

ANALISIS KEBIJAKAN ORGANISASI (DASHBOARD): STUDI KASUS PADA DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI

Ryan S. Alam¹, Hurian Kamela², Astria Putri Santosa³

¹Universitas Bosowa, Makassar, Indonesia. E-mail: rysalamilmi@gmail.com

²Universitas Tangerang Raya-Banten-Indonesia. E-mail: melakamel93@gmail.com

Universitas Jendral Achmad Yani. E-mail: astria.p30@gmail.com

Abstrak

Visi dan Misi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sangat vital dalam mendukung visi dan misi Presiden. Perlu melakukan analisis kebijakan organisasi (dashboard) berdasarkan data kinerja DJBC tahun 2020. Berdasarkan hitungan capaian dan bobot diketahui bahwa *Internal Factor Analysis Strategic (IFAS)* DJBC masih mencapai 73% dan *External Factor Analysis Strategic (EFAS)* DJBC masih mencapai 81,56% atau *Strategy Factor Analysis Strategy (SFAS)* hanya 77,28% dari 100% target. Sekalipun masih dalam zona kuning tetapi DJBC harus meningkatkan capaian IKU pada tahun-tahun berikutnya agar minimal 100% mengingat kinerja yang baik harus menunjukkan realisasi diatas target.

Keywords: *Visi, Misi, Dashboard*

A. LATAR BELAKANG

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) merupakan salah satu instansi pemerintah di bawah Kementerian Keuangan (Kemenkeu) Republik Indonesia yang sangat vital dalam hal keluar masuk barang dan jasa serta cukai di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari visi dan misi DJBC.

Tugas berdasarkan Rencana Strategis (Renstra) di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sesuai Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP – 198/BC/2020 tentang RENCANA STRATEGIS DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI Tahun 2020-2024. Renstra terdiri dari Visi, Misi, Tujuan, Fungsi Utama, Sasaran Strategis, Arah Kebijakan, Strategi, Kerangka Regulasi, Kerangka Kelembagaan, Target Kinerja dan Kerangka Pendanaan DJBC.

Visi DJBC adalah Menjadi institusi kepabeanan dan cukai terkemuka di dunia untuk mewujudkan visi misi Kemenkeu serta mendukung visi misi Presiden. Sedangkan Misi DJBC adalah memfasilitasi perdagangan dan industry, menjaga perbatasan dan melindungi masyarakat Indonesia dari penyelundupan dan perdagangan illegal, dan, dan mengoptimalkan penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai. Mengingat pentingnya visi dan misi DJBC, perlu melakukan analisis kebijakan organisasi (dashboard) pada tahun 2020.

B. METODE PENELITIAN

Dalam menjeawab rumusan permasalahan yang ada, studi ini mempergunakan pendekatan kuantitatif dengan mempergunakan data sekunder, yakni data-data yang telah tersedia (data given). Data sekunder terdiri dari Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai tahun 2020.

C. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

a. Studi Literatur

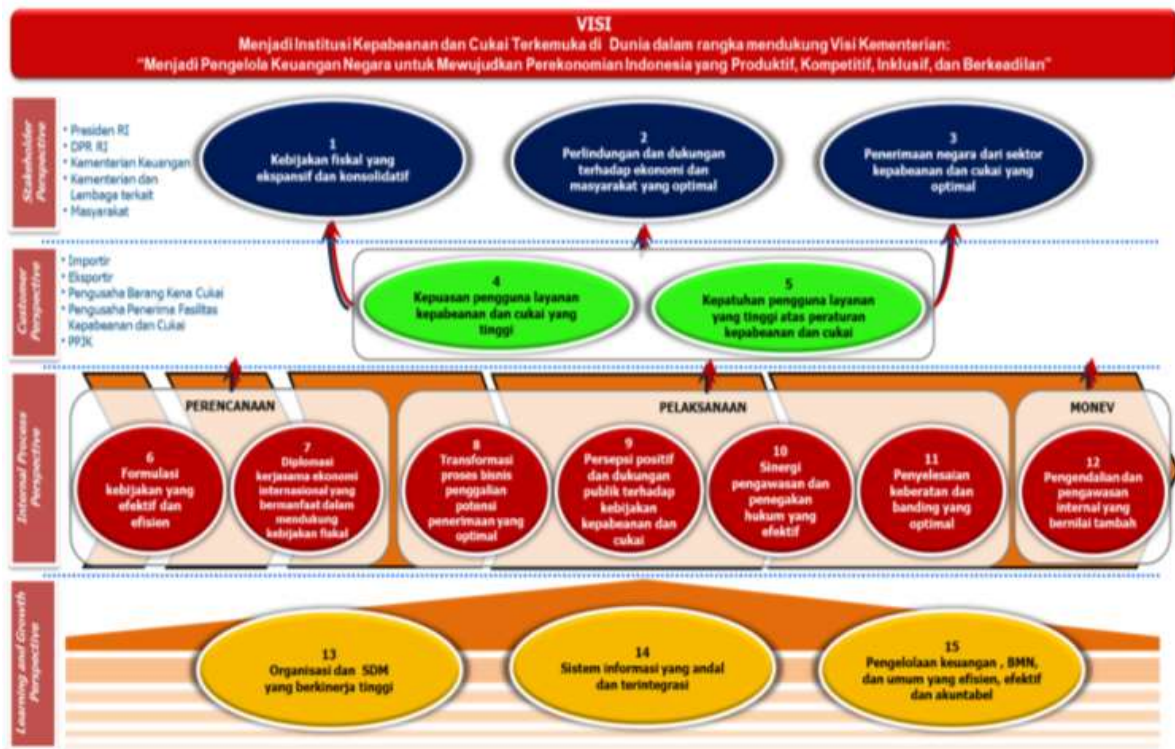
Dua kajian teoritis akan merangkum analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (Analisis SWOT) DJBC dalam bentuk strategi internal atau Internal Factor Analysis Strategic (IFAS) maupun faktor strategi eksternal atau External Factor Analysis Strategic (EFAS) dalam bentuk table berikut.

	HELPFUL	HARMFUL
INTERNAL	STRENGTHS	WEAKNESSES
EKSTERNAL	OPPORTUNITIES	THREATS

Hal ini memadai dipergunakan mengingat dalam Kontrak Kinerja 2020 terdapat 12 (dua belas) Sasaran Strategis yang ingin dicapai DJBC, yakni:

1. Kebijakan fiskal dan sektor keuangan yang berkualitas
2. Perlindungan dan dukungan terhadap ekonomi dan masyarakat
3. Penerimaan negara yang optimal
4. Birokrasi pelayanan public dan pengawasan yang agile, efektif, dan efisien
5. Formulasi kebijakan fiskal dan kerjasama ekonomi dan keuangan internasional yang berdaya saing
6. Transformasi proses bisnis dan penggalan potensi penerimaan yang optimal
7. Pelayanan, edukasi, dan kehumasan yang efektif
8. Sinergi pengawasan dan penegakan hukum yang efektif
9. Pengendalian mutu yang berkelanjutan
10. Organisasi dan SDM yang optimal
11. Komunikasi publik yang efektif dan sistem informasi yang andal
12. Pengelolaan keuangan yang optimal

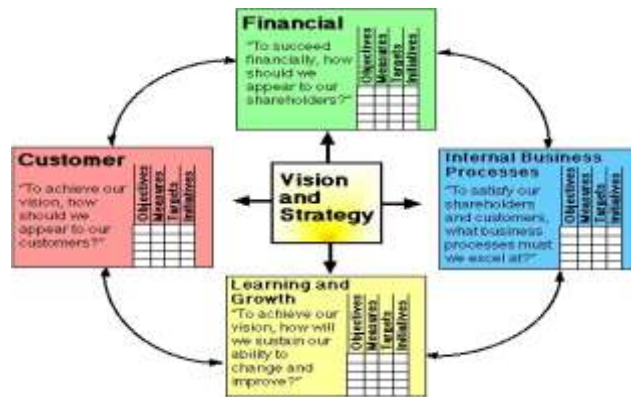
Hasil dari pelaksanaan *refinement* berupa *draft* Peta Strategi, usulan Indikator Kinerja Utama Pemilik Peta Strategi, serta usulan IKU *Mandatory* dan IKU Referensi yang selanjutnya akan dituangkan ke dalam kontrak kinerja mulai dari pejabat Eselon II, Eselon III, Eselon IV, sampai dengan pelaksana Tahun 2021. Peta Strategi DJBC Tahun 2021 tertuang dalam Kontrak Kinerja Nomor: 4/KK/2021 tanggal 29 Januari 2021 sebagaimana dalam gambar berikut :



