

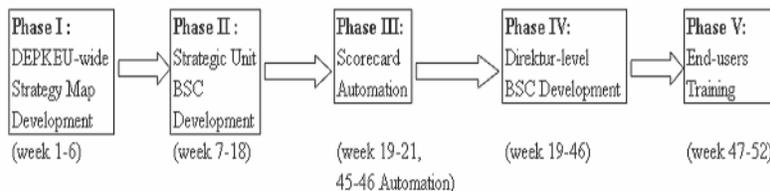
BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis membahas mengenai kesiapan pegawai dalam penerapan *Balance Scorecard* dan pengujian hipotesis penelitian. Pembahasan pertama mengenai kerangka konseptual yang akan dipakai dalam menjawab permasalahan. Pembahasan kedua membahas mengenai kesiapan pegawai dalam penerapan *Balance Scorecard*, kemudian dilanjutkan pembahasan secara detail mengenai faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai dan bagaimana faktor tersebut pada akhirnya mempengaruhi kesiapan pegawai di DJKN. Dan yang terakhir adalah pengujian hipotesis perbedaan kesiapan pegawai di lingkungan DJKN. Sebelum sampai ke pembahasan pertama, sedikit akan dijelaskan mengenai proses terakhir yang telah dilakukan dalam pengembangan *Balance Scorecard* di DJKN.

Tahap Pengembangan *Balance Scorecard*

Departemen sudah mulai mencoba merealisasikan penerapan *Balance Scorecard* sejak awal tahun 2008. Dalam pengembangan awal *Balance Scorecard*, Departemen Keuangan dibantu oleh GML Performance membuat panduan langkah-langkah yang harus dilakukan. Walaupun pada kenyataannya langkah tersebut belum dijalankan sepenuhnya dan tidak sesuai dengan waktu yang ditentukan, dikarenakan banyaknya kendala yang terjadi di Departemen Keuangan. Hal tersebut akan dijelaskan selanjutnya pada pembahasan proses penerapan *Balance Scorecard*.

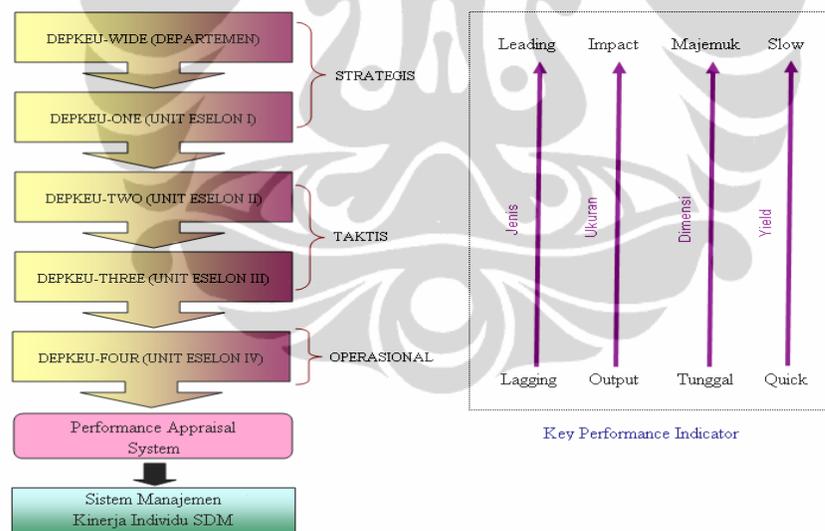


Gambar 4.1 Departemen Keuangan *BSC Development Timeline*

Sumber: Departemen Keuangan (2007)

Fase I (pertama) menentukan visi, misi dan strategi, dan kemudian membuat peta strategi dan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*). Fase II (kedua) melakukan proses *cascading* ke setiap unit eselon I (Direktorat Jenderal) dan membentuk KPI manual. Fase III (ketiga) adalah mempersiapkan suatu alat bantu untuk memantau pencapaian kinerja. Fase IV (keempat) melakukan proses *cascading* sampai dengan eselon II (unit kerja) dan terakhir fase V (kelima) melakukan *training* atau *workshop* pada seluruh pegawai.

Proses *cascading* merupakan sasaran strategis di tingkat perusahaan, dipecah lebih detil dan dijabarkan di tingkat divisi bahkan sampai di tingkat individu. Keselarasan ini penting sekali karena yang melaksanakan strategi-strategi itu adalah divisi-divisi yang terkait, dan akhirnya individu-individu di dalam divisi tersebut. Di bawah gambar pola *cascading* yang akan diterapkan di Departemen Keuangan.



