebagai bahan evaluasi dan masukan untuk tahun berikutnya.” (N5)

Selain kecenderungan akan kepatuhan terhadap peraturan dalam implementasi SAKIP yang menjadi bukti adanya tekanan isomorfisma koersif,

peneliti juga menemukan adanya tekanan isomorfisma normatif dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus.

## **SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN**

### **Simpulan**

Hasil penelitian dan pembahasan pada bab IV dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Secara umum komponen-komponen SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus telah menunjukkan informasi yang logis dan selaras. Namun, masih terdapat beberapa ketidakselarasan indikator kinerja antara rencana strategis, perjanjian kinerja, dan pelaporan kinerja.
2. Identifikasi kategori indikator kinerja untuk eselon III dan IV sebagian besar masih berorientasi pada upaya penyediaan layanan.
3. Faktor-faktor yang berperan dalam implementasi SAKIP di Kantor Bea Cukai Kudus terbagi dalam 2 (dua) konsep, yaitu faktor teknis organisasi dan faktor motivasi. Faktor teknis organisasi merupakan faktor-faktor yang dapat mendukung dan menghambat dalam implementasi SAKIP. Sedangkan faktor motivasi terdiri dari adanya tekanan

isomorfisma koersif dan tekanan isomorfisma normatif.

### **Saran**

1. Kantor Bea Cukai Kudus sebaiknya memperhatikan renstra yang telah di buat dan juga memperhatikandokumen anggaran (DIPA dan RKAKL) pada saat penetapan kinerja atau penetapan indikator kinerja.
2. Perlu adanya pengembangan database indikator kinerja (IKU), sehingga adanya keseragaman dalam pemilihan IKU dan formula untuk penghitungannya sampai dengan level pelaksana. Selain itu, perlu dipikirkan lagi untuk pembuatan IKU yang berorientasi pada hasil yang dinikmati masyarakat. Pengembangan database IKU di Kantor Bea Cukai Kudus dapat sebagai masukan pengembangan database IKU di Kantor Pusat DJBC nantinya.
3. Kantor Bea Cukai Kudus dan/ atau Kantor Pusat DJBC sebaiknya melakukan internalisasi SAKIP mulai dari penyusunan renstra sampai dengan pelaporan kinerja baik melalui sosialisasi maupun pembekalan dan pendampingan pada pengelola kinerja pada masing-masing kantor. Selain itu, pengembangan teknologi informasi

berupa pembuatan suatu aplikasi yang dapat memudahkan pegawai dalam pengumpulan data dan pengukuran capaian kinerja, sehingga beban kerja dan kendala keterbatasan SDM dapat diminimalisir dengan adanya aplikasi tersebut.

### **Keterbatasan**

1. Objek penelitian ini hanya meneliti salah satu satuan kerja di DJBC, sehingga hasil penelitian tidak bisa menegenaralisir implementasi SAKIP di DJBC.
2. Peneliti juga belum mengukur dan mengevaluasi capaian kinerja dari Bea Cukai Kudus terkait efisien dan efektivitasnya dari kegiatan dan program yang telah dijalankan.

### **Daftar Pustaka**

- \_\_\_\_\_, 1999. Instruksi Presiden Nomor 7 Tahun 1999 Tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Presiden Republik Indonesia*, (15 Juli 1999).
- \_\_\_\_\_, 2015. Laporan Kinerja (LAKIN) Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) Tahun Anggaran 2015. *Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*.
- \_\_\_\_\_, 2016. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2016 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. *Kementerian Keuangan RI*, (5 Desember 2016).
- \_\_\_\_\_, 2006. Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2006 Tentang

- Pelaporan Keuangan dan Kinerja Instansi Pemerintah. *Presiden Republik Indonesia*, (3 April 2006).
- \_\_\_\_\_, 2014. Peraturan Presiden Nomor 29 Tahun 2014 Tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. *Presiden Republik Indonesia*, (21 April 2014).
- \_\_\_\_\_, 1999. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Penyelenggaraan Negara yang Bersih dan Bebas dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme. *Presiden Republik Indonesia*, (19 Mei 1999).
- Adiyarti, A., 2016. *Evaluasi dan Strategi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah: Studi pada Pemerintah Kabupaten Kulonprogo*. Universitas Gadjah Mada.
- Ahyaruddin, M. & Akbar, R., 2016. The relationship between the use of a performance measurement system, organizational factors, accountability, and the performance of public sector organizations. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), pp.1–22. Tersedia di: <http://prisma.lppm.ugm.ac.id/publication/27246>.
- Akbar, R., 2011. *Performance Measurement and Accountability in Indonesian Local Government*, Perth, Australia: disertasi: Curtin University.
- Akbar, R., Pilcher, R. & Perrin, B., 2012. Performance measurement in Indonesia: The case of local government. *Emerald Group Publishing Limited*, 24(3), pp.262 – 291. Tersedia di: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17063731&show=abstract>.
- Akbar, R., Pilcher, R.A. & Perrin, B., 2015. Implementing performance measurement systems : Indonesian Local Government Under Pressure. *Emerald Group Publishing Limited*, 12(1), pp.3–33.
- Amstrong, M. & Baron, A., 1998. *Performance Management*, Londong: Institute of personnel and Development.
- Aziz, M.I., 2016. *Analisis Perbedaan Penerapan SAKIP pada Pemerintah Kota Yogyakarta dan Pemerintah Kabupaten Gunung Kidul*. Universitas Gadjah Mada.
- Basuki, S., 2016. *Laporan Hasil evaluasi atas Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja DJBC Tahun 2015 Nomor LAP-039/I.J.3/2016 tanggal 27 April 2016*,
- Chiarini, A., 2016. Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help? *Emerald Group Publishing Limited*, 33(3), pp.344–360.
- Creswell, J.W., 2014. *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, United States of America: SAGE Publications.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), pp.147–160.
- Dubnick, M.J., 2003. Accountability and ethics: Reconsidering the relationships. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(3), pp.405–441.
- Friedman, M., 2005. *Trying Hard Is Not Good Enough*, United States of