Sumber: Direktorat Kepatuhan Internal

Adanya visi dan misi DJBC dapat diimplementasikan dengan penetapan bobot mempergunakan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu pendekatan untuk mengukur kinerja yang mengkombinasikan pengukuran keuangan tradisional dengan pengukuran non-finansial terhadap manajemen sehubungan dengan informasi yang lebih banyak dan lebih relevan terkait aktivitas-aktivitas yang sedang mereka kelola. Sebagaimana susunan yang akurat tentang eksekusi strategi harus dilukis dalam palet penuh susunan perspektif, oleh karena itu ketika mengembangkan *Balanced Scorecard* harus menggunakan empat perspektif, yaitu Keuangan (*Financial*), Pelanggan (*Customer*), Proses internal (*Internal processes*), dan Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*) (Niven, 2014, 4), sebagaimana digambarkan sebagai berikut.

What is a balanced scorecard



Perspektif Keuangan berhubungan dengan hal menilai risiko proyek, analisis biaya manfaat dari kegiatan yang diusulkan, dan data tersedia untuk memantau arus kas, direncanakan versus actual. Perspektif Pelanggan berhubungan dengan hal pemahaman tentang siapa pelanggan internal dan eksternal, aktivitas yang didorong oleh kepuasan kebutuhan pelanggan, dan penentuan tingkat layanan agar sesuai dengan tingkat kepuasan pelanggan. Perspektif Internal berhubungan dengan hal berupa proses berorientasi misi dan mendukung proses berorientasi, metrik untuk menampilkan area di mana organisasi unggul, dan perbandingan metrik dengan apa yang sebenarnya dibutuhkan pelanggan. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berhubungan dengan hal berupa menghindari brain drain melalui pelatihan terfokus di area risiko yang dapat diidentifikasi, pengembangan organisasi melalui peningkatan orang, dan pekerja pengetahuan dalam mode pembelajaran berkelanjutan. Adapun bobot pada masing-masing perspektif pada DJBC adalah:

Perspektif	Bobot 4 Perspektif	Bobot 3 Perspektif
Stakeholder	25%	40%
Customer	15%	-
Internal Process	30%	30%
Learning and Growth	30%	30%

Sumber: Direktorat Kepatuhan Internal

b. Sasaran Strategi Ditinjau dari Empat Perspektif

Pada Tahun 2020, telah dibagi UIC pada masing-masing Sasaran Program/Kegiatan. Pengelola unit bertanggung jawab pada setiap kegiatan yang bertujuan untuk mencapai target kinerja yang telah disepakati dalam Kontrak Kinerja DJBC dengan Kementerian Keuangan tahun 2020. Unit yang bertanggung jawab di setiap Sasaran Program/Kegiatan terdapat dalam tabel di bawah ini:

NO	SASARAN PROGRAM/KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	UIC
<i>Stakeholder Perspective</i>			
1	Kebijakan fiskal dan sektor keuangan yang berkualitas	Indeks efektivitas kebijakan fiskal dan sektor keuangan	Direktorat Fasilitas Kepabeanan
		Rasio neraca ekspor impor perusahaan penerima fasilitas kepabeanan	Direktorat Fasilitas Kepabeanan
2	Perlindungan dan dukungan terhadap ekonomi dan masyarakat	Persentase efektivitas pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor serta barang larangan dan pembatasan	Direktorat Penindakan dan Penyidikan
3	Penerimaan Negara yang optimal	Persentase realisasi penerimaan bea dan cukai	1. Direktorat Penerimaan dan Perencanaan Strategis 2. Direktorat Teknis dan Fasilitas Cukai 3. Seluruh Kanwil DJBC 4. Seluruh KPU BC
<i>Customer Perspective</i>			
4	Birokrasi pelayanan publik dan pengawasan yang <i>agile</i> , efektif, dan efisien	Indeks kepuasan pengguna layanan	DJBC