Sumber : Departemen Keuangan dan PT. LAPI IITB, 2008

Gambar 4.2 Pola *Cascading*

Sumber: Departemen Keuangan (2008)

Sampai saat ini Departemen Keuangan sudah sampai pada fase keempat, dan proses *cascading* sudah dikembangkan sampai dengan *Depkeu-Two*. Hanya saja

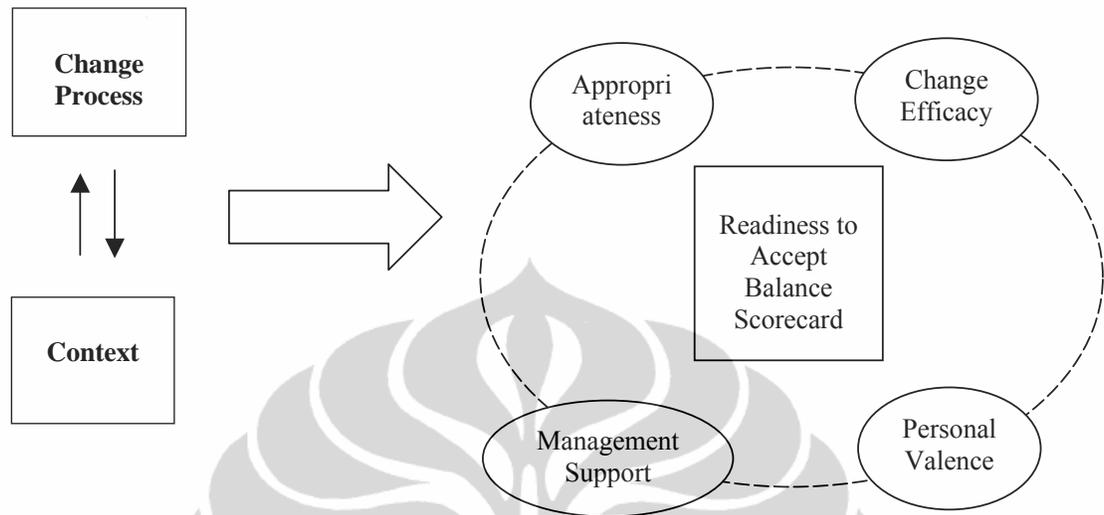
Depkeu-Two masih berupa desain dan belum diimplementasikan di DJKN. Menteri Keuangan menginginkan pada pertengahan tahun 2009 ini Departemen Keuangan sudah berhasil melakukan *cascading* sampai dengan *Depkeu-Three*.

4.1 Kerangka Konseptual

Perubahan seringkali mendatangkan ketidakpuasan pegawai terhadap cara baru yang akan beroperasi di dalam organisasinya dan pada akhirnya mengakibatkan resistansi terhadap perubahan tersebut. Banyak faktor berkontribusi supaya implementasi perubahan dapat berjalan secara efektif. Salah satu faktor tersebut adalah kesiapan untuk berubah. Kesiapan tercermin dalam kepercayaan, sikap, dan tujuan dari anggota organisasi mengenai sejauh mana perubahan tersebut diperlukan dan kapasitas organisasi untuk membuat perubahan berjalan dengan sukses (Armenakis, et.al., 1993). Hal tersebut menandakan perilaku pegawai akan resistansi atau mendukung upaya perubahan. Sedangkan Holt (2007), menggambarkan kesiapan untuk berubah sebagai suatu sikap menyeluruh (sikap terhadap perubahan) yang dapat dipengaruhi oleh proses perubahan dan konteks. Proses perubahan merujuk ke langkah-langkah yang dilakukan selama implementasi. Konteks merupakan kondisi dan lingkungan di mana pegawai melakukan fungsinya. Faktor kontekstual dapat dipengaruhi oleh teknologi, budaya organisasi dan iklim kerja.

Melihat adanya hubungan kesiapan dengan sikap terhadap perubahan maka Holt, et.al., membuat suatu instrumen yang dapat digunakan untuk mengukur kesiapan untuk perubahan organisasi pada tingkat individu. Hasilnya menyatakan bahwa kesiapan untuk berubah adalah konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh kepercayaan diantara para pegawai bahwa (a) mereka mampu melaksanakan perubahan yang diajukan (*Change-Specific Efficacy*), (b) perubahan yang diajukan pantas dilakukan oleh organisasi (*Appropriateness*), (c) para pimpinan mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diajukan (*Management Support*), dan (d) perubahan yang diajukan bermanfaat bagi anggota organisasi (*Personal Valence*). Melalui 4 (empat) dimensi tersebut maka bisa diambil penilaian terhadap kesiapan pegawai untuk menerima penerapan *Balance Scorecard* di lingkungan DJKN.

