

# **Audit Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai Direktorat Bea Dan Cukai Jawa Timur II**

Bintang Ryan Ramadhani,

Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Brawijaya

Jl. Veteran, Malang 65145, Jawa Timur, Indonesia

## **ABSTRAK**

Dosen Pembimbing: Dr. M.Achsin., SE., SH., MM., MEc.Dev., M.Kn., Ak., CA., CPA

Penelitian mengenai audit manajemen pada fungsi penilaian kinerja pegawai bertujuan untuk mengetahui bagaimana pencapaian efektivitas fungsi penilaian kinerja pegawai yang telah dilakukan di Direktorat Bea dan Cukai Jawa Timur II dan mengetahui kelemahan-kelemahan yang terjadi sehingga menyebabkan tidak efektif. Penelitian mengenai fungsi penilaian kinerja pegawai yang dilakukan menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Data yang diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu berupa wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan observasi. Proses analisis data menggunakan 3 (tiga) elemen penting dalam melakukan audit manajemen, yaitu *criteria*, *causes*, dan *effect*. Proses ini dilakukan untuk mengetahui sejauhmana tingkat efektivitas fungsi penilaian kinerja pegawai dalam mengelola penilaian kinerja pegawai yang ada di Direktorat Bea Dan Cukai Jawa Timur II. Ruang lingkup audit yang dibahas dalam penelitian ini adalah tentang fungsi penilaian kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa fungsi penilaian kinerja pegawai di Direktorat Bea Dan Cukai Jawa Timur II telah

berjalan efektif, sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, meskipun peneliti menemukan beberapa elemen yang belum dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian, maka diajukan beberapa rekomendasi dan saran perbaikan dalam mengembangkan pengelolaan penilaian kinerja pegawai dimasa yang akan datang.

## **Abstract**

Research on the management audit of the functioning of employee performance assessment aims to find out how achievement of the effectiveness of employee performance assessment function that has been done in the Directorate of customs and Excise of Jawa Timur II and know the weaknesses that occur causing ineffective. Research on employee performance assessment function that is performed using a descriptive qualitative research methods. Data obtained by means of the study field, namely in the form of interviews, questionnaires, observation, and documentation. The process of data analysis using three (3) important elements in conducting the audit, the management criteria, causes, and effects. This process is carried out to determine the effectiveness of the sejauhmana function in

managing employee performance appraisal performance appraisal of existing employees in the Directorate of customs and Excise (East Java) II. Scope the audit covered in this study is about performance assessment function employees. Based on the results of the research that has been analyzed as a whole, it can be concluded that the functions of the performance assessment of employees in the Directorate of customs and Excise of Jawa Timur II has been running effectively, in accordance with policies and regulations, though the researchers found several elements that have not been executed in accordance with the regulations. Based on the findings in the study, then presented several recommendations and suggestions on improvements in developing employee performance assessment management in the future.

### **Pendahuluan**

Konsep atas pertanggungjawaban sumber daya publik merupakan kunci dari proses pengelolaan negara serta merupakan elemen yang utama bagi proses pengelolaan negara serta merupakan elemen yang utama bagi demokrasi yang sehat. Masyarakat sangat ingin mengetahui, apakah pelayanan pemerintahan kepada masyarakat telah dilaksanakan secara efisien, efektif serta mentaati hukum dan aturan yang ada.

Tuntutan akan terselenggaranya suatu pemerintahan yang bersih serta tersedianya pelayanan kepada publik yang lebih baik merupakan kecenderungan yang semakin nyata dari hari ke hari. Sektor pemerintahan diharapkan secara terus menerus mengevaluasi diri serta melakukan perbaikan kinerja secara berkelanjutan agar bisa bekerja secara

efektif, efisien dan mentaati hukum dan aturan yang berlaku.

Untuk menunjang pemenuhan tuntutan tersebut, peran audit kinerja pegawai di sektor pemerintahan merupakan kebutuhan yang mutlak untuk segera diterapkan pada masa sekarang dan di masa yang akan datang. Direktorat Bea Dan Cukai Jawa Timur II selaku instansi pemerintahan dibawah Kementerian Keuangan Republik Indonesia secara fungsional akan melakukan pengawasan terhadap kegiatan seluruh kinerja pegawainya. Direktorat Bea Dan Cukai yang memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) dalam bidang Auditing, Manajemen, dan Akuntansi, akan berperan dalam mendorong atau sebagai pemicu terjadinya suatu proses pembaharuan di bidang Manajemen Pemerintahan. Sehubungan dengan uraian tersebut di atas, penulis tertarik untuk mempelajari dan menjadikan **“Audit Manajemen Penilaian Kinerja Pegawai Direktorat Bea Dan Cukai Jawa Timur II”** sebagai judul dalam Tugas

akhir ini.

