

PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA ORGANISASI

(Studi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana Pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

FITRIA WATI
NIM. 135030401111026



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN
MALANG
2017

MOTTO

Intelligence is not the determinant of success, but hard work is the real determinant of your success. (Kecerdasan bukan penentu kesuksesan, tetapi kerja keras merupakan penentu kesuksesanmu yang sebenarnya).

“AWALI DENGAN BERDOA, JALANI DENGAN USAHA, AKHIRI DENGAN BERSYUKUR” Say My Lecture.

KUN ANTA “AKU TIDAK BERUSAHA MENJADI LEBIH BAIK DARI ORANG LAIN, AKU BERUSAHA MENJADI LEBIH BAIK DARI DIRIKU YANG DULU”.

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja
Organisasi (studi kasus pada Kantor Wilayah DJBC Jawa
Timur II)

Disusun oleh : Fitria Wati

NIM : 135030401111026

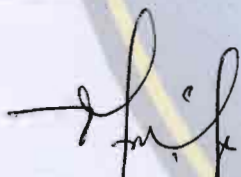
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Program Studi : Perpajakan

Malang, 22 Februari 2017

Komisi Pembimbing
Ketua



Arik Prasetya S Sos, M.Si, Ph.D

NIP. 19760209 200604 1 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 10 April 2017

Jam : 10.00

Skripsi atas nama : Fitria Wati

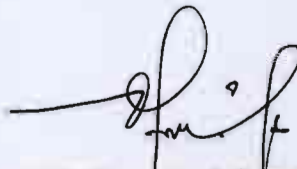
Judul : Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap
Kinerja Organisasi (Studi pada Kantor Wilayah
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II)

dan dinyatakan

LULUS

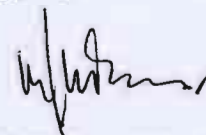
MAJELIS PENGUJI

Ketua,



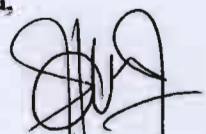
Arik Prasetya S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota,



Nila Firdausi Nuzula S.Sos, M.Si, Ph.D
NIP. 19730530 200312 2 001

Anggota,



Latifah Hanum SE, MSA, Ak, CA
NIP. 20140584 0617 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dalam naskah ini tidak terdapat karya ilmiah yang diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan suatu gelar atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.23 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).



Malang, 23 Februari 2017

Meterai 6rb

Fitria Wati
135030401111026

RINGKASAN

Fitria Wati, **Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Organisasi** (Studi pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II), Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D 160 + LV Halaman

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan variabel perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2), perspektif proses bisnis internal (X3) serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) secara simultan dan parsial terhadap kinerja organisasi (Y). Jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 66 pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 60 pegawai.

Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial, sehingga dapat diketahui seberapa jauh penerapan *balanced scorecard* dan kinerja organisasi yang dicapai pada tingkat sig. $< 0,05$ atau $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ dan $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$. Variabel perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini dapat dibuktikan dengan besarnya $F \text{ hitung}$ sebesar 29,905 ($29,905 > 2,54$) dan nilai probabilitas F sebesar 0,000 ($0,000 < 0,05$). Variabel Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara parsial mempunyai pengaruh positif dan variabel Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan namun variabel perspektif proses bisnis internal tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Besarnya koefisien regresi secara berurutan sebesar 0,455, 0,464, 0,063 dan 0,843 serta nilai probabilitas t secara berurutan sebesar 0,036 ($0,036 < 0,05$), 0,017 ($0,017 < 0,05$) 0,593 ($0,593 > 0,05$) dan 0,000 ($0,000 < 0,000$). Perbandingan antara $t \text{ hitung}$ dan $t \text{ tabel}$ juga menunjukkan variabel Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempunyai pengaruh yang signifikan namun variabel perspektif proses bisnis internal tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Besarnya nilai $t \text{ hitung}$ secara berurutan sebesar 2,151 ($2,151 > 2,004$), 2,460 ($2,460 > 2,004$), 0,538 ($0,538 < 2,004$) dan 3,799 ($3,799 > 2,004$).

Pihak Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II diharapkan dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja organisasi, selain itu diharapkan pula dari pihak pegawai dapat menciptakan inovasi baik berupa gagasan, ide, produk yang memberikan kemudahan pelanggan atau pengguna jasa, sehingga proses bisnis internal Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dapat mencapai kinerja baik dari segi produktivitas penerimaan negara, responsibilitas, responsivitas dan visi misi dari Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Serta lebih

meningkatkan akan pemahaman dalam penerapan *balanced scorecard* sehingga Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dapat menjadi organisasi yang *good corporate governance*.

Kata Kunci :*balanced scorecard*, perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kinerja organisasi



SUMMARY

Fitria Wati, Influence of Balanced Scorecard Against Organization Performance (study on Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II), Arik Prasetya, S.Sos, M.Si, Ph.D
160 + LV Pages.

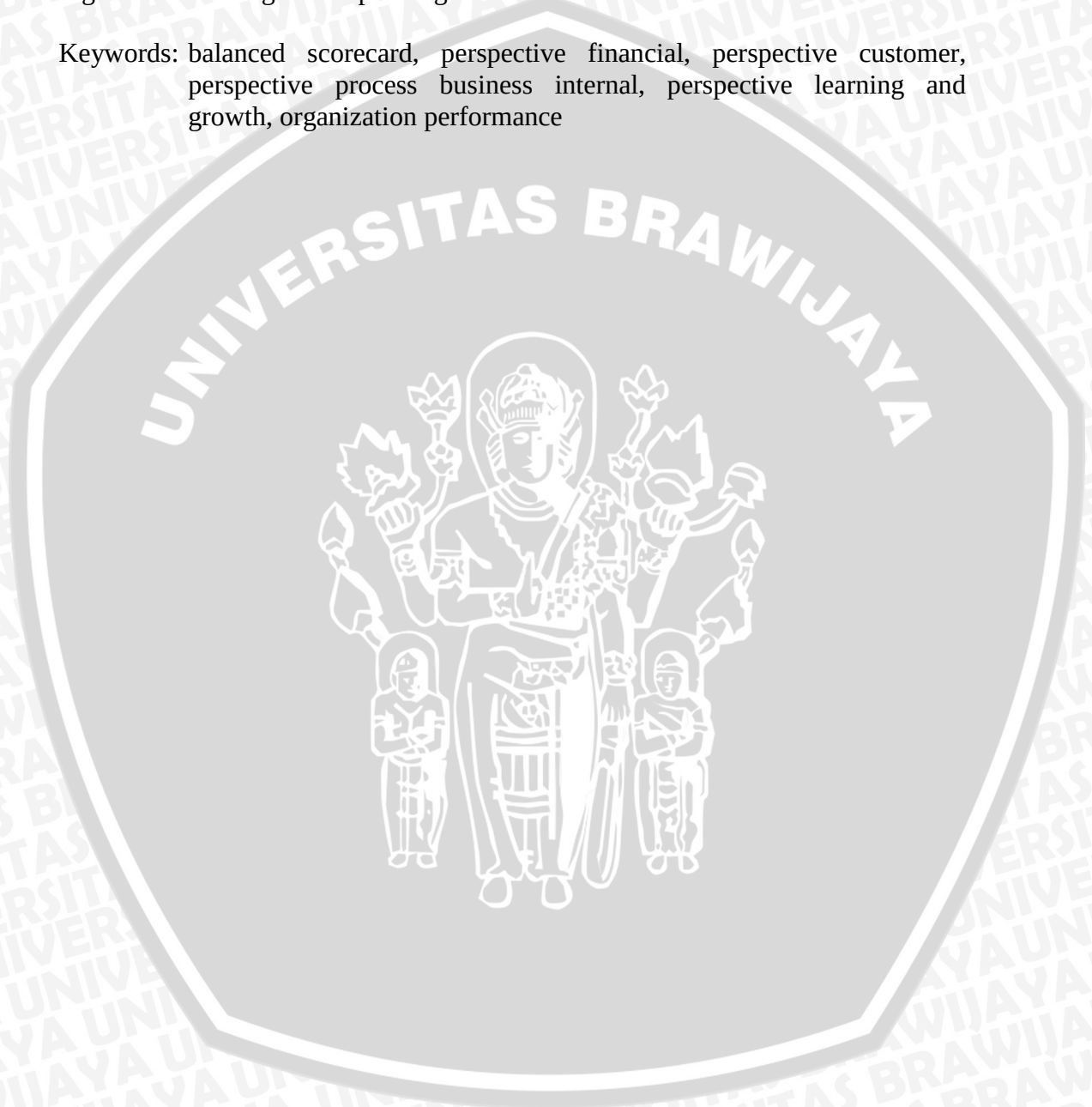
This research aims to know the influence of Balanced Scorecard against organization performance by using variable from BSC perspective financial (X1), perspective customer (X2) perspective process business internal (X3) and perspective learning and growth (X4) taking action against organization performance (Y) simultaneously and partialy. This research type is explanatory research with quantitative approach. The population in this research totalled 66 structural employees of Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. The number of samples taken as many as 60 employees.

This research uses descriptive analysis and inferential analysis, so that it can be known how far the implementation of balanced scorecard and organization performance is achieved at the level of the sig. $< 0,05$ or F calculate $> F$ table and t calculate $> t$ table. Perspective financial variables, perspective customer, perspective process business internal, and perspective learning and growth simultaneously had a significant influence on performance of organization. This can be evidenced by the magnitude F count of 29,905 ($29,905 > 2,54$) and probability value 0,000 of F ($0,000 < 0,05$). Perspective financial variables, perspective customer, perspective process business internal, and perspective learning and growth partially has a positive influence and Perspective financial variables, perspective customer, perspective learning and growth had significant effects however perspective process business internal variable has no significant influence on performance of employees. The magnitude of the regression coefficients in order of 0,455, 0,464, 0,063 and 0,843, as well as the value of the probability of t in a sequence of 0,036 ($0,036 < 0,05$), 0,017 ($0,017 < 0,05$) 0,593 ($0,593 > 0,05$) and 0,000 ($0,000 < 0,000$). Comparison between t and t count the table also shows the influence of Perspective financial variables, perspective customer, perspective learning and growth had a significant but variable perspective process business internal variable has no significant influence on performance of employees. The magnitude of the value t calculate the sequentially of 2,151 ($2,151 > 2,004$), 2,460 ($2,460 > 2,004$), 0,538 ($0,538 < 2,004$) and 3,799 ($3,799 > 2,004$).

Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II is expected to maintain and improve organizational performance, but it is also expected on the part of employees can create innovation in the form of ideas, ideas, products that provide convenience of customers or service users, so that the internal business processes Kantor Wilayah

DJBC Jawa Timur II can achieve good performance in terms of state revenue productivity, responsibility, responsiveness and vision of the Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. As well as further increase of understanding in the application of balanced scorecard so Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II can be organizations that good corporate governance.

Keywords: balanced scorecard, perspective financial, perspective customer, perspective process business internal, perspective learning and growth, organization performance



KATA PENGANTAR

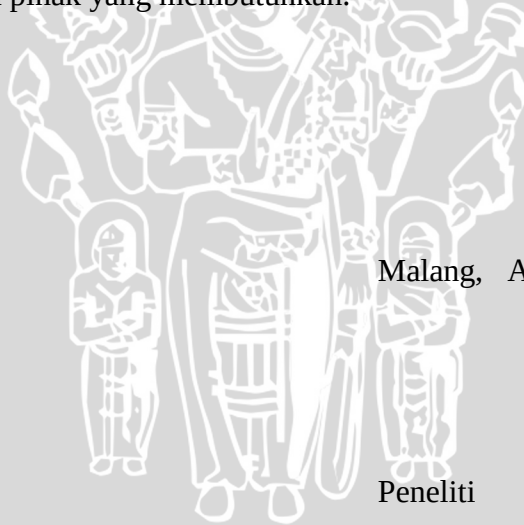
Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat, ridho dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi dengan judul “Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Organisasi” Studi pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana (S-1) Perpajakan pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya dukungan, bantuan, semangat dan motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang dan Bapak Dr. Kadarisman Hidayat, M.Si selaku ketua program studi Perpajakan.
3. Terima kasih kepada bapak Arik Prasetya S.Sos, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah membimbing selama proses penyusunan skripsi ini dengan penuh tanggung jawab, baik hati, dan penuh kesabaran.
4. Seluruh dosen administrasi bisnis dan perpajakan yang telah memberikan bimbingan dan ilmu yang bermanfaat.
5. Seluruh pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang telah banyak membantu selama kegiatan penelitian.
6. Kepada kedua orang tua saya tercinta ayah dan ibu, nenek dan adik Fito Firman Syah yang telah memberikan, semangat dan doa yang bermanfaat serta telah membimbing saya hingga seperti ini.
7. Seluruh teman-teman kuliah perpajakan angkatan 2013 khususnya Stevie, Destria, Echa, Rini, Iffa, Hana, April, Camel atas support dan dukungan nya.

8. Terima kasih kepada sahabat saya tercinta Satiti S.E, Eka Mulya Prasetya S.Ab, Mas vian dan juga Amanda atas segala bantuan support, pengetahuan dan doanya.
9. Terimakasih pula kepada Punky Alhimni Rusydi S.T yang slalu memberikan cobaan dan godaan agar saya menjadi pribadi yang lebih baik lagi dari yang sebelumnya.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari masih terdapat kekuarang ndalam penyusunan skripsi ini. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.



Malang, April 2017

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	Error! Bookmark not defined.
MOTTO.....	Error! Bookmark not defined.
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	Error! Bookmark not defined.v
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	Error! Bookmark not defined.
RINGKASAN	Error! Bookmark not defined.
SUMMARY	viii
KATA PENGANTAR.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR ISI.....	Error! Bookmark not defined.
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	Error! Bookmark not defined.iii
 BAB 1 PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
E. Sistematika Pembahasan	10
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	 12
A. Tinjauan Empiris	12
B. Tinjauan Teoritis	21
1. <i>Balanced Scorecard</i> Organisasi Publik	21
a. Organisasi Publik dan Karakteristik Organisasi Publik	21
b. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	26
c. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	30
2. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	32
a. Perspektif Finansial	33
b. Perspektif Pelanggan	36
c. Perspektif Proses Bisnis Internal	37
d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	40
3. Kinerja Organisasi	43
a. Definisi kinerja dan Organisasi	43
b. Definisi Kinerja Organisasi	44
c. Indikator Kinerja Organisasi	45
C. Pengaruh Antar Variabel	48
1. Pengaruh Perspektif Finansial terhadap Kinerja Organisasi	48
2. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Organisasi	49

3. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Organisasi	50
4. Pengaruh Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	51
D. Model Konseptual	51
E. Model Hipotesis.....	52
BAB III METODE PENELITIAN	55
A. Jenis Penelitian	55
B. Lokasi Penelitian	56
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran	56
1. Konsep	56
2. Variabel	58
3. Definisi Operasional Variabel	58
4. Skala Pengukuran	71
D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	72
1. Populasi	72
2. Sampel	73
E. Teknik Pengumpulan Data	73
1. Sumber Data	73
a. Data Primer.....	74
b. Data Sekunder	74
F. Metode Pengumpulan Data	74
1. Metode Angket atau Kuesioner	75
2. Dokumentasi.....	75
G. Pengujian Instrumen.....	76
1. Uji Validitas.....	76
2. Uji Reliabilitas.....	77
3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	78
a. Hasil Uji Validitas	79
b. Hasil Uji Reliabilitas	81
H. Teknik Analisis Data	81
1. Analisis Statistik Deskriptif.....	81
2. Analisis Statistik Inferensial.....	82
a. Uji Asumsi Klasik	82
1. Uji Normalitas	82
2. Uji Multikolonieritas	83
3. Uji Heterokedastisitas.....	84
b. Analisis Regresi Linear Berganda	85
I. Uji Hipotesis	85
1. Uji Simultan (uji F)	85
2. Uji Parsial (uji T).....	86

3. Koefisien Determinasi (R^2)	87
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	87
A. Gambaran Umum Instansi.....	87
1. Sejarah	87
a. Sejarah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di Indonesia.....	87
b. Sejarah Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.....	90
2. Lokasi Instansi	91
3. Slogan, Visi dan Misi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II	91
4. Makna Logo Instansi	92
5. Struktur Organisasi	94
6. Jam Kerja	100
B. Gambaran Umum Responden.....	101
1. Usia Responden	101
2. Pendidikan	102
3. Jenis Kelamin.....	103
4. Masa Kerja.....	104
C. Analisis Data	105
1. Analisis Statistik Deskriptif	105
2. Analisis Statistik Inferensial	138
a. Uji Asumsi Klasik.....	138
1. Uji Normalitas	138
2. Hasil Uji Multikolonieritas.....	140
3. Uji Heterokedastisitas	141
b. Analisis Regresi Linier Berganda	142
D. Pengujian Hipotesis	145
1. Uji Simultan (Uji F).....	145
2. Uji Parsial (Uji T)	147
3. Koefisien Determinasi (R^2) dan Koefisien Korelasi	149
E. Pembahasan	151
1. Pengaruh Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran secara Simultan Terhadap Kinerja Organisasi ..	151
2. Pengaruh Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif Proses Bisnis Internal, serta perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran secara Parsial Terhadap Kinerja Organisasi	153
a. Pengaruh Perspektif Finansial terhadap Kinerja Organisasi.....	153
b. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Organisasi....	155
c. Pengaruh Perspektif proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Organisasi.....	157

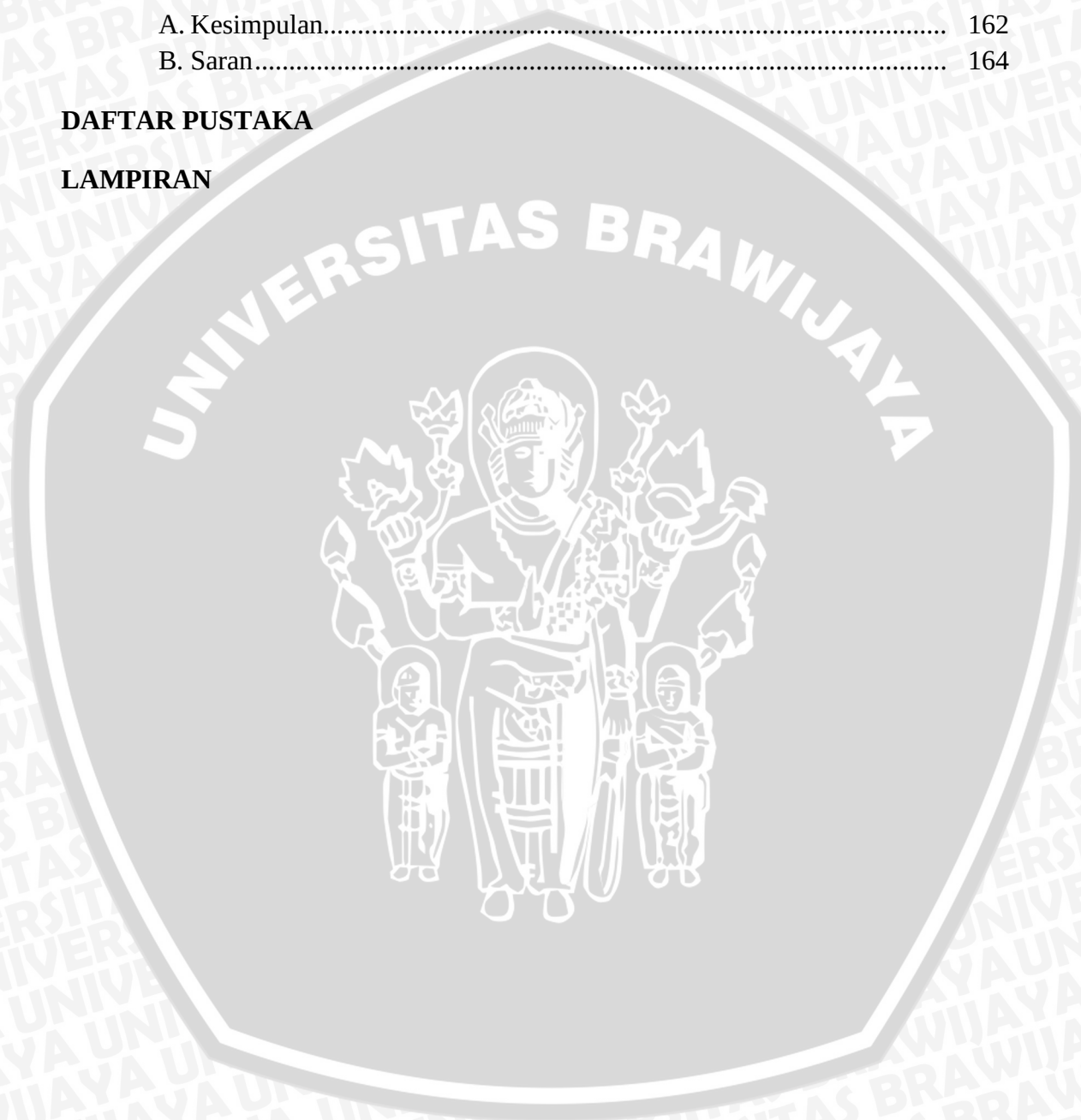
d. Pengaruh Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Organisasi.....	159
--	-----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 162

A. Kesimpulan.....	162
B. Saran.....	164

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

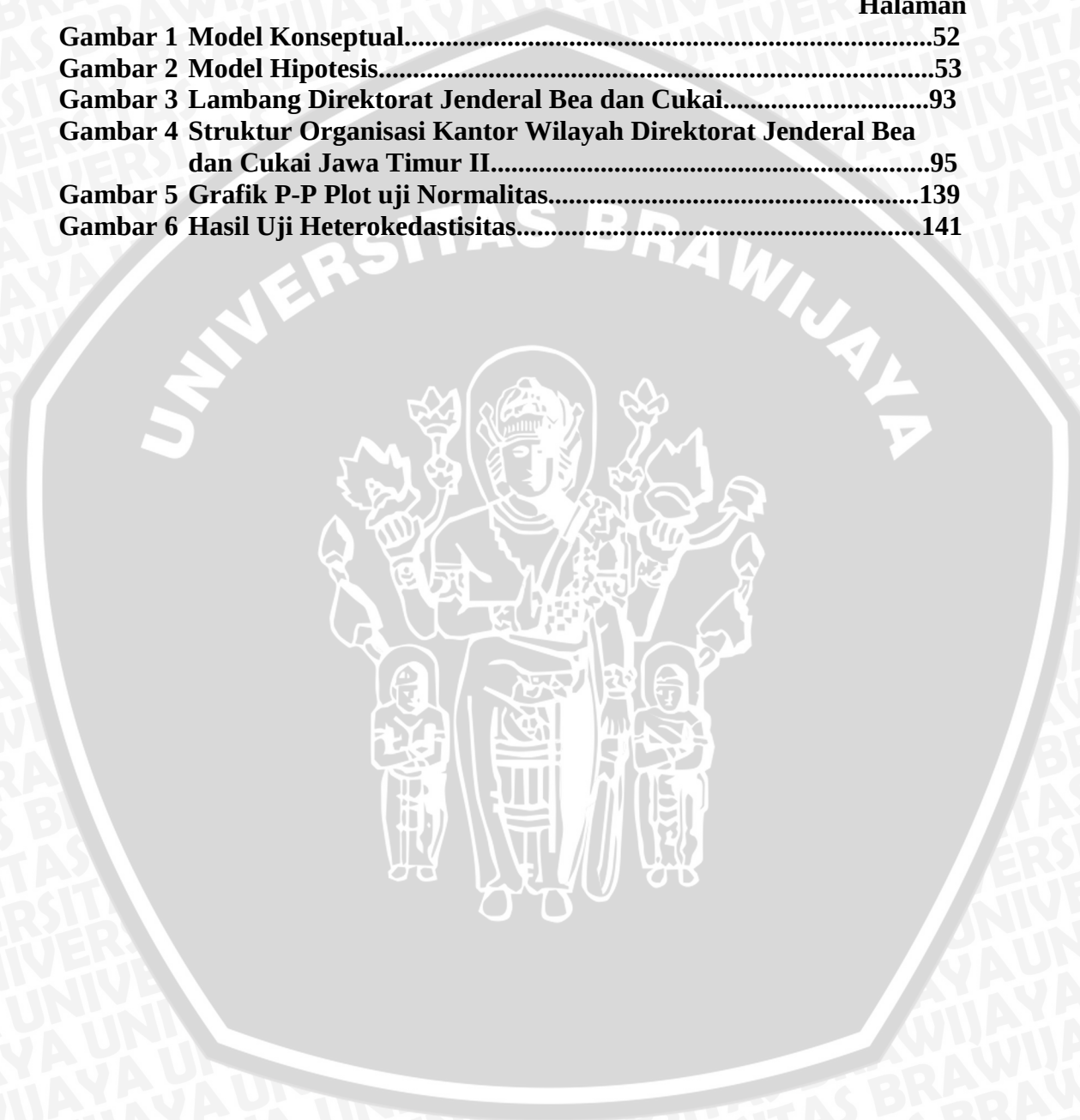


DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 Hasil Penelitian Terdahulu.....	17
Tabel 2 Perbedaan Organisasi Bisnis dan Organisasi Publik.....	22
Tabel 3 Konsep, Variabel, Indikator dan <i>Item</i> dalam Penelitian.....	68
Tabel 4 Hasil Uji Validitas.....	79
Tabel 5 Hasil Uji Realibilitas.....	81
Tabel 6 Jam Kerja.....	100
Tabel 7 Gambaran Responden Berdasarkan Usia.....	101
Tabel 8 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan.....	102
Tabel 9 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	103
Tabel 10 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	104
Tabel 11 Interpretasi <i>Mean</i> Jawaban Responden.....	106
Tabel 12 Distribusi Frekuensi Variabel Prespektif Finansial.....	107
Tabel 13 Distribusi Frekuensi Variabel Prespektif Pelanggan.....	112
Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Prespektif Proses Bisnis Internal.....	119
Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	124
Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja organisasi.....	130
Tabel 17 Hasil Uji Normalitas.....	138
Tabel 18 Hasil Uji Multikolinieritas.....	140
Tabel 19 Hasil Uji Linier Berganda.....	143
Tabel 20 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	146
Tabel 21 Hasil Uji Parsial (Uji t).....	147
Tabel 22 Koefesien Determinasi dan Korelasi.....	150
Tabel 23 Interpretasi Koefesien Korelasi.....	151

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Model Konseptual.....	52
Gambar 2 Model Hipotesis.....	53
Gambar 3 Lambang Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.....	93
Gambar 4 Struktur Organisasi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II.....	95
Gambar 5 Grafik P-P Plot uji Normalitas.....	139
Gambar 6 Hasil Uji Heterokedastisitas.....	141



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi publik atau pemerintahan pada umumnya memiliki karakteristik lingkungan yang lebih rumit dibandingkan organisasi bisnis. Organisasi publik atau pemerintahan merupakan organisasi yang bertujuan sebagai penyelenggara kegiatan negara. Tidak seperti organisasi swasta yang bertujuan terhadap profit, organisasi publik mempunyai tujuan melayani masyarakat umum. Lingkungan organisasi publik terdapat kelompok-kelompok *stakeholders* yang lebih luas dan beragam dari pada organisasi bisnis. Fynn (1988) menjelaskan bahwa pihak pihak yang terlibat atau merasa memiliki kepentingan terhadap organisasi publik (*stakeholders*) adalah sangat bervariasi, meliputi DPR, pembayar pajak, kelompok kepentingan, dan sebagainya. Adanya beragam kepentingan ini, mempengaruhi organisasi publik dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi publik.

Tingkat keberhasilan organisasi selama ini hanya bergantung pada sistem model tradisional yaitu sistem pengukuran kinerja yang hanya menggunakan strategi pada aspek finansial untuk mempengaruhi dan menggerakkan kinerja organisasi. Dalam hal ini aspek finansial berhubungan dengan *budgeting*, sehingga strategi pengaturan-nya

cenderung hanya hanya pada jangka pendek saja dalam mempengaruhi kinerja organisasi. Selama ini strategi kinerja perusahaan semata-mata dipengaruhi oleh aspek finansial dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan atau strategi jangka panjang seperti aspek-aspek non finansial dalam mencapai tujuan kinerja organisasi. (Mahira, 2013). Oleh karena itu aspek finansial saja masih dirasa lemah dalam mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Strategi pada aspek finansial saja tidaklah cukup untuk menuntun dan mengatur perjalanan organisasi dalam persaingan usaha saat ini dan masa depan (Kaplan, 2000). Hubungan dengan pelanggan, karyawan dan proses bisnis yang sebenarnya merupakan satu kesatuan dari kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu panjang yang tidak bisa terlihat dalam aspek finansial. Bahkan strategi finansial dapat dimanipulasi untuk menghasilkan hasil kinerja yang baik sehingga dapat mengakibatkan kesalahan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi atau perusahaan.

Adanya keterbatasan dalam sistem pengukuran kinerja membuat banyak perusahaan mulai menggunakan *balanced scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja organisasi sekaligus manajemen strategi dalam mencapai tujuan dari kinerja organisasi. Kaplan dan Norton mulai memperkenalkan konsep BSC ini melalui artikel mereka yang berjudul *balanced scorecard-measure that drive performance* pada tahun 1992. Pada konsep ini mereka mengenalkan empat perspektif yang harus

diperhatikan dalam menjalankan strategi perusahaan melalui perspektif finansial (*financial perspective*), dalam perspektif tersebut tolak ukur yang digunakan adalah pertumbuhan pendapatan, penggunaan biaya secara efektif dan efisien, serta penggunaan aktiva. Perspektif pelanggan (*customer perspective*), dalam perspektif pelanggan tolak ukur yang digunakan adalah apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal (*internal business perspective*), dalam perspektif tersebut tolak ukur yang digunakan adalah inovasi, operasi dan pelayanan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), perspektif tersebut memperhatikan kemampuan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. BSC tidak hanya berfokus kepada aspek finansial seperti model tradisional namun dengan pendekatan kepada keempat perspektif tersebut diyakini mampu untuk memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai pengaruhnya terhadap kinerja organisasi (Kaplan dan Norton 2006).

Kaplan dan Norton (1999) menuturkan BSC menerjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. BSC diyakini dapat mengubah strategi menjadi tindakan, menjadikan strategi sebagai pusat organisasi, mendorong terjadinya komunikasi yang lebih baik antar karyawan dan manajemen, meningkatkan suatu pengambilan keputusan dan memberikan informasi

peringatan dini, serta mengubah budaya kerja. BSC membawa pengetahuan baru yang diharapkan lebih menjanjikan dalam keberhasilan pengukuran kinerja yang dianggap sulit untuk diterapkan dengan menggunakan model tradisional. Oleh karena itu BSC dianggap menjadi sistem pengukuran kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat hasil pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi. Menurut Dwiyanto (1995) hasil pencapaian kinerja organisasi tersebut dapat dilihat dari segi produktivitas, kualitas layanan dari organisasi tersebut, responsibilitas, responsivitas dan juga akuntabilitas dari kinerja organisasi tersebut. Oleh karena itu dalam mencapai hasil kinerja organisasi yang diharapkan dibutuhkan manajemen strategi atau alat ukur kinerja yang komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

Adanya reformasi birokrasi dengan diterbitkannya Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia nomor 81 tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025. Perpres ini menjadi acuan bagi Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah dalam melakukan reformasi birokrasi guna mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Tujuan reformasi birokrasi adalah mewujudkan tata kelola keuangan negara yang profesional, amanah dan tepat arah (*good governance*) serta membangun kepercayaan publik melalui peningkatan pelayanan publik (Keputusan Menteri Keuangan No.467, 2014).

