

PENGARUH KOMPENSASI DAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI TIPE MADYA CUKAI KEDIRI

LATIF HELMI

ABSTRACT

This study entitles "The influence of compensation and implementation of balanced scorecard on employees' performance in the Customs and Excise Office of Kediri". Compensation and implementation of balanced scorecard is a policy that supports three pillars of bureaucratic reform implemented in the Ministry of Finance of the Republic of Indonesia. Those three pillars are structuring organization, improving business processes, and enhancing discipline and human resource management. This study aims to describe the relationship between compensation and implementation of balanced scorecard on the performance of Customs and Excise Office of Kediri employees' after the implementation of bureaucracy reform in Ministry of Finance of the Republic of Indonesia.

The method used for this research is descriptive research method where variables were examined to explain the object studied through survey data that are collected and processed using Likert scale quantitative analysis. The samples for survey respondents were 50 employees from the total of 73 employees in the Customs and Excise Office of Kediri. Sampling was in accordance with the guidelines given by Roscoe who stated that the most appropriate sample size for the study should be larger than 30 and less than 500. Survey data collected were processed using Statistical Program for Social Sciences (SPSS) while the data analysis technique used is multiple linear regression.

Based on these results, it can be seen that:

- Compensation and implementation of balanced scorecard has a significant influence on employees' performance, either simultaneously or partially;
- Compensation has more dominant influence than implementation of balanced scorecard on employees' performance;
- Compensation and implementation of balanced scorecard has a very strong (74.0%) and positive relationship with employees' performance;
- Together, compensation and implementation of balanced scorecard is able to explain the change in employees' performance by 54.7% and the remaining percentage is a contribution of other variables that are not examined.

Keywords: Compensation, balanced scorecard, employees' performance.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada tahun 2007 berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan, Kementerian Keuangan telah mulai mencanangkan pelaksanaan reformasi birokrasi yang terfokus pada *tiga pilar utama*, yaitu *pertama* penataan organisasi yang meliputi modernisasi organisasi, pemisahan, penggabungan dan penajaman fungsi organisasi; *kedua* perbaikan proses bisnis yang meliputi analisis dan evaluasi jabatan, analisis beban kerja dan penyusunan Standar Prosedur Operasi (SPO); dan *ketiga* peningkatan disiplin dan manajemen sumber daya manusia yang meliputi penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis

kompetensi, pembangunan assessment center, penyusunan pola mutasi, peningkatan disiplin dan pengintegrasian Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Kementerian Keuangan adalah sebuah kementerian dalam pemerintahan Republik Indonesia yang pertama kali ditunjuk sebagai "*pilot project*" untuk melaksanakan reformasi birokrasi. Penunjukan tersebut sangat tepat mengingat bahwa Kementerian Keuangan (dikutip dari Liberti dan Rayendra, 2008) merupakan sebuah kementerian yang sangat strategis karena hampir seluruh aspek kegiatan perekonomian negara berhubungan langsung dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh Kementerian Keuangan, yang meliputi perencanaan, penyusunan dan pengelolaan APBN, perpajakan, kepabeanan dan cukai, Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), penyusunan alokasi anggaran,

perbendaharaan negara, pengelolaan kekayaan negara, maupun pasar modal dan lembaga keuangan non-bank. Di samping itu Kementerian Keuangan juga merupakan suatu organisasi yang bersifat “*holding type organization*” karena memiliki struktur organisasi yang besar dengan jumlah instansi/kantor vertikal terbanyak dan bervariasi tugas pokok dan fungsinya, tersebar di seluruh Indonesia, memiliki proses bisnis yang kompleks, serta mempunyai jumlah pegawai yang besar, yaitu sekitar 62.000 orang, dan pada umumnya memiliki kewajiban memberikan pelayanan langsung kepada publik, sehingga sangat layak dijadikan tolok ukur sebuah keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Berdasarkan uraian sebagaimana yang telah disebutkan di atas, selain telah menetapkan kebijakan berupa pemberian kompensasi yang sering disebut dengan remunerasi kepada para pegawai, Kementerian Keuangan juga telah berinisiatif menerapkan konsep *balanced scorecard* dalam rangka upaya untuk dapat meningkatkan kinerja para pegawainya, yang tentu diharapkan dapat berdampak positif bagi peningkatan kinerja secara organisasi, sehingga pelaksanaan reformasi birokrasi dapat berjalan secara efektif.

Balanced Scorecard (menurut Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, 2012) adalah suatu konsep untuk mengukur apakah aktivitas-aktivitas operasional suatu organisasi dalam skala yang lebih kecil sejalan dengan sasaran yang lebih besar dalam hal visi dan strategi. Balanced Scorecard membantu memberikan pandangan yang lebih menyeluruh pada suatu organisasi yang pada gilirannya akan membantu organisasi untuk bertindak sesuai tujuan jangka panjangnya. Balanced Scorecard membantu organisasi untuk menghadapi dua masalah fundamental, yaitu bagaimana dapat mengimplementasikan strategi dengan tepat dan mengukur kinerja organisasi secara efektif.

Balanced Scorecard (menurut Wikipedia Bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas, 2012) akan memberi organisasi elemen yang dibutuhkan untuk berpindah dari paradigma “melulu finansial” menuju model baru, yang mana hasil scorecard menjadi titik awal untuk me-review, mempertanyakan, dan belajar tentang strategi yang dimiliki. Balanced Scorecard akan menerjemahkan visi dan strategi ke dalam serangkaian ukuran-ukuran koheren yang disebut sebagai

indikator kinerja utama (*key performance indicators*) dalam empat perspektif yang berimbang, yaitu meliputi perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif internal proses bisnis (*internal bussiness process*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Kementerian Keuangan sebagai sebuah organisasi juga telah memiliki visi, yaitu “Menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara yang dipercaya dan akuntabel untuk mewujudkan Indonesia yang sejahtera, demokratis dan berkeadilan”, di mana visi tersebut kemudian menjadi pedoman arah bagi seluruh instansi vertikal dibawahnya untuk diterjemahkan ke dalam bentuk misi, yang kemudian dirumuskan lebih lanjut ke dalam sebuah strategi sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing instansi vertikal. Dan dengan diterapkannya *balanced scorecard* diharapkan akan dapat membantu mempermudah seluruh instansi vertikal di bawah Kementerian Keuangan untuk mengimplementasikan setiap strategi pada tataran operasional secara tepat dan dapat membantu mengukur kinerja organisasi secara efektif.