NO	SASARAN PROGRAM/ KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	UIC
		Persentase kepatuhan importir	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Teknis Kepabeanan 2. KPU BC Tanjung Priok 3. Kanwil Sumatera Utara 4. Kanwil Banten 5. Kanwil Jateng DIY 6. Kanwil Jatim I 7. Kanwil Kalbagtim 8. Kanwil Sulbagsel 9. KPPBC Belawan 10. KPPBC Makassar 11. KPPBC Merak 12. KPPBC Tanjung Emas 13. KPPBC Tanjung Perak 14. KPPBC Balikpapan
		Persentase kepatuhan pengusaha BKC yang dimonitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Teknis dan Fasilitas Cukai 2. Kanwil Sumatera Utara 3. Kanwil Banten 4. Kanwil Jakarta 5. Kanwil Jawa Barat 6. Kanwil Jateng DIY 7. Kanwil Jatim I 8. Kanwil Jatim II 9. Kanwil Bali NTB NTT 10. KPPBC Medan 11. KPPBC Tangerang 12. KPPBC Marunda 13. KPPBC Jakarta 14. KPPBC Bekasi 15. KPPBC Bogor 16. KPPBC Bandung 17. KPPBC Kudus 18. KPPBC Semarang 19. KPPBC Surakarta 20. KPPBC Malang 21. KPPBC Kediri 22. KPPBC Blitar 23. KPPBC Sidoarjo 24. KPPBC Pasuruan 25. KPPBC Madura 26. KPPBC Denpasar
		Persentase kepatuhan pengusaha Kawasan Berikat	<ol style="list-style-type: none"> 1. Direktorat Fasilitas Kepabeanan 2. Kanwil Banten 3. Kanwil Jawa Barat 4. Kanwil Jakarta 5. Kanwil Jateng DIY 6. Kanwil Jatim I 7. KPPBC Tangerang 8. KPPBC Bogor 9. KPPBC Bekasi 10. KPPBC Purwakarta 11. KPPBC Cikarang 12. KPPBC Marunda 13. KPPBC Semarang 14. KPPBC Bandung 15. KPPBC Surakarta 16. KPPBC Sidoarjo 17. KPPBC Pasuruan

NO	SASARAN PROGRAM/ KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	UIC
<i>Internal Process Perspective</i>			
5	Formulasi kebijakan fiskal dan Kerjasama ekonomi dan keuangan internasional yang berdaya saing	Indeks penyelesaian kebijakan prioritas	Direktorat Keberatan Banding dan Peraturan
		Persentase pencapaian kerjasama ekonomi dan keuangan internasional	Direktorat Kepabeanan Internasional dan Antar Lembaga
6	Transformasi proses bisnis dan penggalian potensi penerimaan yang optimal	Tingkat implementasi transformasi proses bisnis perpajakan	Direktorat Penerimaan dan Perencanaan Strategis Direktorat Teknis Kepabeanan Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai
		Indeks implementasi <i>Indonesian Single Risk Management (ISRM)</i>	Direktorat Penerimaan dan Perencanaan Strategis Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai
		Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>Joint Program</i>	Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai - <i>Joint Analisis</i> dan <i>Joint Audit</i> Direktorat Penindakan dan Penyidikan - <i>Joint Investigasi</i> Direktorat Penerimaan dan Perencanaan Strategis
7	Pelayanan, edukasi, dan kehumasan yang efektif	Persentase berita negatif melalui media nasional terpercaya	Direktorat Kepabeanan Internasional dan Antar Lembaga
		Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh kejaksaan (P21)	Direktorat Penindakan dan Penyidikan
8	Sinergi pengawasan dan penegakan hukum yang efektif	Persentase efektivitas pengawasan peredaran Barang Kena Cukai ilegal	Direktorat Penindakan dan Penyidikan
		Persentase efektivitas audit kepabeanan dan cukai	Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai
		Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanan dan cukai	Seluruh Kanwil DJBC dan KPU BC
9	Pengendalian mutu yang berkelanjutan	Persentase kemenangan sengketa banding di pengadilan pajak	Direktorat Keberatan Banding dan Peraturan Kanwil DJBC Jateng dan DIY Kanwil DJBC Jawa Timur I KPU BC TMP A Tanjung Priok
		Persentase rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang telah ditindaklanjuti	Sekretariat Direktorat Jenderal

NO	SASARAN PROGRAM/ KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	UIC
<i>Learning and Growth Perspective</i>			
10	SDM dan Organisasi yang optimal	Persentase pejabat yang telah memenuhi Standar Kompetensi Jabatan	Sekretariat Direktorat Jenderal
		Persentase penyelesaian <i>Delaying</i>	Sekretariat Direktorat Jenderal
		Persentase efisiensi belanja birokrasi	Sekretariat Direktorat Jenderal
		Indeks integritas organisasi	Direktorat Kepatuhan Internal
		Persentase penyelesaian program RBTK	Direktorat Penerimaan dan Perencanaan Strategis
		Tingkat implementasi <i>learning organization</i>	Sekretariat Direktorat Jenderal
11	Komunikasi publik yang efektif dan sistem informasi yang andal	Indeks efektivitas komunikasi publik	Direktorat Kepabeanan Internasional dan Antar Lembaga
		Indeks kualitas pengelolaan sistem TIK	Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai
12	Pengelolaan keuangan dan BMN yang optimal	Indeks kualitas pelaporan keuangan BA 15	Sekretariat Direktorat Jenderal
		Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	Sekretariat Direktorat Jenderal