Dibutuhkan sistem pengukuran kinerja dalam memastikan keberhasilan pencapaian tujuan reformasi birokrasi dan keberhasilan pencapaian perencanaan strategis. Sistem pengukuran kinerja sebagai bagian dari sistem pengelolaan kinerja di lingkungan Kementerian Keuangan. Sejak tahun 2007, Kementerian Keuangan telah menetapkan penggunaan *balanced scorecard* (BSC) yang bertujuan agar kinerja menjadi terukur dan terarah. Penggunaan *balanced scorecard* dilaksanakan oleh seluruh organisasi dan pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan. (Keputusan Menteri Keuangan No.467, 2014)

Adanya KMK Nomor 30/KMK.01/2007 tentu membuat seluruh organisasi di bawah kementerian keuangan baik itu Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), Direktorat Jenderal Pajak (DJP), Direktorat Jenderal Anggaran dan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) menerapkan *balanced Scorecard* (BSC). (Buku panduan pengelolaan kinerja berbasis *balanced Scorecard* di lingkungan Kementerian Keuangan, 2010).

Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II mempunyai tugas yaitu melakukan pelayanan, koordinasi, bimbingan teknis, pengendalian, evaluasi dan pelaksanaan tugas di bidang kepabeanan dan cukai dalam wilayah kerjanya berdasarkan peraturan perundang-undangan. Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 131/PMK.01/2011 tanggal 18 Agustus 2011 tentang perubahan kedua PMK Nomor 74/PMK.01/2009 tanggal 8 april 2009 tentang Organisasi

dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dijelaskan bahwa kantor wilayah DJBC Jawa Timur II membawahi delapan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai, sebagai berikut: Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai sebanyak dua kantor yaitu Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Malang dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri. Sedangkan Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pratama sebanyak enam kantor yaitu Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pratama Tulungagung, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pratama Blitar, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pratama Madiun, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pratama Panarukan, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pratama Banyuwangi, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Pratama Probolinggo. (Laporan Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II 2014)

Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II merupakan Kantor Wilayah yang memiliki potensi baik dibidang Kepabeanan (Pelabuhan Laut) serta dibidang cukai (khususnya hasil tembakau). Potensi terbesar diantara keduanya adalah di bidang cukai. Setiap tahunnya dibidang penerimaan cukai, Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II memberikan kontribusi yang sangat besar bagi penerimaan cukai secara rasional. Adapun peran strategis Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II secara umum meliputi :

Pengamanan penerimaan negara dari sektor impor, ekspor dan cukai (*revenue collector*), memberikan fasilitas dalam perdagangan (*trade facilitator*), membantu menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi pertumbuhan industri dan investasi (*industrial assistance*), menjamin perlindungan masyarakat terhadap akses yang timbul sebagai akibat dari masuknya barang-barang pembatasan dan larangan (*community protector*). (Laporan Kinerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II 2014)

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh James Kilika (2015) yang berjudul *The Influence Of The Balanced Scorecard On Performance Of Public Sector Organizations In Kenya*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa perspektif finansial, pelanggan dan proses bisnis internal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian selanjutnya juga dilakukan oleh Aqli Yasiin (2016) yang berjudul Pengaruh *Balanced Scorecard* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada karyawan PT.Semen Indonesia (persero)). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, akan tetapi perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh James Kilika (2015) dan Aqli Yasiin (2016) yang menghasilkan hasil penelitian tidak semua perspektif dalam *balanced scorecard* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi dan mengingat kontribusi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang sangat besar bagi penerimaan cukai secara rasional, serta ditengah kompleksitas peran strategis yang dijalankan oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Maka mengacu pada latar belakang di atas peneliti memilih Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sebagai lokasi penelitian untuk mengetahui *balanced scorecard* sehingga peneliti tertarik untuk mengangkat judul **“Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II)”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar belakang yang telah diuraikan maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II ?
2. Apakah perspektif finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II ?

3. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II ?
4. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II ?
5. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan maka penelitian dilakukan bertujuan :

1. Untuk mengetahui pengaruh signifikan perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara simultan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II
2. Untuk mengetahui pengaruh signifikan perspektif finansial terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II
3. Untuk mengetahui pengaruh signifikan perspektif pelanggan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II
4. Untuk mengetahui pengaruh signifikan perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II

5. Untuk mengetahui pengaruh signifikan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi baru untuk bahan pembelajaran dan sumber informasi. Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan referensi, pedoman atau pertimbangan bagi peneliti-peneliti selanjutnya yang akan mengambil pokok permasalahan yang sama dengan melakukan perbaikan untuk memperbaiki keterbatasan penilaian.

2. Manfaat Praktis

Bagi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan dalam setiap pengambilan keputusan dalam mewujudkan kinerja organisasi untuk mencapai visi dan misi dari Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

E. Sistematika Pembahasan

Pemaparan sistematika pembahasan pada penelitian ini disesuaikan dengan pedoman yang sudah ditetapkan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Sistematika pembahasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang mengenai penelitian ini, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian yang meliputi kontribusi akademis dan kontribusi praktis dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai tinjauan empiris atau penelitian terdahulu dan tinjauan teoritis yang membahas mengenai teori yang berkaitan dengan *balanced scorecard*, organisasi publik, kinerja organisasi, pembuatan model konsep dan model hipotesis.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, variabel dan skala pengukuran, pengambilan populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini menyajikan gambaran umum tempat penelitian, gambaran umum responden, penyajian data yang meliputi pengumpulan data, analisa data dan interpretasi data.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini merupakan kesimpulan akhir dari pembahasan penelitian yang dilakukan pada bab sebelumnya, disertai dengan saran-saran dari peneliti yang dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkaitan dengan penulisan penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Ching dan Chan (2004)

Penelitian ini dilakukan oleh Ching dan Chan (2004) dengan judul *Performance Measurement And Adoption Of Balanced Scorecard: A Survey Of Municipal Government In The Usa And Canada*. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasi, inovasi dan perubahan sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keuangan, kepuasan pelanggan, efisiensi operasi, inovasi dan perubahan mempunyai pengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Kilika (2015)

Penelitian James kilika (2015) dengan judul *The Influence Of The Balanced Scorecard On Performance Of Public Sector Organizations In Kenya*. Model *balanced scorecard* ini telah disajikan pada dukungan dari empat perspektif yang menawarkan pendekatan holistik untuk pelaksanaan strategi organisasi sehingga dapat menyeimbangkan kekhawatiran dari pemangku kepentingan untuk kinerja organisasi. Oleh karena itu penelitian ini dirancang untuk membangun sejauh mana perspektif ini telah dilaksanakan dibeberapa organisasi sektor publik

yang dipilih di Kenya dan bagaimana mereka cenderung untuk menjelaskan variasi dalam kinerja organisasi. Studi ini mengidentifikasi hipotesis yang berkaitan tentang pengaruh masing-masing perspektif dari BSC dengan kinerja organisasi sektor publik. Studi ini mengadopsi desain survei penelitian deskriptif, para responden diklasifikasikan menjadi dua kategori yaitu petugas yang bertanggung jawab atas kontrak kinerja dan kepala departemen. Peneliti menggunakan kuesioner yang ditunjuk untuk kepala departemen dan untuk petugas yang bertanggung jawab latihan kontrak kinerja juga. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa keuangan, proses bisnis internal dan *customer fokus* yang dinilai relatif tinggi (mean = 1,892, s.d. = 0,7047 ;mean = 2,088, s.d = 0,728; berarti = 2,022, 0,6821 masing-masing). Pertumbuhan dan pembelajaran namun dinilai rendah (mean= 2,892, 0,8422) dan kinerja organisasi dinilai pada tingkat sedang (mean=3,32 s.d, = 1,0961). Hasil menunjukkan pengaruh yang kuat antara variabel dependen dan independen. Penelitian menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya sistem pengukuran, tetapi juga alat manajemen yang digunakan oleh organisasi untuk mengklarifikasi visi dan strategi dan terjemahkan mereka ke tujuan organisasi

3. Marete (2015)

Penelitian dari Jane Kinya Marete (2015) yang berjudul “*Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning: A Case Study of University of Nairobi and Centre for*

Mathematics, Science and Technology Education in Africa". *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja organisasi untuk mengimplementasikan strategi kinerja tersebut. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi. Penelitian tersebut dilakukan menggunakan kuesioner dan merumuskan hipotesis. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil dalam penelitian tersebut menjelaskan bahwa perspektif pelanggan yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi.

4. Ramli (2015)

Penelitian Aliza Ramli (2015) dengan judul *Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective*. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh perspektif *balanced scorecard* dalam mempengaruhi struktur organisasi dan pertanggung jawaban kinerja organisasi. Hasil penelitian tersebut menghasilkan Perspektif finansial dalam *balanced scorecard* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan struktur organisasi dilihat dari mean sebesar 4,70 dan juga standar deviasi sebesar 0,298 , selain itu perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan juga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan struktur

organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

5. Yassin (2016)

Penelitian Aqli Yassin (2016) dengan judul Pengaruh *Balanced Scorecard* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada karyawan PT.Semen Indonesia (persero). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh *balanced scorecard* dan *knowledge management* secara parsial terhadap kinerja karyawan serta pengaruh *balanced scorecard*, *knowledge management*, kinerja karyawan secara parsial terhadap kinerja perusahaan. Sebuah perusahaan harus memiliki sistem manajemen strategis guna menghasilkan kinerja karyawan yang unggul sehingga dapat mendorong kinerja perusahaan. Industri berbasis pengetahuan saat ini menuntut sebuah perusahaan untuk memaksimalkan penggunaan kekayaan modal intelektual yang melekat pada sumber daya manusia. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 98 karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Instrumen penelitian yang digunakan adalah pernyataan dalam bentuk angket dan dokumentasi. Analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif dan analisis jalur. Variabel yang digunakan adalah perspektif proses bisnis internal (X1), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X2) sebagai variabel dalam *balanced scorecard* dan kapabilitas infrastruktur pengetahuan (X3) sebagai variabel dari *knowledge management*.

Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial perspektif proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sama halnya dengan kinerja karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.



Tabel 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Yee-Ching, Lilliam Chan (2004)	<i>Measurement And Adoption Of Balanced Scorecard: A Survey Of Municipal Government In The USA And Canada</i>	<u>Variabel Independen</u> <i>financial, customer satisfaction, operating efficiency, innovation and change</i> <u>Variabel dependen</u> <i>employee performance</i>	Kuantitatif	Dari hasil penelitian bahwa <i>balanced scorecard</i> dapat diterapkan pada sektor pemerintah dari hasil survey yang dilakukan keuangan, kepuasan pelanggan, efiesensi operasi, inovasi dan perubahan dapat meningkatkan kinerja karyawan.	• Penggunaan variabel independen perspektif finansial dan pelanggan dalam penelitian • Penggunaan metode penelitian yang sama	• Penggunaan variabel independen perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran • Penggunaan variabel dependen yang berbeda • Jumlah sampel yang berbeda • Teknik pengambilan sampel yang berbeda • Tempat penelitian atau studi kasus yang berbeda

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
2.	James Kilika (2015)	<i>The Influence Of The Balanced Scorecard On Performance Of Public Sector Organizations In Kenya.</i>	<u>Variabel independen</u> Perspektif finansial Perspektif pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan <u>Variabel dependen</u> Kinerja organisasi publik	Kuantitatif	Dalam penelitian James kilika (2015) dengan judul <i>The Influence Of The Balanced Scorecard On Performance Of Public Sector Organizarions In Kenya</i> . Hasilnya menunjukan perspektif finansial, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.	• Penggunaan metode penelitian yang sama • Penggunaan variabel independen yang sama • Penggunaan variabel dependen yang sama	• Perbedaan hipotesis penelitian
3.	Jane Kinya Marete (2015)	<i>Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning: A Case Study of University of Nairobi and Centre for Mathematics, Science and</i>	<u>Variabel independen</u> Perspektif finansial Perspektif pelanggan Perspektif Proses Bisnis Internal Perspektif pembelajaran	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukan bahwa perspektif pelanggan yang paling dominan mempengaruhi kinerja organisasi sebesar 51%, kemudian selanjutnya perspektif finansial yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 35,8%, perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja organisasi	• Penggunaan metode penelitian yang sama • Penggunaan variabel independen yang sama • Penggunaan variabel	• Perbedaan tempat penelitian atau studi kasus yang berbeda

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
		<i>Technology Education in Africa.</i>	dan pertumbuhan <u>Variabel dependen</u> <u>Kinerja</u> organisasi publik		sebesar 35,1% terakhir perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja organisasi sebesar 29%.	dependen yang sama	
4.	Aliza Ramli (2015)	<i>Organizational Structure and Perfomances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective</i>	<u>Variabel Independen</u> Perspektif finansial Perspektif pelanggan Perspektif proses bisnis internal Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran <u>Variabel Dependen</u> Struktur organisasi Kinerja organisasi	Kuantitatif	Perspektif finansial dalam <i>balanced scorecard</i> memiliki pengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan struktur organisasi dilihat dari mean sebesar 4,70 dan juga standar deviasi sebesar 0,298 , selain itu perpektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan juga perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan struktur organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa <i>balanced scorecard</i> dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.	• Metode penelitian yang sama • Penggunaan variabel independen yang sama • Penggunaan kuesioner yang sama	• Penggunaan variabel dependen struktur organisasi • Tempat penelitian yang berbeda
5.	Aqli Yassin	Pengaruh <i>Balanced Scorecard</i> dan	<u>Variabel independen</u>	Kuantitatif	Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh <i>balanced</i>		• Penggunaan variabel

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	(2016)	<i>Knowledge Management</i> terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan (Studi pada karyawan PT.Semen Indonesia (persero)).	Perspektif proses bisnis internal Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kapabilitas infrastruktur pengetahuan <u>variabel dependen</u> kinerja karyawan dan kinerja organisasi		<i>scorecard</i> dan <i>knowledge management</i> secara parsial terhadap kinerja karyawan serta pengaruh <i>balanced scorecard</i> , <i>knowledge management</i> , kinerja karyawan secara parsial terhadap kinerja perusahaan Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial perspektif proses internal, pembelajaran dan pertumbuhan serta kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kapabilitas infrastruktur pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, sama halnya dengan kinerja karyawan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.		independen yang berbeda berupa <i>knowledge management</i> pada penelitian terdahulu • Penggunaan variabel dependen yang berbeda berupa kinerja karyawan pada penelitian terdahulu

(Sumber: Data Diolah, 2017)

B. Tinjauan Teoritis

1. *Balanced Scorecard* Organisasi Publik

a. Organisasi Sektor Publik dan karakteristik Organisasi sektor publik

Organisasi secara umum dapat diartikan sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama-sama. Apabila dilihat dari tujuan dan sumber pendanaanya maka terdapat tipe organisasi sektor publik (Mahsun, 2006:14) yaitu:

1. *Pure non profit organization*, tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, dan penerimaan pemerintah lainnya.
2. *Quasi non profit organization*, tujuan organisasi ini adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan memperoleh keuntungan. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah/ swasta dan kreditor.

Setiap organisasi pada dasarnya memiliki karakteristik dan keunikannya masing-masing, begitu pula karakter antara organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik yang banyak memiliki

perbedaan sekaligus beberapa kesamaan secara umum perbedaan mendasar dari kedua organisasi tersebut adalah tujuan organisasi. Organisasi bisnis lebih berorientasi pada profit atau keuangan secara finansial, sedangkan organisasi sektor publik cenderung berorientasi non profit atau lebih banyak bertujuan untuk mencapai misi yang diembannya. Namun bukan hanya itu, jika dilihat dengan lebih rinci, perbedaan organisasi bisnis dan organisasi publik tidak hanya sebatas pada tujuan organisasinya saja melainkan meliputi beberapa aspek antara lain :

Tabel 2 Perbedaan Organisasi Bisnis dan Organisasi Publik

Aspek	Sektor Bisnis	Sektor Publik
Tujuan Strategik	Kompetitif, keunikan	Misi tercapai, pelayanan terbaik
Tujuan Keuangan	Profit, pertumbuhan <i>market share</i>	Produktivitas, efisiensi, efektivitas
<i>Stakeholders</i>	<i>Stakeholders</i> , pembeli, manajer	Pembayar pajak, penerima layanan, badan legislatif
Sumber Pembiayaan	Pembiayaan internal yaitu : modal sendiri, laba ditahan, penjualan aktiva, utang bank, obligasi, saham dan lain-lain	Pajak, retribusi, hutang, obligasi pemerintah, laba BUMN/BUMD, penjualan asset negara dan lain-lain
Struktur Organisasi	Fleksibel: datar, <i>pyramid</i> dan lain-lain	Birokratis, kaku, hierarkhis

(Sumber: Mardiasmo, 2002:20)

Tujuan organisasi, baik tujuan strategik maupun keuangan, jelas terlihat bahwa organisasi publik mempunyai tujuan berbeda dengan organisasi bisnis. Tujuan organisasi publik lebih menekankan pada

tujuan kualitatif seperti efisiensi dan efektivitas organisasi, manajemen organisasi, moral karyawan, pelayanan kepada masyarakat, dan sebagainya. Sedangkan organisasi bisnis mempunyai tujuan yang lebih kuantitatif seperti pencapaian laba, penguasaan pangsa pasar, pertumbuhan organisasi, dan produktivitas (Mardiasmo, 2002:20).

Sedangkan dari sisi pertanggung jawaban kinerja, organisasi publik mempunyai 2 bentuk pertanggung jawaban yaitu 1) pertanggung jawaban horizontal, artinya organisasi sektor publik bertanggung jawab kepada masyarakat karena dana yang digunakan dalam penyelenggaraan kinerja publik berasal dari masyarakat (*public finds*), 2) pertanggung jawaban vertikal artinya organisasi publik juga bertanggung jawab kepada otoritas yang lebih tinggi. Hal tersebut berbeda dengan bentuk pertanggung jawaban organisasi sektor bisnis yang hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham atau pemilik perusahaan.

Perbedaan dasar lainnya adalah mengenai struktur organisasinya. Organisasi sektor bisnis lebih mempunyai struktur organisasi fleksibel atau luwes tergantung dari kebijakan dan tujuan yang akan dicapai oleh masing-masing organisasi. Sedangkan pada sektor publik, bentuk organisasinya cenderung lebih kaku dan susah beradaptasi dengan lingkungan maupun perkembangan jaman, serta sangat birokratis yang artinya struktur organisasi publik biasanya terdiri atas lapisan-lapisan

yang berbeli-belit dan penuh dengan hierarkhi. Salah satu yang membentuk karakter organisasi publik sangat kental dengan muatan politik, bahkan sering melebihi pertimbangan kapabilitas manajerial orang tersebut. Dan juga adanya kepentingan-kepentingan politis yang turut campur didalam organisasi, seringkali menimbulkan pertentangan satu sama lain yang akhirnya menghambat proses pertumbuhan organisasi kearah yang lebih profesional. Oleh karena itu, dalam fungsinya organisasi publik menjalankan fungsi yang lebih kompleks daripada sektor bisnis karena tidak hanya terfokus pada peningkatan kinerja, melainkan juga bagaimana menjaga persepsi para *stakeholder*-nya.

Namun demikian tidak selamanya organisasi publik mempunyai karakteristik berbeda dengan organisasi bisnis. Menurut mardiasmo (2002:61) terdapat beberapa kesamaan diantara keduanya yaitu:

1. Keduanya merupakan bagian integral dari perekonomian sebuah negara, dimana kedua organisasi saling menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasinya.
2. Keduanya menghadapi masalah yang sama yaitu kelangkaan sumber daya sehingga keduanya dituntut menggunakan sumber daya dengan ekonomi efektif dan efisien.
3. Persamaan proses pengendalian manajemen, termasuk manajemen keuangan, dimana keduanya sama-sama membutuhkan informasi yang handal dan relevan untuk

melaksanakan fungsi manajemennya yaitu: perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian.

4. Dalam beberapa hal, keduanya menghasilkan produk yang sama seperti: transportasi masal, pendidikan, pangan, kesehatan dan lain-lain.
5. Keduanya terikat dengan ketentuan dan peraturan perundang yang diisyaratkan.

Beberapa persamaan karakteristik tersebut, membuka peluang diterapkannya metode (konsep) pengukuran kinerja yang sama bagi organisasi bisnis maupun organisasi sektor publik. Namun demikian dalam mengaplikasikan konsep tersebut tetap harus mengalami penyesuaian berdasarkan perbedaan karakter yang ada. Sebagai contoh, pengukuran kinerja pada sektor bisnis yang bersifat kuantitatif dan *tangible*, lebih mudah diukur dan diperbandingkan sehingga tren pertumbuhan kinerja organisasi lebih mudah diketahui. Sebaliknya, pengukuran organisasi sektor publik yang lebih banyak bersifat kualitatif dan *intangible*, *output* dari kinerja yang dihasilkan seringkali sulit diukur karena bukan dalam bentuk kuantitatif (angka), sehingga memerlukan indikator-indikator sebagai pendekatan dalam mengukur kinerja yang telah dilakukan.

b. Definisi *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000:17) menyatakan *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja mengintegrasikan berbagai ukuran dari perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Perusahaan harus menyesuaikan dengan transformasi dan persaingan abad industri ke persaingan abad informasi. Sebagai dampaknya ukuran kinerja perusahaan harus diperluas dengan mempertimbangkan pencapaian-pencapaian kinerja keuangan. Ciptani (2000) mengemukakan, *balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial karena kinerja perusahaan hanya diukur melalui perspektif finansial, sebagai dampaknya kebanyakan perusahaan hanya mengejar kinerja keuangan dengan mengabaikan potensi kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pemberdayaan dan komitmen pegawai.

Kaplan dan Norton (2000:9) mengemukakan, *balanced scorecard* memberikan para pekerja dan eksekutif strategi kerja yang komprehensif untuk menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu melalui empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Sipayung (2009) menyatakan *balanced scorecard* dapat mengarahkan organisasi dalam mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan nyata untuk mencapai

keberhasilan tujuan yang diinginkan, karena berbagai organisasi yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen, dengan mengkombinasikan ukuran-ukuran kinerja finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Manajer dapat memahami hubungan timbal balik yang berimplikasi pada kinerja organisasi, memungkinkan improvisasi dalam proses pengambilan keputusan dan menemukan solusi dari permasalahan yang terjadi.

Kinerja keuangan tidak dapat sepenuhnya dijadikan motor penggerak dalam kesuksesan jangka panjang organisasi, sekalipun tujuan utama sebuah organisasi adalah pertumbuhan pendapatan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Namun dalam jangka panjang, pencapaian pendapatan suatu organisasi dihasilkan melalui usaha-usaha nyata yang diaplikasikan pada dinamika lingkungan organisasi. *Balanced scorecard* dapat memperluas strategi manajemen secara komprehensif dengan menggunakan empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton terjemahan Paslaz (2000:7):

"*Balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta

pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *balanced scorecard*.”

Menurut Vincent (2005:9)

“*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional atau taktis. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu.”

Menurut Yuwono et al (2006:8)

“*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat pespektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.”

Menurut Kementerian Keuangan 467/KMK.01/2014 sebagaimana kemudian diubah dengan KMK 556/KMK.01/2015

“*Balanced Scorecard* merupakan alat ukur kinerja organisasi sekaligus sebagai alat manajemen strategis yang bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang *good governance* dan terciptanya kepercayaan masyarakat Indonesia terhadap kinerja organisasi dibawah naungan Kementerian Keuangan.”

Secara harfiah, arti kata ‘*scorecard*’ adalah sebuah kartu laporan kinerja yang berisikan angka-angka (*score*) sedangkan kata ‘*balanced*’ (yang secara harfiah berarti keseimbangan) menurut Niven (2003:22) mempunyai arti didalam *balanced Scorecard* terdapat 3 keseimbangan yaitu:

1. Keseimbangan antara finansial dan non finansial

Pada konsep dasarnya *balanced Scorecard* bertujuan mengatasi defisiensi atas penilaian kinerja yang didasarkan pada finansial

saja dengan cara memberikan penyeimbang dari sisi non finansialnya berupa dorongan kinerja organisasi untuk masa depan.

2. Keseimbangan antara unsur internal dan eksternal

Unsur eksternal antara lain adalah pelanggan, legislator, instansi vertikal dan lain-lain, sedangkan unsur internal adalah pegawai dan proses internal organisasi. Di dalam *balanced Scorecard* diperlukan keseimbangan kedua unsur tersebut yang seringkali dalam proses kinerja kepentingannya saling bertentangan. Keseimbangan antara unsur internal dan eksternal ini akan membuat implementasi strategi menjadi lebih efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi.

3. Keseimbangan antara *Lag Indicators* dan *Lead Indicators*

Lag Indicators secara umum dilukiskan sebagai tolak ukur kinerja pada masa lalu dalam hal ini perspektif finansial. *Lag indicators* menggambarkan sejauh mana organisasi sudah berjalan dan strategi apa saja yang sudah organisasi capai dalam meningkatkan kinerja organisasi. Sedangkan *lead Indicators* atau yang biasa disebut tolak ukur kinerja masa depan. *Lead indicators* dapat memutuskan proses bisnis apa yang harus ditempuh untuk mencapai kinerja organisasi, hal-hal apa yang dapat diubah atau diarahkan dan dimaksimalkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat disimpulkan *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan guna meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu *balanced scorecard* juga merupakan alat ukur kinerja organisasi yang memberikan keseimbangan pengukuran baik dari aspek finansial maupun non finansial untuk mencapai tujuan kinerja organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dari empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yang digunakan untuk meningkatkan kinerja dan untuk mencapai visi organisasi, perspektif tersebut diantaranya yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

c. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dalam perkembangannya *balanced scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi. *Balanced scorecard* menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen

strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis (Gunawan, 2000:18) adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Adaptif dan Responsif terhadap perubahan lingkungan organisasi
2. Merupakan sekumpulan alat pengukuran yang memberikan pandangan bisnis yang luas dan komprehensif kepada manajer puncak
3. Memberitahukan akibat terjadinya kegagalan
4. Meminimumkan kelebihan informasi yang membatasi jumlah pengukuran yang digunakan.
5. Mendorong manajer untuk melihat bisnis dari empat pandangan finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran Komprehensif
6. Menggabungkan pengukuran finansial dan pertumbuhan dan operasional pada kepuasan konsumen, proses internal, inovasi organisasi dan pertumbuhan organisasi

Adapun aplikasi *balanced scorecard* memberikan manfaat sebagai berikut (Gunawan, 2000):

1. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktivitas tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi apabila hanya digunakan alat ukur tunggal dalam motivasi dan mempengaruhi kinerja unit bisnis
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya
4. Menumbuhkan konsensus dan kerja sama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain baik secara vertikal maupun horizontal

2. Perspektif *Balanced Scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu untuk meningkatkan kinerja organisasi. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi strategi perusahaan dalam jangka panjang dan jangka pendek, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda yaitu : (Kaplan & Norton, 1996 :25)

Penjelasan dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut :

1. Perspektif finansial yaitu untuk menjawab pertanyaan “untuk berhasil secara finansial, apa yang harus diperlihatkan kepada *stakeholder*?”. Tujuannya ialah untuk mewujudkan pertumbuhan penerimaan dan efisiensi biaya guna meningkatkan kinerja organisasi.
2. Perspektif *customer* menjawab pertanyaan “untuk mewujudkan visi/tujuan organisasi, apa yang harus organisasi perlihatkan kepada pelanggan (*customer*)?”. Tujuan perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan pelanggan dan kepercayaan pelanggan (masyarakat).
3. Perspektif proses internal, yakni untuk menjawab pertanyaan “proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?”. Tujuan dari perspektif ini adalah terciptanya kemampuan ide, gagasan, produk dalam meningkatkan kinerja organisasi .

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk menjawab pertanyaan “untuk mewujudkan visi atau tujuan organisasi, bagaimana kita memelihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?”. Tujuannya adalah untuk mewujudkan peningkatan kompetensi dan komitmen SDM untuk meningkatkan kinerja organisasi.

a. Perspektif Finansial

Menurut Gasperz (2006:38) untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan keuangan yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Perspektif finansial merupakan strategi organisasi yang diukur melalui aspek finansial dalam *balanced scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) pengukuran kinerja finansial mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

1. Bertumbuh (*Growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mungkin beroperasi dengan arus kas negatif dan pengambilan modal investasi yang rendah.

2. Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

3. Menuai (*Harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Sasaran-sasaran keuangan adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Untuk setiap strategi pertumbuhan, bertahan dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi finansial yaitu (Kaplan dan Norton, 2000:44-45):

(1) Bauran dan pertumbuhan pendapatan

Bauran produk dan pertumbuhan pendapatan adalah sebagai usaha dalam penciptaan nilai tambah yang tinggi. Berdasarkan visi dan misi yang telah dirumuskan, perusahaan intinya ingin mencapai target pendapatan sehingga akan berdampak pada meningkatnya kinerja organisasi.

(2) Penghematan biaya

Selain menetapkan tujuan bauran pertumbuhan pendapatan, perusahaan dapat mengatur penggunaan biaya. Misalnya dengan menggunakan biaya operasi secara efisien dan efektif.

(3) Pemanfaatan Aktiva

Tujuan seperti *return on capital*, tingkat pengembalian investasi dan nilai tambah ekonomis, memberikan ukuran keberhasilan strategi finansial dalam peningkatan pendapatan, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva. Pemanfaatan aktiva dengan cara selalu melakukan pemeliharaan terhadap aset dan pemanfaatan peralatan dan perlengkapan kantor dalam menunjang kinerja organisasi.

Gekonge (2005) menyatakan bahwa perspektif finansial pada organisasi publik menekankan pada efisiensi biaya hal tersebut adalah untuk memberikan nilai maksimum kepada pelanggan dengan mengeluarkan biaya minimum. Sedangkan Barbara dalam jurnalnya (2011) menekankan bahwa indikator perspektif finansial organisasi publik atau non profit adalah penghematan biaya, penerimaan pajak (*Tax Revenue*), pembiayaan yang diterima dari negara atau wilayah dan pinjaman.

b. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam perspektif *customer* ini kinerja organisasi diukur dari bagaimana memuaskan *customer* (Kurnianto, 2003:37). Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya fokus pelanggan dan kepuasan pelanggan. Kinerja buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan. Oleh karena itu, untuk mengukur kepuasan pelanggan, dapat menggunakan sebuah instrumen yang dinamakan *service quality* (*servqual*) yang terbukti mampu mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas kualitas pelayanan (jasa) yang mereka terima. Konsep tersebut terdiri atas 5 dimensi yaitu (Zeithaml et al, 1996:65) :

- a. *Tangibles* (bukti fisik), meliputi penampilan fisik seperti: tempat pelayanan, peralatan, ketersediaan formulir, lahan parkir dan lain-lain.
- b. *Reliability* (keandalan) yaitu kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara handal dan akurat.
- c. *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan segera
- d. *Assurance* (jaminan) meliputi pengetahuan dan kesopanan pegawai dalam melayani pelanggan dan juga kemampuan mereka untuk menjaga kepercayaan pelanggan.

- e. *Empathy* (empati) yaitu kepedulian dan perhatian individual yang diberikan pegawai atas permasalahan yang dihadapi pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal pada organisasi bisnis dengan organisasi publik pada dasarnya sama yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan (Mahmudi, 2005:93). Dalam proses bisnis internal, organisasi mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar dapat membangun keunggulan bagi organisasi. Dalam hal ini organisasi berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu: (Kaplan, 2000:51)

a. Proses Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan. Menurut Rogers (2003:12) salah satu penulis buku inovasi terkemuka, menjelaskan inovasi adalah sebuah ide, praktek atau objek yang dianggap baru oleh

individu satu unit adopsi lainnya . Menurut Rogers (2003:219)

inovasi juga memiliki atribut yaitu:

1) *Relative Advantage* atau Keuntungan Relatif

Sebuah inovasi harus mempunyai keunggulan dan nilai lebih dibandingkan dengan inovasi sebelumnya. Selalu ada sebuah nilai kebaruan yang melekat dalam inovasi yang menjadi ciri yang membedakannya dengan yang lain.