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri adalah sebuah instansi vertikal pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang menjadi salah satu elemen “*pilot project*” reformasi birokrasi di lingkungan Kementerian Keuangan. Pelaksanaan reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri adalah berdasarkan pada Peraturan Menteri Keuangan Nomor 87/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang secara operasional dilaksanakan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor 50/BC/2008.

Berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor 50/BC/2008 tersebut, Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tipe A3 Kediri berubah menjadi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri sebagai konsekuensi dari implementasi salah satu pilar reformasi birokrasi, yaitu penataan organisasi, yang dalam hal ini adalah transformasi dari kantor yang bersifat konvensional menjadi kantor modern.

Sebagaimana halnya yang berlaku secara umum pada Kementerian Keuangan, maka tiga pilar utama reformasi birokrasi

serta dua kebijakan pendukung berupa pemberian kompensasi dan penerapan konsep balanced scorecard juga telah diimplementasikan pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri. Untuk kebijakan pemberian kompensasi berupa remunerasi telah mulai diberlakukan sejak tahun 2008, sedangkan penerapan balanced scorecard secara menyeluruh mulai dari level eselon III, eselon IV, eselon V sampai dengan pegawai pelaksana telah mulai diimplementasikan sejak tahun 2011. Dengan demikian seluruh pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri sejak tahun 2008 telah mendapatkan hak menerima kompensasi berupa remunerasi dan sejak tahun 2011 setiap pegawai pada kantor tersebut dijamin telah memiliki kontrak kinerja masing-masing, sehingga dapat diukur dan dipastikan kontribusinya dalam setiap aktifitas pencapaian sasaran-sasaran strategis yang telah ditetapkan.

Seiring dengan dilaksanakannya reformasi birokrasi pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri, maka berdasarkan data realisasi penerimaan negara mulai tahun 2008 sampai dengan 2011 diperoleh informasi bahwa ternyata kantor tersebut senantiasa dapat mencapai target penerimaan negara yang telah ditetapkan oleh pemerintah, bahkan selalu melampauinya. Fakta tersebut berbeda dengan data realisasi penerimaan negara dua tahun sebelum reformasi birokrasi (2006 dan 2007), yang ternyata target penerimaan negara yang dibebankan atas kantor tersebut tidak dapat tercapai.

Dari sisi prestasi kinerja pelayanan, pada tahun 2009 Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri berhasil menjadi Juara Pertama Kantor Pelayanan Percontohan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Kep-43/BC/2009 tanggal 03 Juni 2009) dan menjadi Juara Pertama Kantor Pelayanan Percontohan di lingkungan Kementerian Keuangan (Keputusan Menteri Keuangan Nomor 414/KMK.01/2009 tanggal 27 Oktober 2009), yang kemudian pada akhir tahun 2010 menjadi peraih Piala Citra Pelayanan Prima Unit Pelayanan Publik Tingkat Nasional dari Presiden Republik Indonesia (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 354 Tahun 2010).

Sesungguhnya terdapat banyak faktor yang mampu mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai pada suatu organisasi, namun yang menjadi topik utama dalam penelitian ini adalah hanya mengenai pengaruh pemberian kompensasi (termasuk remunerasi) dan penerapan balanced scorecard terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri.

Rumusan Permasalahan

1. Apakah pemberian kompensasi dan penerapan balanced scorecard mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri ?
2. Apakah pemberian kompensasi dan penerapan balanced scorecard mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri ?

Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui sejauh mana pemberian kompensasi dan penerapan balanced scorecard mempunyai pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri.
- 2) Untuk mengetahui sejauh mana pemberian kompensasi dan penerapan balanced scorecard mempunyai pengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif, yaitu bagaimana variabel-variabel yang diteliti itu akan menjelaskan obyek yang diteliti melalui data yang terkumpul (Sugiyono, 2004:71). Seluruh data yang diperoleh akan diproses dan diolah dengan suatu analisa kuantitatif.

Definisi Konsep dan Operasional Variabel Penelitian

Definisi Konsep Penelitian

- a. Variabel terikat/dependen (Y)
 - 1) Kualitas Pekerjaan
 - 2) Kuantitas Pekerjaan

- 3) Waktu Kerja
- 4) Kerjasama Dengan Pihak Lain
- b. Variabel bebas/independen (X)
 - Kompensasi (X1)
 - a. Kompensasi Finansial
 - b. Kompensasi Non Finansial
 - Balanced Scorecard (X2)

Skala yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a. Sangat Setuju (SS)
- b. Setuju (S)
- c. Kurang Setuju (KS)
- d. Tidak Setuju (TS)
- e. Sangat Tidak Setuju (STS)

Populasi Dan Sampel

Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri yang berjumlah 73 orang.

Sampel

Dengan jumlah populasi yang ada pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri sebanyak 73 orang, maka peneliti memutuskan untuk mengambil sampel sebanyak 50 orang yang berasal dari seluruh tingkatan jabatan dan tersebar pada seluruh unit/seksi/subbag pada struktur organisasi kantor. Pengambilan sampel tersebut tentu telah memenuhi pedoman penentuan jumlah sampel yang dikemukakan oleh Roscoe, yaitu antara 30 sampai dengan 500. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *cluster proporsional*, sehingga semua anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk menjadi sampel.

Teknik Pengambilan dan Pengumpulan Data

Teknik Pengambilan Data

Data Primer

- a. Kuesioner
- b. Wawancara

Data sekunder

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan penggunaannya berdasarkan jenis data dan sumbernya.