Berdasarkan pembahasan di atas, sebuah kerangka konseptual diusulkan.



Gambar 4.3 Kerangka konseptual penelitian

Gambar di atas memperlihatkan hubungan antara proses, konteks dan kesiapan untuk berubah. Model ini diperoleh dengan melakukan seleksi dari beberapa skala pengukuran terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner

Sebelum melakukan pengolahan data, terlebih dahulu data yang diperoleh melalui kuisisioner perlu diuji kesahihan dan keandalannya. Untuk itu dilakukan analisis dari keseluruhan pernyataan pada kuisisioner dengan uji validitas dan uji reliabilitas. Selanjutnya akan dijelaskan proses pengujian validitas dan reliabilitas terhadap 20 pernyataan, di mana 16 pernyataan digunakan untuk penelitian kesiapan untuk berubah. Sedangkan 4 pernyataan lainnya untuk mengukur variabel *awareness*, komunikasi dan iklim kerja (dapat dilihat pada lampiran 2).

4.2.1 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Appropriateness*

Dimensi *appropriateness* diwakili oleh 5 pernyataan dengan hasil sebagai berikut:

Pernyataan	Nilai Measures of Sampling Adequacy
P1	0.758
P2	0.768
P3	0.831
P4	0.852
P5	0.859

Berdasarkan hasil analisis validitas terlihat pernyataan 1 sampai 5 memiliki nilai *Measures of Sampling Adequacy* di atas 0,5 maka analisis faktor dapat dilanjutkan.

Communalities

	Initial	Extraction
P1	1.000	.823
P2	1.000	.831
P3	1.000	.750
P4	1.000	.642
P5	1.000	.272

Dari tabel di atas terlihat masih ada pernyataan yang memiliki nilai *extraction* di bawah 0,5 yaitu pernyataan lima (P5), oleh karena itu pernyataan tersebut harus dikeluarkan. Sehingga pernyataan yang dianggap valid untuk mengukur dimensi *appropriateness* adalah pernyataan 1 sampai 4.

Setelah seluruh pernyataan telah teruji dengan valid, analisis dilanjutkan dengan melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas pernyataan dapat dilihat dari nilai Cronbach's Alpha. Reliabilitas dimensi *appropriateness* pertama kali diuji pada pernyataan 1 sampai 5 dengan hasil di bawah sebagai berikut:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.592	5

Dari tabel di atas didapat nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,592 artinya reliabilitas dimensi *appropriateness* tidak terpenuhi yaitu sebesar 0,6. Dengan melihat uji validitas, nilai *communalities* pernyataan 5 tidak terpenuhi maka seharusnya pernyataan tersebut dikeluarkan. Setelah dikeluarkan, secara bersama-sama keempat pernyataan tersebut sudah *reliable*, karena memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0,921 yaitu lebih besar dari 0,6.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	4

4.2.2 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi *Management Support*

Dimensi *management support* diwakili oleh 5 pernyataan dengan hasil sebagai berikut:

Pernyataan	Nilai Measures of Sampling Adequacy
P6	0.686
P7	0.708
P8	0.752
P9	0.852
P10	0.806

Berdasarkan hasil analisis validitas terlihat pernyataan 6 sampai 10 memiliki nilai *Measures of Sampling Adequacy* di atas 0,5 maka analisis faktor dapat dilanjutkan.

Communalities

	Initial	Extraction
P6	1.000	.718
P7	1.000	.687
P8	1.000	.621
P9	1.000	.637
P10	1.000	.629

Dari tabel di atas terlihat tidak ada pernyataan yang memiliki nilai *extraction* di bawah 0,5 sehingga pernyataan 6 sampai 10 sudah valid untuk mengukur dimensi *management support*.

Setelah seluruh telah teruji dengan valid, analisis dilanjutkan dengan melakukan uji reliabilitas terhadap pernyataan 6 sampai 10, dengan hasil sebagai berikut:

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	5

Dari tabel di atas didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,870 artinya pernyataan 6 sampai 10 *reliable* untuk dimensi *management support*.