2) *Compatibility* atau kesesuaian

Inovasi juga sebaiknya mempunyai sifat kompatibel atau kesesuaian dengan inovasi yang digantinya. Hal ini dimaksud agar inovasi yang lama tidak serta merta dibuang begitu saja, selain karena alasan faktor biaya yang tidak sedikit, namun juga inovasi yang lama menjadi bagian dari proses transisi ke inovasi terbaru. Selain itu juga dapat memudahkan proses adaptasi dan proses pembelajaran terhadap inovasi itu secara lebih cepat.

3) *Complexity* atau kerumitan

Dengan sifatnya yang baru, maka inovasi mempunyai tingkat kerumitan yang boleh jadi lebih tinggi dibandingkan inovasi sebelumnya. Namun demikian, karena sebuah inovasi menawarkan cara yang lebih baru dan lebih baik, maka tingkat kerumitan ini pada umumnya tidak menjadi masalah penting.

4) *Triability* atau Kemungkinan

Inovasi hanya bisa diterima apabila telah teruji dan terbukti mempunyai keuntungan atau nilai lebih dibandingkan dengan inovasi yang lama. Sehingga sebuah produk inovasi harus melewati fase “uji publik”, dimana setiap orang atau pihak mempunyai kesempatan untuk menguji kualitas dari sebuah inovasi.

5) *Observability* atau kemudahan diamati

Sebuah inovasi harus juga dapat diamati, dari segi bagaimana ia bekerja dan menghasilkan sesuatu yang lebih baik.

b. Proses Operasi

Dalam proses ini, organisasi perlu melakukan aksi nyata yang berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka. Proses operasi mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional ini untuk meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk/jasa dan proses.

c. Proses evaluasi

Dalam tahap ini organisasi berupaya mengevaluasi dan mengawasi apakah proses bisnis internal dalam organisasi berjalan dengan baik. Berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara

cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, dan lain lain.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang bertujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mewujudkan peningkatan kompetensi dan komitmen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000:110) membagi tolak ukur perspektif *learning and growth* kedalam tiga kelompok, yaitu:

1. Kemampuan Pegawai (*employee capabilities*)

Menurut Robins (2006:46) Kemampuan Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seseorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Dengan kemampuan yang ada diharapkan kegiatan pegawai tidak akan menyimpang jauh dari kegiatan organisasi, sehingga bukan merupakan hal yang aneh apabila organisasi memberi harapan pada pegawainya agar tujuan pegawai dan organisasi dapat tercapai. Dalam mengukur kemampuan dipergunakan kriteria yaitu :

- 1) Pengetahuan adalah suatu jenis kemampuan yang dimiliki karyawan yang didapatkan dari proses belajar serta bisa juga dari pengalaman. Dimana setiap pegawai memiliki pengetahuan yang berbeda, begitu juga pekerjaan yang dilaksanakan membutuhkan pengetahuan yang berbeda pula, sehingga pegawai berusaha untuk mempertemukan pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan tersebut.
- 2) Inisiatif adalah merupakan gambaran dimana seseorang karyawan sanggup memikul tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan tanpa harus menunggu instruksi secara terperinci dari atasan, yang berarti karyawan tersebut memiliki inisiatif yang tinggi.
- 3) Sikap (*attitude*) adalah merupakan gambaran dari sikap pegawai yang tidak terbatas hanya pada pekerjaan yang dihadapi tetapi juga harus memperhatikan sikap terhadap orang lain baik rekan kerja maupun atasan. Sikap positif terhadap orang lain dapat tercermin pada bentuk kerja dan hubungan kerja yang saling menguntungkan, memiliki rasa tanggung jawab dan bersedia menerima saran dan kritik yang positif.

2. Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*)

Menurut Sutejo (2006:36) sistem informasi adalah kumpulan elemen yang saling berhubungan satu sama lain untuk membentuk satu kesatuan untuk mengintegrasikan data, memproses dan menyimpan serta mendistribusikan informasi. Kemampuan sistem informasi memberikan dukungan kepada para pegawai. Untuk menyempurnakan proses pelaksanaannya diperlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan teliti mengenai produk atau jasa yang diberikan. Tolak ukur kinerja ini berupa :

- a. Tingkat ketersediaan informasi
 - b. Tingkat Ketepatan atau keakuratan informasi
 - c. Kecepatan atau jangka waktu memperoleh informasi relatif cepat
 - d. Terdapat perangkat keras dan perangkat lunak yang mendukung dalam pemenuhan informasi
- ## 3. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan (*motivation, empowerment, and alignment*)

Kelompok terakhir ini adalah motivasi, pemberdayaan, dan keserasian (*Motivation, empowerment and allignment*) individu dalam perusahaan. Aspek motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu dalam perusahaan merupakan persyaratan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pertumbuhan dan pembelajaran. Tolak ukur yang digunakan adalah:

- a. Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan
- b. Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku
- c. Banyaknya pegawai yang mengimplementasikan visi misi organisasi dalam bekerja

3. Kinerja Organisasi

a. Definisi Kinerja

Menurut Keban (2004:58) Kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai ”penampilan”, ”unjuk rasa” atau ”prestasi”. Hal ini juga sependapat dengan yang dikatakan Mangkunegara (2008:67) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yakni prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai. Kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu (Tangkilisan, 2003:109) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan (program) atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planing* suatu organisasi (Mahsun, 2006:25). Menurut Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (dalam Pasolong, 2007:175) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat dikatakan bahwa konsep kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian oleh pegawai atau kelompok dalam suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatan, program, kebijaksanaan guna mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Definisi Kinerja Organisasi

Menurut Swanson (dalam Keban, 2004:193) kinerja organisasi adalah mempertanyakan apakah tujuan atau misi suatu organisasi telah sesuai dengan kenyataan kondisi atau faktor ekonomi, politik, dan budaya yang ada; apakah struktur dan kebijakannya mendukung kinerja yang diinginkan; apakah memiliki kepemimpinan, modal dan infrastruktur dalam mencapai misinya; apakah kebijakan, budaya dan sistem insentifnya mendukung pencapaian kinerja yang diinginkan; dan apakah organisasi tersebut menciptakan dan memelihara kebijakan-kebijakan seleksi dan pelatihan dan sumber dayanya.

Definisi kinerja organisasi oleh Bastian (2001:329) bahwa:

“kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi organisasi tersebut.”

Pendapat lain dikemukakan oleh Wibawa dan Atmosudirjo (dalam Pasolong, 2007:176) bahwa:

“kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif.”

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi secara efektif dan terus-menerus.

c. Indikator Kinerja Organisasi

Indikator kinerja adalah ukuran-ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran/tujuan yang telah ditetapkan dengan memperhitungkan elemen-elemen indikator berikut ini (Bastian, 2001:33) :

1. Indikator masukan (*inputs*) adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar organisasi mampu menghasilkan produknya, baik barang atau jasa yang meliputi sumber daya manusia, informasi, kebijakan dan sebagainya.
2. Indikator keluaran (*outputs*) adalah sesuatu yang diharapkan langsung dicapai dari suatu kegiatan yang berupa fisik atau nonfisik.

3. Indikator hasil (*outcomes*) adalah segala sesuatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

Menurut Agus Dwiyanto (2006:50) mengemukakan beberapa indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja organisasi publik yaitu :

1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Pada tataran ini, konsep produktivitas dirasa terlalu sempit sehingga *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai salah satu indikator yang penting.

2. Kualitas Layanan

Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan

informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah.

3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat yang secara otomatis kinerja organisasi tersebut jelek. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi.

4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip

administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

5. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah para pejabat politik tersebut dipilih oleh rakyat sehingga dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat.

C. Pengaruh Antar Variabel

1. Pengaruh Perspektif finansial terhadap Kinerja Organisasi

Kinerja finansial tidak dapat dipungkiri merupakan ujung dari segala perbaikan manajemen sebuah organisasi. Pada perspektif ini menitikberatkan pada kemampuan organisasi dalam menghasilkan pertumbuhan pendapatan sebagai indikator bagaimana sebuah organisasi mampu memuaskan para *stakeholder*-nya. (Vincent, 1997:207) Barbara (2011) menekankan bahwa pada organisasi publik perspektif finansial lebih menekankan pada penghematan biaya atau efisiensi biaya dan juga dilihat berdasarkan pertumbuhan penerimaan (Tax Revenue). Hal ini dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan yang dilakukan

oleh Kilika (2015) hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif finansial dinilai relatif tinggi pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

2. Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Kinerja Organisasi

Perspektif ini memberikan gambaran dan definisi mengenai strategi organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan (*customer*). Dalam konsep *balanced scorecard* (BSC), perspektif kepuasan pelanggan merupakan tumpuan (*leverage*) bagi tercapainya tujuan organisasi yang lebih besar yaitu tujuan finansial karena dengan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan akan memicu kesuksesan kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, walaupun kinerja keuangan adalah yang utama, namun perspektif kepuasan pelanggan menjadi hal nomor satu yang harus kita ketahui.

Perspektif pelanggan itu sendiri terbangun atas 2 perspsi, yaitu persepsi internal dan eksternal. Persepsi internal berkaitan dengan kondisi pelayanan yang diberikan organisasi kepada pelanggan, sedangkan persepsi eksternal berkaitan dengan bagaimana pelanggan memandang pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. (Mahmudi, 2005:16) Hal ini dibuktikan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kilika (2015). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan relatif tinggi pengaruhnya terhadap kinerja organisasi.

3. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Kinerja Organisasi

Menurut Gasperz (1997:209) berdasarkan fokus untuk memberikan nilai bagi segmen-segmen masyarakat, para manajer yang mengelola organisasi pemerintah harus mengidentifikasi proses internal organisasi pemerintah itu. Dalam hal ini, kinerja mekanisme kerja dan proses pembuatan keputusan perlu diidentifikasi dan ditingkatkan. Kinerja proses-proses internal yang paling kritis untuk mencapai tujuan pemberian pelayanan berkualitas kepada masyarakat harus diidentifikasi, diukur, dianalisis, dan ditingkatkan secara terus-menerus. Kunci perspektif proses internal dalam organisasi pemerintah adalah mengidentifikasi proses kunci, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama memberikan pelayanan publik bernilai tambah (berkualitas) kepada masyarakat pembayar pajak (pelanggan utama dari organisasi pemerintah). Namun pada penelitian Aqli (2016), perspektif proses bisnis internal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan (organisasi) akan tetapi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kinerja karyawan sendiri berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (organisasi).

4. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Kinerja Organisasi

Dalam mengoperasikan sebuah organisasi publik/nonprofit yang berdasarkan pada sebuah misi, membutuhkan ketrampilan yang tinggi, dedikasi, dan arah yang jelas sebagai panduan pegawai dalam mencapai tujuan sosialnya. Tiga area kunci dalam membangun perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah dengan kemampuan pegawai, alur informasi atau yang biasa disebut dengan *information capital*, dan suasana organisasi yang kondusif (motivasi). Penelitian yang dilakukan oleh Kilika (2015) pada organisasi publik di Kenya menjelaskan bahwa hubungan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan kinerja organisasi relatif rendah. maka dapat disimpulkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi.

D. Model Konseptual

Langkah berikutnya dalam melakukan penelitian adalah membuat model konseptual yang merupakan bentuk penggambaran konsep dari *balanced scorecard* yang berpengaruh terhadap kinerja. Konsep *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (2006) merupakan alat ukur kinerja maupun manajemen strategi yang diturunkan dalam keempat perspektif diantaranya perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal

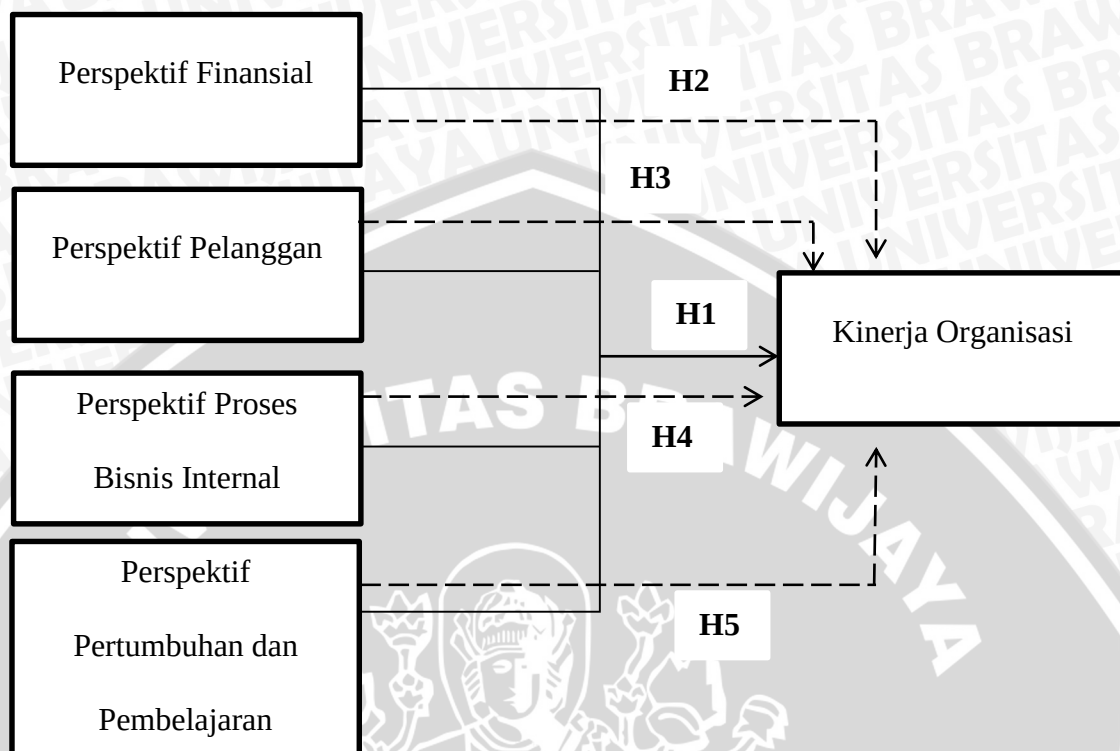
serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat meningkatkan kinerja. Konsep kinerja sendiri menurut Mangkunegara (2008) merupakan sebuah prestasi kerja atau prestasi yang ingin dicapai, sedangkan menurut Pasolong (2007) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Pada gambar 1 dibawah ini menggambarkan bahwa konsep *balanced scorecard* dapat meningkatkan kinerja.



Gambar 1 Model Konseptual

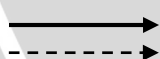
E. Model Hipotesis

Langkah berikutnya dalam melakukan penelitian adalah membuat model hipotesis penelitian, merupakan bentuk penggambaran hipotesis yang akan diujikan. Model hipotesis juga merupakan jawaban sementara dari permasalahan penelitian yang akan dilakukan, karena jawaban yang diberikan pada fakta-fakta empirik yang diperoleh melalui pengumpulan data. Hipotesis dinyatakan sebagai jawaban sementara teoritis terhadap rumusan masalah penelitian dan belum merupakan jawaban empirik. Gambar 2 adalah model hipotesis dalam penelitian.



Gambar 2 Model Hipotesis

Keterangan:



: Pengaruh secara simultan
: Pengaruh secara parsial

Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebas adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dan yang menjadi variabel terikat adalah kinerja organisasi. Berdasarkan model hipotesis, maka hipotesis yang diajukan adalah:

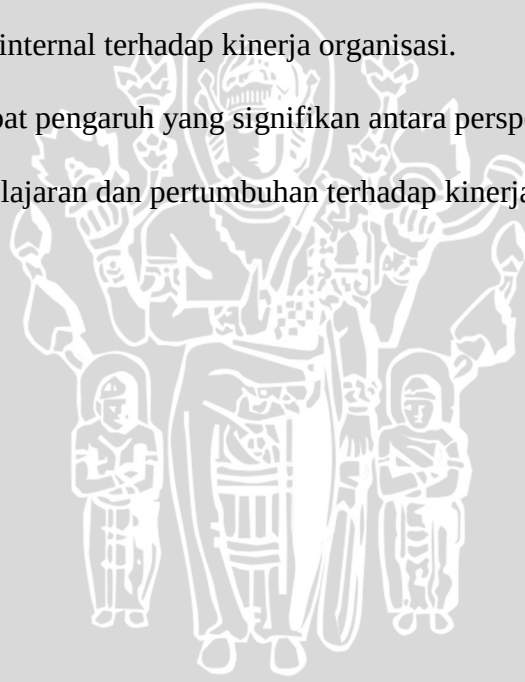
H₁ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal dan proses pertumbuhan dan pembelajaran secara simultan terhadap kinerja organisasi.

H₂ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif finansial terhadap kinerja organisasi.

H₃ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pelanggan terhadap kinerja organisasi.

H₄ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja organisasi.

H₅ : Terdapat pengaruh yang signifikan antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja organisasi.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian *explanatory*. Penelitian *explanatory* yaitu suatu penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel penelitian dan pengujian hipotesis, yaitu penelitian yang menganalisis hubungan variabel-variabel yang sudah dirumuskan. Singarimbun dan Effendy (2006:5) menjelaskan tentang *explanatory research*, “Apabila untuk data yang sama peneliti menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis, maka penelitian tersebut tidak lagi dinamakan penelitian deskriptif melainkan penelitian pengujian hipotesis atau *explanatory research*”.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif karena dilatarbelakangi oleh tujuan awal penelitian yang menjelaskan mengenai Pengaruh yang hendak diteliti dan kemudian diuji hipotesisnya yang telah dirumuskan sebelumnya. Hipotesis yang sudah dirumuskan akan diuji untuk mengetahui adanya pengaruh yang muncul diantara variabel yang akan diteliti. Variabel yang akan diteliti meliputi variabel perspektif finansial, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif proses bisnis internal, variabel pembelajaran dan pertumbuhan dan variabel kinerja organisasi.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang beralamatkan di Jalan Raden Intan Nomor 3 Malang dengan nomor telepon (0341) 402740. Alasan peneliti menggunakan lokasi ini untuk melakukan penelitian karena kontribusi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang sangat besar bagi penerimaan cukai secara rasional, serta ditengah kompleksitas peran strategis yang dijalankan oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Selain itu *balanced scorecard* sendiri telah diterapkan di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Bungin (2005: 57) menjelaskan bahwa konsep adalah suatu generalisasi dari sekelompok fenomena yang relatif sama. Konsep dibangun dan dibentuk dari teori-teori yang digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan diteliti. Karena itu konsep mempunyai tingkat generalisasi yang berbeda antara satu dengan yang lainnya dapat dilihat dari kemungkinan apakah dapat diukur atau tidak dapat diukur.

Peran konsep yaitu menghubungkan antara teori dengan hasil observasi dimana antara abstraksi dengan realitas. Bahkan dalam penelitian-penelitian sosial dimana realita yang terjadi merupakan suatu kejadian yang bersifat abstrak sehingga muncul masalah dalam

penjelasan konsep. Konsep perlu ditelaah lebih lanjut dengan mencari variabel-variabel serta indikator-indikator untuk memunculkan *item-item* yang akan diteliti. Konsep dalam penelitian ini adalah :

- a. Perspektif finansial yaitu persepsi pegawai terhadap perspektif yang menjelaskan strategi organisasi dalam aspek finansial yaitu efisiensi biaya dan juga pencapaian penerimaan negara.
- b. Perspektif *customer* yaitu persepsi pegawai terhadap perspektif yang menjelaskan strategi organisasi dalam memberikan kepuasan kepada (*customer*) pelanggan.
- c. Perspektif proses bisnis internal adalah persepsi pegawai terhadap perspektif yang diukur dari kegiatan internal organisasi dalam mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar dapat membangun keunggulan bagi organisasi dalam mencapai visi dan misi.
- d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah persepsi pegawai terhadap strategi yang digunakan pegawai dalam meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan pekerja, sistem informasi dan keserasian individu dengan perusahaan.
- e. Kinerja Organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi organisasi tersebut secara efektif dan terus menerus

2. Variabel

Variabel penelitian merupakan sesuatu yang ditetapkan peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang variabel tersebut, untuk diteliti dan dicari kesimpulannya. Bungin (2005: 59) menjelaskan bahwa variabel merupakan sebuah fenomena yang berubah-ubah maka bisa jadi tidak ada satu peristiwa yang tidak dapat disebut variabel, tinggal bagaimana kualitas variabelnya, yaitu bentuk variasi fenomena tersebut. Suatu konsep jika dipandang dari dimensi-dimensi tertentu maka akan memunculkan suatu variabel.

a. Variabel Bebas (*exsogeneous variable*) X_1 X_2 , X_3 dan X_4

Perspektif finansial (X_1)

Perspektif pelanggan (X_2)

Perspektif proses internal (X_3)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4)

b. Variabel Terikat (*Endogeneous variable*) Y_1

Kinerja Organisasi (Y_1)

3. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk memberikan sebuah gambaran tentang suatu variabel yang akan diteliti atau diukur sehingga variabel harus mempunyai pengertian secara spesifik dan terukur. Sarwono (2006:67) memaparkan bahwa variabel harus didefinisikan

secara operasional agar lebih mudah dicari hubungan antar variabel dan memudahkan dalam pengukurannya. Tanpa operasionalisasi variabel, peneliti akan mengalami kendala dalam menentukan pengukuran hubungan antar variabel yang masih bersifat konseptual. Berikut definisi operasionalnya berdasarkan variabel, indikator dan *item-itemnya*, berikut penjelasannya:

1. Perspektif finansial (X_1) adalah persepsi pegawai terhadap perspektif yang menjelaskan strategi organisasi melalui aspek finansial yang dapat diukur dengan (Kaplan dan Norton, 2000) :

(1) Bauran dan Pertumbuhan Penerimaan adalah tolak ukur yang digunakan untuk mengukur penerimaan yang dapat diukur dengan :

- (a) Pertumbuhan target penerimaan negara tiap tahunnya
- (b) Pertumbuhan realisasi penerimaan negara tiap tahunnya
- (c) Penerimaan negara yang optimal

(2) Penghematan biaya adalah berbagai usaha yang dilakukan organisasi dalam melakukan penghematan biaya yang dapat diukur dengan :

- (a) Perencanaan biaya dalam menjalankan program kerja
- (b) Menghemat biaya dalam merealisasikan program kerja
- (c) Penggunaan biaya sesuai anggaran yang telah ditetapkan
- (d) Penggunaan biaya operasional secara efisien dan efektif

(3) Pemanfaatan aktiva adalah berbagai usaha organisasi dalam memanfaatkan harta atau aktiva yang dimiliki secara efisien dan efektif yang dapat diukur dengan :

- (a) Memanfaatkan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya
- (b) Memanfaatkan perlengkapan kantor dengan sebaik-baiknya
- (c) Pemeliharaan terhadap peralatan kantor
- (d) Penggunaan aset untuk memenuhi tujuan pemberian layanan

2. Perspektif pelanggan (X_2) adalah persepsi pegawai terhadap perspektif yang menjelaskan strategi organisasi dalam memberikan kepuasan terhadap (*customer*) pelanggan yang dapat diukur dengan (Zeithaml et al, 1996) :

- (1) *Tangibles* (bukti fisik) meliputi penampilan yang dapat diukur dengan :
 - (a) Tersedianya tempat pelayanan yang nyaman
 - (b) Tersedianya sarana prasarana bagi pelanggan (pengguna jasa) dengan baik
 - (c) Tersedianya formulir yang dibutuhkan pelanggan dengan baik
- (2) *Reliability* (kepercayaan) yaitu kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara handal dan akurat yang dapat diukur dengan :

- (a) Pegawai memberikan pelayanan sesuai dengan standar operasional prosedur
 - (b) Pemenuhan terhadap janji layanan yang diberikan kepada pengguna layanan
 - (c) Pegawai selalu mendorong pelanggan untuk mematuhi ketentuan aturan yang berlaku
- (3) *Responsiveness* (Cepat Tanggap) yaitu kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan dan menyediakan layanan dengan segera yang dapat diukur dengan :
- (a) Pegawai segera memberikan tanggapan ketika ada pelanggan yang komplain
 - (b) Pegawai selalu secara aktif memberikan informasi mengenai peraturan kepabeanan cukai kepada pelanggan (pengguna jasa)
 - (c) Pegawai selalu cepat memberikan respon terhadap kesulitan administrasi pelanggan
- (4) *Assurance* (jaminan) meliputi pengetahuan dan kesopanan pegawai dalam melayani pelanggan dan juga kemampuan mereka untuk menjaga kepercayaan pelanggan yang dapat diukur dengan :
- (a) pegawai selalu bersikap jujur dalam bekerja
 - (b) pegawai selalu bersikap profesional dalam bekerja

(c) pegawai selalu menjaga aman data-data yang disampaikan pelanggan

(5) *Empathy* (empati) yaitu kepedulian dan perhatian individual yang diberikan pegawai atas permasalahan yang dihadapi pelanggan yang dapat diukur dengan :

(a) Pegawai selalu peduli dengan kesulitan yang dihadapi pelanggan

(b) Pegawai memberikan perhatian pada seluruh permasalahan yang berkaitan dengan kepabeaan ekspor impor dan cukai

(c) Pegawai mudah dihubungi apabila pelanggan mengalami kesulitan

3. Perspektif proses internal (X_3) adalah persepsi pegawai terhadap perspektif yang diukur dari kegiatan internal organisasi dalam mengidentifikasi proses kunci yang harus dikelola dengan baik agar dapat membangun keunggulan bagi organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi yang dapat diukur dengan (Kaplan dan Norton, 2000):

(1) Proses Inovasi: proses penciptaan sebuah ide, praktek atau objek yang dianggap baru oleh individu satu unit adopsi lainnya, tolak ukur yang digunakan adalah :

(a) Pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru dalam bekerja

(b) Pengembangan sebuah inovasi tidak terpengaruh dengan besar kecilnya biaya

(c) Keberhasilan pengembangan inovasi dalam bekerja

(2) Proses operasi : Dalam proses ini, organisasi perlu melakukan aksi nyata yang berupaya memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhannya, tolak ukur yang dapat digunakan adalah :

(a) Pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan

(b) Pemberian instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan oleh kepala kantor

(c) Pegawai mampu memenuhi target pekerjaan dengan baik

(3) Proses evaluasi : proses yang dilakukan setelah proses inovasi dan proses operasi dengan melakukan evaluasi kerja, tolak ukur yang dapat digunakan adalah :

(a) Pengawasan kepala kantor kepada pegawai dalam bekerja

(b) Pegawai melakukan evaluasi setelah melakukan pekerjaan.

