



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS STRATEGI “REFORMASI BIROKRASI” DI  
DEPARTEMEN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
sarjana sosial di bidang Administrasi Negara**

**YULIA INDRASWARI  
0904090492**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
DEPOK  
2008**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber, baik yang dikutip maupun dirujuk,  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Yulia Indraswari**

**NPM : 0904090492**

**Tanda Tangan :**

**Tanggal : 11 Desember 2008**

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Yulia Indraswari

NPM : 0904090492

Program Studi : Ilmu Administrasi negara

Judul Skripsi : Analisis Strategi “Reformasi Birokrasi” di Departemen Keuangan Republik Indonesia telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana Reguler dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke Sidang Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Ketua Program Sarjana Reguler,

Disetujui oleh,

Pembimbing,

Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc.  
NIP/NUP 131 798 608

Zuliansyah Putra Z, S.Sos, M.Si.  
NIP/NUP 0906 05 0092

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Yulia Indraswari  
NPM : 0904090492  
Program studi : Administrasi Negara  
Judul skripsi : Analisis Strategi Reformasi Birokrasi di  
Departemen Keuangan Republik Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : .....  
(Zuliansyah Putra Z, S.Sos, M.Si.)  
NIP/NUP 0906 05 0092

Penguji Sidang : .....  
(Dr. Irfan Maksum, M.Si.)  
NIP/NUP 132205399

Ketua Sidang : .....  
(Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc)  
NIP/NUP 131 798 608

Sekretaris Sidang : .....  
(Umanto, S.Sos., M.Si.)  
0908050336

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 11 Desember 2008

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT karena hanya berkat rahmat-Nyalah penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang mengangkat judul **“Analisis Strategi Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan Republik Indonesia”**. Adapun tujuan dari pembuatan Skripsi ini adalah untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi serta menambah pengetahuan Penulis dalam bidang reformasi birokrasi khususnya tentang strategi reformasi. Dengan segala keterbatasan dan kekurangan yang ada, penulisan Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini, penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc, selaku Ketua Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI dan juga salah satu narasumber dalam penelitian ini serta Drs. Achmad Luthfi, M.Si selaku Sekretaris Program Sarjana Reguler Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI.
2. Zuliansyah Putra Z, S.Sos, M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan dan membimbing Penulis hingga dapat menyelesaikan Skripsi ini.
3. Drs. Teguh Kurniawan, M.Sc., selaku Penasehat Akademik Penulis selama menjalankan kuliah di FISIP UI.
4. Bapak Andriansyah, selaku SubBagian Kinerja Biro SDM Departemen Keuangan yang telah memberikan izin penelitian sehingga Penulis dapat melaksanakannya.
5. Bapak Danang, selaku Pembimbing Penulis di Departemen Keuangan serta Bapak Miftah, yang telah memberikan bantuan selama Penulis melakukan penelitian.
6. Bapak Andriansyah, Bapak Tugino, dan Bapak Syaiful Islami, yang telah meluangkan waktunya menjadi narasumber sehingga Penulis mendapatkan informasi yang sesuai dengan kebutuhan Penelitian.
7. Orangtua Penulis, Mama yang telah memberikan dukungan material maupun moral, ma beloved Dad in heaven.

8. Mas Koko, Mas Budi, Mimi Yuli, selaku saudara penulis dan dua keponakanku nindhiya dan raissa yang telah memberikan dukungannya selama Penulis melakukan penelitian.
9. Dimas "my destiny" Bramantio yang telah mendampingi dengan sabar dan memberikan dukungannya selama ini, Tante Susi yang sangat baik dan selalu memberi semangat kepada Penulis.
10. Reny "cay" Chairany yang selama ini menjadi sahabat senasib dan seperjuangan.
11. Sahabat-sahabat Penulis: Trias "Jco", Yartika "Tice" Savitri, Ernawati, Kak Ayu Larasati, Adizti Puteli, Irma Murti "emo", Ferniza "Pum-Pum", Lewin Yenrica, Jericca "jeje" Deasy, Zahra "Zao", Ayu Ning Astika, Yunita "Ochie" Prima, Taufik "ariel" serta teman-teman Administrasi Negara angkatan 2004 yang tidak dapat disebutkan satu per satu dalam memberikan dukungan dan doa selama Penulis melakukan penelitian.

Besar harapan penulis bahwa Skripsi ini dapat berguna bagi semua pihak. Penulis-pun membuka diri terhadap kritik dan saran mengingat hasil laporan ini bukanlah tanpa kekurangan dan kesalahan. Apabila ada kesalahan kata dalam penulisan Skripsi ini, maka dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan agar dibukakan pintu maaf yang seluas-luasnya.

Depok, 28 November 2008

**Yulia Indraswari**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yulia Indraswari

NPM : 0904090492

Program Studi : Administrasi Negara

Departemen : Ilmu Administrasi

Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Jenis karya : Skripsi

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Analisis Strategi “Reformasi Birokrasi” di Departemen Keuangan Republik Indonesia.