/

Adapun tolok ukur program/kegiatan adalah dengan mempergunakan indicator kinerja utama (IKU) terhadap target yang ingin dicapai. Adapun rincian sasaran/kegiatan adalah:

NO	SASARAN PROGRAM/KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET	
1	Kebijakan fiskal yang ekspansif dan konsolidatif	1a-CP	Indeks efektivitas kebijakan fiskal	80
		1b-N	Rasio neraca ekspor impor perusahaan penerima fasilitas kepabeanan	3,0
2	Perlindungan dan dukungan terhadap ekonomi dan masyarakat yang optimal	2a-N	Persentase efektivitas pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor serta barang larangan dan pembatasan	73%
3	Penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai yang optimal	3a-CP	Persentase realisasi penerimaan kepabeanan dan cukai	100%
4	Kepuasan pengguna layanan kepabeanan dan cukai yang tinggi	4a-CP	Indeks kepuasan pengguna layanan kepabeanan dan cukai	4,60 (Skala 5)
5	Kepatuhan pengguna layanan yang tinggi atas peraturan kepabeanan dan cukai	5a-N	Persentase kepatuhan atas peraturan kepabeanan dan cukai	81%
		5a1-N	Persentase kepatuhan importir	81%
		5a2-N	Persentase kepatuhan pengusaha Barang Kena Cukai (BKC)	81%
		5a3-N	Persentase kepatuhan pengusaha Kawasan Berikat	81%
6	Formulasi kebijakan yang efektif dan efisien	6a-N	Nilai kinerja regulasi	100
7	Diplomasi kerja sama ekonomi internasional yang bermanfaat dalam mendukung kebijakan fiskal	7a-CP	Persentase pencapaian kerjasama ekonomi dan keuangan internasional	100%
8	Transformasi proses bisnis penggalan potensi penerimaan yang optimal	8a-CP	Tingkat implementasi transformasi proses bisnis <i>National Logistic Ecosystem</i> (NLE)	100%
		8b-CP	Indeks implementasi <i>Indonesian Single Risk Management</i> (ISRM)	100
		8c-CP	Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>Joint Program</i>	83%

NO	SASARAN PROGRAM/KEGIATAN	INDIKATOR KINERJA	TARGET
9	Persepsi positif dan dukungan publik terhadap kebijakan kepabeanaan dan cukai	9a-CP Indeks efektivitas komunikasi publik	3,55 (skala 4)
10	Sinergi pengawasan dan penegakan hukum yang efektif	10a-CP Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanaan dan cukai	76,33%
		10a1-CP Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	71%
		10a2-CP Persentase keberhasilan pengawasan peredaran Barang Kena Cukai Ilegal	82%
		10a3-CP Persentase efektivitas audit kepabeanaan dan cukai	76%
11	Penyelesaian keberatan dan banding yang optimal	11a-N Persentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak	39%
12	Pengendalian dan pengawasan internal yang bernilai tambah	12a-N Indeks kualitas pelaporan keuangan BA 15	90
		12a1-N Indeks Opini BPK atas LK BA 015	100
		12a2-N Indeks penyelesaian tindak lanjut temuan BPK atas LK BA 015	80
		12b-CP Indeks integritas organisasi	93,49
		12b1-CP Indeks persepsi integritas	86,98
		12b2-CP Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK	100
13	Organisasi dan SDM yang berkinerja tinggi	13a-CP Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	97,3%
		13b-CP Persentase penyelesaian program IS RBTk dan data <i>analytics</i>	87,5%
		13c-CP Tingkat implementasi <i>learning organisation</i>	77
14	Sistem informasi yang andal dan terintegrasi	14a-CP Indeks kualitas pengelolaan sistem TIK	100
		14a1-CP Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	100 (0,1%)
		14a2-CP Tingkat penyelesaian proyek strategis TIK	100 (87%)
15	Pengelolaan keuangan, BMN, dan umum yang efisien, efektif dan akuntabel	15a-N Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95,5%