(c) Waktu yang dibutuhkan relatif cepat dalam melakukan proses evaluasi kerja

(d) Penindaklanjutan hasil evaluasi yang bermasalah

4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) adalah persepsi pegawai terhadap strategi yang digunakan pegawai dalam meningkatkan dan menciptakan value secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan pekerja, sistem informasi dan kesesuaian individu dengan perusahaan yang dapat diukur dengan (Kaplan dan Norton, 2000):

(1) Kemampuan pekerja adalah kemampuan yang dimiliki oleh pegawai yang dapat diukur dengan :

- (a) Mampu bekerja secara tim atau berkelompok
- (b) Relevansi antara bidang ilmu pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan.
- (c) Pegawai memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja
- (d) Pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja

(2) Kemampuan sistem informasi (*information system capabilities*), adalah kemampuan sistem informasi yang memberi dukungan kepada perusahaan, dapat diukur dengan :

- (a) Penggunaan komputer yang canggih dalam bekerja
- (b) Penggunaan software dalam menunjang pekerjaan
- (c) Terdapat database yang mudah diakses oleh pegawai dalam bekerja

(d) Penyediaan jaringan internet dalam menunjang pekerjaan

(3) Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan (*motivation, empowerment, and alignment*) merupakan persyaratan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan pertumbuhan dan pembelajaran, tolak ukur yang digunakan berupa:

(a) Pemahaman pegawai tentang visi dan misi organisasi

(b) Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku

(c) pengimplementasian visi misi organisasi dalam bekerja

5. Kinerja Organisasi (Y_1) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran tujuan misi dan visi organisasi tersebut secara efektif dan terus menerus. Indikator yang digunakan adalah (Dwiyanto, 2006:50) :

(1) Produktivitas adalah hasil yang didapat dari produksi yang pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Tolak ukur yang dapat digunakan :

(a) Pegawai telah mampu bekerja sesuai dengan target kinerja yang telah diberikan

(b) Pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya

(c) Pegawai selalu bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan

(d) Pemberian program-program pelatihan pegawai untuk peningkatan produktivitas dalam bekerja

(2) Kualitas Layanan merupakan indikator kinerja organisasi publik yang berasal dari tingkat kepuasan masyarakat, Tolak ukur yang digunakan :

(a) Ketepatan waktu dalam pemberian pelayanan

(b) Pemberian petunjuk yang akurat kepada pelanggan

(c) Kenyamanan yang diberikan dalam memperoleh pelayanan

(d) Kemudahan yang diberikan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan

(3) Responsivitas adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, tolak ukur yang digunakan :

(a) Dilakukan penyusunan perencanaan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa

(b) Dilakukan pengembangan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa

- (c) Pengadaan sosialisasi peraturan kepada masyarakat/pengguna jasa
- (4) Responsibilitas menjelaskan apakah kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip administrasi yang benar, tolak ukur yang digunakan :
 - (a) Pelaksanaan kegiatan organisasi dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pelayanan publik
 - (b) Pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilaksanakan sesuai kebijakan organisasi
 - (c) Organisasi memiliki kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai.
- (5) Akuntabilitas adalah seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, tolak ukur yang dapat digunakan adalah:
 - (a) Adanya pertanggungjawaban untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien
 - (b) Adanya pertanggungjawaban dalam menggunakan dana publik secara efisien dan efektif
 - (c) Adanya laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja finansial organisasi

Tabel 3 Konsep, Variabel, Indikator dan Item dalam Penelitian

Konsep	Variabel	Indikator	Item
<i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan dan Norton,2000)	Perspektif finansial (X ₁)	Bauran dan pertumbuhan penerimaan	1. Pertumbuhan target penerimaan negara tiap tahunnya 2. Pertumbuhan realisasi penerimaan negara tiap tahunnya 3. Penerimaan negara yang optimal
		Penghematan Biaya	1. Perencanaan biaya dalam menjalankan program kerja 2. Menghemat biaya dalam merealisasikan program kerja 3. Penggunaan biaya sesuai anggaran yang telah ditetapkan 4. Penggunaan biaya operasional secara efisien dan efektif
		Pemanfaatan aktiva	1. Memanfaatkan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya 2. Memanfaatkan perlengkapan kantor dengan sebaik-baiknya 3. Pemeliharaan terhadap peralatan kantor 4. Penggunaan aset untuk memenuhi tujuan pemberian layanan
<i>Balanced Scorecard</i> (Kaplan dan Norton,2000)	Perspektif pelanggan (<i>customer</i>) (X ₂)	<i>Tangibles</i> (Bukti fisik)	1.Tersedianya tempat pelayanan yang nyaman 2. Tersedianya sarana prasarana bagi pelanggan (pengguna jasa) dengan baik 3. Tersedianya formulir yang dibutuhkan pelanggan dengan baik
		<i>Reliability</i> (kepercayaan)	1.Pegawai memberikan pelayanan sesuai dengan standar operasional prosedur 2. Pemenuhan terhadap janji layanan yang diberikan kepada pengguna layanan 3. Pegawai selalu mendorong pelanggan untuk mematuhi ketentuan aturan yang berlaku
		<i>Responsiviness</i> (cepat tanggap)	1.Pegawai segera memberikan tanggapan ketika ada pelanggan yang komplain 2. Pegawai selalu secara aktif memberikan informasi mengenai

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			peraturan kepabeanaan cukai kepada pelanggan (pengguna jasa) 3.pegawai selalu cepat memberikan respon terhadap kesulitan administrasi pelanggan
		Assurance (jaminan)	1. Pegawai bersikap jujur dalam bekerja 2. Pegawai selalu bersikap profesional dalam bekerja 3. Pegawai selalu menjaga aman data-data yang disampaikan pelanggan (pengguna jasa)
		Empathy (Empati)	1. Pegawai peduli dengan kesulitan yang dihadapi pelanggan 2. Pegawai memberikan perhatian pada seluruh permasalahan yang berkaitan dengan kepabeanaan ekspor impor dan cukai 3. Pegawai mudah dihubungi apabila pelanggan mengalami kesulitan
Balanced Scorecard (Kaplan dan Norton,2006)	Perspektif proses bisnis internal(X3)	Proses Inovasi	1.Pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru dalam bekerja 2.Pengembangan sebuah inovasi tidak terpengaruh dengan besar kecilnya biaya 3. Keberhasilan pengembangan inovasi dalam bekerja
		Proses Operasi	1.Pegawai mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan 2. Terdapat instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan 3. Pegawai mampu memenuhi target pekerjaan dengan baik
		Proses evaluasi	1. Pengawasan kepala kantor kepada pegawai dalam bekerja 2. Pegawai melakukan evaluasi setelah melakukan pekerjaan 3.waktu yang dibutuhkan relatif cepat dalam melakukan proses evaluasi kerja 4. penindaklanjutan hasil evaluasi yang bermasalah
Balanced	Perspektif	Kemampuan	1. Mampu bekerja secara tim atau

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Scorecard (Kaplan dan Norton,2000)	Pembelajaran dan pertumbuhan (X ₄)	pekerja	berkelompok 2. Relevansi antara bidang ilmu pengetahuan yang dimiliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan 3. Pegawai memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja 4. Pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja
		Kemampuan sistem informasi (information system capabilities)	1. Penggunaan komputer yang canggih dalam bekerja 2. Penggunaan software dalam menunjang pekerjaan 3. Terdapat database yang mudah diakses oleh pegawai dalam bekerja 4. Penyediaan jaringan internet dalam menunjang pekerjaan
		Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan (motivation, empowerment, and alignment)	1. Pemahaman pegawai tentang visi dan misi perusahaan 2. Adanya kebebasan pegawai menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku 3. pengimplementasian visi misi dalam bekerja
Kinerja Organisasi (Dwiyanto, 2006:50)	Kinerja Organisasi (Y ₁)	Produktivitas	1. Pegawai telah mampu bekerja sesuai dengan target kinerja yang diberikan 2. pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya 3. Pegawai selalu bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan 4. Pemberian program pelatihan pegawai untuk peningkatan produktivitas dalam bekerja
		Kualitas Layanan	1. Ketepatan waktu dalam pemberian layanan 2. Pemberian petunjuk yang akurat kepada pelanggan 3. Kenyamanan yang diberikan dalam memperoleh pelayanan 4. Kemudahan yang diberikan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		Responsivitas	1. Dilakukan penyusunan agenda sesuai kebutuhan dan aspirasi masyarakat 2. Dilakukan pengembangan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa 3. Pengadaan sosialisasi peraturan kepada masyarakat/pengguna jasa
		Responsibilitas	1. Pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pelayanan publik 2. Pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilaksanakan sesuai dengan kebijakan organisasi 3. Organisasi publik memiliki kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai
		Akuntabilitas	1. Adanya pertanggungjawaban untuk melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien 2. Adanya pertanggungjawaban perusahaan dalam menggunakan dana publik secara efisien dan efektif 3. Adanya laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja finansial organisasi

(Sumber: Data Diolah, 2016)

4. Skala Pengukuran

Penggunaan skala dipergunakan untuk mengukur variabel-variabel yang akan diteliti. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif, (Sugiyono, 2010:131-132). Penelitian ini menggunakan skala Likert yang berisi lima

tingkatan pilihan jawaban mengenai kesetujuan responden akan pernyataan yang disampaikan. Malhotra (2005:298) mengemukakan skala Likert adalah skala yang digunakan secara luas yang meminta responden menandai derajat persetujuan atau ketidak setujuan terhadap masing-masing dari serangkaian pernyataan mengenai mengenai objek stimulus. Kriteria dalam mengukur pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi studi kasus di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II menggunakan skala Likert sebagai berikut :

- a. Skor 5 untuk jawaban Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 untuk jawaban Setuju (S)
- c. Skor 3 untuk jawaban Ragu-Ragu (R)
- d. Skor 2 untuk jawaban Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS)

D. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah agregat dari semua elemen yang memiliki karakteristik serupa. Sehingga, dapat dianggap mewakili semesta untuk suatu masalah riset yang dihadapi. (Anandya dan Suprihadi, 2005:190). Penelitian ini populasi yang diambil adalah semua pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang berjumlah 66 orang.

2. Sampel

Menurut Sugiyono (2013:81) memberikan pengertian sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Adapun teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *convenience sampling*, yaitu istilah umum yang mencakup variasi luasnya prosedur pemilihan responden. *Convenience sampling* berarti unit sampling yang ditarik mudah dihubungi, tidak menyusahkan, mudah untuk mengukur, dan bersifat kooperatif (Hamid, 2007:30). Metode *convenience sampling* digunakan karena peneliti memiliki kebebasan untuk memilih sampel dengan cepat dari elemen populasi yang datanya mudah diperoleh peneliti. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sebanyak enam puluh (60) pegawai dari jumlah populasi dikarenakan enam (6) pegawai menempuh pendidikan kembali yang lebih tinggi.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Menurut Arikunto (2006:129) yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian ini adalah subjek dari mana data dapat diperoleh. Pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara, jika dilihat dari penelitiannya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber data yang langsung memberikan data pada pengumpul, sedangkan sumber

data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan kepada pengumpul data (Sugiyono, 2004: 129).

a. Data Primer

Menurut Sekaran (2006: 60) data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Data primer diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner pada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

b. Data Sekunder

Sekaran (2006: 65) mendefinisikan sumber data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan seseorang, dan bukan peneliti yang melakukan studi mutakhir data tersebut bisa merupakan internal atau eksternal organisasi dan diakses melalui internet, penelusuran dokumen, data publikasi informasi. Dalam penelitian ini meliputi Sejarah Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II, data pegawai, dan data-data yang berhubungan dengan pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi.

F. Metode Pengumpulan Data

Data adalah hasil pengamatan langsung terhadap perilaku seseorang dimana peneliti secara partisipatif berada dalam kelompok orang-orang yang diseleksinya. Sebagai upaya mengumpulkan data dan keterangan yang

diperlukan, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Metode Angket atau Kuesioner

Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan mengajukan seperangkat pernyataan dan pernyataan tertulis yang telah disusun secara terstruktur dan disebarakan kepada 60 pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Menurut Sekaran (2006: 82) kuesioner adalah daftar pernyataan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan responden jawab. Dalam pengumpulan data penelitian langkah-langkah yang ditempuh adalah sebagai berikut :

- a). Peneliti menyiapkan segala sesuatu yang diperlukan dalam pelaksanaan penelitian.
- b). Menyebarkan kuesioner kepada responden.
- c). Mentabulasi data penelitian yang telah diperoleh
- d). Menganalisis data dengan program SPSS 23.0 *for windows*
- e). Penulisan Laporan.

Penelitian ini menggunakan angket tertutup yaitu angket yang jawabannya sudah disediakan sehingga responden cukup memilih dengan berbagai alternatif jawaban yang sudah disediakan dan dianggap sesuai.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data ini dilakukan dengan berdasarkan dokumen yang telah tersedia, seperti data-data yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Metode dokumentasi dilakukan dengan cara

mengadakan pencatatan atau penyalinan terhadap dokumen dan data lain yang dapat menunjang penelitian berupa sejarah Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II, visi dan misi, aktifitas dan jumlah pegawai.

G. Pengujian Instrumen

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah item-item yang ada di dalam kuesioner mampu mengukur peubah yang didapatkan dalam penelitian (Ghozali, 2005:45). Maksudnya untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner dilihat jika pertanyaan dalam kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Setelah itu tentukan hipotesis H_0 : skor butir pertanyaan berkorelasi positif dengan total skor konstruk dan H_a : Skor butir pertanyaan tidak berkorelasi positif dengan total skor konstruk. Setelah menentukan hipotesis H_0 dan H_a , kemudian uji dengan membandingkan r_{hitung} (tabel *corrected item-total correlation*) dengan r_{tabel} (tabel Product Moment dengan signifikan 0,05) untuk degree of freedom (df) = $n-k$. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$ atau kriteria $r > 0,3$ (Ghozali, 2005:45)

Arikunto (2010:211) menjelaskan bahwa validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu instrumen

Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rumus kolerasi, sebagaimana pendapat dari Arikunto (2010:170). Berikut ini adalah rumus kolerasi *Pearson product moment* :

Rumus *Pearson Product Moment*

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

(Sumber : Arikunto, 2006:170)

Keterangan :

- r_{xy} = Koefisien korelasi variabel bebas dan variabel terikat
- n = banyaknya sampel
- x = *item*/pertanyaan
- y = total variabel

2. Uji Reliabilitas

Instrumen dikatakan reliabel apabila terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten meskipun diuji berkali-kali. Jika hasil dari *cronbach alpha* > 0,60 maka data tersebut mempunyai keandalan yang tinggi (Ghozali, 2005: 41-42).

Reliabilitas menunjuk pada suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik. Instrumen yang baik tidak akan bersifat *tendensius* mengarahkan responden untuk memilih jawaban-jawaban tertentu. Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya

juga, (Arikunto, 2006:178). Cara mencari reliabilitas untuk keseluruhan item, dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien *Alpha Cronnbach* yang dirumuskan sebagai berikut:

Rumus Alpha Cronbach

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right]$$

(Sumber : Arikunto, 2006:178)

Keterangan:

r_{11} : Reliabilitas Instrumen

k : Banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

σ_n^2 : Jumlah Varians butir

σ_t^2 : Varians Total

Suatu instrumen sudah reliabel sebagai alat pengumpul data apabila memberikan hasil ukuran yang sama terhadap suatu gejala pada waktu yang berlainan, dengan nilai *Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,6. *Alpha* lebih kecil atau kurang dari 0,6 secara umum mengindikasikan keandalan konsistensi internal yang tidak memuaskan.

3. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a. Uji Validitas

Jika r hitung $>$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut dinyatakan valid. Apabila, r hitung $<$ r tabel, maka butir atau variabel tersebut dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2008:251). Pengujian validitas dilakukan dengan program *SPSS for windows* versi 23.0

dengan menggunakan korelasi *product moment* yang menghasilkan nilai masing-masing *item* pertanyaan dengan skor *item* pertanyaan secara keseluruhan. Lebih jelasnya, validitas instrumen dapat dilihat pada tabel 4 berikut ini:

Tabel 4 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Koefisien Korelasi (r)	Sig.	Keterangan
Perspektif Finansial (X1)	X1.1.1	0,323	0,000	Valid
	X1.1.2	0,562	0,000	Valid
	X1.1.3	0,506	0,000	Valid
	X1.2.1	0,678	0,000	Valid
	X1.2.2	0,432	0,000	Valid
	X1.2.3	0,696	0,000	Valid
	X1.2.4	0,527	0,000	Valid
	X1.3.1	0,572	0,000	Valid
	X1.3.2	0,399	0,000	Valid
	X1.3.3	0,636	0,000	Valid
	X1.3.4	0,513	0,000	Valid
Perspektif Pelanggan (X2)	X2.1.1	0,610	0,000	Valid
	X2.1.2	0,521	0,000	Valid
	X2.1.3	0,479	0,000	Valid
	X2.2.1	0,513	0,000	Valid
	X2.2.2	0,474	0,000	Valid
	X2.2.3	0,355	0,000	Valid
	X2.3.1	0,476	0,000	Valid
	X2.3.2	0,519	0,000	Valid
	X2.3.3	0,611	0,000	Valid
	X2.4.1	0,426	0,000	Valid
	X2.4.2	0,529	0,000	Valid
	X2.4.3	0,477	0,000	Valid
	X2.5.1	0,447	0,000	Valid
	X2.5.2	0,705	0,000	Valid
	X2.5.3	0,719	0,000	Valid
Perspektif Bisnis Internal (X3)	X3.1.1	0,851	0,000	Valid
	X3.1.2	0,865	0,000	Valid
	X3.1.3	0,777	0,000	Valid
	X3.2.1	0,865	0,000	Valid
	X3.2.2	0,775	0,000	Valid

	X3.2.3	0,712	0,000	Valid
	X3.3.1	0,503	0,000	Valid
	X3.3.2	0,670	0,000	Valid
	X3.3.3	0,747	0,000	Valid
	X3.3.4	0,824	0,000	Valid
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)	X4.1.1	0,648	0,000	Valid
	X4.1.2	0,674	0,000	Valid
	X4.1.3	0,671	0,000	Valid
	X4.1.4	0,436	0,000	Valid
	X4.2.1	0,671	0,000	Valid
	X4.2.2	0,624	0,000	Valid
	X4.2.3	0,519	0,000	Valid
	X4.2.4	0,550	0,000	Valid
	X4.3.1	0,460	0,000	Valid
	X4.3.2	0,608	0,000	Valid
	X4.3.3	0,626	0,000	Valid
Kinerja Organisasi (Y)	Y1.1	0,794	0,000	Valid
	Y1.2	0,852	0,000	Valid
	Y1.3	0,814	0,000	Valid
	Y1.4	0,642	0,000	Valid
	Y2.1	0,820	0,000	Valid
	Y2.2	0,800	0,000	Valid
	Y2.3	0,833	0,000	Valid
	Y2.4	0,859	0,000	Valid
	Y3.1	0,777	0,000	Valid
	Y3.2	0,757	0,000	Valid
	Y3.3	0,700	0,000	Valid
	Y4.1	0,836	0,000	Valid
	Y4.2	0,773	0,000	Valid
	Y4.3	0,600	0,000	Valid
	Y5.1	0,638	0,000	Valid
	Y5.2	0,768	0,000	Valid
	Y5.3	0,735	0,000	Valid

(Sumber: Data Primer diolah, 2017)

Berdasarkan tabel 4 di atas dapat diketahui hasil uji validitas keseluruhan *item* memiliki nilai signifikansi pertanyaan $r > 0.0300$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan *item* pertanyaan valid. Jadi semua *item* tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan variabel.

b. Hasil Uji Reliabilitas

Teknik dalam pengujian reliabilitas yaitu menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan keputusan, yaitu nilai dari koefisien reliabilitas alpha $> 0,6$ ($\alpha > 0,6$) maka variabel tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 5 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	X1	0.746	Reliabel
2	X2	0.810	Reliabel
3	X3	0.912	Reliabel
4	X4	0.811	Reliabel
5	Y	0.956	Reliabel

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Pada tabel 5 di atas dapat diketahui nilai *alpha cronbach* semua variabel lebih besar dari 0.6 ($\alpha > 0.6$) maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan untuk penelitian ini sudah reliabel.

H. Teknik Analisis Data

1. Analisis statistik Deskriptif

Rangkuti (2006:17) mengemukakan tujuan dari analisis deskriptif adalah menjelaskan karakteristik pasar. Simamora (2004:231) mendefinisikan analisis deskriptif adalah transformasi data mentah ke dalam bentuk yang mudah dipahami atau diinterpretasi. Analisis deskriptif juga disebut analisis pendahuluan, bertujuan untuk mengetahui karakteristik setiap variabel dalam sampel. Hasil analisis ini juga dapat

dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan alat analisis dalam uji hipotesis.

2. Analisis Statistik Inferensial

Sugiyono (2004:67) menyatakan statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.

a. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengukur apakah di dalam model regresi variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau mendekati normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan *Normal Probability Plot (P-P Plot)*. Suatu variabel dikatakan normal jika gambar distribusi dengan titik-titik data yang menyebar disekitar garis diagonal, dan penyebaran titik-titik data searah mengikuti garis diagonal (Santoso, 2004:212).

2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Uji multikolinieritas dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation*

Factor (VIF) (Ghozali, 2005:91). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multiko). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Uji multikolinieritas dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) (Ghozali, 2005:91). Suatu model regresi dapat dikatakan bebas multiko jika mempunyai nilai *VIF* disekitar angka 1 dan mempunyai angka *tolerance* mendekati 1, sedangkan jika dilihat dengan besaran korelasi antar variabel independen, maka suatu model regresi dapat dikatakan bebas multiko jika koefisien korelasi antar variabel independen haruslah lemah (dibawah 0,05). Jika korelasinya kuat, maka terjadi problem multiko (Santoso, 2004:203-206).

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Uji heterokedastisitas dapat dilihat dengan menggunakan grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residual (SRESID). Jika grafik plot menunjukkan suatu pola titik seperti titik yang bergelombang atau melebar kemudian menyempit, maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heteroskedastisitas. Tetapi jika grafik plot tidak

membentuk pola yang jelas, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005:105)

b. Analisis Regresi Linear Berganda

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II untuk membantu dan mempermudah dalam menganalisa data maka digunakan program komputer *SPSS 23.0 for windows*. Menurut Arikunto (2013:339) menyatakan bahwa korelasi regresi linear berganda adalah hubungan antara satu dependen variabel dengan dua atau lebih independen variabel. Rumus yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y=a+b_1X_1+b_2X_2+b_3X_3+b_4X_4+e$$

(Sumber : Sugiyono, 2014:188)

Keterangan :

- | | |
|--|---|
| Y | = Variabel Terikat (Kinerja Organisasi) |
| a | = Konstanta |
| X ₁ , X ₂ ,
X ₃ , X ₄ | = Variabel Bebas (Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) |
| b ₁ b ₂ b ₃ b ₄ | = Koefisien Regresi |

I. Uji Hipotesis

1. Uji Simultan (uji F)

Uji F digunakan untuk melakukan pengujian pengaruh dari variabel-variabel bebas yaitu Perspektif finansial (X_1), Perspektif pelanggan (X_2), Perspektif proses bisnis internal (X_3) dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X_4), secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja organisasi (Y), maka dilakukan dengan menggunakan perhitungan uji F. Rumus uji statistik yang digunakan menurut Sugiyono (2014:192) :

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

(Sumber: Sugiyono, 2014:192)

Keterangan :

F = Pendekatan Distribusi Probabilitas
R = Koefisien korelasi ganda
K = Jumlah variabel bebas
N = Jumlah anggota sampel

Adapun hipotesis yang digunakan untuk uji F adalah sebagai berikut :

- 1) H_0 = Secara simultan (bersama-sama), variabel bebas (perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja organisasi).

- 2) H_a = Secara simultan (bersama-sama), variabel bebas (perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja organisasi).

Untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis adalah dengan ketentuan sebagai berikut:

- 1) Jika signifikan $F \leq \text{sig } \alpha$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, hal ini berarti secara simultan ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.
- 2) Jika signifikan $F \geq \text{sig } \alpha$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, hal ini berarti secara simultan tidak ada pengaruh yang signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

2. Uji Parsial (uji t)

Uji t menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen dan digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh masing-masing variabel independen secara individual terhadap variabel dependen yang diuji pada tingkat signifikansi 0,05 (Ghozali, 2005:84)

Menurut Santoso (2004:168) dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut :

- 1) Jika nilai probabilitas lebih besar dari 0.05, maka H_0 diterima atau H_a ditolak, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen atau

bebas tidak mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen atau terikat.

- 2) Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0.05, maka H_0 ditolak atau H_a diterima, ini berarti menyatakan bahwa variabel independen atau bebas mempunyai pengaruh secara individual terhadap variabel dependen atau terikat.

3. Koefisien Determinasi (R^2)

Analisis determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikatnya. Koefisien ini menunjukkan besaran persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model yang mampu menjelaskan variasi variabel terikatnya. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol sampai dengan satu.

$R^2 = 0$ (nol) artinya tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

$R^2 =$ Mendekati 0 (nol) artinya lemahnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

$R^2 =$ Mendekati 1 artinya kuatnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Instansi

1. Sejarah

a. Sejarah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di Indonesia

CUSTOMS (Instansi Kepabeanan) di mana pun di dunia ini adalah suatu organisasi yang keberadaannya sangat essensial bagi suatu negara, demikian pula dengan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Instansi Kepabeanan Indonesia) adalah suatu instansi yang memiliki peran yang cukup penting pada suatu negara. Bea dan Cukai (selanjutnya kita sebut Bea Cukai) merupakan institusi global yang hampir semua negara di dunia memilikinya. Bea Cukai merupakan perangkat negara “konvensional” seperti halnya kepolisian, Kejaksaan, pengadilan, ataupun angkatan bersenjata, yang eksistensinya telah ada sepanjang masa sejarah negara itu sendiri. Fungsi Bea Cukai di Indonesia diyakini sudah ada sejak zaman kerajaan dahulu, namun belum ditemukan bukti-bukti tertulis yang kuat. Kelembagaannya pada waktu itu masih bersifat “lokal” sesuai wilayah kerajaannya.

Sejak VOC masuk, barulah Bea Cukai mulai terlembagakan secara “nasional”. Pada masa Hindia Belanda tersebut, masuk pula istilah *douane* untuk menyebut petugas Bea Cukai (istilah ini acapkali masih

melekat sampai saat ini). Nama resmi Bea Cukai pada masa Hindia Belanda tersebut adalah *De Dienst der Invoer en Uitvoerrechten en Accijnzen* (I. U & A) atau dalam terjemah bebasnya berarti “Dinas Bea Impor dan Bea Ekspor serta Cukai”. Tugasnya adalah memungut *invoer-rechten* (bea impor/masuk), *uitvoer-rechten* (bea ekspor/keluar), dan *accijnzen* (*excise*/cukai). Tugas memungut bea (“bea” berasal dari bahasa Sansekerta), baik impor maupun ekspor, serta cukai (berasal dari bahasa India) inilah yang kemudian memunculkan istilah Bea dan Cukai di Indonesia.

Peraturan yang melandasi saat itu di antaranya Gouvernement Besluit Nomor 33 tanggal 22 Desember 1928 yang kemudian diubah dengan keputusan pemerintah tertanggal 1 Juni 1934. Pada masa pendudukan Jepang, berdasarkan Undang-undang Nomor 13 tentang Pembukaan Kantor-kantor Pemerintahan di Jawa dan Sumatera tanggal 29 April 1942, tugas pengurusan bea impor dan bea ekspor ditiadakan, Bea Cukai sementara hanya mengurus cukai saja. Lembaga Bea Cukai setelah Indonesia merdeka, dibentuk pada tanggal 01 Oktober 1946 dengan nama Pejabatan Bea dan Cukai. Saat itu Menteri Muda Keuangan, Sjafrudin Prawiranegara, menunjuk R.A Kartadjoemena sebagai Kepala Pejabatan Bea dan Cukai yang pertama.

Jika ditanya kapan hari lahir Bea Cukai Indonesia, maka 1 Oktober 1946 dapat dipandang sebagai tanggal yang tepat. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 51 tahun 1948, istilah Pejabatan Bea Cukai berubah

menjadi nama menjadi Jawatan Bea dan Cukai, yang bertahan sampai tahun 1965. Setelah tahun 1965 hingga sekarang, namanya menjadi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

b. Sejarah Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II didirikan di Jalan Raden Intan No. 3 Malang sekitar tahun 2009 dan dipergunakan mulai tahun 2010 serta diresmikan oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai pada tanggal 2 April 2014. Pada awalnya terletak di Jalan Jenderal S. Parman No.87-89 Malang (yang sekarang menjadi hotel Atria Malang) pada tahun 2007-2009. Terbentuknya kanwil DJBC Jatim II merupakan akibat dari adanya pemekaran/pemecahan dari Kanwil DJBC Jatim I yang dahulunya membawahi seluruh KPPBC dan KPPBC Tipe Madya se-Jawa Timur.

Setelah terjadi pemekaran berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 133/PMK.01/2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai maka Kanwil DJBC Jatim I membawahi KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Perak, KPPBC Tipe Madya Pabean A Pasuruan, KPPBC Tipe Madya Pabean Juanda, KPPBC Tipe Madya Pabean B Gresik, KPPBC Tipe Madya Pabean B Sidoarjo, KPPBC Tipe Pratama Kalianget, dan KPPBC Tipe Bojonegoro. Sedangkan Kanwil DJBC

Jatim II membawahi KPPBC Tipe Madya Cukai Malang, KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri, KPPBC Tipe Pratama Tulungagung, KPPBC Tipe Pratama Madiun, KPPBC Tipe Pratama Blitar, KPPBC Tipe Pratama Panarukan, KPPBC Tipe Pratama Banyuwangi dan KPPBC Tipe Pratama Probolinggo.

Kepala Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II pertama kali dipimpin oleh Bapak Sujabad FC dan seiring berjalannya waktu mengalami banyak pergantian Kepala Kantor. Pada tanggal 18 Februari 2016 sampai sekarang kepala kantor wilayah DJBC Jawa Timur II adalah Bapak Nirwala Dwi Heryanto SE, Msi.

2. Lokasi

Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II beralamatkan di Jalan Raden Intan No.3 Malang, dengan nomor telepon (0341) 402740.

3. Slogan, Visi dan Misi Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II

a. Slogan

Bea cukai makin baik !

b. Visi

Menjadi Institusi Kepabeanan dan Cukai terkemuka di Dunia. Visi DJBC mencerminkan cita-cita tertinggi DJBC dengan lebih baik melalui

penetapan target yang menantang dan secara terus-menerus terpelihara di masa depan.

c. Misi

1. Kami memfasilitasi perdagangan dan sektor kepabeanan cukai;
2. Kami menjaga perbatasan dan melindungi masyarakat Indonesia dari penyelundupan dan perdagangan ilegal; dan
3. Kami optimalkan penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai.

Misi ini merupakan langkah spesifik yang harus dikerjakan DJBC demi tercapainya visi DJBC. Peran serta secara keseluruhan terkait dengan besaran perdagangan, keamanan dan penerimaan merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

4. Makna Logo

a. Asal Mula Lambang DJBC

Keputusan Menteri Keuangan RI No.52/ KMK.05/1996 tanggal 29 Januari 1996, mengenai Pembakuan Lambang Direktorat Jenderal Bea dan Cukai tercantum mengenai lukisan, makna dan warna yang terkandung pada lambang DJBC.



(Sumber: www.beacukai.go.id)

Gambar 3 Lambang DJBC

b. Elemen-elemen Lambang DJBC

1. Lukisan

- 1) Segi lima dengan gambar laut, gunung, dan angkasa di dalamnya;
- 2) Tongkat dengan ulir berjumlah 8 di bagian bawahnya;
- 3) Sayap yang terdiri dari 30 sayap kecil dan 10 sayap besar;
- 4) Malai padi berjumlah 24 membentuk lingkaran.

2. Makna

- 1) Segi lima melambangkan negara R.I. yang berdasarkan Pancasila;

- 2) Laut, gunung dan angkasa melambangkan Daerah Pabean Indonesia, yang merupakan wilayah berlakunya Undang-undang Kepabeanan dan Undang-undang Cukai;
- 3) Tongkat melambangkan hubungan perdagangan internasional R.I. dengan mancanegara dari/ke 8 penjuru angin;
- 4) Sayap melambangkan Hari Keuangan R.I. 30 Oktober dan melambangkan Bea dan Cukai sebagai unsur pelaksana tugas pokok Kementerian Keuangan di bidang Kepabeanan dan Cukai;
- 5) Lingkaran Malai Padi melambangkan tujuan pelaksanaan tugas Bea dan Cukai adalah kemakmuran dan kesejahteraan bangsa Indonesia.

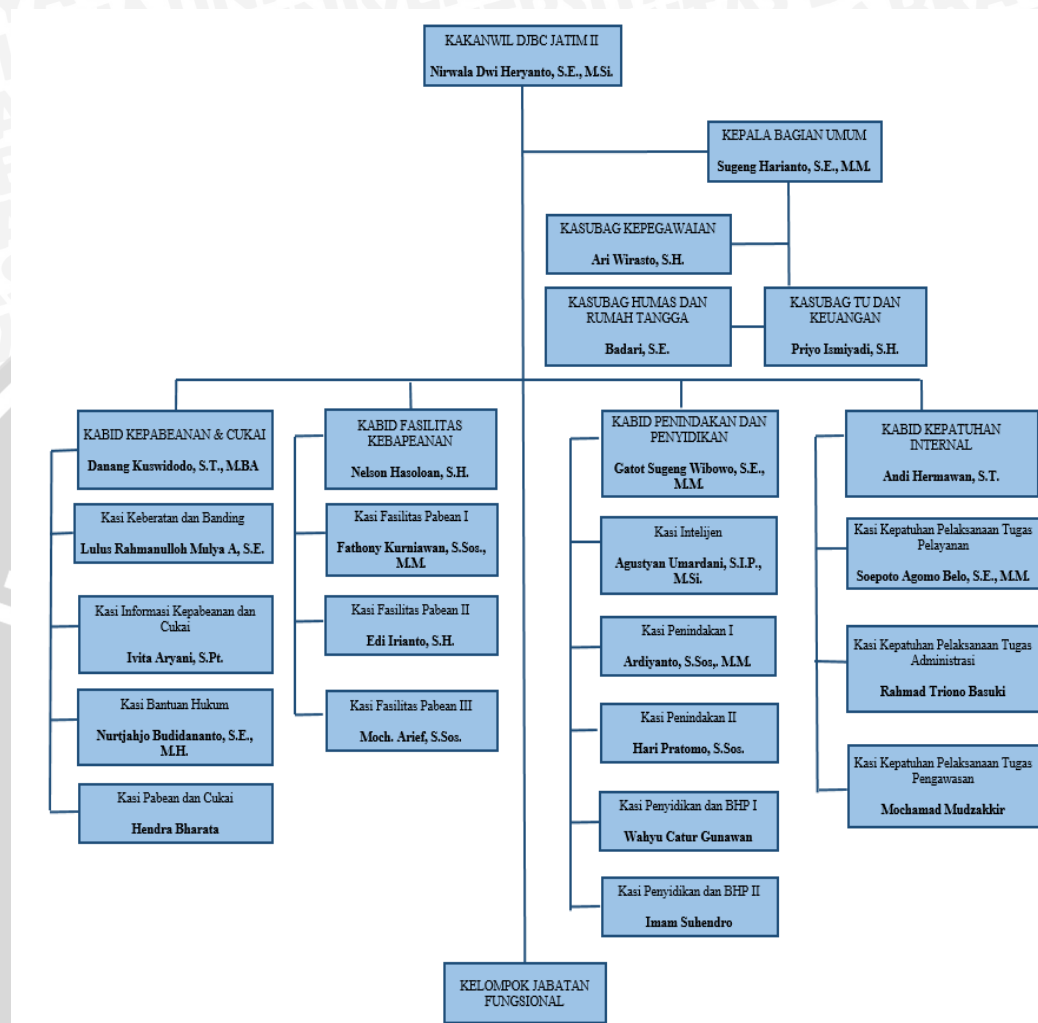
3. Warna

Disesuaikan dengan warna dasar dan penggunaanya.