4.2.3 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi Change-Specific Efficacy

Dimensi *change-specific efficacy* diwakili oleh 3 pernyataan dengan hasil sebagai berikut:

Pernyataan	Nilai Measures of Sampling Adequacy
P11	0.532
P12	0.534
P13	0.764

Berdasarkan hasil analisis validitas terlihat pernyataan 11 sampai 13 memiliki nilai *Measures of Sampling Adequacy* di atas 0,5 maka analisis faktor dapat dilanjutkan.

	Initial	Extraction
P11	1.000	.729
P12	1.000	.709
P13	1.000	.234

Dari tabel di atas terlihat masih ada pernyataan yang memiliki nilai *extraction* di bawah 0,5 yaitu pernyataan tiga belas (P13), oleh karena itu pernyataan tersebut harus dikeluarkan. Sehingga pernyataan yang dianggap valid untuk mengukur dimensi *change-specific efficacy* adalah pernyataan 11 dan 12.

Analisis dilanjutkan dengan melakukan uji reliabilitas. Reliabilitas dimensi *change-specific efficacy* pertama kali diuji pada pernyataan 11 sampai 13 dengan hasil di bawah sebagai berikut:

Cronbach's Alpha	N of Items
.554	3

Dari tabel di atas didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,554 artinya reliabilitas dimensi *change-specific efficacy* tidak terpenuhi yaitu sebesar 0,6. Dengan melihat uji validitas, nilai *communalities* pernyataan 13 tidak terpenuhi maka seharusnya pernyataan tersebut dikeluarkan. Setelah dikeluarkan, secara bersama-sama keempat pernyataan tersebut sudah *reliable*, karena memiliki *Cronbach's Alpha* sebesar 0,721 yaitu lebih besar dari 0,6.

Cronbach's Alpha	N of Items
.721	2

4.2.4 Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi Personal Valence

Dimensi *personal valence* diwakili oleh 3 pernyataan dengan hasil sebagai berikut:

Pernyataan	Nilai Measures of Sampling Adequacy
P14	0.689
P15	0.659
P16	0.797

Berdasarkan hasil analisis validitas terlihat pernyataan 14 sampai 16 memiliki nilai *Measures of Sampling Adequacy* di atas 0,5 maka analisis faktor dapat dilanjutkan.

	Initial	Extraction
P14	1.000	.778
P15	1.000	.817
P16	1.000	.688

Dari tabel di atas terlihat tidak ada pernyataan yang memiliki nilai *extraction* di bawah 0,5 sehingga pernyataan 14 sampai 16 sudah valid untuk mengukur dimensi *management support*.

Analisis dilanjutkan dengan melakukan uji reliabilitas terhadap pernyataan 14 sampai 16, dengan hasil sebagai berikut:

Cronbach's Alpha	N of Items
.840	3

Dari tabel di atas didapat nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,840 artinya pernyataan 14 sampai 16 *reliable* untuk dimensi *personal valence*.

4.3 Analisis Kesiapan Pegawai DJKN untuk Penerapan *Balance Scorecard* Melalui Multidimensional Kesiapan

4.3.1 Tujuan analisis

Untuk mengetahui kesiapan pegawai dalam penerapan *Balance Scorecard*, maka penulis melakukan survei mengenai pandangan mereka tentang dimensi kesiapan untuk berubah. Dimensi tersebut yaitu, (a) mereka mampu melaksanakan perubahan yang diajukan (*change-specific efficacy*), (b) perubahan yang diajukan pantas dilakukan oleh organisasi (*appropriateness*), (c) para pimpinan mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diajukan (*management support*), dan (d) perubahan yang diajukan bermanfaat bagi anggota organisasi (*personal valence*).

4.3.2 Pandangan para pegawai mengenai dimensi *appropriateness*

Untuk mengetahui pandangan pegawai mengenai dimensi *appropriateness* digunakan empat pernyataan (lihat tabel 3.1). Secara keseluruhan dari pernyataan tersebut didapat hasil penilaian pegawai dengan rata-rata 3,82 maka, dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai merasa penerapan *Balance Scorecard* memang pantas dilakukan oleh DJKN.

Tabel 4.1 Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi *Appropriateness*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Appropriateness	102	1.25	5.00	3.8211	.82232
Valid N (listwise)	102				

Sumber: data olahan penulis

4.3.3 Pandangan para pegawai mengenai dimensi *management support*

Untuk mengetahui pandangan pegawai mengenai dimensi *management support* digunakan lima pernyataan (lihat tabel 3.1). Secara keseluruhan dari pernyataan tersebut didapat hasil penilaian pegawai dengan rata-rata 3,48 maka, dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai masih ragu bahwa para pimpinan mempunyai komitmen terhadap penerapan *Balance Scorecard*.