Sumber: Direktorat Kapastuhan Internal

Sebagaimana inisiatif-inisiatif stratejik merupakan rumusan kegiatan pencapaian tujuan, sesuai misi dan berimplikasi pada pencapaian visi, maka rencana tindak. Keterkaitan Rencana Strategis, Rencana Kerja, dan Kontrak Kinerja

Tabel Keterkaitan Rencana Strategis, Rencana Kerja, dan Kontrak Kinerja

No	TUJUAN	RENCANA STRATEGIS		RENCANA KERJA		KONTRAK KINERJA		
		Sasaran Strategis	Indikator	Sasaran program	INDIKATOR		SASARAN STRATEGIS	INDIKATOR KINERJA UTAMA (IKU)
					Outcome	Output		
1	Pengelolaan fiskal yang sehat dan berkelanjutan	Kebijakan fiskal yang ekspansif konsolidatif	Indeks efektifitas kebijakan fiskal dan sektor keuangan	Meningkatnya kelancaran arus barang, fasilitas yang tepat sasaran, dan optimalnya penerimaan bea dan cukai serta pengawasan pengguna jasa yang efektif	Indeks efektifitas kebijakan fiskal dan sektor keuangan		SS 1: Kebijakan fiskal dan sektor keuangan yang berkualitas	1a-CP Indeks efektifitas kebijakan fiskal dan sektor keuangan
					Rasio neraca ekspor impor perusahaan penerima fasilitas kepabeanan	Rasio neraca ekspor impor perusahaan penerima fasilitas kepabeanan		
							SS 5: Formulasi kebijakan fiskal dan kerjasama ekonomi dan keuangan internasional yang beryangin	5a-CP Indeks penyelesaian kebijakan/ regulasi prioritas
						Persentase pencapaian kerja sama ekonomi dan keuangan internasional		
2	Perlindungan masyarakat dan dukungan terhadap perekonomian yang efektif dan kontributif	Perlindungan dan dukungan ekonomi dan masyarakat yang optimal	Persentase efektifitas pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor serta barang Larangan dan pembatasan	Persentase efektifitas pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor serta barang larangan dan pembatasan		SS 2: Perlindungan dan dukungan terhadap ekonomi dan masyarakat	2a-N Persentase pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor serta barang larangan dan pembatasan	
3	Penerimaan Negara yang optimal	Penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai yang optimal	Persentase realisasi penerimaan bea dan cukai	Tingkat efektifitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanan dan cukai	Persentase realisasi penerimaan bea dan cukai	Persentase realisasi penerimaan bea dan cukai	SS 3: Penerimaan Negara yang optimal	3a-CP Persentase realisasi penerimaan bea dan cukai
								SS 6: Transformasi proses bisnis dan penggabian potensi penerimaan yang optimal
							SS 8: Sinergi pengawasan dan penegakan hukum yang efektif	
						Persentase keberhasilan pelaksanaan joint program		
							SS 9: Sinergi pengawasan dan penegakan hukum yang efektif	9a-CP Tingkat efektifitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanan dan cukai
						Persentase hasil penyidikan yang telah dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P2)		
						Persentase keberhasilan pengawasan peredaran BKC ilegal		9a2-CP Persentase keberhasilan pengawasan peredaran Barang Kena Cukai ilegal
						Persentase efektifitas audit kepabeanan dan cukai		9a3-CP Persentase efektifitas audit kepabeanan dan cukai
						Persentase kemenangan sengketa banding di Pengadilan Pajak		9b-N Persentase kemenangan sengketa banding di pengadilan pajak