### **Metode Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus dengan metode deskriptif. Studi Kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dan subyek yang diteliti serta interaksinya dengan lingkungan. Sedangkan penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu

populasi (Bambang Sopomo dan Nur Indrianto, 1999). Menurut Arikunto (1995: 310), metode deskriptif adalah penelitian yang mengukur dan menggambarkan tentang suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujian hipotesis dan menurut Marzuki (2000: 12), studi kasus yaitu pengumpulan data dengan menggunakan beberapa elemen diselidiki secara mendalam. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah penilaian kinerja pegawai yang sudah dilaksanakan apakah sudah sesuai dengan standart yang sudah ditentukan sebelumnya .

### **Hasil Penelitian Dan Pembahasan**

Program audit manajemen penilaian kinerja pegawai yang digunakan pada penelitian ini mencakup dua tahapan utama yaitu tahap audit pendahuluan dan tahap audit mendalam. Tahap audit pendahuluan dilakukan dengan cara wawancara dengan staf, memberikan kuisioner kepada staf kepegawaian dan kepatuhan internal, melakukan pengamatan terhadap aktivitas atau fungsi SDM. Adapun tujuan dilakukannya tahap audit pendahuluan ini adalah untuk mendapatkan informasi yang berguna berkaitan dengan aktivitas yang dijalankan oleh bagian kepegawaian. Tahap audit mendalam dilakukan dengan mengumpulkan data-data secara lebih spesifik dengan cara wawancara lebih khusus dengan pihak manajemen dalam hal ini adalah kepala bagian kepegawaian dan kepatuhan internal, melakukan observasi pada lingkungan kerja Pada tahap ini

dilakukan analisis data dengan membandingkan kriteria dengan aktivitas aktual yang ada pada masing-masing fungsi spesifik SDM, untuk kemudian dievaluasi apakah sesuai dengan peraturan yang berlaku, yang diakhiri dengan pemberian rekomendasi guna meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor wilayah Direktorat Bea dan Cukai JawaTimur II.

Prosedur penilaian kinerja telah sesuai dengan peraturan dan hukum yang berlaku antar lain :

a. Peraturan Menteri Keuangan / PMK 454 / tahun 2011 tentang pengelolaan kinerja dilingkungan kementerian keuangan.

b. Peraturan Pemerintah nomor 53 tahun 2010, tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerja Pegawai Negeri Sipil.

c. Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011, tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil.

d. Peraturan Menteri Keuangan / PMK 01 / tahun 2011 tentang penegakan disiplin dalam kaitannya dengan tunjangan khusus pembinaan keuangan daerah di lingkungan kementerian keuangan.

Causes :

1. Direktorat Bea dan Cukai memiliki target kinerja setiap pegawai yang didokumentasikan dalam bentuk kontrak kinerja pegawai yang berisi sasaran startegis, Indeks Kinerja Utama, dan target yang menjadi tanggung jawab pimpinan Indeks Kinerja Utama (IKU). Indeks Kinerja Pegawai (IKU) disusun di awal tahun oleh masing masing bidang yang terdapat di

Direktorat Bea dan Cukai dan setiap pegawai memiliki Indeks Kinerja Utama yang berbeda beda sesuai dengan kontrak kinerja unit organisasi yang bersangkutan. Kontrak kinerja ditandatangani oleh masing masing pegawai dan disetujui oleh atasan langsungnya. Apabila pada tahun berjalan terjadi pergantian pejabat atau pegawai atas suatu kontrak kinerja maka perlu diperlakukan serah terima kontrak kinerja antara pihak pertama dan pihak kedua. Kontrak kinerja juga dapat terjadi perubahan apabila target capaian indeks kinerja utama telah tercapai atau melebihi target maka pegawai tersebut wajib melakukan penyesuaian atas target tahunan pada tahun berjalan.

2. Direktorat Bea dan Cukai mempunyai data yang lengkap tentang kontrak kinerja setiap bidang dan setiap pegawai yang memiliki kontrak kinerja.