Tabel 4.2 Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi *Management Support*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Management_Support	102	1.00	5.00	3.4882	.74439
Valid N (listwise)	102				

Sumber: data olahan penulis

4.3.4 Pandangan para pegawai mengenai dimensi *change-specific efficacy*

Untuk mengetahui pandangan pegawai mengenai dimensi *change-specific efficacy* digunakan dua pernyataan (lihat tabel 3.1). Secara keseluruhan dari pernyataan tersebut didapat hasil penilaian pegawai dengan rata-rata 3,32 maka, dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai masih ragu bahwa mereka mampu melaksanakan penerapan *Balance Scorecard*.

Tabel 4.3 Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi *Change-Specific Efficacy*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Change_Efficacy	102	1.00	5.00	3.3235	.74011
Valid N (listwise)	102				

Sumber: data olahan penulis

4.3.5 Pandangan para pegawai mengenai dimensi *personal valence*

Untuk mengetahui pandangan pegawai mengenai dimensi *personal valence* digunakan tiga pernyataan (lihat tabel 3.1). Secara keseluruhan dari pernyataan tersebut didapat hasil penilaian pegawai dengan rata-rata 3,98 maka, dapat diambil kesimpulan bahwa pegawai merasa penerapan *Balance Scorecard* bermanfaat bagi seluruh pegawai DJKN.

Tabel 4.4 Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi *Personal Valence*

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Personal_Valence	102	1.00	5.00	3.9804	.91777
Valid N (listwise)	102				

Sumber: data olahan penulis

4.3.6 Temuan

Dari keseluruhan analisis pada dimensi kesiapan untuk berubah, hasil yang didapat adalah nilai rata-rata pada dimensi *appropriateness* dan *personal valence* lebih tinggi dibandingkan dimensi lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pegawai DJKN hanya mempunyai kesiapan pada dimensi *appropriateness* dan *personal valence*.

Tabel 4.5 Rata-rata Kesiapan Pegawai DJKN pada Multidimensional Kesiapan

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Personal_Valence	102	1.00	5.00	3.9804	.91777
Appropriateness	102	1.25	5.00	3.8211	.82232
Management_Support	102	1.00	5.00	3.4882	.74439
Change_Efficacy	102	1.00	5.00	3.3235	.74011
Valid N (listwise)	102				

Sumber: data olahan penulis

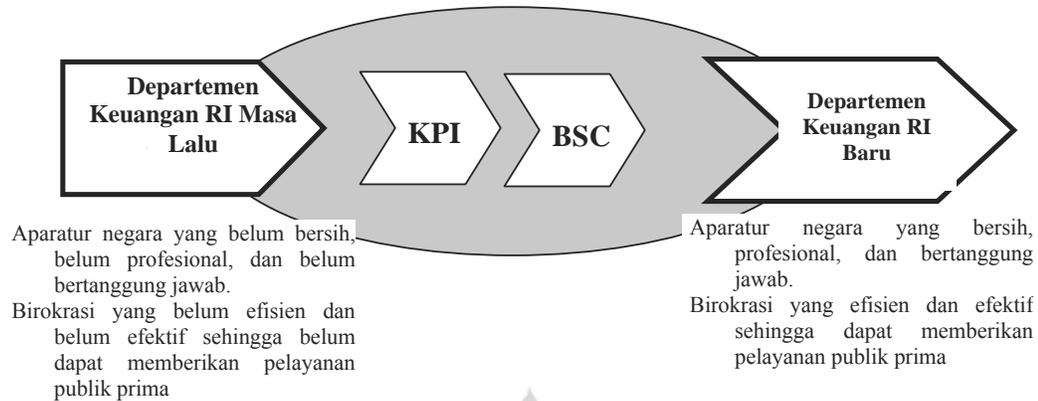
4.4 Analisis Proses Perubahan dan Konteks Mempengaruhi Kesiapan Pegawai Untuk Penerapan *Balance Scorecard*

4.4.1 Tujuan analisis

Sebagian besar pemimpin dan akademisi telah menerima bahwa perubahan adalah sesuatu yang tidak dapat dihindarkan. Namun, penelitian telah membuktikan hanya sepertiga (1/3) dari keseluruhan inisiatif perubahan dapat berhasil dijalankan. Unsur utama dalam kesuksesan menjalankan perubahan adalah sikap pegawai terhadap perubahan. Perubahan organisasi seringkali berhubungan dengan merubah struktur, hirarki, sistem *reward*, dan teknologi, hal tersebut dimediasi melalui perubahan individu. Banyak perubahan gagal dikarenakan mereka mengabaikan pentingnya sikap individu terhadap perubahan. Armenakis dan Bedeian (1999) mengindikasikan bahwa tiga faktor yaitu, konteks, konten dan proses, membentuk reaksi pegawai untuk melakukan upaya perubahan.