4	Birokrasi dan layanan publik yang optima, efektif, dan efisien	Organisasi dan SDM yang optimal	Indeks kepuasan pengguna layanan				SS 4: Birokrasi pelayanan publik dan pengawasan yang optima, efektif, dan efisien.	4a-CP Indeks kepuasan pengguna layanan
								4b-CP Persentase kepatuhan atas peraturan kepabeanan dan cukai
								4b1-CP Persentase kepatuhan importir
								4b2-CP Persentase kepatuhan pengusaha BKC yang dimonitor
								4b3-CP Persentase kepatuhan pengusaha Kawasan Berikat
								7a-N Persentase berita negatif oleh media nasional terpercaya
								10b-CP Persentase implementasi Delayering
								10f-CP Tingkat implementasi learning organization
								11a-CP Indeks efektivitas komunikasi publik
								11b-CP Indeks kualitas pengelolaan sistem TIK
Sistem informasi yang andal dan terintegrasi	Tingkat downtime sistem TIK	Persentase penyelesaian proyek strategis TIK	Tingkat downtime sistem TIK				SS 7: Pelayanan, edukasi dan kehumasan yang efektif	11c-CP Tingkat penyelesaian proyek strategis TIK
								11d-CP Tingkat downtime sistem TIK
								11e-CP Tingkat penyelesaian proyek strategis TIK
								10a-CP Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan
								10c-CP Persentase efisiensi belanja birokrasi
								10d-CP Indeks integritas organisasi
								10d1-CP Indeks persepsi integritas
								10d2-CP Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria DI, WBK/ WBSM
								10e-CP Persentase penyelesaian program SBTk
								8a-CP Peran base rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang telah ditindaklanjuti
12a-CP Indeks kualitas pelaporan keuangan BA 15								
12b-N Persentase kualitas pelaksanaan anggaran								

	Pengendalian dan pengawasan internal yang bernilai tambah	Indeks integritas organisasi					SS 9: Pengendalian mutu yang berkelanjutan	10e-CP Persentase penyelesaian program SBTk
								8a-CP Peran base rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang telah ditindaklanjuti
								12a-CP Indeks kualitas pelaporan keuangan BA 15
								12b-N Persentase kualitas pelaksanaan anggaran
								10f-CP Tingkat implementasi learning organization
								11a-CP Indeks efektivitas komunikasi publik
								11b-CP Indeks kualitas pengelolaan sistem TIK
								11c-CP Tingkat penyelesaian proyek strategis TIK
								11d-CP Tingkat downtime sistem TIK
								11e-CP Tingkat penyelesaian proyek strategis TIK

c. Penetapan target, Ukuran realisasi, dan Hasil skor yang dicapai tiap tujuan

Dalam melakukan rekomendasi kebijakan organisasi, perlu meakukan analisis SWOT yang dilakukan dengan menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi internal dan faktor lingkungan eksternal. Analisis SWOT dilakukan melalui serangkaian perhitungan yang dikenal dengan perhitungan IFAS (*internal factor analysis strategy*), EFAS (*eksternal faktor analysis strategy*) dan SFAS (*strategy factor analysis strategy*) dengan memperhitungkan nilai bobot dan rating. Adapun cara Menghitung IFAS, EFAS, dan SFAS adalah:

1. Cara Menghitung IFAS: 1) Masukkan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan pada Tabel IFAS; 2) Berikan bobot masing-masing faktor strategis. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pengaruh posisi strategis; 3) Berikan rating pada untuk masing-masing faktor, berdasarkan pengaruh faktor tersebut variabel yang dianalisis. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan); 4) Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor. 5) Jumlahkan skor pembobotan, untuk memperoleh total skor bobot faktor yang dianalisis. Nilai total ini menunjukkan bagaimana variabel yang di analisis bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.
2. Cara Menghitung EFAS: 1) Masukkan faktor-faktor peluang dan ancaman pada Tabel EFAS; 2) Berikan bobot masing-masing faktor strategis pada kolom. Faktor-faktor itu diberi bobot didasarkan pada dapat memberikan dampak pada faktor strategis. 3) Berikan rating dalam kolom untuk masing-masing faktor, berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori peluang); 4) Kalikan bobot dengan nilai (rating) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom. Nilai total ini menunjukkan bagaimana reaksi faktor strategis eksternalnya.
3. Cara Menghitung SFAS. Matriks ringkasan analisis faktor strategis atau SFAS (*strategic factor analysis summary*), digunakan untuk meringkas faktor strategis organisasi dengan menggabungkan faktor eksternal-EFAS dengan faktor internal-IFAS. Di dalam matriks SFAS memberikan pedoman para manajer untuk memadatkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.