3. Penilaian kinerja pegawai Direktorat Bea dan Cukai menggunakan beberapa instrumen yang mempengaruhi hasil kinerja pegawai diantaranya : a. Capaian kinerja pegawai, yaitu menggambarkan nilai keseluruhan capaian Indeks Kinerja Utama pada pegawai yang memiliki kontrak kinerja. Untuk menilainya setiap pegawai harus mengisi *LogBook* untuk mencatat aktifitas yang terkait dengan proses pencapaian Indeks Kinerja Utama. b. Nilai perilaku pegawai, meliputi nilai nilai Kementerian Keuangan yang terdiri dari indikator indikator perilaku meliputi :

- Integritas : Berpikir, berkata, berperilaku dan bertindak dengan baik dan benar serta memegang teguh kode etik dan prinsip prinsip moral.

- Profesionalisme : Bekerja tuntas dan akurat atas dasar kompetensi terbaik dengan penuh tanggung jawab dan komitmen yang tinggi.

- Sinergi : Membangun dan memastikan hubungan kerjasama internal yang produktif serta kemitraan yang harmonis dengan para pemangku kepentingan, untuk menghasilkan karya yang bermanfaat dan berkualitas.

- Pelayanan : Memberikan layanan yang memenuhi kepuasan pemangku kepentingan yang dilakukan dengan sepenuh hati, transparan, cepat, akurat dan aman.

- Kesempurnaan : Senantiasa melakukan upaya perbaikan di segala bidang untuk menjadi dan memberikan yang terbaik.

Penilaian perilaku pegawai dilakukan secara kuisioner oleh atasannya langsung, bawahannya langsung dan teman selevel dengan menggunakan skala 4, yaitu selalu, sering, jarang dan tidak pernah. Pegawai yang dinilai disebut *evaluee* dan pegawai yang menilai disebut *evaluator*. Penunjukan bawahan atau teman selevel sebagai *evaluator* dilakukan berdasarkan usulan dari *evaluee*. Namun dari hasil analisis dan pengamatan langsung dilapangan ditemukan pelanggaran nilai nilai perilaku pegawai dan kode etik pegawai tentang nilai pelayanan.

c. Nilai kinerja pegawai, memperhitungkan capaian kinerja pegawai dan nilai perilaku setelah dilakukan

pembobotan antara keduanya. Bobot setiap pegawai berbeda-beda sesuai dengan jabatan pegawai.

Status nilai kinerja pegawai ditentukan oleh nilai indeks sebagai berikut :

- MERAH = Nilai Kinerja Pegawai < 79%
- KUNING = 80% < Nilai Kinerja pegawai < 99 %
- HIJAU = Nilai Kinerja Pegawai > 100 %

4. Penilai kinerja pegawai dilakukan oleh atasannya langsung sesuai dengan yang bertanda tangan di kontrak kinerja. Sistem penilaian dilakukan secara sistematis dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Keuangan Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan. Penilaian kinerja pegawai dilakukan secara berkala setiap 3 bulan setelah tanda tangan kontrak kinerja dan akan di evaluasi oleh atasannya langsung.

5. Seluruh hasil kinerja pegawai didokumentasikan dengan baik sehingga seluruh pegawai dapat melihat hasil penilaian kinerja seluruh pegawai.

Effects :

1. Direktorat Bea dan Cukai Kanwil II Jawa Timur memiliki kontrak kinerja pegawai yang sangat jelas sehingga setiap pegawai mempunyai tanggung jawab masing-masing yang harus diselesaikan sesuai dengan kontrak kinerja yang sudah ditandatangani di awal tahun.

2. Instrumen penilaian kinerja pegawai yang tepat akan mempermudah pegawai untuk melakukan refleksi diri mengenai nilai-nilai apa yang kurang dari dirinya dan apa yang menjadi kelebihannya, memahami

setiap tugas yang sudah disepakati di awal akan mempermudah untuk mengevaluasi hasil kinerja pegawai di setiap semesternya.

3. Penilaian kinerja yang menilai tentang aspek perilaku pegawai yang kurang obyektif sehingga masih sering terjadi pelanggaran nilai-nilai perilaku dan etika pegawai. Penilaian nilai perilaku yang berdasarkan kuisioner yang berasal dari bawahan atau teman selevel di lingkungan kerja tidak sesuai dengan kriteria-kriteria yang sudah ditetapkan di SOP sehingga penilaian masih berdasarkan atas kedekatan antar pegawai.