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal : 1 Desember 2008  
Yang menyatakan

( Yulia Indraswari )

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Pokok Permasalahan .....	7
1.3 Tujuan dan Signifikansi Penelitian .....	8
1.4 Sistematika Penelitian .....	8
<b>BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN</b>	
2.1. Tinjauan Pustaka .....	10
2.2. Kerangka Pemikiran .....	11
2.2.1. Pengertian Reformasi Administrasi .....	13
2.2.2. Objektivitas Reformasi Administrasi.....	19
2.2.3. Tujuan Reformasi Administrasi .....	20
2.2.4. Strategi Reformasi Administrasi.....	23
2.3. Metode Penelitian .....	38
2.3.1. Pendekatan Penelitian .....	38
2.3.2. Jenis/Tipe Penelitian .....	39
2.3.3. Metode dan Strategi Penelitian .....	41
2.3.4. Hipotesis Kerja .....	42
2.3.5. Narasumber/informan dan Pedoman Wawancara.....	42
2.3.6. Proses Penelitian .....	42
2.3.7. Penentuan <i>site</i> penelitian.....	43
2.3.8. Batasan Penelitian .....	43
2.3.9. Keterbatasan Penelitian.....	43
<b>BAB 3 GAMBARAN UMUM REFORMASI BIROKRASI DI DEPARTEMEN KEUANGAN</b>	
3.1. Profil Departemen Keuangan.....	44
3.2. Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan .....	49
<b>BAB 4 ANALISIS STRATEGI REFORMASI BIROKRASI DI DEPARTEMEN KEUANGAN</b>	



4.1. Peta Jalan ( <i>Road Map</i> ) Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan .....	68
4.2. Analisis Implementasi Strategi Reformasi Birokrasi Departemen Keuangan .....	76
4.2.1 Analisis Strategi Penataan Organisasi.....	76
4.2.2 Analisis Strategi Penyempurnaan Proses Bisnis .....	78
4.2.3 Strategi Peningkatan Manajemen Sumber Daya Manusia (86)	
 BAB 5 PENUTUP	
5.1 Kesimpulan.....	95
5.2 Saran .....	95
 DAFTAR PUSTAKA .....	97
DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....	101



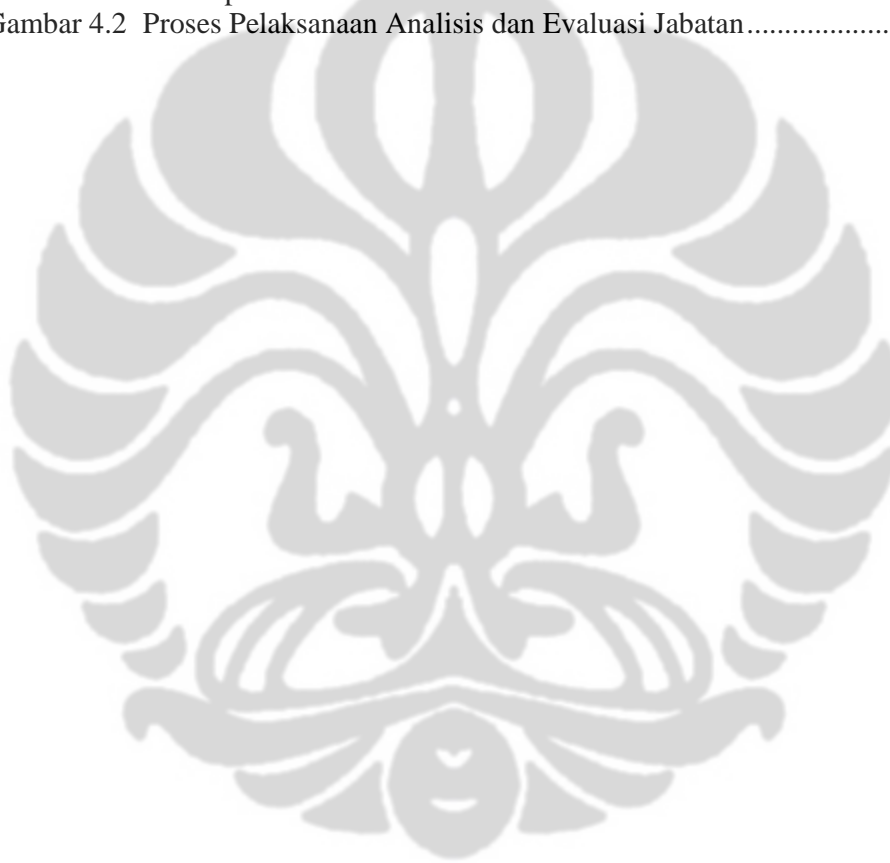
## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Peringkat Kualitas Birokrasi Tahun 2001 .....	4
Tabel 2 1 Hubungan antara tipe organisasi dengan karakteristik personal .....	26
Tabel 2.2 Strategi Reformasi Administrasi .....	32
Tabel 4.1 Jumlah Uraian Jabatan Yang Telah Disusun.....	81
Tabel 4.2 Struktur Peringkat Jabatan Departemen Keuangan.....	85
Tabel 4.3 Tingkat Kepuasan atas Pelayanan Departemen Keuangan .....	94
Tabel 4.4 Tingkat Kepuasan Wajib Pajak .....	94



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Three interactive system .....	32
Gambar 2.2. <i>Tightening traditional control</i> .....	33
Gambar 2.3. Marketize the administrative system.....	34
Gambar 2.4 Minimize the administrative system .....	35
Gambar 2.5 Modernize the administrative system.....	36
Gambar 3.1 Penyempurnaan Proses Bisnis ( <i>Business Process</i> ) .....	51
Gambar 3.2 Faktor dalam Pemeringkatan Jabatan.....	54
Gambar 4.1 Pilar Reformasi Birokrasi.....	70
Gambar 4.2 Penerapan Sanksi dalam Reformasi Birokrasi .....	76
Gambar 4.2 Proses Pelaksanaan Analisis dan Evaluasi Jabatan.....	82



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi Departemen Keuangan
- Lampiran 2 *Matrix Competency Training*
- Lampiran 3 Metode *Assesse*
- Lampiran 4 Hasil Wawancara