4.4.2 Evaluasi proses perubahan untuk penerapan *Balance Scorecard*

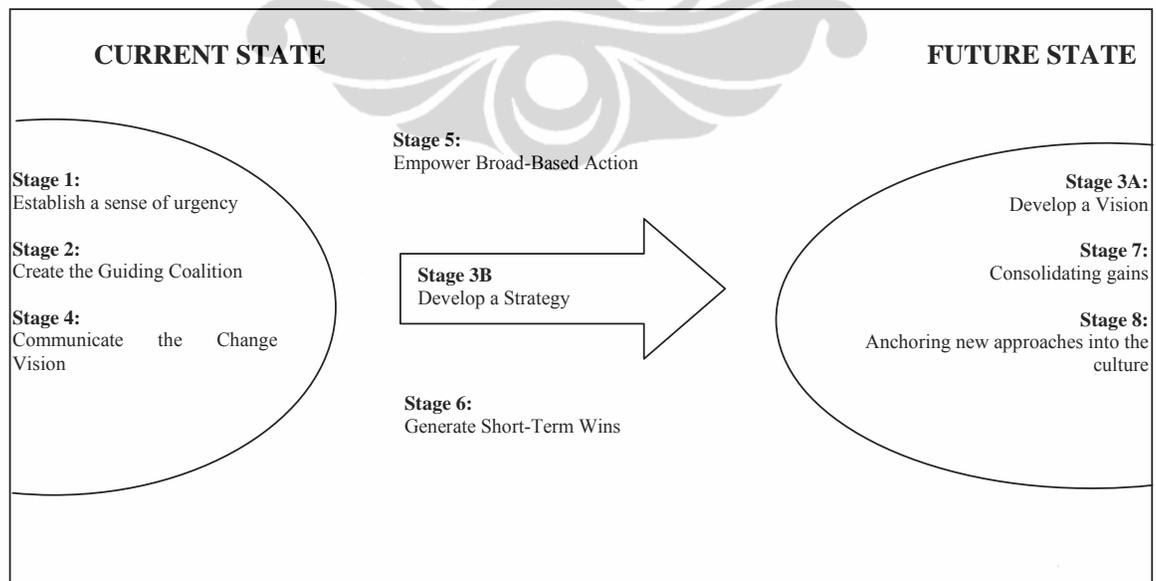
Untuk dapat memahami mengapa beberapa organisasi dapat mencapai ke masa depan yang diinginkan, kita perlu melihat upaya perubahan apa saja yang sudah mereka lakukan. Begitu juga dengan DJKN, untuk membangun kesiapan pegawai dalam implementasi *Balance Scorecard* maka diperlukan upaya perubahan yang lebih matang dan terencana. Gambar di bawah memperlihatkan tujuan yang ingin dicapai oleh Departemen Keuangan yaitu, menciptakan aparatur negara yang bersih dan profesional dan bertanggung jawab dan birokrasi yang efisien dan efektif sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang prima.



Gambar 4.4 Program Restrukturisasi Birokrasi Departemen Keuangan

Sumber: Departemen Keuangan (2008)

Untuk dapat sampai kepada tujuan yang diinginkan, maka diperlukan alat bantu dalam memandu proses perubahan. John Kotter dalam bukunya *Leading Change* mengusulkan untuk perubahan skala besar yang berhasil, harus melewati delapan tahapan yaitu: Menonjolkan situasi mendesak, membentuk tim pemandu, ciptakan visi dan strategi, komunikasikan secara efektif visi dan strategi tersebut, singkirkan hal-hal yang menghalangi aksi, raih kemenangan jangka pendek, terus usahakan gelombang perubahan sampai selesai, dan akhirnya ciptakan sebuah budaya baru agar perilaku yang baru bersifat tetap.