- America: FPSI Publishing.
- Gudono, 2016. *Teori Organisasi -Edisi Ketiga*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hennink, M., Hutter, I. & Bailey, A., 2011. *Qualitative Research Methods*, London: SAGE Publications.
- Kemenpan&RB, 2015. Rapor Akuntabilitas Kinerja K/L dan Provinsi Meningkatkan. *Humas Menpan&RB*. Tersedia di: <http://www.menpan.go.id/berita-terkini/4170-rapor-akuntabilitas-kinerja-k-l-dan-provinsi-meningkat#> diakses pada tanggal 6 Februari 2017.
- Knowlton, L.W. & Phillips, C.C., 2013. *The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Result* 2nd ed., USA: SAGE Publications.
- Longo, P.J., 2002. The Performance Blueprint, An Integrated Logic Model Developed to Enhance Performance Measurement Literacy: The Case of Performance-Based Contract Management.
- Mahsun, M., 2016. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- McLeod, J.R., 2001. *Sistem Informasi Manajemen: Jilid 1* 7th . diterjemahkan oleh . H. Teguh,, Jakarta: PT Prenhallindo.
- Mustopadidjaja, 2003. Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara.
- Primarisanti, H., 2015. Factors Influencing the Success of Performance Measurement: Evidence From Local Government. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 30(1), pp.56–71.
- Psomas, E., Pantouvakis, A. & Kafetzopoulos, D., 2013. The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Emerald Group Publishing Limited*, 23(2), pp.149–164.
- Romzex, B. & Dubnick, M., 1998. "Accountability" J. M. Shafritz, ed., New York: in International Encyclopedia of Public Policy and Administration, Westview Press.
- Sari, I.P., 2015. *Evaluasi Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah: Studi Pada Pemerintah Kabupaten Sleman*. Universitas Gadjah Mada.
- Schedler, A., Diamond, L.J. & Plattner, M. f., 1999. *The self restraining state: Power and accountability in new democracies*, Boulder: CO: Lynne Rienner Publisher.
- Scott, M.B. & Lyman, S.M., 1968. Accounts. *American Sociological Review*, 33(1), pp.46–62. Tersedia di: <http://www.jstor.org/stable/2092239> \n <http://www.jstor.org/stable/2092239?origin=crossref>.
- Setyawan, W., 2009. Prinsip Dasar ISO 9001:2008. Tersedia di: <http://www.infometrik.com/2009/08/prinsip-dasar-iso-90012008/>. diakses pada tanggal 16 Maret 2017.
- Sofyani, H. & Akbar, R., 2013. Hubungan Faktor Internal Institusi Dan Implementasi Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (Sakip) Di Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 10(2), pp.184–205.
- Sofyani, H. & Akbar, R., 2015. Hubungan Karakteristik Pegawai Pemerintah Daerah Dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja: *JAAI*, 19(2), pp.153–173.
- Syachbrani, W. & AKbar, R., 2013.

- Faktor-Faktor Teknis dan Keorganisasian yang Memengaruhi Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Pemerintah Daerah. *Jurnal Review Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), pp.447–464.
- Utomo, E.W., 2015. *Evaluasi Pelaksanaan Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP) dengan Pendekatan Model Logika: Studi pada Pemerintah Kota Tarakan*. Universitas Gadjah Mada.
- Walker, R.H. & Johnson, L.W., 2009. Signaling intrinsic service quality and value via accreditation and certification. *Managing Service Quality*, 19(1), pp.85–105. Tersedia di: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/09604520910926827>.
- Wibowo, 2016. *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Wijaya, A.H.C. & Akbar, R., 2013. the Influence of Information , Organizational Objectives and Targets , and External Pressure Towards the Adoption of Performance Measurement System in Public Sector. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 28(1), pp.62–83.
- Yin, R.K., 1987. *Studi Kasus : Desain dan Metode*. diterjemahkan oleh M. D. Mudzakir, , Jakarta: Rajawali Pers.