Adapun Analisa SWOT: IFAS

IFAS	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Peluang				
Persentase realisasi penerimaan bea dan cukai	100%	100%	100%	
Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanan dan cukai	74,67%	100%	74,67%	
Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21)	70%	100%	70%	
Persentase keberhasilan pengawasan peredaran Barang Kena Cukai Ilegal	79%	100%	79%	
Persentase efektivitas audit kepabeanan dan cukai	75%	100%	75%	
Persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatan	92,98%	100%	92,98%	
Persentase implementasi <i>Delayering</i>	100	100	100%	

Tingkat pemenuhan unit kerja terhadap kriteria ZI WBK/WBBM	100	100	100%	
Persentase penyelesaian program RBTK	85%	100%	85%	
Tingkat implementasi <i>learning organization</i>	75	100	75%	
Ancaman				
Persentase efektivitas pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor serta barang larangan dan pembatasan	70%	100%	70%	
Persentase berita negatif oleh media nasional terpercaya	2,5%	100%	2,5%	
Persentase kemenangan sengketa banding di pengadilan pajak	38%	100%	38%	
Persentase rekomendasi BPK atas LKPP dan LK BUN yang telah ditindaklanjuti	89%	100%	89%	
Persentase efisiensi belanja birokrasi	10%	100%	10%	
Indeks kualitas pelaporan keuangan BA 15	85	100	85%	
Persentase kualitas pelaksanaan anggaran	95%	100%	95%	
Total			73%	

Adapun Analisa SWOT: EFAS

EFAS	Bobot	Rating	Skor	Keterangan
Kekuatan				
Indeks efektivitas kebijakan fiskal dan sector keuangan	75	100	75%	
Persentase kepatuhan atas peraturan kepabeanan dan cukai	80%	100%	80%	
Indeks penyelesaian kebijakan / regulasi prioritas	100	100	100%	
Persentase pencapaian kerjasama ekonomi dan keuangan internasional	100%	100%	100%	
Tingkat implementasi transformasi proses bisnis <i>National Logistic Ecosystem</i> (NLE)	100%	100%	100%	
Indeks implementasi <i>Indonesian Single Risk Management</i> (ISRM)	100	100	100%	

Persentase keberhasilan pelaksanaan <i>Joint Program</i>	85%	100%	85%
Indeks integritas organisasi	93,49	100	93,49%
Indeks persepsi integritas	86,98	100	86,98%
Kelemahan			
Rasio neraca ekspor impor perusahaan penerima fasilitas kepabeanan	2,8	4	70%
Indeks kepuasan pengguna layanan	4	5	80%
Persentase kepatuhan importir	80%	100%	80%
Persentase kepatuhan pengusaha BKC yang dimonitor	80%	100%	80%
Persentase kepatuhan pengusaha Kawasan Berikat	80%	100%	80%
Indeks efektivitas komunikasi publik	2,9	4	72,5%
Indeks kualitas pengelolaan sistem TIK	100	100	100%
Tingkat <i>downtime</i> sistem TIK	0,1%	100%	0,1%
Tingkat penyelesaian proyek strategis TIK	85%	100%	85%
Total			81,56%

Adapun Analisa SWOT: SFAS

SFAS	Skor	Keterangan
IFAS	73%	
EFAS	81,56%	
Total	77,28%	

HIJAU = BAIK (Score 80 – 100);
KUNING = SEDANG (Score 60 – 80);
MERAH = KURANG (Score < 60).

D. Kesimpulan

Berdasarkan hitungan capaian dan bobot diketahui bahwa IFAS DJBC masih mencapai 73% dan EFAS DJBC masih mencapai 81,56% atau SFAS hanya 77,28% dari 100% target. Sekalipun masih dalam zona kuning tetapi DJBC harus meningkatkan capaian IKU pada tahun berikutnya agar minimal 100% mengingat kinerja yang baik harus menunjukkan bahwa realisasi selayaknya diatas target.

Beberapa IKU yang harus diperbaiki karena masih dalam zona kuning, terutama dalam hal faktor internal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Perlu terobosan baru melalui optimalisasi kekuatan internal, terutama yang berhubungan dengan IKU penegakan hukum berupa Tingkat efektivitas pengawasan dan penegakan hukum kepabeanan dan cukai, Persentase hasil penyidikan yang dinyatakan lengkap oleh Kejaksaan (P21), Persentase keberhasilan pengawasan peredaran Barang Kena Cukai Ilegal, dan Persentase efektivitas audit kepabeanan dan cukai. Diharapkan IKU tersebut diatas 80% pada kemudian hari.

DAFTAR PUSTAKA

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. 2020. Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai 2020. Jakarta: Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Niven, Paul R. 2014. *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Polisi Tactica. "Analisis SWOT: Panduan Hitung IFAS, EFAS, SFAS dan Matrik Grand Strategy". Tersedia di laman <https://www.makalah-nkp.com/2018/03/analisis-swot-panduan-ifas-efas-sfas.html>. Diakses terakhir tanggal 14 Nopember 2021.