Gambar 4.5 Delapan Proses Tahapan untuk Menciptakan Perubahan

Sumber: *Leading Change*, John Kotter (1996)

Berikut analisis proses perubahan yang sedang dilakukan oleh DJKN untuk penerapan *Balance Scorecard* melalui delapan tahapan perubahan:

(1) Membangun rasa urgensi (*Establishing A Sense of Urgency*)

Dalam upaya perubahan yang berhasil, langkah pertama adalah meyakinkan sejumlah orang untuk bertindak sesuai dengan situasi mendesak (*urgency*) dalam menghadapi masalah. Dalam tahap ini langkah harus dilakukan adalah:

- *Mengidentifikasi dan membahas krisis dan potensi krisis*

Mengingat perkembangan global, perubahan kondisi makro Indonesia, dan tuntutan masyarakat akan terciptanya pemerintahan yang bersih (*good governance*) menjadi tantangan berat bagi Departemen Keuangan dan seluruh instansinya. Hampir seluruh aspek perekonomian negara berhubungan dengan kebijakan Departemen Keuangan, belum lagi Departemen Keuangan memiliki kantor yang tersebar di seluruh Indonesia yang memberikan layanan langsung kepada masyarakat, oleh sebab itu menjadi wajar apabila masyarakat sangat menuntut profesionalisme Departemen Keuangan dan seluruh instansinya. Krisis global serta kondisi politik Indonesia tahun 2009 juga akan sangat mempengaruhi kinerja seluruh instansi termasuk DJKN.

Melihat tantangan di atas, maka Departemen Keuangan melakukan beberapa hal di bawah ini:

1. Mengadakan *talkshow* dengan tema “Key Performance Indicator (KPI) Mengawal Proses Reformasi Birokrasi”. Acara ini selain diperuntukkan bagi pegawai Departemen Keuangan, juga dihadiri oleh para pejabat Humas dari instansi pemerintah, POLRI dan BUMN. Tema tersebut sangat relevan mengingat saat ini Departemen Keuangan tengah melaksanakan program reformasi birokrasi untuk meningkatkan pelayanan publik.
2. Melaksanakan percepatan implementasi rencana strategik (*Road-Map*) yang berisi tujuan, sasaran, strategi, dan kebijakan Departemen Keuangan dalam rangka mewujudkan visi dan misi organisasi.

3. Adanya perbaikan struktur remunerasi dalam bentuk tunjangan bagi pegawai Departemen Keuangan menjadi kerangka Reformasi Birokrasi. Sehingga dapat dipastikan tidak ada peningkatan remunerasi apabila program reformasi birokrasi tidak dijalankan secara berkesinambungan.

(2) Menciptakan koalisi penuntun (*Creating the Guiding Coalition*)

Proses pengembangan *Balance Scorecard* merupakan salah satu kekuatan besar dari semua pendekatan. Oleh karena itu, sangat penting untuk secara khusus membahas siapa yang berpartisipasi dan kapan. Tim harus dibentuk dan terdiri dari para manajemen level yang memahami keseluruhan permasalahan organisasi dimana masukan-masukannya akan sangat berguna bagi implementasi *Balance Scorecard*. Melihat kebutuhan tersebut, maka DJKN melakukan langkah sebagai berikut:

- *Membentuk sebuah kelompok yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan*

1. Departemen Keuangan menunjuk Pusat Analisis Harmonisasi dan Kebijakan Keuangan (Pushaka) sebagai *Strategy Management Office* (SMO), serta dibantu oleh KPI manajer di masing-masing Direktorat sebagai pelaksana dan koordinator implementasi *Balance Scorecard*.

Pushaka mempunyai tanggung jawab untuk memonitor dan melaporkan pengembangan *Balance Scorecard* kepada Menteri Keuangan. Sedangkan laporan pencapaian kinerja setiap Direktorat dibantu oleh masing-masing KPI Manager yang kemudian dilaporkan kepada Pushaka.

2. Pushaka berdasarkan struktur organisasi berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri melalui Sekretaris Jenderal, sedangkan KPI Manajer diwakili oleh Kepala Bidang Ortala (Organisasi dan Tata Laksana) merupakan bagian dari Sekretariat Jenderal DJKN yang dibawah langsung oleh Direktorat Jenderal. .

Bagian Ortala dipandang sesuai sebagai tim pelaksana dalam pengembangan *Balance Scorecard*, karena salah satu tugas dan

fungsinya adalah sebagai perencanaan dan pengukuran (membuat perencanaan strategis dan evaluasi hasil kinerja).