Teknik Analisis Data

Analisis data yang digunakan oleh peneliti untuk mengolah data yang ada dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiono, 2004:86). Setiap jawaban

dihubungkan dengan bentuk pernyataan atau dukungan sikap yang diungkapkan dengan kata-kata sebagai berikut:

- a. Sangat Setuju(SS)= 5
- b. Setuju(S)= 4
- c. Kurang Setuju(KS)= 3
- d. Tidak Setuju (TS) = 2
- e. Sangat Tidak Setuju (STS) = 1

Uji Validitas

Uji validitas adalah uji tentang kemampuan suatu kuesioner dalam mengukur apa yang ingin diukur. Suatu kuesioner dikatakan valid jika mampu mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Teknik yang digunakan dalam pengujian ini yaitu korelasi antara skor item dengan skor total. Koefisien korelasi yang dianggap valid adalah $r = 0,30$ jadi jika nilai suatu kuesioner kurang dari 0,30 maka pertanyaan-pertanyaan yang terkandung dalam kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid (Setiaji, 2004: 67).

Rumusan korelasi yang digunakan adalah *r product-moment* (Singarimbun dan Effendi: 1995: 161). Hasil analisis (r hitung) dikonsultasikan dengan r tabel *product-moment*. Item pertanyaan yang r hitungnya < dari r tabel, maka item tersebut dinyatakan gugur dan harus diganti dengan item baru. Sebaliknya apabila r hitung > r tabel, maka item pertanyaan itu dinyatakan valid. Untuk mempermudah analisis digunakan bantuan program Statistic Program For Social Science (SPSS).

Rumus statistik persamaan yang digunakan sebagai berikut:

$$r_{x,y} = \frac{n \sum x_i y - \sum x_i \sum y}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(n \sum y_i^2 - (\sum y)^2)}}$$

Dimana

- r_{xy} = Korelasi produk moment
 n = jumlah responden
 x_i = item pertanyaan ke - i

Uji Reliabilitas

Rumus statistik untuk *cronbach alpha*, sebagai berikut :

$$\alpha = \frac{K \cdot r}{1 + (k - 1)r}$$

dimana : α = koefisien keandalan

k = jumlah variabel manifest yang membentuk variabel laten

r = rata-rata korelasi antar variabel manifest

Pengambilan keputusan uji reliabilitas :

- a. Bila suatu variabel nilai reliabilitasnya (*Alpha Cronbach*) > 0,6 dikatakan reliabel.
- b. Bila suatu variabel nilai reliabilitasnya (*Alpha Cronbach*) < 0,6 dikatakan tidak reliabel.

Uji Hipotesis

Uji F

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel bebas dalam model berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel tidak bebas.

Hipotesis nol (H_0) yaitu ; apakah semua parameter dalam model sama dengan nol; atau : $H_0: b_1=b_2= 0$, artinya; semua variabel bebas bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel tidak bebas.

Hipotesis alternatifnya (H_a); tidak semua parameter secara simultan sama dengan nol, atau : $H_a: b_1 \neq 0, b_2 \neq 0$, artinya; semua variabel bebas secara simultan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel tidak bebas. Untuk menguji kedua hipotesis ini digunakan statistik F.

Pengujian melalui uji F adalah dengan membandingkan antara F hit dan F tab pada taraf signifikansi 0.05 apabila hasil perhitungan menunjukkan sebagai berikut :

- a. Jika $F_{test} > F_{tab}$ maka H_0 ditolak, H_a diterima
- b. Jika $F_{test} < F_{tab}$ maka H_0 diterima, H_a ditolak

Nilai statistik F dihitung dari formula sebagai berikut :

$$F = \frac{SSR/k}{SSE/(n-k)}$$

Di mana:

SSR = Sum of squares due to regression = $\sum (Y_1 - \bar{Y})^2$

SSE = Sum of squares error = $\sum (Y_1 - Y)^2$

n = Jumlah observasi

k = Jumlah parameter (termasuk intercept)

MSR = Mean squares due to regression;

MSE = Mean squares due to error

Uji t, Yaitu untuk menguji keberartian koefisien regresi secara (parsial) atau sebagaimana dengan rumusan hipotesis sebagai berikut :

H_0 = variabel bebas mempunyai pengaruh yang tidak nyata secara parsial.

H_a = variabel bebas mempunyai pengaruh yang nyata secara parsial

Pengujian melalui uji t adalah dengan membandingkan antara t hit dan ttab pada taraf signifikansi 0.05 apabila hasil perhitungan menunjukkan :

- a. Jika $t_{test} > t_{tab}$, maka H_0 ditolak, H_a diterima
- b. Jika $t_{test} < t_{tab}$, maka H_0 diterima, H_a ditolak

Uji Dominan

Untuk menentukan pengaruh yang dominan dari variabel bebas (X) terhadap variabel tidak bebas (Y) berdasarkan hasil uji t hitung yang memiliki nilai terbesar atau variabel yang memiliki nilai *Unstandardized Coefficient B* terbesar.

Model Analisis

Analisis data dilakukan dengan mengukur tingkat korelasi antara variabel independen dan dependen, menggunakan analisis regresi dan korelasi berganda. Data yang diperoleh akan dianalisis dengan SPSS Versi 17.0 for Windows.

Persamaan regresi dan korelasi berganda adalah sebagai berikut :

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

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai

a = konstanta

X1 = Kompensasi

X2 = Balanced Scorecard

b1, b2 = koefisien parsial

e = variabel pengganggu

dan ada beberapa tahap pengujian berikutnya :

- Uji Asumsi Klasik
- Multikolinearitas
- Uji Autokorelasi
- Uji Heterokedastisitas
- Uji Normalitas

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sejarah KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri

Keberadaan Kota Kediri sekarang ini tidak terlepas dari perjalanan sejarah kerajaan-kerajaan zaman dahulu, (id.wikipedia.org) di mana awal mula Kediri sebagai pemukiman perkotaan dimulai ketika Raja Airlangga memindahkan pusat pemerintahan kerajaannya dari *Wuwutan Mas* ke *Kahuripan*. Sepeninggal Airlangga wilayah kerajaannya dibagi menjadi kerajaan Panjalu di barat dan kerajaan Janggala di timur. *Dahanapura (Kota Api)* menjadi pusat pemerintahan kerajaan *Panjalu* dan *Kahuripan* menjadi pusat pemerintahan kerajaan *Janggala*. *Dahanapura* selanjutnya lebih dikenal dengan *Daha*. Kerajaan Panjalu oleh penulis-penulis periode belakangan juga disebut sebagai kerajaan Kadiri (Kediri) dengan wilayah kira-kira kabupaten Kediri sampai dengan kabupaten Madiun sekarang.