4. Kurangnya pengawasan tentang nilai-nilai perilaku sehari-hari di lingkungan kerja sehingga mengakibatkan sering terjadi pelanggaran nilai perilaku pegawai Kementerian Keuangan.

5. Dengan tidak melanggar peraturan perundangan dan hukum yang berlaku maka prosedur penilaian kinerja pegawai tidak mengganggu kegiatan operasional perusahaan.

#### • Rekomendasi

Direktorat Bea dan Cukai Jawa Timur II telah melaksanakan program penilaian kinerja sudah sangat baik. Penilaian kinerja pegawai berdasarkan capaian kinerja pegawai dan nilai kinerja pegawai sudah sangat baik tetapi penilaian kinerja perilaku pegawai yang masih kurang obyektif. Sebaiknya penilaian perilaku pegawai dalam penunjukan *evaluator* harus sesuai dengan peraturan yang sudah ditetapkan agar penilaian kinerja pegawai dapat objektif. Pengawasan sehari-hari di lingkungan kerja juga harus ditingkatkan agar tidak terjadi lagi pelanggaran tentang nilai-nilai

pegawai dan etika pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa audit manajemen penilaian kinerja pegawai Direktorat Bea dan Cukai Jawa Timur II dengan cara membandingkan antara *criteria* yang didasarkan pada tujuan dan kebijakan audit kinerja pegawai pada fungsi spesifik SDM penilaian kinerja dengan *causes* atau aktivitas aktual yang terjadi secara umum pelaksanaan sudah efektif.

Dari program audit penilaian kinerja yang diteliti antara lain : tujuan penilaian, instrumen penilaian, standart penilaian, petugas penilai, waktu penilaian, dan umpan balik terhadap pegawai telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan tujuan dan kebijakan yang ada di dalam perusahaan. Pelaksanaan audit kinerja pegawai secara keseluruhan tidak menghadapi kendala dikarenakan semua instrumen telah bekerja dengan semestinya sesuai dengan fungsi dan kebijakan yang berlaku. Setiap pegawai juga memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam melaksanakan setiap kebijakan yang berlaku di perusahaan. Karena pelaksanaan fungsi audit kinerja pegawai telah efektif maka tidak ada alternatif perbaikan yang diberikan melainkan hanya sekedar saran untuk meningkatkan kinerja pegawai.

### **Saran**

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai dan menjalankan fungsi audit

kinerja dengan lebih baik, beberapa alternatif saran yang dapat digunakan oleh Direktorat Bea dan Cukai Jawa Timur II adalah sebagai berikut :

1. Direktorat Bea dan Cukai Jawa Timur II sebaiknya dapat menjadikan hasil audit sebagai bahan koreksi demi perbaikan dalam penilaian kinerja pegawai.
2. Rekomendasi yang didapatkan dari hasil penelitian sebaiknya dipertimbangkan agar dapat ditindaklanjuti.
3. Pihak direktorat Bea dan Cuakai Jawa Timur II diharapkan dapat melakukan melakukan perbaikan dari kelemahan kelemahan yang ada agar pengelolaan program audit kinerja pegawai menjadi lebih baik .

### **Daftar Pustaka**

- Anonim.** 2013. Direktori Peraturan. <http://beacukai.go.id/>. Diakses 2 Juli 2013, 18.00
- Arikunto, Suharsimi.** 1992. *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Bayangkara, IBK.,** 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*, Jakarta: Salemba Empat
- Pramono, Yogi.** 2012. Audit Manajemen Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada PT. PLN Cabang Malang). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.

**Siagian**, Sondang P. 1997. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara

**Tiffani, Brenda.** 2013, Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Fakultas X. Skripsi. Malang: Progam Sarjana Universitas Brawijaya

**Tunggal, Amin Widjaja.** 1992. *Management Audit Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo

*Peraturan Menteri Keuangan / PMK 454 / tahun 2011 tentang pengelolaan kinerja dilingkungan kementerian keuangan.*

*Peraturan Pemerintah Republik Indonesia nomor 53 tahun 2011 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerja Pegawai Negeri Sipil.*

*Peraturan Pemerintah nomor 46 tahun 2011, tentang Penilaian Prestasi Kinerja Pegawai Negeri Sipil*

*Peraturan Menteri Keuangan / PMK 01 / tahun 2011 tentang penegakan disiplin dalam kaitannya dengan tunjangan khusus pembinaan keuangan daerah di lingkungan kementerian keuangan.*