5. Struktur Organisasi

Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II, memiliki struktur organisasi yang cukup kompleks. Berikut gambaran struktur organisasi beserta penjelasan tentang tiap-tiap fungsinya. Bagan

Struktur Organisasi dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



(Sumber: Laporan Kinerja 2015, 12)

Gambar 4 Struktur Organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II

a. Kepala Kantor

Kepala kantor mempunyai tugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang kepabeanan cukai, pengawasan, penegakan hukum, pelayanan dan optimalisasi penerimaan negara

dibidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b. Kepala Bagian Umum

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan urusan kepegawaian, pelaksanaan penyuluhan dan publikasi peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, hubungan masyarakat, urusan rumah tangga dan perlengkapan, serta pelaksanaan urusan tata usaha, kearsipan, dan keuangan.

- 1) Kasubag kepegawaian bertugas melakukan urusan kepegawaian
- 2) Kasubag humas dan rumah tangga bertugas melakukan menyiapkan bahan penyuluhan dan publikasi peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, hubungan masyarakat, urusan rumah tangga, perlengkapan dan kesejahteraan pegawai.
- 3) Kasubag tata usaha dan keuangan bertugas melakukan urusan tata persuratan, kearsipan, urusan keuangan dan anggaran.

c. Kepala Bidang Kepabeanan Cukai

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugas bimbingan teknis, pengendalian, dan evaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan, pemberian perijinan, pelaksanaan penelitian ulang, pelaksanaan atas keberatan terhadap penetapan, pemberian bantuan

hukum, pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi, dan laporan di bidang kepabeanaan cukai.

- 1) Seksi Pabean dan Cukai mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana, pemantauan dan evaluasi realisasi, dan penyusunan laporan penerimaan, bimbingan teknis, penyiapan bahan pengendalian, evaluasi, rekomendasidan perijinan di bidang kepabeanaan dan cukai, serta penelitian ulang di bidang kepabeanaan cukai.
- 2) Seksi keberatan dan banding bertugas melakukan penelitian atas keberatan terhadap penetapan di bidang kepabeanaan cukai dan penyiapan administrasi urusan banding.
- 3) Seksi Informasi Kepabeanaan dan Cukai bertugas melakukan penyiapan bahan koordinasi dan pelaksanaan pengolahan data, penyajian informasi, dan pelaporan kepabeanaan dan cukai.
- 4) Seksi Bantuan Hukum bertugas melaksanakan pemberian bantuan hukum terhadap masalah hukum yang timbul akibat pelaksanaan tugas dan fungsi direktorat jenderal bea dan cukai.

d. Kepala Bidang Fasilitas Kepabeanaan dan Cukai

Bertanggung jawab dalam pelaksanaan bimbingan teknis, penyiapan, pengendalian dan evaluasi pelaksanaan peraturan perundang-undangan kepabeanaan dibidang fasilitas Tempat penimbunan berikat dan *Authorized Economic Operator* (AEO),

pelaksanaan perijinan di bidang fasilitas tempat penimbunan berikat dan AEO, serta pelaksanaan fasilitas pembebasan dan/atau pengembalian bea masuk dalam rangka ekspor dan fasilitas kepabeanan lainnya.

e. Kepala bidang Kepatuhan Internal

Bertanggung jawab melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan, pengendalian intern, pengelolaan resiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, penyusunan rencana kerja dan laporan akuntabilitas, serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis di wilayah kerja kantor wilayah.

- 1) Seksi Kepatuhan Pelaksanaan Tugas Pelayanan mempunyai tugas melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan resiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja kepatuhan terhadap kode etik, dan disiplin dan tindak lanjut hasil pengawasan serta penyiapan bahan rekomendasi perbaikan proses bisnis di bidang kepabeanan dan cukai.
- 2) Seksi Kepatuhan Pelaksanaan tugas pengawasan mempunyai tugas melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan pengendalian intern, pengelolaan risiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, kepatuhan terhadap kode etik, dan disiplin

dan tindak lanjut hasil pengawasan serta penyiapan bahan rekomendasi perbaikan serta proses bisnis dibidang intelijen, penindakan, penyidikan, dan audit kepabeanan cukai.

- 3) Seksi Kepatuhan Pelaksanaan tugas administrasi mempunyai tugas melakukan pengawasan pelaksanaan tugas, pemantauan pengendalian intern , pengelolaan resiko, pengelolaan kinerja, analisis beban kerja, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, penyiapan bahan bahan rekomendasi perbaikan proses bisnis di bidang administrasi, penyusunan rencana kerja, dan laporan akuntabilitas, serta pelaporan dan pemantauan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional dan pengawasan masyarakat.

f. Kepala Bidang Penindakan dan Penyidikan

Bertanggung jawab melaksanakan intelijen, patroli, dan operasi pencegahan dan penindakan pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan cukai, penyidikan tindak pidana, kepabeanan cukai, serta pengelolaan dan pemeliharaan sarana operasi, sarana komunikasi dan senjata api.

- 1) Seksi Intelijen mempunyai tugas melakukan pengumpulan, pengolahan, penyajian, dan penyampaian informasi intelijen

dan hasil intelijen serta pengelolaan pangkalan dan intelijen di bidang kepabeanan dan cukai

- 2) Seksi Penyidikan Barang hasil penindakan mempunyai tugas melakukan penyidikan dan pemantauan tindak lanjut hasil penindakan dan penyidikan tindak pidana di bidang kepabeanan cukai, perhitungan bea masuk, cukai, pajak dalam rangka impor dan denda administrasi terhadap kekurangan atau kelebihan bongkar, serta denda administrasi atas pelanggaran lainnya, pengumpulan data kepabeanan cukai serta penatausahaan dan pengurusan barang hasil penindakan dan barang bukti.

6. Jam Kerja

Jam kerja pegawai kantor wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II adalah setiap hari senin sampai dengan jumat sedangkan hari sabtu dan minggu atau tanggal merah libur. Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari penelitian pada kantor wilayah DJBC Jawa Timur II mengenai jam kerja pegawai dapat dijelaskan dalam tabel 6.

Tabel 6 Jam Kerja Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II

No	Hari	Jam Kerja
1.	Senin- Kamis Istirahat	07.30-17.00 12.00-13.00
2.	Jumat Istirahat	07.00-17.00 11.30-13.00

(Sumber: Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II)

B. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat 60 responden pegawai Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II melalui penyebaran kuesioner dan pengembalian kuesioner kepada peneliti pun juga sebanyak 60 kuesioner, dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa seluruh pegawai mengisi kuesioner yang telah diberikan. Peneliti pun dapat menjelaskan beberapa gambaran mengenai komposisi responden atau pegawai berdasarkan usia, pendidikan, jenis kelamin dan masa kerja.

1. Usia Responden

Untuk mengetahui tentang data mengenai perincian usia responden berdasarkan hasil kuesioner, maka berikut tabel 7 tentang usia responden pada pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II :

Tabel 7 Gambaran Responden Berdasarkan Usia

No	Usia (tahun)	Jumlah	Presentase
1	>21 – 26	10	16,67%
2	>26 – 32	7	11,67%
3	>32 – 38	7	11,67%
4	>38 – 44	3	5%
5	>44 – 50	10	16,67%
6	>50 – 56	17	28,32%
7	>56 – 62	6	10%
Jumlah		60	100%

(Sumber : Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa usia 51-56 memiliki presentase terbesar yakni 28,32%. Usia antara 21-25 dan usia 45-50 sama-sama terdapat 10 pegawai dengan presentase sama sebesar 16,67%.

Selanjutnya usia antara 27-32 dan usia 33-38 sama-sama terdapat 7 pegawai dengan presentase sama sebesar 11,67%. Selanjutnya usia 57-62 terdapat 6 pegawai dengan presentase sebesar 10%. Terakhir usia 39-44 terdapat 3 pegawai dengan presentase sebesar 5%.

Secara umum usia pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah relatif tua. Hal ini disebabkan oleh tugas Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang mengawasi kinerja dari 8 Kantor Pelayanan Pratama dan Tipe madya sehingga dibutuhkan pegawai yang sudah mempunyai banyak pengalaman kerja dengan usia yang lebih tua namun masih tetap produktif dalam bekerja.

2. Pendidikan

Pada tabel 8 akan menjelaskan mengenai gambaran responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh para pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Tabel 8 Gambaran Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Presentase
1	SMA/Sederajat	7	11,67%
2	Diploma	25	41,67%
3	Sarjana 1 (S1)	15	25%
4	Sarjana 2 (S2)	13	21,66%
5	Sarjana 3 (S3)	0	0,00%
Jumlah		60	100%

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan tabel 8 menunjukan bahwa tingkat pendidikan pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dengan pendidikan terakhir Sarjana 3 (S3) sebanyak 0 orang (0%). Kelompok berikutnya dengan tingkat

pendidikan SMA/Sederajat terdapat 7 pegawai dengan presentase 11,67%. Selanjutnya pada kelompok tingkat pendidikan terakhir Sarjana 2 (S2) terdapat 13 orang pegawai dengan presentase 21,66%. Selanjutnya tingkat pendidikan Sarjana 1 (S1) terdapat 15 pegawai dengan presentase 25%. Pada kelompok terakhir yakni dengan tingkat pendidikan terakhir Diploma terdapat 25 pegawai dengan memiliki presentase 41,67%.

Jadi dapat disimpulkan dari data di atas dengan tingkat pendidikan terakhir paling banyak diikuti adalah Diploma dikarenakan banyak lulusan Kanwil DJBC Jawa Timur II yang berasal dari lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN). Pendidikan merupakan hal terpenting yang harus dimiliki oleh pegawai, baik secara formal maupun nonformal. Organisasi/Instansi pemerintahan juga membutuhkan pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang mumpuni untuk menjalankan roda organisasi dan mencapai target kinerja organisasi tersebut.

3. Jenis Kelamin

Pada tabel 9 akan menjelaskan mengenai gambaran responden berdasarkan tingkat jenis kelamin pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Tabel 9 Gambaran Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki – Laki	49	81.67%
2	Perempuan	11	18.33%
Jumlah		60	100%

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan tabel 9 dapat menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dari pada pegawai perempuan. Jumlah pegawai laki-laki sebesar 49 orang dengan presentase 81,67%. Sedangkan karyawan perempuan sebanyak 11 orang dengan presentase 18,93%.

Jadi pegawai pada perusahaan ini mayoritas adalah laki-laki. Banyaknya pegawai laki-laki yang bekerja pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II ini dikarenakan oleh beberapa hal, seperti terdapat beberapa pekerjaan yang membutuhkan tenaga lebih yang hanya bisa dilakukan oleh laki-laki.

4. Masa kerja

Untuk mengetahui data mengenai perincian masa kerja responden berdasarkan hasil kuesioner, maka berikut tabel mengenai masa kerja pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dengan cara:

Tabel 10 Gambaran Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja (tahun)	Jumlah	Presentase
1	>1 – 5	12	20%
2	>5 – 10	7	11,67%
3	>10 – 15	5	8,33%
4	>15 – 20	1	1,67%
5	>20 – 25	7	11,67%
6	>25 – 30	8	13,33%
7	>30 – 35	20	33,33%
Jumlah		60	100%

(Sumber : Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan tabel 10 menunjukkan mengenai gambaran masa kerja pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur yang mana masa kerja antara 31-35 tahun merupakan masa kerja yang memiliki presentase terbesar

dengan nilai 33,33% dengan jumlah pegawai sebanyak 20 orang. Pada masa kerja antara 1-5 tahun terdapat 12 pegawai dengan presentase sebesar 20%. Selanjutnya masa kerja antara 26-30 terdapat 8 pegawai dengan presentase 13,33%. Berikutnya terdapat dua kelompok masa kerja dengan jumlah pegawai yang sama sebanyak 7 pegawai yakni kelompok masa kerja antara 6-10 tahun dan 21-25 tahun dengan masing-masing memiliki presentase sebesar 11,67%. Selanjutnya kelompok masa kerja 11-15 terdapat 5 pegawai dengan presentase sebesar 8,33%. Terakhir memiliki jumlah 1 pegawai dengan presentase 1,67% pada kelompok masa kerja antara 16-20 tahun.

Jadi dapat diketahui bahwa pegawai di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II ini kebanyakan besar masa bekerja selama 31 tahun hingga 35 tahun. Hal tersebut dikarenakan kebanyakan pegawai sudah berumur diatas 50 tahun dan mempunyai banyak pengalaman dengan jabatan penting untuk menggerakkan roda organisasi kantor dan mengawasi kinerja Kantor Pelayanan Pratama Bea cukai (KPPBC) dibawah naungan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

C. Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Berdasarkan kuesioner sebanyak 60 yang diperoleh dari pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II, untuk mengetahui mayoritas jawaban dari

seluruh responden pada masing-masing item pertanyaan dapat dibuat rumus yang dikemukakan oleh Supranto (2000:64) sebagai berikut :

$$\text{Interval Kelas (c)} = (X_n - X_1) : k$$

Keterangan :

c = perkiraan besarnya

k = banyaknya kelas

X_n = nilai skor tertinggi

X_1 = nilai skor terendah

$$\begin{aligned} \text{Interval Kelas (c)} &= (X_n - X_1) : k \\ &= (5 - 1) : 5 \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

Tabel 11 Interpretasi Mean Jawaban Responden

No	Interval Mean	Pernyataan
1	1 – 1,8	Sangat tidak setuju/sangat buruk/sangat rendah /sangat tidak sesuai
2	1,81 – 2,6	Jarang/tidak setuju/rendah /tidak sesuai
3	2,61 – 3,4	Cukup/ragu-ragu
4	3,41 – 4,2	Baik/ setuju/ sering/tinggi/sesuai
5	4,21 – 5	Sangat baik/ sangat setuju/ sangat sering/sangat tinggi/sangat sesuai

(Sumber: Supranto, 2000:64)

Berdasarkan presentase distribusi untuk masing-masing item penelitian terlihat pada tabel :

a. Perspektif Finansial (X1)

Pada tabel 11 menjelaskan mengenai distribusi frekuensi variabel perspektif finansial Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Tabel 12 Distribusi Frekuensi Variabel Perspektif Finansial (X1)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X1.1.1	53	88%	7	12%	0	0	0	0	0	0	4,88
X1.1.2	46	77%	14	23%	0	0	0	0	0	0	4,77
X1.1.3	51	85%	9	15%	0	0	0	0	0	0	4,85
X1.2.1	39	65%	21	35%	0	0	0	0	0	0	4,65
X1.2.2	30	50%	30	50%	0	0	0	0	0	0	4,5
X1.2.3	30	50%	30	50%	0	0	0	0	0	0	4,5
X1.2.4	28	47%	32	53%	0	0	0	0	0	0	4,47
X1.3.1	20	33%	40	67%	0	0	0	0	0	0	4,33
X1.3.2	23	38%	35	58%	2	3%	0	0	0	0	4,35
X1.3.3	17	28%	41	68%	2	3%	0	0	0	0	4,25
X1.3.4	22	37%	36	60%	2	3%	0	0	0	0	4,33
Grand Mean											4,54

(Sumber: Data Primer diolah, 2017)

Keterangan :

- X.1.1.1 : Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah berhasil mencapai target penerimaan negara tiap tahun
- X.1.1.2 : Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengalami pertumbuhan realisasi negara tiap tahun
- X.1.1.3 : Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu mewujudkan penerimaan negara yang optimal
- X.1.2.1 : Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II selalu melakukan perencanaan biaya dalam menjalankan program kerja
- X.1.2.2 : Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu menghemat biaya dalam merealisasikan program kerja
- X.1.2.3 : Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu menggunakan biaya sesuai dengan anggaran yang ditetapkan
- X.1.2.4 : Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menggunakan biaya operasional secara efisien dan efektif
- X.1.3.1 : Pegawai selalu memanfaatkan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya (Aktiva Tetap: BMN/Barang Milik Negara, Mesin, Mobil Dinas,dll)
- X.1.3.2 : Pegawai selalu memanfaatkan perlengkapan kantor dengan sebaik-baiknya (Aktiva Lancar: barang persediaan Kantor/ATK,dll)
- X.1.3.3 : Pegawai selalu melakukan pemeliharaan terhadap peralatan kantor
- X.1.3.4 : Pegawai selalu menggunakan aset untuk memenuhi tujuan pemberian layanan

Berdasarkan tabel 12 diketahui hasil jawaban dari pernyataan *item*

X1.1.1 mengenai keberhasilan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II mencapai target penerimaan negara tiap tahun sebanyak 53 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 88%. Sisanya sebanyak 7

pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 12%. *Item X1.1.1* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,88. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II berhasil mencapai target penerimaan negara tiap tahun dengan sangat baik.

Hasil jawaban dari pernyataan *item X1.1.2* mengenai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengalami pertumbuhan realisasi negara tiap tahunnya sebanyak 46 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 77%. Sisanya sebanyak 14 pegawai dengan presentase sebesar 23% menjawab setuju. *Item X1.1.2* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,77. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengalami pertumbuhan realisasi negara tiap tahun dengan sangat baik.

Hasil dari pernyataan *item X1.1.3* mengenai kemampuan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dalam mewujudkan penerimaan negara yang optimal sebanyak 51 pegawai yang menjawab sangat mampu dengan presentase sebesar 85%. Sisanya sebanyak 9 pegawai dengan presentase sebesar 15% menyatakan mampu mewujudkan penerimaan negara secara optimal. *Item X1.1.3* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,85. Maka dapat disimpulkan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sangat mampu mewujudkan penerimaan negara yang optimal .

Hasil dari pernyataan *item X1.2.1* mengenai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu melakukan perencanaan biaya dalam menjalankan program kerja sebanyak 39 pegawai yang menjawab sangat setuju

dengan presentase sebesar 65%. Sisanya sebanyak 21 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 35%. *Item* X1.2.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,65. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu melakukan perencanaan biaya dalam menjalankan program kerja.

Hasil dari pernyataan *item* X1.2.2 mengenai kemampuan menghemat biaya dalam merealisasikan program kerja sebanyak 30 pegawai menjawab sangat mampu menghemat biaya dalam merealisasikan program kerja dengan presentase sebesar 50%. Sebanyak 30 pegawai menjawab mampu (50%). *Item* X1.2.2 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,5. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sangat mampu menghemat biaya dalam merealisasikan program kerja .

Hasil dari pernyataan *item* X1.2.3 mengenai kemampuan menggunakan biaya sesuai dengan anggaran yang ditetapkan sebanyak 30 pegawai menjawab sangat mampu dengan presentase sebesar 50%. Sebanyak 30 pegawai menjawab mampu (50%). *Item* X1.2.3 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,5. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sangat mampu menggunakan biaya sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Hasil dari pernyataan *item* X1.2.4 mengenai kemampuan menggunakan biaya operasional secara efisien dan efektif sebanyak 28 karyawan menjawab sangat mampu dengan presentase sebesar 47%.

Sebanyak 32 pegawai menjawab mampu (53%). *Item* X1.2.4 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,47. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sangat mampu menggunakan biaya operasional secara efisien dan efektif.

Hasil dari pernyataan *item* X1.3.1 mengenai kemampuan pegawai dalam memanfaatkan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya sebanyak 20 pegawai menjawab sangat mampu atau selalu memanfaatkan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya dengan presentase sebesar 33%. Sebanyak 40 pegawai menjawab mampu (67%). *Item* X1.3.1 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,35. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu memanfaatkan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya

Hasil dari pertanyaan *item* X1.3.2 mengenai kemampuan pegawai dalam memanfaatkan perlengkapan kantor dengan sebaik-baiknya sebanyak 23 pegawai menjawab sangat mampu dengan presentase sebesar 38%. Sebanyak 35 pegawai menjawab mampu (58%) dan sisanya 2 pegawai menjawab ragu-ragu (3%). *Item* X1.2.3 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,35. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu memanfaatkan perlengkapan kantor dengan sebaik-baiknya

Hasil dari pertanyaan *item* X1.3.3 mengenai pemeliharaan terhadap peralatan kantor sebanyak 17 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 28%. Sebanyak 41 pegawai menjawab setuju

(68%) dan 2 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase 3%. *Item* X1.3.1 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,25. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sangat setuju dengan adanya pemeliharaan terhadap peralatan kantor.

Hasil dari pertanyaan *item* X1.3.4 mengenai penggunaan aset untuk memenuhi tujuan pemberian layanan sebanyak 22 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 37%. Sebanyak 36 pegawai menjawab mampu (60%) dan 2 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase 3%. *Item* X1.3.2 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,33. Jadi dapat diambil Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sangat setuju menggunakan aset untuk memenuhi tujuan pemberian layanan.

Berdasarkan hasil tersebut maka secara keseluruhan mengenai variabel perspektif finansial memiliki rata-rata jawaban responden (*Grand Mean*) sebesar 4,54. Rata-rata distribusi jawaban tertinggi terletak pada item X1.1.1 (pencapaian target penerimaan negara tiap tahun) dengan skor 4,88. Sedangkan rata-rata distribusi terendah terletak pada item X1.3.3 (pemeliharaan terhadap peralatan kantor) dengan skor 4,25. Bauran dan pertumbuhan penerimaan di dalamnya terdapat pencapaian penerimaan negara tiap tahun, pertumbuhan realisasi negara tiap tahun dan penerimaan negara yang optimal yang dilakukan oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah sangat baik. Penghematan biaya dan memanfaatkan aktiva secara efisien dan efektif juga sudah

sangat baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa indikator bauran dan pertumbuhan penerimaan, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva pada variabel perspektif finansial sudah dilaksanakan dengan sangat baik oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

b. Perspektif pelanggan (*customer*) (X2)

Pada tabel 13 menjelaskan mengenai distribusi frekuensi variabel perspektif pelanggan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Tabel 13 Distribusi Frekuensi Variabel Perspektif Pelanggan (X2)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X2.1.1	28	47%	32	53%	0	0	0	0	0	0	4,47
X2.1.2	26	43%	34	57%	0	0	0	0	0	0	4,43
X2.1.3	15	25%	42	70%	3	5%	0	0	0	0	4,2
X2.2.1	27	45%	33	55%	0	0	0	0	0	0	4,45
X2.2.2	28	47%	32	53%	0	0	0	0	0	0	4,47
X2.2.3	25	42%	33	55%	2	3%	0	0	0	0	4,38
X2.3.1	20	33%	38	63%	2	3%	0	0	0	0	4,3
X2.3.2	27	45%	32	53%	1	2%	0	0	0	0	4,43
X2.3.3	19	32%	39	65%	2	3%	0	0	0	0	4,28
X2.4.1	27	45%	31	52%	2	3%	0	0	0	0	4,42
X2.4.2	34	57%	26	43%	0	0	0	0	0	0	4,46
X2.4.3	29	45%	29	48%	2	3%	0	0	0	0	4,45
X2.5.1	17	28%	39	65%	3	5%	1	2%	0	0	4,2
X2.5.2	23	38%	35	58%	1	2%	1	2%	0	0	4,33
X2.5.3	23	38%	36	60%	1	2%	0	0	0	0	4,37
Grand Mean											4,38

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Keterangan :

X2.1.1: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyediakan tempat pelayanan yang nyaman

X2.1.2: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyediakan sarana prasarana bagi pelanggan (pengguna jasa) dengan baik

X2.1.3: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyediakan formulir yang dibutuhkan pelanggan dengan baik

X2.2.1: Pegawai selalu memberikan pelayanan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II

X2.2.2: Pegawai selalu memenuhi janji layanan yang diberikan kepada pengguna layanan

X2.2.3: Pegawai selalu mendorong pelanggan untuk mematuhi ketentuan aturan yang berlaku

- X2.3.1: Pegawai selalu segera memberikan tanggapan ketika ada pelanggan yang komplain
- X2.3.2: Pegawai selalu secara aktif memberikan informasi mengenai peraturan kepabeanaan cukai kepada pelanggan (Pegguna Jasa)
- X2.3.3: Pegawai selalu cepat memberikan respon terhadap kesulitan administrasi pelanggan
- X2.4.1: Pegawai selalu bersikap jujur dalam bekerja
- X2.4.2: Pegawai selalu bersikap profesional dalam bekerja
- X2.4.3: Pegawai selalu menjaga aman data-data yang disampaikan pelanggan
- X2.5.1: Pegawai selalu peduli dengan kesulitan yang dihadapi pelanggan
- X2.5.2: Pegawai selalu memberikan perhatian pada seluruh permasalahan yang berkaitan dengan kepabeanaan ekspor impor dan cukai
- X2.5.3: Pegawai selalu mudah dihubungi apabila pelanggan mengalami kesulitan

Berdasarkan tabel 13 diketahui hasil jawaban dari pertanyaan *item* X2.1.1 mengenai penyediaan tempat pelayanan yang nyaman sebanyak 28 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 47%. Sebanyak 32 pegawai menjawab memadai dengan presentase sebesar 53%. *Item* X2.1.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,47. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah sangat baik menyediakan tempat pelayanan yang nyaman.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.1.2 mengenai penyediaan sarana prasarana bagi pelanggan (pengguna jasa) dengan baik sebanyak 26 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 43%. Sebanyak 34 pegawai menjawab setuju (57%). *Item* X2.1.2 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,43. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah menyediakan sarana prasarana bagi pelanggan (pengguna jasa) dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.1.3 mengenai penyediaan formulir yang dibutuhkan pelanggan dengan baik sebanyak 15 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 25%. Sebanyak 42

pegawai menjawab setuju (70%) dan sisanya sebanyak 3 pegawai menjawab ragu-ragu (5%). *Item X2.1.3* memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,2. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah menyediakan formulir yang dibutuhkan pelanggan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item X2.2.1* mengenai pemberian pelayanan sesuai dengan standar operasional prosedur sebanyak 27 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 45%. Sisanya sebanyak 33 pegawai menjawab setuju (55%). *Item X2.2.1* memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,45. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai sudah sangat baik memberikan pelayanan sesuai dengan standar operasional Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Hasil dari pertanyaan *item X2.2.2* mengenai pemenuhan janji layanan yang diberikan kepada pengguna layanan sebanyak 28 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 47%. Sebanyak 32 pegawai menjawab setuju (53%). *Item X2.2.2* memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,47. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai selalu memenuhi janji layanan yang diberikan kepada pengguna layanan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item X2.2.3* mengenai pegawai selalu mendorong pelanggan untuk mematuhi ketentuan aturan yang berlaku sebanyak 25 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 42%. Sebanyak 33 pegawai menjawab setuju (55%) dan sisanya 2

pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase 3%. *Item X2.2.3* memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,38. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu mendorong pelanggan untuk mematuhi ketentuan aturan yang berlaku dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item X2.3.1* mengenai pegawai selalu segera memberikan tanggapan ketika ada pelanggan yang komplain sebanyak 20 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 33%. Sebanyak 38 pegawai menjawab setuju (63%) dan sisanya 2 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase (3%). *Item X2.3.1* memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,3. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu segera memberikan tanggapan ketika ada pelanggan yang komplain dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item X2.3.2* mengenai pemberian informasi mengenai peraturan kepabeanan cukai kepada pelanggan sebanyak 27 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 45%. Sebanyak 32 pegawai menjawab setuju (53%) dan sisanya 1 pegawai menjawab 2%. *Item X2.3.2* memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,43. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu secara aktif memberikan informasi mengenai peraturan kepabeanan cukai kepada pelanggan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.3.3 mengenai pemberian respon terhadap kesulitan administrasi pelanggan sebanyak 19 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 32%. Sebanyak 39 pegawai menjawab setuju (65%) dan sisanya sebanyak 2 pegawai menjawab ragu-ragu (3%). *Item* X2.3.3 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,28. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu cepat memberikan respon terhadap kesulitan administrasi pelanggan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.4.1 mengenai pegawai selalu bersikap jujur dalam bekerja sebanyak 27 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 45%. Sebanyak 31 pegawai menjawab setuju (52%) dan sisanya 2 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase (3%). *Item* X2.4.1 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,42. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu bersikap jujur dalam bekerja.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.4.2 mengenai pegawai selalu bersikap profesional dalam bekerja sebanyak 34 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 57%. Sebanyak 26 pegawai menjawab setuju (43%). *Item* X2.4.2 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,57. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu bersikap profesional dalam bekerja.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.4.3 mengenai pegawai selalu menjaga aman data-data yang disampaikan pelanggan sebanyak 29 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 48%. Sebanyak 29 pegawai menjawab setuju (48%) dan sisanya 2 pegawai menjawab ragu-ragu (3%). *Item* X2.4.3 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,45. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu menjaga aman data-data yang disampaikan pelanggan dengan sangat baik

Hasil dari pertanyaan *item* X2.5.1 mengenai pegawai selalu peduli dengan kesulitan yang dihadapi pelanggan sebanyak 17 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 28%. Sebanyak 39 pegawai menjawab setuju (65%) 3 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase 5% dan sisanya 1 pegawai menjawab tidak setuju dengan presentase 2%. *Item* X2.5.1 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,2. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu peduli dengan kesulitan yang dihadapi pelanggan.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.5.2 mengenai pegawai selalu memberikan perhatian pada seluruh permasalahan yang berkaitan dengan kepabeanaan ekspor impor dan cukai sebanyak 23 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 38%. Sebanyak 35 pegawai menjawab setuju (58%) 1 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase 2% dan sisanya 1 pegawai menjawab tidak setuju dengan

presentase 2%. *Item* X2.5.1 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,33. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu memberikan perhatian pada seluruh permasalahan yang berkaitan dengan kepabeanaan ekspor impor dan cukai dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X2.5.3 mengenai pegawai selalu mudah dihubungi apabila pelanggan mengalami kesulitan sebanyak 23 pegawai menjawab sangat setuju dengan presentase sebesar 38%. Sebanyak 36 pegawai menjawab setuju (60%) 1 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase 2%. *Item* X2.5.3 memiliki nilai *mean* jawaban responden sebesar 4,37. Jadi dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu peduli mudah dihubungi apabila pelanggan mengalami kesulitan.

Berdasarkan hasil tersebut maka secara keseluruhan mengenai variabel perspektif pelanggan memiliki rata-rata jawaban responden (*Grand Mean*) sebesar 4,38. Perspektif pelanggan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan memberikan kemudahan kepada pelanggan sudah sangat baik diberikan oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari indikator perspektif pelanggan dari segi *tangibles* atau bukti fisik yang disediakan, kepercayaan, cepat tanggap, jaminan dan empati yang sudah sangat baik diberikan oleh pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

Pada tabel 14 menjelaskan mengenai distribusi frekuensi variabel perspektif proses internal Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Tabel 14 Distribusi Frekuensi Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X3.1.1	17	28%	39	65%	4	7%	0	0	0	0	4,22
X3.1.2	23	38%	35	58%	2	3%	0	0	0	0	4,35
X3.1.3	23	38%	34	57%	3	5%	0	0	0	0	4,33
X3.2.1	23	38%	35	58%	2	3%	0	0	0	0	4,35
X3.2.2	28	47%	31	52%	1	2%	0	0	0	0	4,45
X3.2.3	27	45%	33	55%	0	0%	0	0	0	0	4,45
X3.3.1	10	17%	30	50%	19	32%	1	0	0	0	3,82
X3.3.2	24	40%	35	58%	1	2%	0	0	0	0	4,38
X3.3.3	21	35%	37	62%	2	3%	0	0	0	0	4,32
X3.3.4	27	45%	32	53%	1	2%	0	0	0	0	4,43
Grand Mean											4,31

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Keterangan:

- X3.1.1: Pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru dalam bekerja
X3.1.2: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II tidak terpengaruh dengan besar kecilnya biaya dalam mengembangkan sebuah inovasi
X3.1.3: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah berhasil mengembangkan inovasi dalam bekerja
X3.2.1: Pegawai telah mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan
X3.2.2: Kepala kantor selalu memberikan instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan
X3.2.3: Pegawai telah mampu memenuhi target pekerjaan dengan baik
X3.3.1: Kepala Kantor selalu mengawasi pegawai dalam bekerja
X3.3.2: Pegawai telah melakukan evaluasi setelah melakukan pekerjaan
X3.3.3: Pegawai memerlukan waktu yang relatif cepat dalam melakukan proses evaluasi kerja
X3.3.4: Pegawai telah menindaklanjuti hasil evaluasi yang bermasalah

Berdasarkan tabel 14 diketahui hasil jawaban dari pernyataan *item*

X3.1.1 mengenai pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru dalam bekerja sebanyak 17 pegawai yang menjawab sangat setuju

dengan presentase 28%. Sebanyak 39 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 65%, 4 pegawai menjawab ragu-ragu (7%). *Item X3.1.1* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,22. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pernyataan *item X3.1.2* mengenai Kanwil DJBC Jawa Timur II tidak terpengaruh dengan besar kecilnya biaya dalam mengembangkan sebuah inovasi sebanyak 23 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 38%. Sebanyak 35 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 58% dan 2 pegawai menjawab ragu-ragu (3%). *Item X3.1.2* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II tidak terpengaruh dengan besar kecilnya biaya dalam mengembangkan sebuah inovasi.