Selanjutnya pada zaman penjajahan Belanda perkembangan Kota Kediri menjadi swapraja dimulai ketika diresmikannya *Gemeente Kediri* pada tanggal 01 April 1906 berdasarkan *Staasblad* No.148 tanggal 01 Maret 1906. *Gemeente* ini menjadi tempat kedudukan Residen Kediri dengan sifat pemerintahan otonom terbatas dan mempunyai *Gemeente Raad* (Dewan Kota) sebanyak 13 orang. Kemudian sejak tanggal 01 November 1928 berdasarkan *Staasblad* No.498 tanggal 01 Januari 1928, Kota Kediri menjadi "*Zelfstanding Gemeenteschap*" atau "*Kota Swapraja*" dengan otonomi penuh.

Pada saat ini, Kediri merupakan sebuah kota di Provinsi Jawa Timur dengan luas wilayah 63,40 Km². Struktur wilayah Kota Kediri terbelah menjadi 2 bagian oleh Sungai Brantas, yaitu sebelah timur dan barat sungai. Wilayah dataran rendah terletak di bagian timur sungai meliputi kecamatan Kota dan kecamatan Pesantren, sedangkan dataran tinggi terletak di bagian barat sungai yaitu kecamatan Mojojoto.

Di kota Kediri berdiri sebuah perusahaan rokok terbesar kedua di Indonesia, yaitu PT. Gudang Garam, Tbk. Perusahaan ini didirikan pertama kali pada tanggal 26 Juni 1958 oleh Tjoa Ing Hwie (Surjo Wonowidjojo), di mana hingga saat ini PT. Gudang Garam, Tbk telah dapat mempekerjakan tenaga kerja sekitar 34.000 orang dan mampu menyumbang penerimaan negara sebesar 95% lebih dari total realisasi penerimaan negara (15,75 triliun rupiah) yang dipungut melalui Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri pada tahun 2011 .

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri dalam melaksanakan tugas dan fungsinya telah memiliki Visi, Misi dan Strategi sebagaimana seperti instansi pemerintahan lainnya, dengan uraian sebagai berikut :

Visi :

“ **Menjadi Administrasi Kepabeanan Dan Cukai Yang Berstandar Internasional** “.

Misi :

“ **Memberikan Pengawasan Yang Efektif, Pelayanan Prima Dan Pembinaan Yang Proaktif Kepada Pengguna Jasa** “.

Strategi :

“ **Profesional, Memberi Solusi Dan Bersih Kolusi Korupsi Dan Nepotisme** “.

Analisis dan Pembahasan

Pada sub bab tentang analisis dan pembahasan akan dideskripsikan tentang profil responden, jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dan hasil uji validitas serta reliabilitas.

Karakteristik Responden

Distribusi responden berdasarkan usia

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	(%)
21 - 25 tahun	4	8,00
26 - 30 tahun	10	20,00
31 - 35 tahun	4	8,00
36 - 40 tahun	9	18,00
41 - 45 tahun	5	10,00
46 - 50 tahun	6	12,00
51 - 55 tahun	12	24,00
Total	50	100,00

Distribusi responden berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Frekuensi	(%)
1 - 5 tahun	7	14,00
6 - 10 tahun	7	14,00
11 - 15 tahun	12	24,00
16 - 20 tahun	6	12,00
21 - 25 tahun	1	2,00
26 - 30 tahun	13	26,00
31 - 35 tahun	4	8,00
Total	50	100,00

Distribusi responden berdasarkan jabatan

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Eselon IV	8	16,00
Eselon V	17	34,00
Pelaksana	25	50,00
Total	50	100,00

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Perempuan	10	20,00
Laki-laki	40	80,00
Total	50	100,00

Distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
SLTA	11	22,00
Diploma	12	24,00
Sarjana	23	46,00
Pascasarjana	4	8,00
Total	50	100,00

Distribusi responden berdasarkan status pernikahan

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	45	90,00
Belum menikah	5	10,00
Total	50	100,00

Deskripsi Hasil Kuesioner Variabel Kompensasi (X.1)

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, dimana dengan kompensasi yang diterima tersebut karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Distribusi jawaban responden terhadap variabel kompensasi di KPPBC Tipe Madya Cukai.

Dari jawaban responden dapat diketahui pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri memberikan tanggapan positif terhadap kompensasi yang diterima oleh pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Hal ini terlihat dari *mean* rata-rata masing-masing pernyataan pada kompensasi berada diatas nilai tengah 3. Dengan demikian tingkat kompensasi terhadap kompensasi finansial dan kompensasi non finansial dinilai cukup baik.

Variabel Balanced Scorecard (X.2)

Balance Scorecard adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. Balanced Scorecard adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. Distribusi jawaban responden terhadap variabel balanced scorecard di KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Dari jawaban responden dapat diketahui pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri memberikan tanggapan positif terhadap balanced scorecard yang ada di KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Hal ini terlihat dari *mean* rata-rata masing-masing pernyataan pada balanced scorecard di atas nilai tengah 3.

Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan perusahaan atau organisasi. Distribusi jawaban responden terhadap variabel kinerja pegawai di KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Dari jawaban responden pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri memberikan tanggapan positif terhadap pernyataan variabel kinerja. Hal ini terlihat dari *mean* rata-rata masing-masing pernyataan pada variabel

kinerja yang di atas nilai tengah 3. Dengan demikian pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri memiliki kinerja yang cukup baik.

Uji Validitas Dan Reliabilitas

Uji validitas ini digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat untuk mengukur apa yang ingin kita ukur atau apakah alat ukur tersebut telah tepat mengukur apa yang diukur. Uji validitas dilakukan dengan melihat tingkat korelasi antara masing-masing item dalam satu variabel dengan nilai total variabel di mana suatu item dinyatakan valid apabila r_{hasil} adalah positif dan signifikan pada $\alpha < 5\%$. Jika r_{hasil} adalah negatif atau positif, tetapi tingkat signifikansinya berada di atas 5% maka item tersebut dinyatakan tidak valid dan harus dibuang (Umar, 2002:193).

Uji Validitas Variabel Kompensasi (X.1)

Variabel Kompensasi	Korelasi	Probabilitas	Keterangan
	(Corrected Item – Total Correlation)	Sig. (2-tailed) $\alpha < 5\%$	
X _{1.1}	0,825 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid
X _{1.2}	0,868 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid

Selanjutnya setelah melakukan uji validitas terhadap item pernyataan pada variabel kompensasi dilanjutkan dengan melakukan uji validitas terhadap item pernyataan pada variabel balanced scorecard dimana hasilnya dapat terlihat pada tabel berikut.

Uji Validitas Variabel Balanced Scorecard (X.2)

Variabel Balanced Scorecard	Korelasi	Probabilitas	Keterangan
	(Corrected Item – Total Correlation)	Sig. (2-tailed) $\alpha < 5\%$	
X _{2.1}	0,818 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid
X _{2.2}	0,871 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid
X _{2.3}	0,870 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid
X _{2.4}	0,817 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid

Uji validitas selanjutnya dilakukan pada item pernyataan pada variabel kinerja pegawai yang hasilnya dapat dilihat pada berikut.

Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja Pegawai	Korelasi	Probabilitas	Keterangan
	(Corrected Item – Total Correlation)	Sig. (2-tailed) $\alpha < 5\%$	
Y ₁	0,895 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid
Y ₂	0,827 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid
Y ₃	0,757 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid
Y ₄	0,813 (Positif)	0,000 < 0,050	Valid

Uji Reliabilitas Variabel-Variabel Penelitian

Variabel	Alpha Cronbach	Nilai kritis	Keterangan
Kompensasi (X ₁)	0,694	0,600	Reliabel
Balanced Scorecard (X ₂)	0,836	0,600	Reliabel
Kinerja pegawai (Y)	0,845	0,600	Reliabel

Pengujian Hipotesis Pertama

Tujuan pengujian hipotesis yang pertama dengan menggunakan uji F adalah untuk menentukan pengaruh variabel bebas/independent (X) secara simultan terhadap variabel terikat/dependent (Y). Pengujian hipotesis secara simultan dilakukan untuk pembuktian hipotesis yang pertama yaitu "kompensasi (X₁) dan balanced scorecard (X₂) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri ". Adapun kriteria yang digunakan dalam uji F :

1. Jika $F_{tabel} > F_{hitung}$ berarti H₀ diterima, H_a ditolak artinya variabel bebas secara simultan tidak mempengaruhi variabel terikat (Y)
2. Jika $F_{tabel} < F_{hitung}$ berarti H₀ ditolak, H_a diterima artinya variabel bebas secara simultan mempengaruhi variabel terikat (Y)

Pengujian hipotesis dengan menggunakan uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel pada taraf nyata 0,05. Nilai F hitung lebih besar daripada F tabel berarti semua variabel bebas/independent (variabel X) yang terdiri dari kompensasi (X₁) dan balanced scorecard (X₂) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Dari hasil perhitungan regresi linear berganda dengan menggunakan program SPSS. Statistics 17.0 dapat diketahui bahwa

nilai F hitung sebesar 28,376 lebih besar daripada nilai F tabel yaitu 3,20 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,050. Artinya, kompensasi (X₁) dan balanced scorecard (X₂) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri atau dapat dikatakan hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima.

Berarti masing-masing variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat dengan syarat variabel bebas lainnya dianggap konstan. Hal ini berarti kompensasi (X₁) dan balanced scorecard (X₂) mempunyai anggapan sangat mendukung sekali dalam mempengaruhi kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri .

Pengujian Hipotesis Kedua Pengaruh Parsial Kompensasi Terhadap Kinerja pegawai

Kriteria pengujian uji t:

- 1) Apabila $t_{tabel} > t_{hitung}$, berarti H₀ diterima, H_a ditolak artinya variabel bebas secara parsial tidak mempengaruhi variabel terikat (Y)
- 2) Apabila $t_{tabel} < t_{hitung}$, berarti H₀ ditolak, H_a diterima artinya variabel bebas (X) secara parsial mempengaruhi variabel terikat (Y)

Dengan demikian bila t hitung kompensasi (X₁) > t tabel maka hipotesis kedua ini diterima. Dari perhitungan regresi dengan menggunakan bantuan program SPSS. Statistics 17.0 diperoleh nilai t hitung lebih besar daripada t tabel dengan tingkat signifikansi 0,05. Hasil penelitian menunjukkan variabel kompensasi (X₁) memiliki nilai t hitung 2,644 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,678 sehingga hipotesis kedua yang menyatakan bahwa budaya organisasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri terbukti atau dengan kata lain dapat diterima kebenarannya.

Pada penyajian hipotesis kedua ini selain didasarkan pada nilai t test yang lebih besar daripada nilai t tabel juga dapat diketahui dari signifikansi uji t dari variabel kompensasi (X₁) sebesar 0,011 yang lebih kecil dari 0,050. Ini berarti kompensasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri .

Pengaruh Parsial Balanced Scorecard terhadap Kinerja pegawai

Kriteria pengujian uji t :

- 1) Apabila $t_{tabel} > t_{hitung}$, berarti H_0 diterima, H_a ditolak artinya variabel bebas secara parsial tidak mempengaruhi variabel terikat (Y)
- 2) Apabila $t_{tabel} < t_{hitung}$, berarti H_0 ditolak, H_a diterima artinya variabel bebas (X) secara parsial mempengaruhi variabel terikat (Y)

Pada pembuktian hipotesis ini selain didasarkan pada nilai t hitung yang lebih besar daripada nilai t tabel juga dapat diketahui dari signifikansi uji t dari variabel balanced scorecard (X_2) sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,050. Oleh karena itu dapat disimpulkan balanced scorecard secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri .

Analisis Regresi Linear Berganda
Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel Bebas	r partial	B	Beta	t hit	Sig.
Konstanta	-	3,906	-	2,184	0,034
Kompensasi (X_1)	0,360	0,825	0,409	2,644	0,011
Balanced Scorecard (X_2)	0,335	1,469	0,377	2,435	0,019
				R	: 0,740
				R Square	: 0,547
				F hit	: 28,376
				F tabel	: 3,20
				Sig.	: 0,000
				Durbin Waston	: 1,602
				t tabel	: 1,678

Berdasarkan tabel yang menampilkan hasil regresi linear berganda maka diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = 3,906 + 0,825 X_1 + 1,469 X_2$$

Uji Asumsi Klasik
Uji Multikolinieritas

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kompensasi (X_1)	0,403	2,482	Non Multikolinieritas
Balanced Scorecard (X_2)	0,403	2,482	Non Multikolinieritas

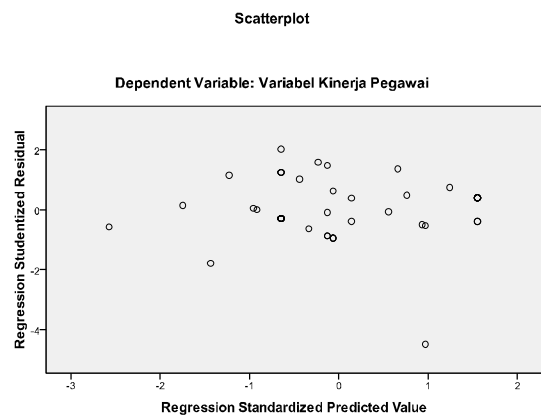
Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dimaksudkan untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi maka dilakukan dengan menggunakan

metode Durbin Watson Test. Pengujian DW (d-hitung) dapat dilakukan dengan membandingkan nilai d-hitung dengan nilai batas pada tabel DW. Hasil pengujian yang terdapat pada tabel diatas. menunjukkan besarnya nilai Durbin Watson (d) sebesar 1,602 sedangkan nilai signifikansi 0,05 dalam tabel DW untuk dl sebesar 1,462 dan du sebesar 1,628. Dari hasil ketentuan tersebut di atas terbukti bahwa nilai d-hitung lebih besar dari nilai tabel dl dan du. Berarti, analisis variabel-variabel yang diteliti menunjukkan model regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini tidak terdapat autokorelasi.

Uji Heteroskedastisitas

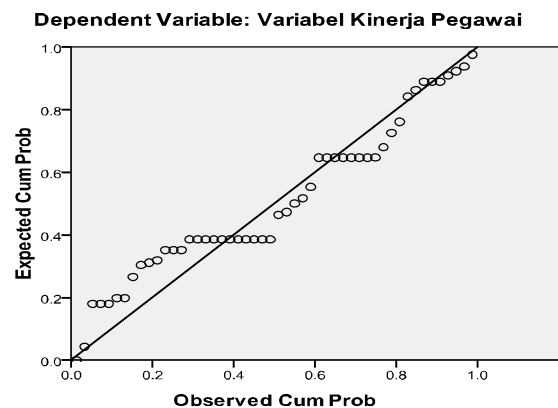
Hasil Uji Heteroskedastisitas



Uji Normalitas

Hasil Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Pembahasan Hasil Penelitian
Hasil Pengujian Hipotesis

Pada pengujian hipotesis yang pertama dapat diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 28,376 lebih besar daripada nilai F

tabel yaitu 3,20 dengan signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Artinya, kompensasi (X_1) dan balanced scorecard (X_2) secara bersama-sama mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri atau dapat dikatakan hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima.

Pada pengujian hipotesis kedua menunjukkan variabel kompensasi (X_1) memiliki nilai t hitung 2,664 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,678 dan nilai signifikan uji t dari variabel kompensasi (X_1) sebesar 0,011 yang lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa kompensasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri terbukti atau dengan kata lain dapat diterima kebenarannya.

Pada pengujian hipotesis yang menyatakan balanced scorecard secara parsial berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri dapat diketahui variabel balanced scorecard (X_2) memiliki nilai t hitung 2,435 yang lebih besar dari nilai t tabel 1,678. Selain itu, signifikansi uji t dari variabel balanced scorecard (X_2) sebesar 0,019 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu dapat disimpulkan balanced scorecard secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Bila dilihat dari nilai r parsial maka variabel yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri adalah variabel kompensasi. Variabel tersebut memiliki nilai r parsial sebesar 0,360 yang lebih besar daripada nilai r parsial variabel balanced scorecard sebesar 0,335. Oleh karena itu, faktor kompensasi dianggap oleh pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa kecenderungan persepsi tingkat kepuasan para pegawai terhadap kompensasi yang diterima dan penerapan balanced scorecard ternyata secara simultan mau pun parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kecenderungan persepsi tentang tingkat kinerja para pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri.

Misalnya dari sisi kompensasi, hasil penelitian menjelaskan bahwa secara umum kompensasi yang telah diberikan kepada para pegawai pada Kantor Pengawasan dan

Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri telah mampu menciptakan kemauan yang besar pada diri setiap pegawai untuk memberikan kontribusinya dengan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya secara baik.

Sebagai contoh dalam hal remunerasi yang merupakan bagian dari kompensasi finansial yang telah diterima oleh pegawai, secara nominal jumlahnya sangat signifikan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup, bahkan jauh lebih besar jika dibandingkan dengan kompensasi finansial yang diterima oleh pegawai negeri sipil lainnya, sehingga dengan terpenuhinya kebutuhan hidup tersebut, para pegawai lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan penuh dedikasi dan dapat meningkatkan kinerjanya, sebagaimana yang dinyatakan oleh Handoko, "*faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus dipenuhi*".

Demikian pula dengan kompensasi non finansial terutama terkait dengan sarana prasarana dan lingkungan kerja, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri telah mampu menyediakan dan mengelola sarana prasarana dan lingkungan kerja dengan sangat baik, termasuk di dalamnya mampu mengelola gedung dengan segala sarana prasarananya serta mampu memanfaatkan perangkat teknologi dan informasi secara profesional, sehingga para pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya secara nyaman dan optimal.