Hasil dari pertanyaan *item X3.1.3* mengenai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah berhasil mengembangkan inovasi dalam bekerja sebanyak 23 pegawai yang menjawab sangat berhasil dengan presentase 38%. Sebanyak 34 pegawai menjawab berhasil dengan presentase sebesar 57%, 3 pegawai menjawab ragu-ragu (5%). *Item X3.1.3* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah berhasil mengembangkan inovasi dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X3.2.1 mengenai pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan sebanyak 23 pegawai yang menjawab sangat mampu dengan presentase 38%. Sebanyak 35 pegawai menjawab mampu dengan presentase sebesar 58%, 2 pegawai menjawab ragu-ragu (3%). *Item* X3.2.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X3.2.2 mengenai kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu memberikan instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan sebanyak 28 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 47%. Sebanyak 31 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 52%, 1 pegawai menjawab ragu-ragu (2%). *Item* X3.2.2 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,45. Hal ini menunjukkan bahwa kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu memberikan instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X3.2.3 mengenai pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu memenuhi target pekerjaan dengan baik sebanyak 27 pegawai yang menjawab sangat mampu dengan presentase 45%. Sebanyak 33 pegawai menjawab mampu dengan presentase sebesar 55%. *Item* X3.2.3 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,45. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC

Jawa Timur II telah mampu memenuhi target pekerjaan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan item X3.3.1 mengenai kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu mengawasi pegawai dalam bekerja sebanyak 10 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 17%. Sebanyak 30 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 50%, 19 pegawai menjawab ragu-ragu (32%). *Item* X3.3.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,45. Hal ini menunjukkan bahwa kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu mengawasi pegawai dalam bekerja .

Hasil dari pertanyaan *item* X3.3.2 mengenai pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah melakukan evaluasi setelah melakukan pekerjaan sebanyak 24 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 40%. Sebanyak 35 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 58%, 1 pegawai menjawab ragu-ragu (2%). *Item* X3.3.2 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,38. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah melakukan evaluasi setelah melakukan pekerjaan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X3.3.3 mengenai pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II memerlukan waktu yang relatif cepat dalam melakukan proses evaluasi kerja sebanyak 21 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 35%. Sebanyak 37 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 62%, 2 pegawai menjawab

ragu-ragu (3%). *Item* X3.3.3 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,32. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II memerlukan waktu yang relatif cepat dalam melakukan proses evaluasi kerja dengan baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X3.3.4 mengenai pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah menindaklanjuti hasil evaluasi yang bermasalah sebanyak 27 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 45%. Sebanyak 32 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 53%, 1 pegawai menjawab ragu-ragu (2%). *Item* X3.3.4 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,43. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah menindaklanjuti hasil evaluasi yang bermasalah dengan sangat baik.

Berdasarkan hasil tersebut maka secara keseluruhan mengenai variabel Proses bisnis internal memiliki rata-rata jawaban responden (*Grand Mean*) sebesar 4,31. Indikator Inovasi yang ada pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah sangat baik. Tidak hanya itu, proses operasi dari keberhasilan dikembangkan-nya sebuah inovasi dalam memenuhi target pekerjaan juga sudah dijalankan dan dilaksanakan dengan sangat baik. Akan tetapi pada proses evaluasi atau pelayanan atau pasca purna jual dari proses kinerja yang telah dilaksanakan masih belum maksimal tetapi sudah masuk kriteria yang baik. Pada kenyataan-nya Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu melaksanakan perencanaan proyeksi kerja di awal periode tahun dan di akhir tahun melakukan

evaluasi kinerja untuk membahas hal-hal yang belum tercapai dan hal-hal yang harus diperbaiki lagi kinerjanya.

d. Perspektif Proses Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

Pada tabel 15 menjelaskan mengenai distribusi frekuensi variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Tabel 15 Distribusi Frekuensi Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X4.1.1	29	48%	31	52%	0	0	0	0	0	0	4,49
X4.1.2	19	32%	34	57%	6	10%	1	2%	0	0	4,18
X4.1.3	24	40%	32	53%	4	7%	0	0	0	0	4,33
X4.1.4	34	57%	26	43%	0	0	0	0	0	0	4,57
X4.2.1	30	50%	30	50%	0	0	0	0	0	0	4,5
X4.2.2	38	63%	22	37%	0	0	0	0	0	0	4,63
X4.2.3	33	55%	26	43%	1	2%	0	0	0	0	4,53
X4.2.4	20	33%	36	60%	4	7%	0	0	0	0	4,27
X4.3.1	28	47%	32	53%	0	0	0	0	0	0	4,47
X4.3.2	21	35%	39	65%	0	0	0	0	0	0	4,35
X4.3.3	19	32%	41	68%	0	0	0	0	0	0	4,32
Grand Mean											4,42

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Keterangan:

X4.1.1: Pegawai selalu mampu berkomunikasi dengan karyawan lain

X4.1.2: Ada relevansi antara bidang ilmu pengetahuan yang pegawai miliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan pegawai

X4.1.3: Pegawai selalu memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja

X4.1.4: Pegawai selalu memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja

X4.2.1: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menggunakan komputer yang canggih dalam bekerja

X4.2.2: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menggunakan software (Ms.word, Ms.Excel, Google, dll) dalam bekerja

X4.2.3: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mempunyai database yang mudah diakses oleh pegawai dalam bekerja (contoh: database disposisi surat masuk, surat keluar, atau database lainnya)

- X4.2.4: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyediakan jaringan internet yang stabil dalam menunjang pekerjaan
X4.3.1: Pegawai telah memahami tentang visi dan misi organisasi
X4.3.2: Pegawai telah diberikan kebebasan dalam menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku
X4.3.3: Pegawai telah mengimplementasikan visi misi organisasi dalam bekerja

Berdasarkan tabel 15 diketahui hasil jawaban dari pernyataan *item* X4.1.1 mengenai Pegawai selalu mampu berkomunikasi dengan karyawan lain sebanyak 29 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 48%. Sebanyak 31 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 52%. *Item* X4.1.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,48. Hal ini menunjukkan bahwa selalu mampu berkomunikasi dengan karyawan lain dengan sangat baik.

Hasil dari pernyataan *item* X4.1.2 mengenai Ada relevansi antara bidang ilmu pengetahuan yang pegawai miliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan pegawai sebanyak 19 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 32%. Sebanyak 34 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 57% dan 6 pegawai menjawab ragu-ragu (10%) dan yang menjawab tidak setuju ada 1 pegawai (2%) . *Item* X4.1.2 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,18. Hal ini menunjukkan bahwa relevansi antara bidang ilmu pengetahuan yang pegawai miliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sudah baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X4.1.3 mengenai Pegawai selalu memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja sebanyak 24 pegawai yang menjawab sangat berhasil dengan presentase 40%. Sebanyak 32 pegawai

menjawab berhasil dengan presentase sebesar 53%, dan 4 pegawai menjawab ragu-ragu (7%). *Item X4.1.3* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item X4.1.4* mengenai Pegawai selalu memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja sebanyak 34 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 57%. Sebanyak 26 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 43%. *Item X4.1.4* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,56. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai selalu memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item X4.2.1* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menggunakan komputer yang canggih dalam bekerja sebanyak 30 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 50%. Sebanyak 30 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 50%. *Item X4.2.1* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,5. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah menggunakan komputer yang canggih dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item X4.2.2* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menggunakan software dalam bekerja sebanyak 38 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 63%. Sebanyak 22 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 37%. *Item*

X4.2.2 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,63. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menggunakan software dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X4.2.3 mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mempunyai database yang mudah diakses oleh pegawai dalam bekerja sebanyak 33 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 63%. Sebanyak 26 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 43% dan menjawab ragu-ragu sebanyak 1 pegawai (2%). *Item* X4.2.3 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,53. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mempunyai database yang mudah diakses oleh pegawai dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X4.2.4 mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyediakan jaringan internet yang stabil dalam menunjang pekerjaan sebanyak 20 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 33%. Sebanyak 36 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 60% dan 4 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase (7%). *Item* X4.2.4 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,27. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyediakan jaringan internet yang stabil dalam menunjang pekerjaan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X4.3.1 mengenai Pegawai telah memahami tentang visi dan misi organisasi sebanyak 28 pegawai yang

menjawab sangat setuju dengan presentase 47%. Sebanyak 32 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 53%. *Item* X4.3.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,67. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah memahami tentang visi dan misi organisasi dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X4.3.2 mengenai Pegawai telah diberikan kebebasan dalam menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku sebanyak 21 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 35%. Sebanyak 39 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 65%. *Item* X4.3.2 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,35. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah diberikan kebebasan dalam menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* X4.3.3 mengenai Pegawai telah mengimplementasikan visi misi organisasi dalam bekerja sebanyak 19 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 32%. Sebanyak 41 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 68%. *Item* X4.3.3 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,32. Hal ini menunjukkan bahwa Pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengimplementasikan visi misi organisasi dalam bekerja dengan sangat baik.

Berdasarkan hasil tersebut maka secara keseluruhan mengenai variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki rata-rata

jawaban responden (*Grand Mean*) sebesar 4,42. Kemampuan pekerja atau sumber daya manusia yang dimiliki oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II sangat baik akan tetapi masih ada yang ragu-ragu apakah terdapat relevansi antara bidang ilmu pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan untuk mencapai target pekerjaan. Selain itu, kemampuan sistem informasi yang dimiliki oleh Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur sudah sangat baik hal ini dibuktikan dengan adanya penggunaan komputer yang canggih didukung software, database dan jaringan internet yang stabil untuk menunjang pekerjaan sehingga informasi yang dihasilkan akurat. Tidak hanya itu motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan juga sangat baik hal ini dibuktikan dengan pegawai telah memahami tentang visi misi organisasi dan mengimplementasikan visi misi organisasi tersebut dalam bekerja selama sehari-hari, selain itu pegawai juga diberikan kebebasan dalam menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

e. Kinerja Organisasi (Y)

Pada tabel 16 menjelaskan mengenai distribusi frekuensi variabel Kinerja Organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Item	SS		S		R		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y.1.1	29	48%	31	52%	0	0	0	0	0	0	4,48
Y.1.2	27	45%	33	55%	0	0	0	0	0	0	4,45
Y.1.3	22	37%	38	63%	0	0	0	0	0	0	4,37
Y.1.4	31	52%	29	48%	0	0	0	0	0	0	4,52
Y.2.1	29	48%	31	52%	0	0	0	0	0	0	4,83
Y.2.2	23	38%	37	62%	0	0	0	0	0	0	4,38
Y.2.3	28	47%	32	53%	0	0	0	0	0	0	4,67
Y.2.4	28	47%	32	53%	0	0	0	0	0	0	4,67
Y.3.1	20	33%	39	65%	1	2%	0	0	0	0	4,32
Y.3.2	21	35%	38	63%	1	2%	0	0	0	0	4,33
Y.3.3	30	50%	30	50%	0	0	0	0	0	0	4,5
Y.4.1	27	45%	33	55%	0	0	0	0	0	0	4,45
Y.4.2	29	48%	31	52%	0	0	0	0	0	0	4,48
Y.4.3	39	65%	21	35%	0	0	0	0	0	0	4,65
Y.5.1	38	63%	22	37%	0	0	0	0	0	0	4,63
Y.5.2	35	58%	25	42%	0	0	0	0	0	0	4,58
Y.5.3	36	60%	24	40%	0	0	0	0	0	0	4,6
<i>Grand Mean</i>											4,48

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Keterangan:

- Y.1.1: Pegawai telah mampu bekerja sesuai dengan target kinerja yang telah diberikan
Y.1.2: Pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya
Y.1.3: Pegawai selalu bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan (lembur kerja)
Y.1.4: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan program-program pelatihan pegawai untuk peningkatan produktivitas dalam bekerja
Y.2.1: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan
Y.2.2: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan petunjuk yang akurat kepada pelanggan (pengguna jasa)
Y.2.3: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan kenyamanan bagi pelanggan dalam memperoleh pelayanan
Y.2.4: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam mendapatkan pelayanan
Y.3.1: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyusun perencanaan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa
Y.3.2: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengembangkan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa
Y.3.3: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengadakan sosialisasi peraturan kepada masyarakat /pengguna jasa
Y.4.1: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pelayanan publik
Y.4.2: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan kebijakan organisasi

- Y.4.3: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II sudah memiliki kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai
- Y.5.1: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan pertanggungjawaban dalam melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien
- Y.5.2: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan pertanggungjawaban dalam menggunakan dana publik secara efisien dan efektif
- Y.5.3: Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja finansial organisasi

Berdasarkan tabel 16 diketahui hasil jawaban dari pertanyaan *item* Y.1.1 mengenai Pegawai telah mampu bekerja sesuai dengan target kinerja yang telah diberikan sebanyak 29 pegawai yang menjawab sangat mampu dengan presentase 48%. Sebanyak 52 pegawai menjawab mampu dengan presentase sebesar 52%. *Item* Y.1.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,48. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu bekerja sesuai dengan target kinerja yang telah diberikan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* Y.1.2 mengenai pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya sebanyak 27 pegawai yang menjawab sangat mampu dengan presentase 45%. Sebanyak 33 pegawai menjawab mampu dengan presentase sebesar 55%. *Item* Y.1.2 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,45. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* Y.1.3 mengenai Pegawai selalu bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan (lembur kerja) sebanyak 22 pegawai yang menjawab sangat bersedia dengan presentase 37%. Sebanyak 38 pegawai menjawab mampu dengan

presentase sebesar 63%. *Item Y.1.3* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,37. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II selalu bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.1.4* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan program-program pelatihan pegawai untuk peningkatan produktivitas dalam bekerja sebanyak 31 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 52%. Sebanyak 29 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 48%. *Item Y.1.4* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,52. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan program-program pelatihan pegawai untuk peningkatan produktivitas dalam bekerja dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.2.1* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan sebanyak 29 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 48%. Sebanyak 31 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 52%. *Item Y.1.2* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,48. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.2.2* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan petunjuk yang akurat kepada pelanggan (pengguna jasa) sebanyak 23 pegawai yang menjawab sangat setuju

dengan presentase 38%. Sebanyak 37 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 62%. *Item Y.2.2* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,38. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan petunjuk yang akurat kepada pelanggan (pengguna jasa) dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.2.3* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan kenyamanan bagi pelanggan dalam memperoleh pelayanan sebanyak 28 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 47%. Sebanyak 32 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 53%. *Item Y.2.3* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,47. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan kenyamanan bagi pelanggan dalam memperoleh pelayanan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.2.4* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam mendapatkan pelayanan sebanyak 28 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 47%. Sebanyak 32 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 53%. *Item Y.2.4* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,47. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam mendapatkan pelayanan dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.3.1* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyusun perencanaan program kegiatan pelayanan

dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa sebanyak 20 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 33%. Sebanyak 39 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 65%. Dan sisanya menjawab ragu-ragu sebanyak 1 pegawai (2%) *Item Y.3.1* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,31. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah menyusun perencanaan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.3.2* Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengembangkan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa sebanyak 21 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 35%. Sebanyak 38 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 63% dan sisanya 1 pegawai menjawab ragu-ragu dengan presentase (2%). *Item Y.3.2* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,33. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengembangkan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.3.3* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengadakan sosialisasi peraturan kepada masyarakat atau pengguna jasa sebanyak 30 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 50%. Sebanyak 30 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 50%. *Item Y.3.3* memiliki *mean* jawaban responden

sebesar 4,5. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah mengadakan sosialisasi peraturan kepada masyarakat atau pengguna jasa dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* Y.4.1 mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pelayanan publik sebanyak 27 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 45%. Sebanyak 33 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 55%. *Item* Y.4.1 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,45. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pelayanan publik dengan sangat baik

Hasil dari pertanyaan *item* Y.4.2 mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan kebijakan organisasi sebanyak 29 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 48%. Sebanyak 31 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 52%. *Item* Y.4.2 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,48. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan kebijakan organisasi dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* Y.4.3 mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II sudah memiliki kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai sebanyak 39 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 65%. Sebanyak 21 pegawai menjawab setuju dengan

presentase sebesar 35%. *Item Y.4.3* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,65. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II sudah memiliki kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.5.1* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan pertanggungjawaban dalam melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien sebanyak 38 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 63%. Sebanyak 22 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 37%. *Item Y.5.1* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,63. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan pertanggungjawaban dalam melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item Y.5.2* mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan pertanggungjawaban dalam menggunakan dana publik secara efisien dan efektif sebanyak 35 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 58%. Sebanyak 25 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 42%. *Item Y.5.2* memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,58. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah memberikan pertanggungjawaban dalam menggunakan dana publik secara efisien dan efektif dengan sangat baik.

Hasil dari pertanyaan *item* Y.5.3 mengenai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja finansial organisasi sebanyak 36 pegawai yang menjawab sangat setuju dengan presentase 60%. Sebanyak 24 pegawai menjawab setuju dengan presentase sebesar 40%. *Item* Y.5.3 memiliki *mean* jawaban responden sebesar 4,6. Hal ini menunjukkan bahwa Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II telah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja finansial organisasi dengan sangat baik.

Berdasarkan hasil tersebut maka secara keseluruhan mengenai variabel kinerja organisasi memiliki rata-rata jawaban responden (*Grand Mean*) sebesar 4,48. Kinerja organisasi Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II tergolong sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari segi produktivitas jasa yang dihasilkan pegawai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II tergolong baik. Kualitas layanan yang diberikan oleh pegawai Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II tergolong baik. Responsivitas Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II tergolong baik. Responsibilitas Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II juga tergolong baik, sedangkan Akuntabilitas Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II tergolong sangat baik.

2. Analisis Statistik Inferensial

a. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji ini untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji ini dilakukan dengan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S), dengan ketentuan sebagai berikut :

H_0 : Data residual berdistribusi normal

H_a : Data residual tidak berdistribusi normal

Apabila nilai $Sig < 0,05$ maka H_0 ditolak, dan sebaliknya jika nilai $Sig > 0,05$ maka H_0 diterima yang artinya normalitas terpenuhi. Hasil pengujian asumsi normalitas menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov* (K-S) dapat dilihat di tabel 17.

Tabel 17 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,64029237
Most Extreme Differences	Absolute	,104
	Positive	,043
	Negative	-,104
Test Statistic		,104
Asymp. Sig. (2-tailed)		,175 ^c

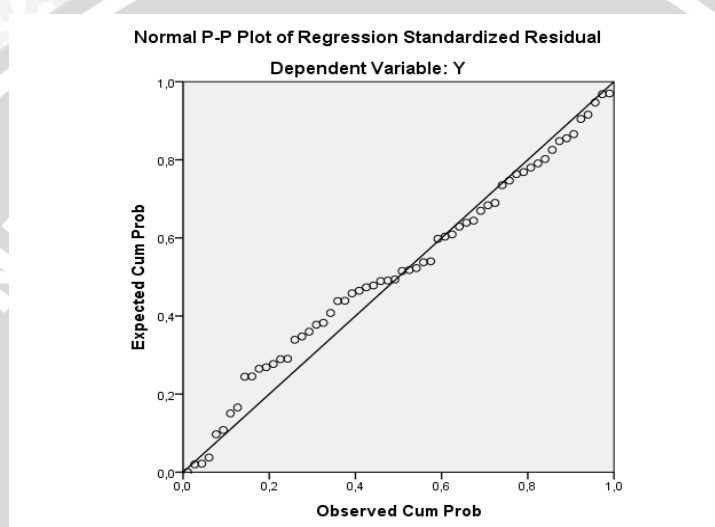
a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: (Data Primer Diolah, 2017)

Hasil dari tabel 17 di atas dapat diketahui nilai sig. sebesar 0,175 yang artinya lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan data residual berdistribusi normal atau ketentuan H_0 diterima dan H_a ditolak.



(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Gambar 5 Grafik P-P Plot Uji Normalitas

Apabila nilai residual dituangkan dalam sebuah grafik P-P Plot, jika plot dari residual tersebut menyebar sesuai dengan garis diagonal maka data berdistribusi normal namun apabila menyebar tidak sesuai dengan garis diagonalnya maka data berdistribusi tidak normal. Hasil pengujian asumsi normalitas menggunakan grafik P-P Plot dapat dilihat pada gambar 6. Berdasarkan gambar 6 P-P Plot terlihat bahwa plot dari residual tersebut menyebar sesuai dengan garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal.

2. Hasil Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi antara variabel independent (bebas) dalam suatu model regresi (Sudarmanto, 2013:224). Uji multikolinieritas dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *variance inflation factor* (VIF) dengan menggunakan *SPSS 23.0 for windows* dan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 18 Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel Bebas	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Perspektif Finansial	0,687	1,456
Perspektif Pelanggan	0,385	2,598
Perspektif Proses Bisnis Internal	0,988	1,012
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,409	2,446

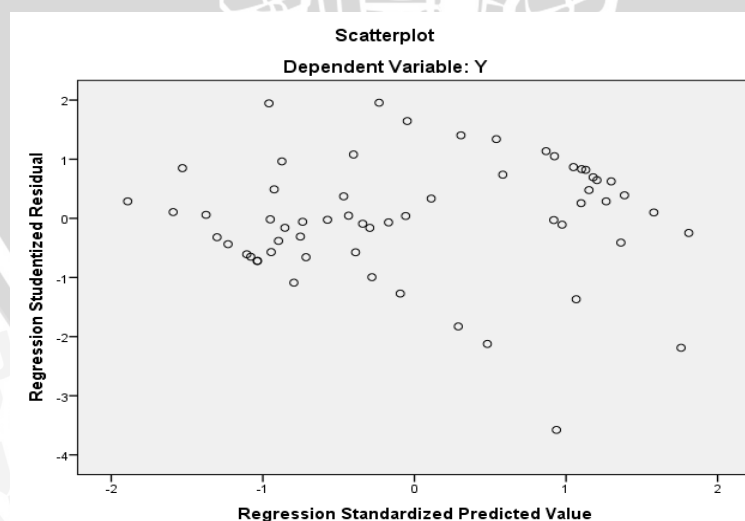
(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Sesuai dengan ketentuan uji multikolinieritas, jika nilai VIF kurang dari 10 ($VIF < 10$) serta nilai *tolerance* kurang dari 1 ($tolerance < 1$) maka dapat disimpulkan bahwa antar variabel bebas tidak terdapat korelasi. Berdasarkan tabel 17 di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF variabel Perspektif Finansial sebesar 1,456 dengan nilai *tolerance* 0,687, variabel Perspektif Pelanggan sebesar 2,598 dengan nilai *tolerance* 0,385, variabel Perspektif Proses Bisnis Internal sebesar 1,012 dengan nilai *tolerance* 0,988, dan nilai VIF variabel Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 2,446 dengan nilai *tolerance* 0,409. Sehingga dapat disimpulkan bahwa

tidak terdapat multikolinieritas dalam data penelitian ini. Artinya bahwa antara variabel bebas {Perspektif Finansial (X1) Perspektif pelanggan (X2) Perspektif proses bisnis internal (X3) dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4)} tidak saling mengganggu atau mempengaruhi satu sama lain.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah variasi residual absolut sama atau tidak sama untuk semua pengamatan (Sudarmanto, 2013:240). Dalam penelitian ini uji Heterokedastisitas dilakukan dengan analisa grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Pengujian ini menggunakan *SPSS 23.0 for windows* dengan hasil sebagai berikut :



(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Gambar 6 Hasil Uji Heterokedastisitas

Dasar analisa uji heterokedastisitas dengan grafik plot adalah jika titik dalam grafik tersebar (tidak membentuk pola) maka tidak terjadi heterokedastisitas dan jika titik dalam grafik membentuk pola maka terjadi heterokedastisitas (Ghozali, 2006:121). Berdasarkan gambar tersebut dapat dilihat bahwa titik-titik yang ada tidak membentuk pola yang teratur. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada data dalam penelitian ini tidak terjadi heterokedastisitas. Artinya dalam fungsi regresi dipenelitian ini tidak muncul gangguan karena varian yang tidak sama.

b. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi ini digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas yaitu perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2) perspektif proses bisnis internal (X3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) terhadap variabel terikat yaitu kinerja organisasi (Y). Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui bentuk pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat dengan menggunakan bantuan *SPSS 23.0 for windows*. Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada tabel 19 sebagai berikut:

Tabel 19 Hasil Uji Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-20,745	10,959		-1,893	,064
Perspektif Finansial	,455	,211	,196	2,151	,036
Perspektif Pelanggan	,464	,189	,300	2,460	,017
Perspektif Proses Bisnis Internal	,063	,118	,041	,538	,593
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	,843	,222	,450	3,799	,000

(Sumber: Data Primer Diolah, 2017)

Berdasarkan perhitungan tabel 19 maka diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = -20,745 + 0,455X_1 + 0,464X_2 + 0,063X_3 + 0,843X_4$$

Dari persamaan regresi linier berganda di atas maka dapat diperoleh nilai konstanta atau intersep sebesar -20,745. Artinya, jika variabel kinerja organisasi (Y) tidak dipengaruhi oleh keempat variabel bebasnya atau perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2) perspektif proses bisnis internal (X3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) bernilai nol, maka besarnya kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II akan bernilai -20,745. Menurut Gujarati (2006) nilai intersep atau nilai konstanta tidak selalu berarti, karena seringkali jangkauan nilai variabel bebas tidak memasukan nol sebagai salah satu nilai yang diamati. Peneliti menggunakan skala *likert* (5 opsi Jawaban) dalam kuesioner atau angket. Skala *likert* yang digunakan untuk kuesioner tidak memasukan angka nol, tetapi range satu sampai dengan lima (1-5), sehingga variabel X tidak mungkin

sama dengan nol. Dengan demikian intersep atau konstanta yang bernilai negatif tersebut tidak perlu diinterpretasikan.

Koefisien regresi untuk variabel bebas X1 (perspektif finansial) bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara perspektif finansial (X1) dengan kinerja organisasi (Y). Koefisien regresi variabel X1 sebesar 0.455 mengandung arti untuk setiap peningkatan variabel perspektif finansial (X1) sebesar satu satuan akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja organisasi (Y) sebesar 0.455.

Koefisien regresi untuk variabel bebas X2 (perspektif pelanggan) bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara perspektif pelanggan (X2) dengan kinerja organisasi (Y). Koefisien regresi variabel X2 sebesar 0.464 mengandung arti untuk setiap peningkatan variabel perspektif pelanggan (X2) sebesar satu satuan akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja organisasi (Y) sebesar 0.464.

Koefisien regresi untuk variabel bebas X3 (perspektif proses bisnis internal) bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara perspektif proses bisnis internal (X3) dengan kinerja organisasi (Y). Koefisien regresi variabel X3 sebesar 0.063 mengandung arti untuk setiap peningkatan variabel perspektif proses bisnis internal (X3) sebesar satu satuan akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja organisasi (Y) sebesar 0.063.

Koefisien regresi untuk variabel bebas X_4 (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) bernilai positif, menunjukkan adanya hubungan yang searah antara perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X_4) dengan kinerja organisasi (Y). Koefisien regresi variabel X_4 sebesar 0.843 mengandung arti untuk setiap peningkatan variabel perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X_4) sebesar satu satuan akan menyebabkan peningkatan variabel kinerja organisasi (Y) sebesar 0,843.

D. Pengujian Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Uji simultan (Uji F) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Cara pengambilan keputusan dengan membandingkan signifikansi F dengan nilai α (α) yaitu 0,05 dan F tabel. Apabila signifikansi $F < 0,05$ dan $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel bebas berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Sedangkan, Apabila signifikansi $F > 0,05$ dan $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel bebas tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel terikat. Hasil uji F dapat pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 20 berikut ini:

Tabel 20 Hasil Uji Simultan (Uji F)

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1700,481	4	425,129	29,905	,000 ^b
Residual	781,852	55	14,215		
Total	2482,333	59			

(Sumber: Data Primer diolah, 2017)

Berdasarkan tabel 20 dapat diketahui bahwa nilai Sig F < α yaitu $0,000 < 0,05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Kemudian untuk nilai F-hitung sebesar 29,905. Untuk menentukan nilai F tabel yang digunakan dengan tingkat signifikansi 5% maka dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 & k - 1 ; n - k \\
 & (=) 5 - 1 ; 60 - 5 \\
 & (=) 4 ; 55
 \end{aligned}$$

Jadi nilai F tabel pada penelitian ini sebesar 2,54 (F tabel dilampirkan). Jika kedua nilai dibandingkan maka nilai F hitung > F tabel ($29,905 > 2,54$). Dengan hasil perbandingan $0,000 < 0,05$ (Sig F < α) dan $29,905 > 2,54$ (F hitung > F tabel) sehingga H_0 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara simultan variabel independent (perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap variabel dependent (kinerja organisasi).

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (Uji t) dilakukan untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat. Cara pengambilan keputusan dengan membandingkan signifikansi t dengan nilai α (α) yaitu 0,05 dan t tabel. Apabila signifikansi t < 0,05 dan t hitung > t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel bebas berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat. Sedangkan, Apabila signifikansi t > 0,05 dan t hitung < t tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel bebas tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat. Hasil uji t dapat pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 21 berikut ini:

Tabel 21 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-20,745	10,959		-1,893	,064
Perspektif Finansial	,455	,211	,196	2,151	,036
Perspektif Pelanggan	,464	,189	,300	2,460	,017
Perspektif Proses Bisnis Internal	,063	,118	,041	,538	,593
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	,843	,222	,450	3,799	,000

(Sumber: Data Primer diolah, 2017)

Sebelum membuat kesimpulan menerima atau menolak H_0 , terlebih dahulu harus ditentukan nilai-nilai t tabel yang akan digunakan pada penelitian ini. Untuk menentukan nilai t tabel yang digunakan pada penelitian ini dengan tingkat signifikansi 5% maka dapat dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\alpha/2 ; n - k$$

$$(=) 0,05/2 ; 60 - 5$$

$$(=) 0,025 ; 55$$

Jadi nilai t tabel pada penelitian ini sebesar 2,004 (t tabel dilampirkan). Berdasarkan tabel 21 dan hasil perhitungan t tabel yang digunakan dapat diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Hasil uji t variabel perspektif finansial (X1) terhadap variabel kinerja organisasi (Y) menghasilkan nilai t hitung $>$ t tabel ($2,151 > 2,004$) dan hasil perbandingan Sig t $<$ α sebesar $0,03 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Sehingga variabel perspektif finansial (X1) mempengaruhi variabel kinerja organisasi (Y).
- b. Hasil uji t variabel perspektif pelanggan (X2) terhadap variabel kinerja organisasi (Y) menghasilkan nilai t hitung $>$ t tabel ($2,460 > 2,004$) dan hasil perbandingan Sig t $<$ α sebesar $0,01 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu variabel perspektif pelanggan (X2) mempengaruhi variabel kinerja organisasi, Sehingga apabila variabel perspektif pelanggan (X2) meningkat maka variabel kinerja organisasi (Y) juga akan mengalami peningkatan.
- c. Hasil uji t variabel proses bisnis internal (X3) terhadap variabel kinerja organisasi (Y) menghasilkan nilai t hitung $<$ t tabel ($538 < 2,004$) dan hasil perbandingan Sig t $>$ α sebesar $0,593 > 0,05$

maka dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima dan H_a ditolak. Sehingga variable proses bisnis internal (X_3) tidak mempengaruhi variabel kinerja organisasi (Y).