Di sisi lain, penerapan balanced scorecard pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri juga telah mampu membentuk para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya masing-masing menjadi lebih fokus, karena telah ditetapkan dengan jelas tentang visi, misi, perspektif, sasaran strategis, indikator kinerja utama beserta target yang harus dicapainya, sehingga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja para pegawai itu sendiri. Dengan penerapan balanced scorecard tersebut, tentu telah menjadikan *aktivitas-aktivitas operasional yang dilaksanakan oleh setiap pegawai senantiasa dapat diukur dan dievaluasi sehingga bisa sejalan dengan sasaran-sasaran yang lebih besar yang ditetapkan dalam organisasi*.

Berdasarkan uraian sebagaimana tersebut di atas, maka jika kemudian ternyata

hasil penelitian menyatakan bahwa kompensasi dan penerapan balanced scorecard baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri adalah sangat beralasan dan harus diterima sebagai sebuah fakta.

Demikian pula berkaitan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel penerapan balanced scorecard adalah sangatlah beralasan dan harus diterima sebagai sebuah fakta.

Sebagaimana telah dijelaskan pada Bab I Pendahuluan, bahwa remunerasi telah mulai diberikan kepada para pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri sejak bertransformasi dari kantor konvensional menjadi kantor moderen pada tahun 2008, dan sejak saat itulah kinerja pegawai pada kantor ini mulai meningkat secara signifikan yang ditunjukkan setidaknya dengan 2 (indikasi) penting, yaitu dari sisi realisasi penerimaan negara dan capaian prestasi kinerja.

Berdasarkan data dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri dapat diperoleh informasi bahwa target penerimaan negara yang dibebankan kepada kantor ini dua tahun terakhir sebelum reformasi birokrasi (sebelum diberikan remunerasi), yaitu pada tahun 2006 dan 2007 tidak tercapai, karena ternyata realisasi penerimaan negara hanya mencapai 96,86% (2006) dan 89,45% (2007). Baru kemudian sejak tahun 2008 sampai tahun 2011 target penerimaan selalu tercapai, yaitu 100,8% (2008), 102,8% (2009), 105,74% dan 100,42% (2011).

Sedangkan dari sisi capaian prestasi kinerja, Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri telah mampu memperoleh prestasi sebagai berikut :

- Juara Pertama Kantor Pelayanan Percontohan di lingkungan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai pada tahun 2009 (Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Kep-43/BC/2009 tanggal 03 Juni 2009).
- Juara Pertama Kantor Pelayanan Percontohan di lingkungan Kementerian Keuangan pada tahun 2009 (Keputusan Menteri Keuangan Nomor

414/KMK.01/2009 tanggal 27 Oktober 2009).

- Peraih Piala Citra Pelayanan Prima Unit Pelayanan Publik Tingkat Nasional dari Presiden Republik Indonesia pada tahun 2010 (Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 354 Tahun 2010).

Capaian realisasi penerimaan negara dan prestasi kinerja tersebut di atas diperoleh sebelum diterapkannya balanced scorecard pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri yang secara menyeluruh dari level pelaksana sampai dengan Kepala Kantor sejak tahun 2011. Hal ini tentu secara faktual memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan variabel penerapan balanced scorecard.

Analisis Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan aplikasi SPSS Versi 17.0 menampilkan hasil regresi linear berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = 3,906 + 0,825 X_1 + 1,469 X_2$$

Berdasarkan hasil persamaan regresi linear berganda tersebut pada keseluruhan masing-masing variabel bebas meliputi kompensasi (X_1) dan balanced scorecard (X_2) menunjukkan nilai yang positif terhadap kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa apabila variabel kompensasi (X_1) dan balanced scorecard (X_2) mengalami perubahan (meningkat) maka kinerja pegawai pada KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri juga akan berubah secara positif (meningkat pula) dimana setiap kenaikan variabel bebas tersebut akan juga meningkatkan variabel terikatnya. Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien regresi untuk variabel kompensasi (X_1) sebesar 0,825 dan koefisien regresi variabel balanced scorecard (X_2) sebesar 1,469.

Hasil penelitian menunjukkan koefisien korelasi R sebesar 0,740 berarti ada hubungan yang sangat kuat yaitu 74,0 % dan positif antara variabel bebas yang meliputi kompensasi (X_1) dan balanced scorecard (X_2) dengan kinerja pegawai KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri.

Sedangkan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan sebesar 0,547 menunjukkan bahwa model regresi berganda ini yang

variabel bebasnya terdiri dari kompensasi (X_1) dan balanced scorecard (X_2) secara bersama-sama mampu menjelaskan adanya perubahan kinerja pegawai (Y) sebesar 54,7 % (diatas 50%) dan yang sisanya 45,3 % adalah kontribusi atas variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Berkaitan dengan variabel lain yang tidak ikut diteliti tersebut di atas tentu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, karena sebenarnya banyak variabel yang secara faktual dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada suatu organisasi. Namun demikian dalam konteks reformasi birokrasi pada Kementerian Keuangan, akan lebih tepat jika menggunakan tiga pilar reformasi birokrasi sebagai variabel bebas dalam penelitian selanjutnya, yaitu variabel *penataan organisasi*, variabel *penyempurnaan proses bisnis* dan variabel *penegakan disiplin serta pengembangan manajemen sumber daya manusia*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah:

1. Kompensasi yang diberikan kepada para pegawai pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri telah dapat memenuhi kebutuhan hidup dan mampu menciptakan kemauan yang kuat pada diri para pegawai untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas pokok dan fungsi secara optimal, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.
2. Penerapan balanced scorecard pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri telah mampu membentuk para pegawai untuk dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya masing-masing menjadi lebih fokus, karena telah ditetapkan dengan jelas tentang visi, misi, perspektif, sasaran strategis, indikator kinerja utama mau pun target yang harus dicapainya, sehingga hal tersebut sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja para pegawai.
3. Kompensasi yang diberikan kepada para pegawai dan penerapan balanced scorecard secara bersama-sama telah mampu meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan Dan

Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri, namun demikian kompensasi ternyata memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan dengan penerapan balanced scorecard.

4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat dan positif, yaitu sebesar 74,0% antara variabel bebas yang meliputi kompensasi dan penerapan balanced scorecard dengan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri.
5. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa model regresi berganda yang dihasilkan yang variabel bebasnya terdiri dari kompensasi dan balanced scorecard secara bersama-sama mampu menjelaskan adanya perubahan kinerja pegawai sebesar 54,7 %, sedangkan sisanya yang 45,3 % adalah kontribusi atas variabel lain yang tidak ikut diteliti.

Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang telah diuraikan maka saran yang disampaikan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Dengan hasil penelitian ini maka organisasi diharapkan agar dapat menggunakan secara lebih efektif kedua variabel yang meliputi kompensasi dan penerapan balanced scorecard dalam meningkatkan kinerja pegawai pada Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri.
2. Variabel yang lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri adalah variabel kompensasi, sehingga diharapkan pihak pimpinan dapat melakukan hal-hal sebagai berikut :
 - a. tetap melakukan penegakan disiplin kerja dalam hubungannya dengan pemberian Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara (TKPKN) secara konsisten, tegas dan adil sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 214/PMK.01/2011 sehingga para pegawai tetap mematuhi ketentuan jam kerja kantor, jam istirahat, izin cuti dan izin keperluan lainnya guna tetap mendorong profesionalitas dan meningkatkan kinerja pegawai yang sudah baik.

- b. tetap menciptakan suasana hubungan pribadi dan hubungan kerja antar pegawai yang kondusif, menyediakan serta memelihara sarana prasarana dengan lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih nyaman, sehingga mampu memelihara semangat dan suasana kerja untuk dapat terus meningkatkan kinerja pegawai sebagai bentuk peningkatan pemberian kompensasi non finansial.
3. Meskipun penerapan balanced scorecard bukan merupakan variabel bebas yang berpengaruh dominan terhadap kinerja pegawai, namun organisasi diharapkan agar terus melakukan perbaikan / peningkatan (continual improvement), baik dalam penetapan sasaran strategisnya mau pun penentuan indikator kinerja utamanya, sehingga langkah-langkah operasional yang dilakukan dapat semakin mampu menyempurnakan tercapainya sasaran-sasaran organisasi yang lebih besar.
4. Perlu adanya penelitian lebih lanjut dengan memasukkan variabel-variabel lain dan menggunakan alat analisis serta uji statistik yang berbeda dengan penelitian yang dilakukan sekarang sehingga dapat memperkaya referensi bagi instansi Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri pada khususnya dan kajian manajemen pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- As'ad, Moch, 1998. *Psikologi Industri*.
Effendi, Taufik, Drs., MBA, 2007. *Agenda Strategis Reformasi Birokrasi Menuju Good Governance*.
(http://www.setneg.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=87&Itemid=54 taggal 09 Februari 2007)
Gudjarati, Damodar, 2007. *Dasar-Dasar*
Hakim, Rahman, 2006. *Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Metode EVA, ROA Dan Pengaruhnya Terhadap Retun Saham Pada Perusahaan Yang Tergabung Dalam Indeks Bursa Jakarta*. Skripsi. Yogyakarta: Ull.
Hasibuan, MSP, 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
J Long, Richard, 1998. *Compensation in Canada: Strategy, Parctice And Issues*. Toronto: ITP Nelson.

- Kaplan, Robert S Dan David P Norton, 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
Minner, John B, 1998. *Performance Appraisal*. London : Kogan Page Limited. Massachusetts : Allyn dan Bacon.
Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
Pandiangan, Liberti, dan Toruan, L., Rayendra, 2008. *Modernisasi dan Reformasi Pelayanan Perpajakan Berdasarkan Undang-Undang Terbaru*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
Porter and Lawler, 1997. *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Jakarta : PPM.
Robbins Stephen, 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenhallindo.
Sekaran, Uma, 2003. *Research Methods For Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi, 1995. Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
Soesastro, Hadi, 2005. *Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model, dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
Sugiyono, 2003. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung, CV. Alfabetha.
Suharsini, Arikunto, 2006. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
Sulistyani, Ambar T, 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
Tresiana, Iseu, 2007. *Aplikasi Konsep Balanced Scorecard Di Perguruan Tinggi*. Jakarta: Jurnal Equilibrium Vol.3 No.5.
William, B Werther and Keith Davis, 2001. *Sistem Manajemen Kinerja (dikutip oleh Buchari Zainun)*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

B. Peraturan-Peraturan

1. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 30/KMK.01/2007 tentang Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan.
2. Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 289/KMK.01/2007 tentang Peringkat Jabatan di Lingkungan Departemen Keuangan.
3. Peraturan Menteri Keuangan Nomor 87/PMK.01/2008 tanggal 11 Juni 2008 tentang Organisasi dan Tata

Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

4. Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 214/PMK.01/2011 tentang Ketentuan Penegakan Disiplin Kerja Dalam Kaitannya Dengan Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara Kepada Pegawai Dalam Lingkungan Kementerian Keuangan.
5. Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 74/PMK.01/2009 tanggal 08 April 2009 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana telah diubah terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor : 131/PMK.01/2011 tanggal 18 April 2011.
6. Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor 50/BC/2008.
7. Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor Kep-43/BC/2009.
8. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 414/KMK.01/2009
9. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 354 Tahun 2010.

C. Modul dan Makalah

1. Pusat Analisis Dan Harmonisasi Kebijakan Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, 2010. Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Di Lingkungan Kementerian Keuangan, Jakarta.
2. Tim Cascading Kemenkeu 4 dan 5 Di Lingkungan DJBC, Pusat Kepatuhan Internal, 2011. Workshop Pembekalan Dan Asistensi Cascading Kemenkeu 4 dan 5 Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Jakarta.
3. Laporan Akuntabilitas Dan Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011, Kantor Pengawasan Dan Pelayanan Bea Dan Cukai Tipe Madya Cukai Kediri, Kediri.