- d. Hasil uji t variabel pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) terhadap variabel kinerja organisasi (Y) menghasilkan nilai t hitung $> t$ tabel ($3,799 > 2,004$) dan hasil perbandingan $\text{Sig } t < \alpha$ sebesar $0,000 < 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu variabel pembelajaran dan pertumbuhan (X_4) mempengaruhi variabel kinerja organisasi (Y).

Kesimpulan dari hasil uji t menunjukkan bahwa perspektif finansial (X_1), perspektif pelanggan (X_2) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X_4) secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) kecuali perspektif proses bisnis internal (X_3) secara parsial berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi (Y).

3. Koefisien Determinasi (R^2) dan Koefisien Korelasi (R)

Koefisien determinasi bertujuan untuk mengetahui besar kontribusi variabel bebas yaitu perspektif finansial (X_1), perspektif pelanggan (X_2) perspektif proses bisnis internal (X_3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X_4) terhadap variabel terikat yaitu kinerja organisasi (Y). Semakin tinggi nilai koefisien determinasi maka akan semakin baik pula

kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Hasil perhitungan dari penelitian ini dapat dilihat pada tabel 22 berikut ini:

Tabel 22 Koefisien Determinasi dan Korelasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 ^a	,685	,662	3,770

(Sumber: Data Primer diolah, 2017)

Berdasarkan tabel 22 menunjukkan bahwa koefisien determinasi (*Adjusted R square*) sebesar 0,662. Hal ini menunjukkan bahwa Perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2) perspektif proses bisnis internal (X3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) berpengaruh sebesar 66,2% terhadap kinerja organisasi. Sedangkan sisanya 33,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Kemudian koefisien korelasi digunakan untuk mengukur besarnya hubungan linier antara variabel bebas (Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) terhadap variabel terikat (kinerja organisasi). Hasil perhitungan koefisien korelasi (R) dapat dilihat pada tabel 22. Berdasarkan tabel 22 menunjukkan bahwa koefisien korelasi (R) pada penelitian ini sebesar 0,828. Nilai korelasi ini menunjukkan tentang hubungan antara variabel Perspektif finansial (X1) perspektif pelanggan (X2) perspektif proses bisnis internal (X3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

(X4) terhadap variabel kinerja organisasi (Y) sebesar 0,828. Untuk menginterpretasikan hasil korelasinya peneliti menggunakan tabel 23.

Tabel 23 Interpretasi Koefisien Korelasi

No	Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
1	0,000 – 0,199	Sangat rendah
2	0,200 – 0,399	Rendah
3	0,400 – 0,599	Sedang
4	0,600 – 0,799	Kuat
5	0,800 – 1,000	Sangat kuat

Sumber: (Sugiyono, 2014:189)

Jika dilihat pada tabel 23 nilai koefisien korelasi 0,828 berada pada kategori 0,800 – 1,000. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas dan variabel terikat mempunyai hubungan sangat kuat. Kesimpulannya bahwa hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat positif. Sehingga saat variabel bebas (Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) ditingkatkan maka variabel terikatnya (kinerja organisasi) juga akan mengalami peningkatan.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran Secara Simultan Terhadap Kinerja Organisasi

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda, variabel perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2) perspektif proses bisnis internal (X3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) memiliki nilai $F(0,00) < (\alpha) 0,05$ dan $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ sehingga

variabel variabel perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan korelasi antara variabel perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja organisasi termasuk dalam kategori sangat kuat. Selain itu berdasarkan nilai adjusted R Square diketahui bahwa variabel variabel perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2) perspektif proses bisnis internal (X3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja organisasi (Y) sebesar 0,662 (66,2%) dan sisanya sebesar 33,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Tika (2012:139) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh budaya organisasi yang didalamnya terdapat beberapa unsur seperti lingkungan, waktu, dan aktivitas manusia.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000:7) yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif untuk mengukur kinerja, yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif

ini memberikan kerangka kerja bagi *balanced scorecard* untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini menggunakan variabel perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai variabel bebas. Keempat variabel tersebut merupakan indikator di dalam *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1994). Sehingga demikian dapat disimpulkan bahwa perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

2. Pengaruh Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Secara Parsial Terhadap Kinerja Organisasi

a. Pengaruh Perspektif Finansial (X1) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil uji t variabel perspektif finansial (X1) diperoleh signifikansi $t (0,036) < (\alpha) 0,05$ dan nilai $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, sehingga variabel *perspektif finansial* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan analisis deskripsi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban *item* pada variabel perspektif finansial adalah berkategori sangat baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 4,54. Hal ini mengindikasikan bahwa

perspektif finansial Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II rata-rata per item memiliki nilai mean yang sangat baik dengan tiga indikator yang menjadi tolak ukur yaitu, bauran pertumbuhan penerimaan, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva.

Pertumbuhan pendapatan di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II berdasarkan hasil penelitian memang sangat baik, yaitu dijelaskan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah berhasil mencapai target penerimaan negara tiap tahunnya dan telah berhasil mengalami pertumbuhan realisasi penerimaan negara tiap tahunnya sehingga otomatis Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah mampu mewujudkan penerimaan negara yang optimal dengan sangat baik.

Dalam hal penghematan biaya Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II Selalu melakukan perencanaan biaya dalam menjalankan program, selain itu anggaran yang telah diberikan selalu diserap dengan baik sehingga penggunaan biaya dilakukan secara efisien dan efektif. Hal ini dibuktikan dengan adanya laporan kinerja yang menunjukkan akuntabilitas dari segi pertanggungjawaban biaya anggaran yang diserap untuk menunjang kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Indikator ketiga yaitu pemanfaatan aktiva Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II juga memiliki nilai mean yang sangat memuaskan walaupun nilai mean dari indikator pertumbuhan penerimaan negara dan penghematan biaya masih lebih besar. Akan tetapi jumlah mean

pada masing-masing item pada indikator pemanfaatan aktiva masih tergolong sangat memuaskan. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan (2009) Jane Kinya (2015), Aliza Ramli (2015) dan James Kilika (2015) yang menyatakan bahwa *balanced scorecard* dari perspektif finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Sesuai dengan pendapat dari Kaplan dan Norton (2000) perspektif finansial dalam *balanced scorecard* merupakan strategi finansial untuk mendorong kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator pertumbuhan pendapatan atau penerimaan, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva. Aspek finansial mampu memberikan gambaran mengenai performa atau kinerja organisasi yang telah berjalan, sehingga pengaruh perspektif finansial terhadap kinerja organisasi sangat besar. Jadi hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel Perspektif finansial terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja organisasi.

b. Pengaruh Perspektif Pelanggan (X2) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil uji t variabel perspektif pelanggan (X2) diperoleh signifikansi $t(0,017) < (\alpha) 0,05$ dan nilai $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, sehingga variabel perspektif pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan analisis deskripsi dalam

penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban *item* pada perspektif pelanggan adalah berkategori sangat baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 4,38. Hal ini mengindikasikan bahwa perspektif pelanggan dengan indikator menurut Zeithaml et al (1996) yaitu bukti fisik (*tangibles*), kepercayaan (*reliability*) cepat tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*) dan empati (*empathy*) yang diberikan oleh Kantor Wilayah DJBC untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sangat baik.

Bukti Fisik yang diberikan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan yaitu berupa tempat pelayanan yang nyaman, sarana prasarana yang tersedia dengan baik, formulir yang dibutuhkan pelanggan tersedia dengan sangat baik dan mudah diakses untuk keperluan pemenuhan kewajiban pelanggan terhadap kepabeanan cukai. Selain bukti fisik, sikap pegawai yang cepat tanggap empati yang diberikan juga sangat tinggi sehingga dapat memberikan penyelesaian terhadap kesulitan dan permasalahan yang dialami pelanggan (pengguna jasa) sehingga menimbulkan rasa kepercayaan yang tinggi dari pelanggan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Selain itu hasil diskusi dengan kepala kantor setelah penelitian menjelaskan bahwa Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II selalu melakukan survey kepuasan pelanggan tiap tahun, sehingga tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur apakah kinerja dari organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah memuaskan pelanggan atau

pengguna jasa. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Gunawan (2009) Jane Kinya (2015), Aliza Ramli (2015) dan James Kilika (2015) yang menyatakan bahwa perspektif pelanggan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini juga sudah sesuai berdasarkan tinjauan teoritis mengenai perspektif pelanggan. Menurut Kurnianto (2003) dalam perspektif pelanggan merupakan persepsi pegawai terhadap strategi organisasi dalam memberikan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu perspektif pelanggan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi, strategi organisasi yang baik dari perspektif pelanggan akan meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan kepuasan pelanggan sehingga kepercayaan pelanggan semakin bertambah terhadap kinerja organisasi tersebut. Jadi hasil penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa variabel perspektif pelanggan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

c. Pengaruh Proses Bisnis Internal (X3) Terhadap Kinerja Organisasi (Y)

Berdasarkan hasil uji t variabel proses bisnis internal (X3) diperoleh signifikansi $t(0,593) > (\alpha) 0,05$ dan nilai t hitung $< t$ tabel, sehingga variabel proses bisnis internal memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan analisis deskripsi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban *item* pada

perspektif proses bisnis internal adalah berkategori sangat baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 4,31 walaupun dibanding variabel lain jumlah *grand mean* variabel perspektif proses bisnis internal yang paling rendah. Hal ini mengindikasikan bahwa perspektif proses bisnis internal dari indikator inovasi, proses operasi dan proses purna jual atau pelayanan yang dalam hal ini evaluasi pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II telah baik.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yassin (2016) yang berjudul pengaruh *balanced scorecard* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan dan kinerja perusahaan (studi pada karyawan PT. Semen Indonesia (Persero) hasil dari penelitian tersebut yaitu variabel perspektif proses bisnis internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan namun berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi. Dalam hal ini pengaruh perspektif proses bisnis internal secara langsung terhadap kinerja perusahaan pada PT. Semen Indonesia sangat kecil.

Setelah mengetahui hasil penelitian bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II maka peneliti memutuskan untuk melakukan diskusi bersama kepala Kantor DJBC Jawa Timur II untuk mengetahui faktor lain atau penyebab dari ketidaksignifikan hal tersebut. Dari diskusi tersebut menghasilkan penyebab perspektif proses bisnis internal berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi

dikarenakan dalam penciptaan sebuah inovasi masih memiliki batasan yaitu terkait dengan biaya dan juga peraturan. Selain biaya anggaran yang terbatas untuk menciptakan dan mengembangkan sebuah inovasi, adanya peraturan seperti KMK (Keputusan Menteri Keuangan) atau PP (Peraturan Pemerintah) memberikan batasan dalam menciptakan sebuah inovasi. Inovasi yang sifatnya masih dalam konteks peraturan dirjen bea cukai, KMK dan juga PP dalam hal ini masih diijinkan akan tetapi jika inovasi tersebut tidak sesuai dengan peraturan-peraturan yang sudah ditetapkan maka nantinya akan menyebabkan perubahan pada KMK dan PP sehingga hal ini juga membutuhkan proses yang sangat lama. Selain itu, dari segi usia pegawai Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II yang kebanyakan berusia diatas 50 tahun sampai 56 menyebabkan sedikitnya inovasi yang diciptakan. Oleh karena itu Kantor wilayah DJBC Jawa Timur II kurang menciptakan inovasi baik berupa produk dan program, sejauh ini inovasi program dan produk yang disediakan dari Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sudah sangat cukup untuk menunjang kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

**d. Pengaruh Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)
Terhadap Kinerja Organisasi (Y)**

Berdasarkan hasil uji t variabel pertumbuhan dan pembelajaran (X4) diperoleh signifikansi $t(0,000) < (\alpha) 0,05$ dan nilai $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, sehingga variabel pertumbuhan dan pembelajaran memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Berdasarkan analisis deskripsi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa rata-rata jawaban *item* pada perspektif proses bisnis internal adalah berkategori sangat baik yaitu dengan nilai *grand mean* sebesar 4,42. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator kemampuan pekerja atau sumber daya manusia pegawai sangat memuaskan hal ini dibuktikan dari nilai mean pada masing-masing item kemampuan pekerja sangat memuaskan. kemampuan sistem informasi juga berdampak positif terhadap kinerja organisasi hal ini dibuktikan bahwa dari analisis deskriptif kemampuan sistem informasi sangat memuaskan karena ditunjang dengan adanya perangkat lunak dan perangkat keras yang menunjang pekerjaan, kemudian adanya database dan jaringan internet yang membantu menunjang kinerja organisasi. Selain itu, pada indikator ketiga motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu banyaknya pegawai yang memahami visi dan misi organisasi serta mengimplementasikannya dalam bekerja sehari-hari tentunya akan memberikan pengaruh terhadap meningkatnya kinerja organisasi.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperuntukan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada pada organisasi. Luis dan Biromo (2007:37) mengemukakan bahwa kinerja perusahaan yang unggul dapat dicapai melalui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena perspektif ini berfokus pada pembelajaran sumber daya manusia untuk menciptakan pegawai yang kompeten dimana pegawai merupakan

aspek penting organisasi yang peranannya berpengaruh terhadap kinerja organisasi tersebut.

Oleh karena itu dapat dimengerti bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah strategi manajemen yang memang diperuntukan bagi pengembangan kemampuan pegawai dimana perspektif ini mengharuskan organisasi untuk terus melakukan pengembangan dan pemberdayaan sumber daya manusia-nya. Seperti yang dikemukakan oleh Werner dan Xu (2012) bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara garis besar berfokus pada kapabilitas pegawai sebagai aspek penunjang masa depan organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diduga akan mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Jane Kinya (2015), Aliza Ramli (2015) yang menyatakan bahwa perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur tentang pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap Kinerja Organisasi maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengujian yang dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa perspektif finansial (X1), perspektif pelanggan (X2) perspektif proses bisnis internal (X3) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) secara simultan (bersama-sama) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y)
2. Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $F < 0,05$, $F \text{ hitung} > F \text{ tabel}$ serta *adjusted R square* sebesar 66,2% hal ini menunjukkan bahwa Perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh sebesar 66,2% terhadap kinerja organisasi. Sedangkan sisanya 33,8% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

3. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa perspektif finansial (X1) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $t < 0,05$, t hitung $> t$ tabel serta nilai koefisien regresi sebesar 0,455 hal ini menunjukkan bahwa perspektif finansial berpengaruh sebesar 45,5% terhadap kinerja organisasi. Sedangkan sisanya 54,5% dipengaruhi oleh variabel perspektif pelanggan dan variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
4. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa perspektif pelanggan (X2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $t < 0,05$, t hitung $> t$ tabel serta nilai koefisien regresi sebesar 0,464 hal ini menunjukkan bahwa perspektif pelanggan berpengaruh sebesar 46,4% terhadap kinerja organisasi. Sedangkan sisanya 53,6% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.
5. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal (X3) berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $t > 0,05$, t hitung $< t$ tabel serta nilai koefisien regresi sebesar 0,063 hal ini menunjukkan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh sebesar 6,3%

terhadap kinerja organisasi. Sedangkan sisanya 93,7% dipengaruhi oleh variabel perspektif pelanggan dengan koefisien regresi sebesar 46,4% yang termasuk dalam penelitian ini dan variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

6. Berdasarkan pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (X4) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (Y) Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II . Hal ini dibuktikan dari nilai signifikansi $t < 0,05$, $t_{hitung} > t_{tabel}$ serta nilai koefisien regresi sebesar 0,843 hal ini menunjukkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berpengaruh sebesar 84,3% terhadap kinerja organisasi. Sedangkan sisanya 15,7% dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan dari pihak instansi atau organisasi dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja organisasi. Diharapkan pula dari pihak pegawai dapat menciptakan inovasi baik berupa gagasan, ide, produk yang memberikan kemudahan pelanggan atau pengguna jasa sehingga proses bisnis internal Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur dapat mencapai kinerja baik dari segi produktivitas

penerimaan negara, responsibilitas, responsivitas, dan visi misi dari Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II. Serta lebih meningkatkan akan pemahaman dalam penerapan *balanced scorecard* sehingga Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dapat menjadi organisasi yang *good corporate governance*.

2. Diharapkan peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian dengan mempertimbangkan apakah perlu ditambahkan variabel *intervening* atau *moderating* untuk mengetahui pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi sehingga hasilnya akan lebih signifikan semua pada masing-masing variabel perspektif *balanced scorecard*, Serta faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja seperti budaya organisasi, *reward* dan *punishment* . Dengan demikian hasil yang diharapkan dapat mengungkap lebih banyak permasalahan dan memberikan temuan-temuan penelitian yang lebih berarti dan bermanfaat bagi banyak pihak.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- AA. Prabu Mangkunegara. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Anandya, Dudi dan Supriyadi, Heru. 2005. *Riset Pemasaran: Prospektif dan Terapan*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Ed Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penilaian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bastian, Indra. 2001. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Budi Sutedjo, Dharma Oetomo. 2005. *Perencanaan dan Pembangunan Sistem Informasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Ed Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: Prenada Media.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.2, No.1.
- Dwiyanto, Agus. 2006. *Penilaian Kinerja Organisasi Publik*. Yogyakarta: Fisipol UGM Press.
- Everett M, Rogers. 2003. *Diffusion of Innovation*. Ed Kelima. New York: Free Press.
- Fauzi, Muchamad. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Ed Pertama. Semarang: Walisongo Press.
- Flynn, N. 1988. *Public Sector Management*. Brighton: Wheatsheaf.
- Gasperz, Vincent. 1997. *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gasperz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Gasperz, Vincent. 2006. *ISO 9001:2000 and Continual Quality Improvement*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam, 2005. *Aplikasi Analisis Multivarite dengan SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- J. Supranto. 2000. *Statistik (Teori dan Aplikasi)*. Ed Keenam. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, R.S. and David P.Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review, Massachusetts.
- _____, 2006. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan Oleh Peter R.Yosi Pasla, MBA. Jakarta: Erlangga.
- Keban, Yeremias, T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori, dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Kotter J.P and Heskett S.L. 1992. *Corporate Culture and perfomance*, Alih bahasa Benyamin Molan, Jakarta: PT. Prenhallindo Simon dan Schuster (Asia) Pte Ltd.
- Kurnianto, Heru Tjahyono. 2003. *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPFE UMY.
- Luis, Suwandi., dan Prima A, Biromo. 2007. *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Lumban Gaol, Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Mahsun, Mohammad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Malhotra, Naresh K. 2005. *Riset Pemasaran*. Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Niven, Paul R. 2003. *Balanced Scorecard: Step-By-Step for Government and Nonprofit Agencies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pabundu Tika, Moh. 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Pace R. Wayne and Faules. 2000. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Bandung: Alfabeta.

Patilima, Hamid. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Ikatan Akuntansi Indonesia. 2004. *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Ed Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ed 3. Yogyakarta: STIE YKPN.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendy. 2008. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.

Singgih, Santoso. 2004. *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS*. Jakarta: Gramedia.

Sudarmanto, Gunawan. 2013. *Statistik Terapan Berbasis Komputer dengan Program IBM SPSS Statistics 19*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.

Tangkilisan, Hesel Nogi. 2003. *Implementasi Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI.

Tangkilisan, Hesel Nogi. 2003. *Kebijakan Publik Yang Membumi*. Yogyakarta: Lukman Offset YPAPI.

Uma, Sekaran. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Ed Keempat. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.

Yuwono Sony, Dkk. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Gramedia.

PEDOMAN DAN UNDANG-UNDANG

Peraturan Menteri Keuangan No. 131/ PMK.01/2011 Tentang Perubahan kedua atas Peraturan PMK No. 74/PMK.01/2009 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Keputusan Menteri Keuangan No.467/2014 Tentang Pengelolaan Kinerja di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Laporan Kinerja Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tahun 2014

JURNAL DAN KARYA ILMIAH

Aqli, Yassin. 2016. Pengaruh Balanced Scorecard dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan dan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol.33. No.2. April 2016. Administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id

Ching –Yee, Chan Lilliam. 2004. Performance measurement and Adoption of Balanced Scorecard: A survey of municipal government in the USA and Canada *The International Journal of Public Sector Management* 17.2/3 (2004): 204-221

Jane Kinya Marete. 2015. Influence of Balanced Scorecard on Organizational Performance in Institutions of Higher Learning. *European Journal of Business and Management*. Publikasi iiste.org

Kilika, James. 2015. The Influence Of The Balanced Scorecard On Performance Of Public Sector Organizations In Kenya. *Science Journal of Business and Management*. Vol.3, No.5, 2015, pp.150-156. doi:10.11648/j.sjbm.20150305.13

Nur Faezah Mohd Sukri dan Aliza Ramli. 2015. Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers : A Balanced Scorecard Perspective. *Procedia Economics and Finance Journal* 28 (2015). Publikasi University Technology Mara



KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA
DIREKTORAT JENDERAL BEA DAN CUKAI
KANTOR WILAYAH JAWA TIMUR II

JALAN RADEN INTAN NO. 3 MALANG 65141
PHONE. (0341) 402740 FAKS. (0341) 402739

Nomor : S- ~~900~~ /WBC.11/BG.01/2016
Sifat : Biasa
Hal : Pemberian Ijin Riset / Survey

29 Desember 2016

Yth .Ketua Prodi Perpajakan
Fakultas Ilmu Administrasi, UB
Jln. MT. Haryono NO.163 Malang

Sehubungan dengan surat Saudara Nomor : 18148/UNI 10.3/PG/ 2016 tanggal 30 November 2016 hal Riset/Survey, disampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jawa Timur II Malang menerima permohonan Saudara dengan memberikan ijin melakukan riset/survey mahasiswa atas :

Nama : Fitria Wati
Jurusan / Prodi : Administrasi Bisnis / Perpajakan
NIM : 135030401111026

2. Riset / Survey tersebut akan dilakukan dengan metode pengisian kuesioner yang diberikan kepada seluruh Pegawai dengan tema "Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Organisasi (Studi kasus di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II)".

3. Pelaksanaan Riset / Survey dijadwalkan sebagai berikut :

Tanggal : 09 Januari 2017 s.d. 20 Januari 2017
Tempat : Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II
Jalan Raden Intan Nomor 3 Malang

4. Berkenanan dengan hal tersebut, agar Saudara memberitahukan kepada mahasiswa yang akan melakukan riset/survey sesuai jadwal yang ditentukan dengan tetap mengikuti aturan yang berlaku di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II.

Demikian disampaikan, atas kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Kepala Kantor
u.b.

Pih Kepala Bagian Umum



Priyo Ismyadi

NIP. 19620626 198303 1 001

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA ORGANISASI

Dalam rangka menunjang kegiatan penelitian dan penulisan skripsi yang dilakukan peneliti selaku mahasiswa Fakultas Ilmu Administrasi Jurusan Administrasi Bisnis Program Studi Perpajakan Universitas Brawijaya Malang. Mohon bapak/ibu/saudara/i meluangkan waktu untuk memberikan pendapatnya mengenai sejauh mana pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja organisasi pada Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II dalam kuesioner yang telah disediakan.

Hasil penelitian ini hanya diperuntukan bagi keperluan penyusunan skripsi yang merupakan tugas akhir bagi saya yang bernama Fitria Wati mahasiswa S1 Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Maka dari itu saya berharap bapak/ibu/bersedia mengisi kuesioner ini, jawaban anda tidak akan saya publikasikan dan dijamin kerahasiannya hanya untuk kepentingan akademis, atas perhatian dan kesediaan bapak/ibu/saudara/i meluangkan waktu, saya ucapkan terima kasih.

KARAKTERISTIK RESPONDEN

Mohon diisi dan pilihlah jawaban yang tersedia sesuai dengan pilihan anda.

1. Nama responden : (boleh tidak diisi)
2. Jabatan :
3. Jenis Kelamin : (a) Pria (b) wanita
4. Usia : (a) >21-25 (b) >25-30 (c) >30-35 (d) >35-40 (e) >40-45
(f) >45-50 (g) >50-55 (h) >55-60 (i) >60-65 (j) >65-70
5. Masa Kerja : (a) 1-5 tahun (b) >5-10 tahun (c) >10-15 tahun (d) >15thn
6. Pendidikan Terakhir : (a)SD (b)SMP (c)SMA (d)Diploma (e)Sarjana/S1
(f)Magister/S2 (g)Doktor/S3

PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

Pada pernyataan dibawah ini silahkan mengisi sesuai dengan pendapat/opini anda dengan memberikan tanda centang (✓) pada jawaban.

Keterangan Pengisian Kuesioner :

SS : Sangat Setuju/Sangat Sesuai/Sangat baik

S : Setuju/Sesuai/baik

R : Ragu-Ragu

TS : Tidak Setuju/Tidak Sesuai/Tidak baik

STS: Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Sesuai/Sangat tidak baik

Tabel Kuesioner

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
Perspektif Finansial						
a. Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan						
1.	Kanwil DJBC Jatim II telah berhasil mencapai target penerimaan negara tiap tahun					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah mengalami pertumbuhan realisasi negara tiap tahun					
3.	Kanwil DJBC Jatim II telah mampu mewujudkan penerimaan negara yang optimal					
b. Penghematan Biaya						
1.	Kanwil DJBC Jatim II selalu melakukan perencanaan biaya dalam menjalankan program kerja					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah mampu menghemat biaya dalam merealisasikan program kerja					
3.	Kanwil DJBC Jatim II telah mampu menggunakan biaya sesuai dengan anggaran yang ditetapkan					
4.	Kanwil DJBC Jatim II telah menggunakan biaya operasional secara efisien dan efektif					
c. Pemanfaatan Aktiva						
1.	Pegawai selalu memanfaatkan peralatan kantor dengan sebaik-baiknya (Aktiva Tetap: BMN/Barang Milik Negara, Mesin, Mobil Dinas,dll)					
2.	Pegawai selalu memanfaatkan perlengkapan kantor dengan sebaik-baiknya (Aktiva Lancar: barang persediaan Kantor/ATK,dll)					
3.	Pegawai selalu melakukan pemeliharaan terhadap peralatan kantor					
4.	Pegawai selalu menggunakan aset untuk memenuhi tujuan pemberian layanan					
Perspektif Pelanggan (Customer)						
a. Bukti Fisik (Tangibles)						
1.	Kanwil DJBC Jatim II telah menyediakan tempat pelayanan yang nyaman					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah menyediakan sarana prasarana bagi pelanggan (pengguna jasa) dengan baik					
3.	Kanwil DJBC Jatim II telah menyediakan formulir yang dibutuhkan pelanggan dengan baik					
b. Kepercayaan (Reliability)						
1.	Pegawai selalu memberikan pelayanan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur Kanwil DJBC Jatim II					
2.	Pegawai selalu memenuhi janji layanan yang diberikan kepada pengguna layanan					

3.	Pegawai selalu mendorong pelanggan untuk mematuhi ketentuan aturan yang berlaku					
c. Cepat Tanggap (Responsiviness)						
1.	Pegawai selalu segera memberikan tanggapan ketika ada pelanggan yang complain					
2.	Pegawai selalu secara aktif memberikan informasi mengenai peraturan kepabeanan cukai kepada pelanggan (Pengguna Jasa)					
3.	Pegawai selalu cepat memberikan respon terhadap kesulitan administrasi pelanggan					
d. Jaminan (Assurance)						
1.	Pegawai selalu bersikap jujur dalam bekerja					
2.	Pegawai selalu bersikap profesional dalam bekerja					
3.	Pegawai selalu menjaga aman data-data yang disampaikan pelanggan					
e. Empati (Empathy)						
1.	Pegawai selalu peduli dengan kesulitan yang dihadapi pelanggan					
2.	Pegawai selalu memberikan perhatian pada seluruh permasalahan yang berkaitan dengan kepabeanan ekspor impor dan cukai					
3.	Pegawai selalu mudah dihubungi apabila pelanggan mengalami kesulitan					
Perspektif Proses Bisnis Internal						
a. Proses Inovasi						
1.	Pegawai termotivasi untuk selalu memikirkan hal-hal baru dalam bekerja					
2.	Kanwil DJBC Jatim II tidak terpengaruh dengan besar kecilnya biaya dalam mengembangkan sebuah inovasi					
3.	Kanwil DJBC Jatim II telah berhasil mengembangkan inovasi dalam bekerja					
b. Proses Operasi						
1.	Pegawai telah mampu mengatasi hambatan dalam pekerjaan					
2.	Kepala kantor selalu memberikan instruksi yang jelas dalam melakukan pekerjaan					
3.	Pegawai telah mampu memenuhi target pekerjaan dengan baik					
c. Proses Pelayanan						
1.	Kepala Kantor selalu mengawasi pegawai dalam bekerja					
2.	Pegawai telah melakukan evaluasi setelah melakukan pekerjaan					
3.	Pegawai memerlukan waktu yang relatif cepat dalam melakukan proses evaluasi kerja					
4.	Pegawai telah menindaklanjuti hasil evaluasi yang bermasalah					

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**a. Kemampuan Pekerja**

1.	Pegawai selalu mampu bekerja secara tim atau berkelompok					
2.	Ada relevansi antara bidang ilmu pengetahuan yang pegawai miliki dengan tuntutan kebutuhan pekerjaan pegawai					
3.	Pegawai selalu memiliki inisiatif yang tinggi dalam bekerja					
4.	Pegawai selalu memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam bekerja					

b. Kemampuan sistem Informasi

1.	Kanwil DJBC Jatim II telah menggunakan komputer yang canggih dalam bekerja					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah menggunakan software (Ms.word, Ms.Excel, Google, dll) dalam bekerja					
3.	Kanwil DJBC Jatim II telah mempunyai database yang mudah diakses oleh pegawai dalam bekerja (contoh: database disposisi surat masuk, surat keluar, atau database lainnya)					
4.	Kanwil DJBC Jatim II telah menyediakan jaringan internet yang stabil dalam menunjang pekerjaan					

c. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan

1.	Pegawai telah memahami tentang visi dan misi organisasi					
2.	Pegawai telah diberikan kebebasan dalam menyampaikan saran sesuai dengan etika yang berlaku					
3.	Pegawai telah mengimplementasikan visi misi organisasi dalam bekerja					

Kinerja Organisasi**a. Produktivitas**

1.	Pegawai telah mampu bekerja sesuai dengan target kinerja yang telah diberikan					
2.	Pegawai telah mampu menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya					
3.	Pegawai selalu bersedia diberi tambahan kuantitas kerja diluar jam kerja apabila dibutuhkan (lembur kerja)					
4.	Kanwil DJBC Jatim II telah memberikan program-program pelatihan pegawai untuk peningkatan produktivitas dalam bekerja					

b. Kualitas Layanan

1.	Kanwil DJBC Jatim II selalu tepat waktu dalam memberikan pelayanan					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah memberikan petunjuk yang akurat kepada pelanggan (pengguna jasa)					

3.	Kanwil DJBC Jatim II telah memberikan kenyamanan bagi pelanggan dalam memperoleh pelayanan					
4.	Kanwil DJBC Jatim II telah memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam mendapatkan pelayanan					
c. Responsivitas						
1.	Kanwil DJBC Jatim II telah menyusun perencanaan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah mengembangkan program kegiatan pelayanan dengan mempertimbangkan aspirasi pengguna jasa					
3.	Kanwil DJBC Jatim II telah mengadakan sosialisasi peraturan kepada masyarakat /pengguna jasa					
d. Responsibilitas						
1.	Kanwil DJBC Jatim II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi pelayanan publik					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah melaksanakan kegiatan sesuai dengan kebijakan organisasi					
3.	Kanwil DJBC Jatim II sudah memiliki kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh pegawai					
e. Akuntabilitas						
1.	Kanwil DJBC Jatim II telah memberikan pertanggungjawaban dalam melakukan pengelolaan organisasi secara efektif dan efisien					
2.	Kanwil DJBC Jatim II telah memberikan pertanggungjawaban dalam menggunakan dana publik secara efisien dan efektif					
3.	Kanwil DJBC Jatim II telah membuat laporan keuangan untuk menggambarkan kinerja finansial organisasi					

TABULASI PERSPEKTIF FINANSIAL (X1)

No Responden	X.1.1.1	X.1.1.2	X.1.1.3	X.1.2.1	X.1.2.2	X.1.2.3	X.1.2.4	X.1.3.1	X.1.3.2	X.1.3.3	X.1.3.4	X1
1	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	45
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	52
3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	52
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	52
6	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	52
7	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	51
8	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	52
9	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	49
10	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	51
11	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
12	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	48
13	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
14	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
15	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	52
16	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	53
17	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
18	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	51
19	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	49
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
21	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	49
22	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	48
23	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	46
24	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	51
25	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	52
26	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	47

27	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	48
28	5	4	5	4	4	4	4	5	4	3	4	46
29	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	47
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
31	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	48
32	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	51
33	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	50
34	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	50
35	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
36	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	54
37	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	50
38	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	47
39	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	48
40	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	50
41	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	51
42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	51
43	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	50
44	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	52
45	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	50
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	53
47	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	54
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
49	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	50
50	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	52
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
52	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	47
53	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	47
54	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	50
55	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	51

56	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	53
57	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	53
58	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
59	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	47
60	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	49



Tabulasi Variabel Perspektif Pelanggan (X2)

No Responden	X.2.1.1	x.2.1.2	X.2.1.3	X.2.2.1	X.2.2.2	X.2.2.3	X.2.3.1	X.2.3.2	X.2.3.3	X.2.4.1	X.2.4.2	X.2.4.3	X.2.5.1	X.2.5.2	X.2.5.3	X2
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
2	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	68
3	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	70
5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	69
6	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	70
7	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	5	5	3	5	5	69
8	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	3	5	5	70
9	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	66
10	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
11	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	66
12	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	3	3	3	59
13	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
14	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	65
15	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	69
16	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	68
17	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	69
18	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	69
19	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	67
20	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	70
21	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	2	4	63
22	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	61
24	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	63
25	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	64

26	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
27	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	63
28	4	4	3	4	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	61
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	59
32	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	70
33	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	64
34	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	65
35	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	61
36	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	72
37	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	62
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	62
39	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	66
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
41	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	65
42	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	64
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	73
44	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	66
45	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	71
46	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	69
47	5	5	3	4	5	4	3	5	5	5	5	5	4	5	5	68
48	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	5	5	5	5	5	66
49	4	4	4	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	4	4	67
50	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	66
51	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	70
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60
53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	61
54	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	68

55	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	64
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
57	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	63
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
59	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	64
60	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	65



Tabulasi Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

[illegible]

25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
26	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	47
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
33	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	48
34	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
35	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	42
36	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	34
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
39	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	46
40	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
41	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	47
42	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
43	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
45	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
46	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	41
47	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	39
48	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	40
49	4	4	5	5	4	4	3	4	4	5	42
50	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	44
51	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	44
52	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	44
53	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	48

54	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	47
55	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	47
56	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	44
57	4	4	4	4	4	5	3	4	5	5	42
58	4	4	5	5	4	4	3	4	5	5	43
59	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	48
60	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49



Tabulasi Variabel Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran (X4)

[illegible]

24	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	48
25	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	44
26	5	3	3	5	4	5	5	4	4	4	4	46
27	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47
28	4	3	4	5	4	5	4	5	5	4	4	47
29	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	47
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45
31	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	47
32	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	49
33	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	47
34	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	46
35	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	47
36	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	51
37	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	49
38	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	47
39	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	49
40	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
41	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	50
42	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	47
43	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	50
44	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	47
45	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	53
46	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	53
47	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	53
48	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	53
49	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	45
50	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	48
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	45

53	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	47
54	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	49
55	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	43
56	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	49
57	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	44
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
59	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	46
60	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	48



Tabulasi Variabel Kinerja Organisasi (Y)

No Responden	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.2.4	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.4.1	Y.4.2	Y.4.3	Y.5.1	Y.5.2	Y.5.3	Y
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	71
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	84
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	84
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
10	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	78
11	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	69
13	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	67
14	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	74
15	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	81
16	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	77
17	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	82
18	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
19	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	82
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
21	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	78
22	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
24	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	71

25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	72
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
27	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	73
28	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	71
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
32	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	71
33	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	74
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	72
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	73
36	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	84
37	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	74
38	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	75
39	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	82
40	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	78
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	71
42	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	82
43	5	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	81
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	71
45	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	83
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	75
50	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	78
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
52	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	68
53	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	71

54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	83
55	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	70
56	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
57	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	70
58	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	85
59	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	71
60	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	75



Lampiran Uji Validitas Variabel Perspektif Finansial (X1)

Correlations

	X.1.1.1	X.1.1.2	X.1.1.3	X.1.2.1	X.1.2.2	X.1.2.3	X.1.2.4	X.1.3.1	X.1.3.2	X.1.3.3	X.1.3.4	X1
X.1.1.1 Pearson Correlation	1	,291*	,429**	,169	,156	,260*	-,076	,257*	-,053	,077	-,064	,323*
Sig. (2-tailed)		,024	,001	,198	,235	,045	,562	,047	,690	,558	,625	,012
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.1.2 Pearson Correlation	,291*	1	,320*	,504**	,079	,315*	,200	,223	,065	,274*	,196	,562**
Sig. (2-tailed)	,024		,013	,000	,549	,014	,125	,087	,620	,034	,134	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.1.3 Pearson Correlation	,429**	,320*	1	,181	,140	,233	,112	,297*	,185	,208	,174	,506**
Sig. (2-tailed)	,001	,013		,166	,286	,073	,393	,021	,157	,110	,184	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.2.1 Pearson Correlation	,169	,504**	,181	1	,384**	,454**	,406**	,222	,087	,364**	,195	,678**
Sig. (2-tailed)	,198	,000	,166		,002	,000	,001	,088	,509	,004	,135	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.2.2 Pearson Correlation	,156	,079	,140	,384**	1	,400**	,267*	,000	-,154	,231	,000	,432**
Sig. (2-tailed)	,235	,549	,286	,002		,002	,039	1,000	,241	,075	1,000	,001
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.2.3 Pearson Correlation	,260*	,315*	,233	,454**	,400**	1	,401**	,354**	,215	,298*	,124	,696**
Sig. (2-tailed)	,045	,014	,073	,000	,002		,002	,006	,099	,021	,345	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.2.4 Pearson Correlation	-,076	,200	,112	,406**	,267*	,401**	1	,189	,136	,199	,104	,527**
Sig. (2-tailed)	,562	,125	,393	,001	,039	,002		,148	,302	,128	,431	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.3.1 Pearson Correlation	,257*	,223	,297*	,222	,000	,354**	,189	1	,261*	,351**	,285*	,572**
Sig. (2-tailed)	,047	,087	,021	,088	1,000	,006	,148		,044	,006	,027	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.3.2 Pearson Correlation	-,053	,065	,185	,087	-,154	,215	,136	,261*	1	,107	,286*	,399**
Sig. (2-tailed)	,690	,620	,157	,509	,241	,099	,302	,044		,417	,027	,002
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.3.3 Pearson Correlation	,077	,274*	,208	,364**	,231	,298*	,199	,351**	,107	1	,492**	,636**
Sig. (2-tailed)	,558	,034	,110	,004	,075	,021	,128	,006	,417		,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.1.3.4 Pearson Correlation	-,064	,196	,174	,195	,000	,124	,104	,285*	,286*	,492**	1	,513**
Sig. (2-tailed)	,625	,134	,184	,135	1,000	,345	,431	,027	,027	,000		,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X1 Pearson Correlation	,323*	,562**	,506**	,678**	,432**	,696**	,527**	,572**	,399**	,636**	,513**	1
Sig. (2-tailed)	,012	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,000	,000	

N | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60 | 60

Lampiran Uji Validitas Variabel Perspektif Pelanggan (X2)

Correlations																	
		X.2.1.1	X.2.1.2	X.2.1.3	X.2.2.1	X.2.2.2	X.2.2.3	X.2.3.1	X.2.3.2	X.2.3.3	X.2.4.1	X.2.4.2	X.2.4.3	X.2.5.1	X.2.5.2	X.2.5.3	X2
X.2.1.1	Pearson Correlation	1	,733**	,419**	,094	,062	,138	,165	,308*	,197	,080	,279*	,381**	,189	,430**	,372**	,610**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,475	,635	,295	,207	,017	,131	,543	,031	,003	,147	,001	,003	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.1.2	Pearson Correlation	,733**	1	,317*	-,047	,126	,124	,205	,365**	,106	,131	,086	,198	,157	,357**	,292*	,521**
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,720	,338	,344	,117	,004	,421	,319	,514	,129	,231	,005	,024	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.1.3	Pearson Correlation	,419**	,317*	1	,368**	,092	,083	,211	,050	,227	-,117	,145	,210	,196	,329*	,292*	,479**
	Sig. (2-tailed)	,001	,014		,004	,486	,528	,105	,707	,082	,371	,269	,107	,133	,010	,024	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.2.1	Pearson Correlation	,094	-,047	,368**	1	,430**	,161	,185	,146	,345**	,166	,318*	,409**	,034	,169	,332**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,475	,720	,004		,001	,218	,158	,266	,007	,206	,013	,001	,799	,198	,010	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.2.2	Pearson Correlation	,062	,126	,092	,430**	1	,198	,356**	,308*	,326*	,320*	,211	,083	-,033	,149	,177	,474**
	Sig. (2-tailed)	,635	,338	,486	,001		,129	,005	,017	,011	,013	,105	,526	,800	,255	,176	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.2.3	Pearson Correlation	,138	,124	,083	,161	,198	1	,121	,403**	,378**	,023	-,063	-,073	-,131	,169	,268*	,355**
	Sig. (2-tailed)	,295	,344	,528	,218	,129		,358	,001	,003	,864	,632	,580	,318	,196	,038	,005
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.3.1	Pearson Correlation	,165	,205	,211	,185	,356**	,121	1	,432**	,177	,256*	,115	-,006	,285*	,106	,148	,476**
	Sig. (2-tailed)	,207	,117	,105	,158	,005	,358		,001	,176	,048	,381	,966	,027	,419	,260	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.3.2	Pearson Correlation	,308*	,365**	,050	,146	,308*	,403**	,432**	1	,221	,350**	,081	-,039	-,011	,176	,335**	,519**
	Sig. (2-tailed)	,017	,004	,707	,266	,017	,001	,001		,090	,006	,540	,765	,936	,178	,009	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.3.3	Pearson Correlation	,197	,106	,227	,345**	,326*	,378**	,177	,221	1	,284*	,283*	,192	,246	,448**	,359**	,611**
	Sig. (2-tailed)	,131	,421	,082	,007	,011	,003	,176	,090		,028	,029	,142	,058	,000	,005	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.4.1	Pearson Correlation	,080	,131	-,117	,166	,320*	,023	,256*	,350**	,284*	1	,353**	,040	,200	,084	,165	,426**
	Sig. (2-tailed)	,543	,319	,371	,206	,013	,864	,048	,006	,028		,006	,761	,126	,525	,209	,001
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

X.2.4.2	Pearson Correlation	,279*	,086	,145	,318*	,211	-,063	,115	,081	,283*	,353**	1	,522**	,067	,376**	,426**	,529**
	Sig. (2-tailed)	,031	,514	,269	,013	,105	,632	,381	,540	,029	,006		,000	,610	,003	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.4.3	Pearson Correlation	,381**	,198	,210	,409**	,083	-,073	-,006	-,039	,192	,040	,522**	1	,178	,349**	,294*	,477**
	Sig. (2-tailed)	,003	,129	,107	,001	,526	,580	,966	,765	,142	,761	,000		,173	,006	,022	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.5.1	Pearson Correlation	,189	,157	,196	,034	-,033	-,131	,285*	-,011	,246	,200	,067	,178	1	,559**	,410**	,447**
	Sig. (2-tailed)	,147	,231	,133	,799	,800	,318	,027	,936	,058	,126	,610	,173		,000	,001	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.5.2	Pearson Correlation	,430**	,357**	,329*	,169	,149	,169	,106	,176	,448**	,084	,376**	,349**	,559**	1	,741**	,705**
	Sig. (2-tailed)	,001	,005	,010	,198	,255	,196	,419	,178	,000	,525	,003	,006	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.2.5.3	Pearson Correlation	,372**	,292*	,292*	,332**	,177	,268*	,148	,335**	,359**	,165	,426**	,294*	,410**	,741**	1	,719**
	Sig. (2-tailed)	,003	,024	,024	,010	,176	,038	,260	,009	,005	,209	,001	,022	,001	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X2	Pearson Correlation	,610**	,521**	,479**	,513**	,474**	,355**	,476**	,519**	,611**	,426**	,529**	,477**	,447**	,705**	,719**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



Lampiran Uji Validitas Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

		Correlations										
		X.3.1.1	X.3.1.2	X.3.1.3	X.3.2.1	X.3.2.2	X.3.2.3	X.3.3.1	X.3.3.2	X.3.3.3	X.3.3.4	X3
X.3.1.1	Pearson Correlation	1	,751**	,622**	,751**	,580**	,618**	,353**	,467**	,676**	,652**	,851**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,006	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.1.2	Pearson Correlation	,751**	1	,650**	,717**	,844**	,652**	,293*	,470**	,598**	,634**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,023	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.1.3	Pearson Correlation	,622**	,650**	1	,812**	,443**	,472**	,232	,471**	,478**	,741**	,777**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,075	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.2.1	Pearson Correlation	,751**	,717**	,812**	1	,554**	,466**	,378**	,470**	,656**	,751**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.2.2	Pearson Correlation	,580**	,844**	,443**	,554**	1	,686**	,304*	,524**	,500**	,494**	,775**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,018	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.2.3	Pearson Correlation	,618**	,652**	,472**	,466**	,686**	1	,184	,493**	,406**	,527**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,159	,000	,001	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.3.1	Pearson Correlation	,353**	,293*	,232	,378**	,304*	,184	1	,322*	,283*	,209	,503**
	Sig. (2-tailed)	,006	,023	,075	,003	,018	,159		,012	,029	,108	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.3.2	Pearson Correlation	,467**	,470**	,471**	,470**	,524**	,493**	,322*	1	,345**	,549**	,670**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012		,007	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.3.3	Pearson Correlation	,676**	,598**	,478**	,656**	,500**	,406**	,283*	,345**	1	,757**	,747**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,029	,007		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.3.3.4	Pearson Correlation	,652**	,634**	,741**	,751**	,494**	,527**	,209	,549**	,757**	1	,824**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,108	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X3	Pearson Correlation	,851**	,865**	,777**	,865**	,775**	,712**	,503**	,670**	,747**	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran Uji Validitas Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

Correlations

	X.4.1.1	X.4.1.2	X.4.1.3	X.4.1.4	X.4.2.1	X.4.2.2	X.4.2.3	X.4.2.4	X.4.3.1	X.4.3.2	X.4.3.3	X4
X.4.1.1 Pearson Correlation	1	,332**	,466**	,375**	,367**	,321*	,285*	,190	,299*	,269*	,345**	,648**
Sig. (2-tailed)		,009	,000	,003	,004	,012	,028	,146	,020	,038	,007	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.1.2 Pearson Correlation	,332**	1	,597**	,139	,422**	,260*	,193	,306*	,143	,425**	,348**	,674**
Sig. (2-tailed)	,009		,000	,290	,001	,045	,139	,017	,276	,001	,006	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.1.3 Pearson Correlation	,466**	,597**	1	,489**	,224	,135	,123	,130	,317*	,410**	,340**	,671**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,086	,303	,350	,322	,013	,001	,008	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.1.4 Pearson Correlation	,375**	,139	,489**	1	,000	,172	,181	-,063	,144	,148	,306*	,436**
Sig. (2-tailed)	,003	,290	,000		1,000	,188	,165	,635	,273	,259	,017	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.2.1 Pearson Correlation	,367**	,422**	,224	,000	1	,623**	,565**	,581**	,067	,245	,251	,671**
Sig. (2-tailed)	,004	,001	,086	1,000		,000	,000	,000	,612	,060	,053	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.2.2 Pearson Correlation	,321*	,260*	,135	,172	,623**	1	,699**	,474**	,018	,196	,221	,624**
Sig. (2-tailed)	,012	,045	,303	,188	,000		,000	,000	,889	,134	,090	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.2.3 Pearson Correlation	,285*	,193	,123	,181	,565**	,699**	1	,463**	-,184	-,013	,058	,519**
Sig. (2-tailed)	,028	,139	,350	,165	,000	,000		,000	,158	,921	,657	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.2.4 Pearson Correlation	,190	,306*	,130	-,063	,581**	,474**	,463**	1	,148	,146	,121	,550**
Sig. (2-tailed)	,146	,017	,322	,635	,000	,000	,000		,260	,265	,358	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.3.1 Pearson Correlation	,299*	,143	,317*	,144	,067	,018	-,184	,148	1	,574**	,584**	,460**
Sig. (2-tailed)	,020	,276	,013	,273	,612	,889	,158	,260		,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.3.2 Pearson Correlation	,269*	,425**	,410**	,148	,245	,196	-,013	,146	,574**	1	,627**	,608**
Sig. (2-tailed)	,038	,001	,001	,259	,060	,134	,921	,265	,000		,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X.4.3.3 Pearson Correlation	,345**	,348**	,340**	,306*	,251	,221	,058	,121	,584**	,627**	1	,626**
Sig. (2-tailed)	,007	,006	,008	,017	,053	,090	,657	,358	,000	,000		,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
X4 Pearson Correlation	,648**	,674**	,671**	,436**	,671**	,624**	,519**	,550**	,460**	,608**	,626**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran Uji Validitas Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Correlations

	Y.1.1	Y.1.2	Y.1.3	Y.1.4	Y.2.1	Y.2.2	Y.2.3	Y.2.4	Y.3.1	Y.3.2	Y.3.3	Y.4.1	Y.4.2	Y.4.3	Y.5.1	Y.5.2	Y.5.3	Y
Y.1.1 Pearson Correlation	1	,734**	,787**	,535**	,600**	,678**	,633**	,700**	,722**	,682**	,434**	,600**	,600**	,360**	,390**	,412**	,449**	,794**
Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,005	,002	,001	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.1.2 Pearson Correlation	,734**	1	,841**	,674**	,667**	,665**	,698**	,698**	,634**	,596**	,503**	,663**	,533**	,453**	,549**	,561**	,602**	,852**
Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.1.3 Pearson Correlation	,787**	,841**	1	,598**	,579**	,609**	,675**	,675**	,694**	,593**	,484**	,633**	,579**	,341**	,435**	,503**	,551**	,814**
Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,001	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.1.4 Pearson Correlation	,535**	,674**	,598**	1	,468**	,557**	,637**	,570**	,479**	,440**	,434**	,406**	,335**	,269*	,233	,333**	,368**	,642**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,009	,038	,073	,009	,004	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.1 Pearson Correlation	,600**	,667**	,579**	,468**	1	,747**	,767**	,767**	,522**	,484**	,500**	,734**	,733**	,500**	,459**	,614**	,517**	,820**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.2 Pearson Correlation	,678**	,665**	,609**	,557**	,747**	1	,705**	,843**	,667**	,701**	,446**	,596**	,609**	,363**	,315*	,527**	,364**	,800**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,014	,000	,004	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.3 Pearson Correlation	,633**	,698**	,675**	,637**	,767**	,705**	1	,866**	,544**	,507**	,668**	,631**	,566**	,406**	,434**	,587**	,491**	,833**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.2.4 Pearson Correlation	,700**	,698**	,675**	,570**	,767**	,843**	,866**	1	,611**	,639**	,601**	,631**	,633**	,476**	,365**	,587**	,491**	,859**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.1 Pearson Correlation	,722**	,634**	,694**	,479**	,522**	,667**	,544**	,611**	1	,902**	,500**	,566**	,522**	,325*	,344**	,536**	,517**	,777**
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,011	,007	,000	,000	,000
N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.2 Pearson Correlation	,682**	,596**	,593**	,440**	,484**	,701**	,507**	,639**	,902**	1	,593**	,530**	,484**	,346**	,296*	,557**	,471**	,757**

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,021	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.3.3	Pearson Correlation	,434**	,503**	,484**	,434**	,500**	,446**	,668**	,601**	,500**	,593**	1	,503**	,367**	,454**	,415**	,642**	,544**	,700**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,000	,001	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.4.1	Pearson Correlation	,600**	,663**	,633**	,406**	,734**	,596**	,631**	,631**	,566**	,530**	,503**	1	,868**	,594**	,619**	,629**	,670**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.4.2	Pearson Correlation	,600**	,533**	,579**	,335**	,733**	,609**	,566**	,633**	,522**	,484**	,367**	,868**	1	,570**	,528**	,547**	,585**	,773**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.4.3	Pearson Correlation	,360**	,453**	,341**	,269*	,500**	,363**	,406**	,476**	,325*	,346**	,454**	,594**	,570**	1	,457**	,443**	,471**	,600**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,008	,038	,000	,004	,001	,000	,011	,007	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.5.1	Pearson Correlation	,390**	,549**	,435**	,233	,459**	,315*	,434**	,365**	,344**	,296*	,415**	,619**	,528**	,457**	1	,760**	,720**	,638**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,001	,073	,000	,014	,001	,004	,007	,021	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.5.2	Pearson Correlation	,412**	,561**	,503**	,333**	,614**	,527**	,587**	,587**	,536**	,557**	,642**	,629**	,547**	,443**	,760**	1	,759**	,768**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y.5.3	Pearson Correlation	,449**	,602**	,551**	,368**	,517**	,364**	,491**	,491**	,517**	,471**	,544**	,670**	,585**	,471**	,720**	,759**	1	,735**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,004	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Y	Pearson Correlation	,794**	,852**	,814**	,642**	,820**	,800**	,833**	,859**	,777**	,757**	,700**	,836**	,773**	,600**	,638**	,768**	,735**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perspektif Finansial (X1)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,746	11

Lampiran Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perspektif Pelanggan (X2)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,810	15

Lampiran Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,912	10

Lampiran Hasil Uji Reliabilitas Variabel Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,811	11

Lampiran Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Organisasi (Y)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	60	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	60	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,956	17



Lampiran Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda

REGRESSION

```

/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS BCOV R ANOVA COLLIN TOL
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT Y
/METHOD=ENTER X1 X2 X3 X4
/SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)
/RESIDUALS NORMPROB(ZRESID) .

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,828 ^a	,685	,662	3,770

a. Predictors: (Constant), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, Perspektif Finansial

b. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1700,481	4	425,120	29,905	,000 ^b
Residual	781,852	55	14,215		
Total	2482,333	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

b. Predictors: (Constant), Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pelanggan, Perspektif Finansial

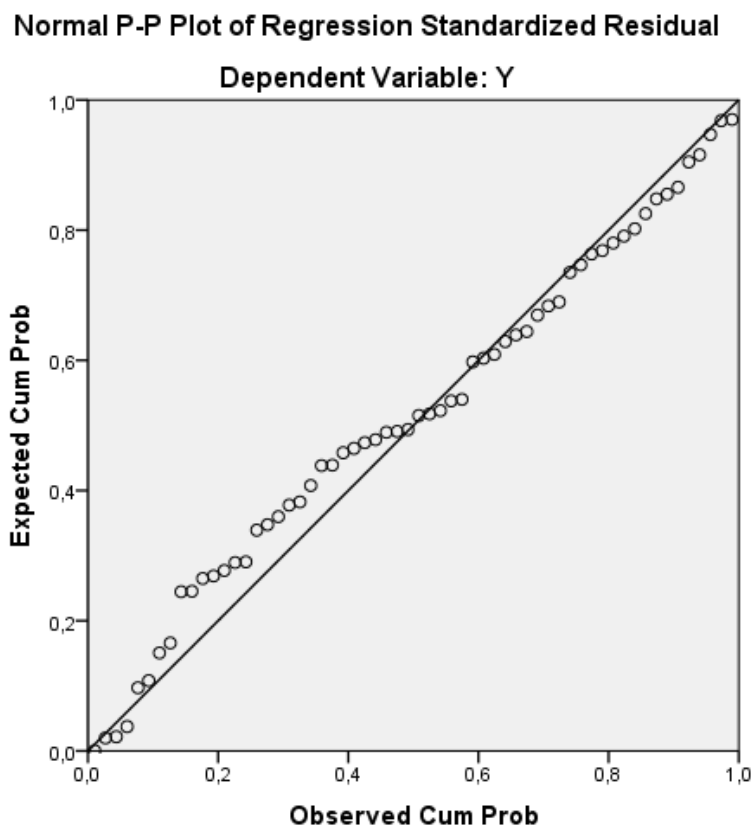
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-20,745	10,959		-1,893	,064		
	Perspektif Finansial	,455	,211	,196	2,151	,036	,687	1,456
	Perspektif Pelanggan	,464	,189	,300	2,460	,017	,385	2,598
	Perspektif Proses Bisnis Internal	,063	,118	,041	,538	,593	,988	1,012
	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	,843	,222	,450	3,799	,000	,409	2,446

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi

Lampiran Uji Normalitas

Charts



NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,64029237
Most Extreme Differences	Absolute	,104
	Positive	,043
	Negative	-,104
Test Statistic		,104
Asymp. Sig. (2-tailed)		,175 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Lampiran Hasil Uji Multikolonieritas

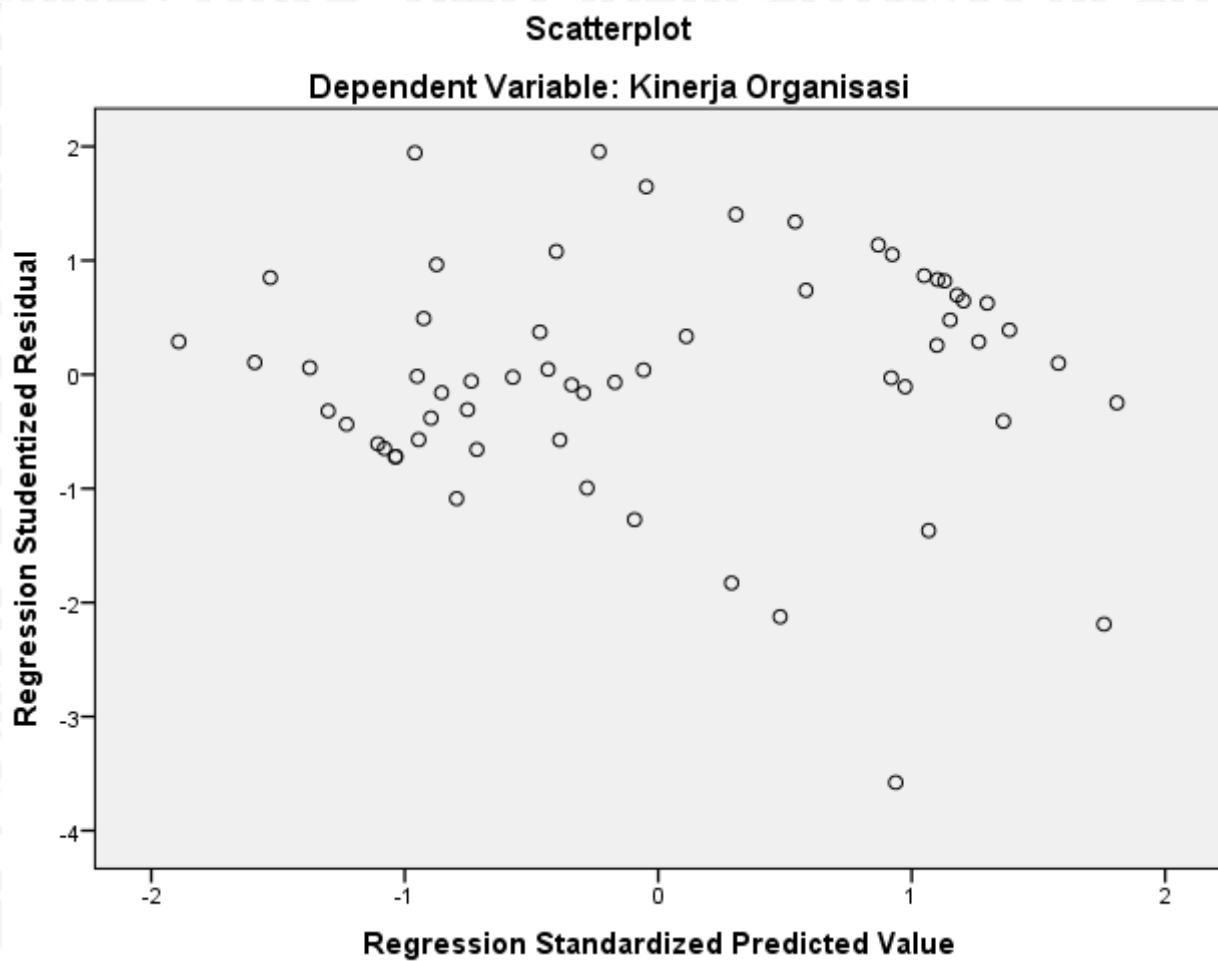
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-20,745	10,959		-1,893	,064		
	Perspektif Finansial	,455	,211	,196	2,151	,036	,687	1,456
	Perspektif Pelanggan	,464	,189	,300	2,460	,017	,385	2,598
	Perspektif Proses	,063	,118	,041	,538	,593	,988	1,012
	Bisnis Internal							
	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	,843	,222	,450	3,799	,000	,409	2,446

a. Dependent Variable: Kinerja Organisasi



Lampiran Hasil Uji Heterokedastisitas



CURRICULUM VITAE

Nama : Fitria Wati
Nomor Induk Mahasiswa : 135030401111026
Tempat, Tanggal Lahir : Malang, 5 Juli 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
Kewarganegaraan : Indonesia
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah : Jalan Kapten Piere Tendean 1/D No.98, Malang
No Telepon : 085852105127 atau 085646535277
Email : Viviyfitvitri@gmail.com



RIWAYAT PENDIDIKAN

Tingkat Pendidikan	Tahun Belajar
TK Bhakti Wanita Islam	2000-2001
SD Negeri Kasin Malang	2001-2007
SMP Negeri 2 Malang	2007-2010
SMA Negeri 2 Malang	2010-2013
S1 FIA Universitas Brawijaya Malang	2013-2017

Demikian riwayat hidup ini saya buat dengan sebenarnya.