Namun, dalam Ortala sendiri sampai saat ini belum membentuk tim khusus untuk pelaksanaan dan pengawasan penerapan *Balance Scorecard*, dan sementara ini KPI Manajer masih dibantu oleh staf lainnya berdasarkan struktural. Diharapkan pada tahun 2009 ini tim khusus ini sudah terbentuk, sehingga dapat membantu KPI Manajer dalam menjalankan tugasnya dalam mensukseskan penerapan *Balance Scorecard*.

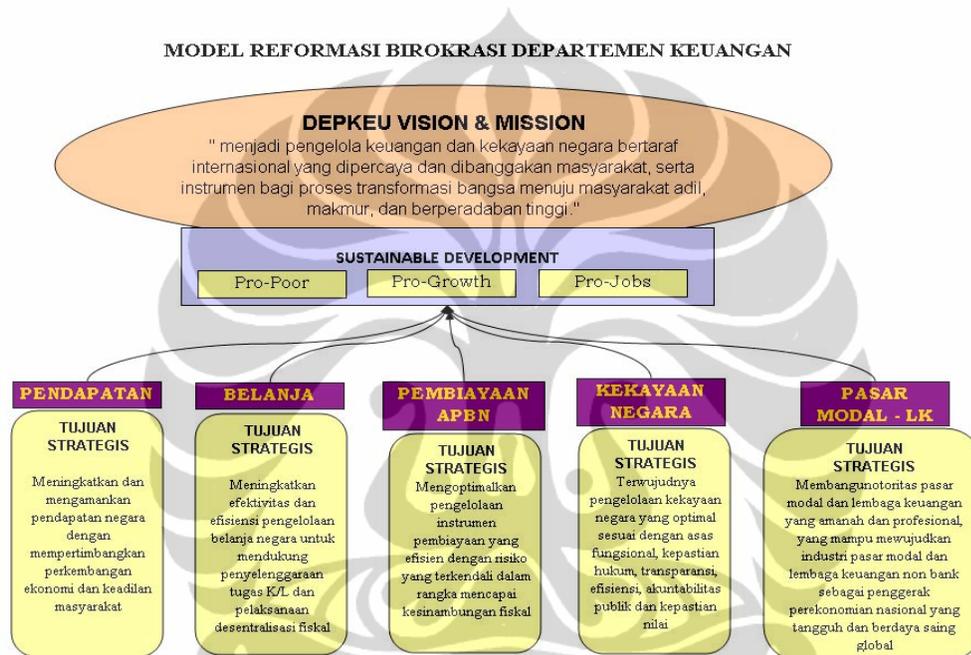
(3) Merumuskan visi dan strategi (*Developing A Vision and Strategy*)

Dalam praktiknya, ada yang memisahkan pengertian visi dan misi, ada pula yang menganggapnya sama. Karena model *Balance Scorecard* berdasarkan visi komprehensif bersama maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dirumuskan memang nyata untuk menunjang organisasi. Konsekuensi visi yang salah arah akan menimbulkan permasalahan yang sangat serius. Oleh karena itu DJKN sudah melakukan langkah di bawah ini:

- *Menciptakan visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan*
 Dalam merumuskan visi dan misi Departemen Keuangan yang baru, Menteri Keuangan dibantu oleh 10 (sepuluh) pimpinan unit Eselon I (satu) melakukan evaluasi terhadap visi, misi, dan strategi Departemen Keuangan yang diajukan. Dari hasil evaluasi tersebut, ditetapkan visi Departemen Keuangan yang baru yaitu, “menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertaraf internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat serta instrumen bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur, dan ber peradaban tinggi”.

- *Merumuskan strategi untuk mencapai visi tersebut*

Balance Scorecard merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan, juga suatu instrumen untuk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam tolak ukur dan sasaran yang spesifik. Departemen Keuangan telah menetapkan 5 (lima) strategi yaitu, Pendapatan Negara, Belanja Negara, Pembiayaan APBN, Kekayaan Negara, Pasar Modal dan LKNB.



Gambar 4.6 Peta Strategi *Depkeu-Wide*

Sumber: Departemen Keuangan (2008)

Pada tema Kekayaan Negara, DJKN sudah berhasil dirumuskan 14 (empat belas) sasaran strategis dan 29 (dua puluh sembilan) Indikator Kinerja Utama (IKU / KPI).



Gambar 4.7 Peta Strategi Kekayaan Negara

Sumber: Departemen Keuangan (2008)

Namun strategi di atas masih akan disempurnakan kembali pada pertengahan tahun 2009. Hal ini dilakukan karena timbulnya perdebatan mengenai strategi tersebut ketika mulai diimplementasikan di seluruh Direktorat. Perdebatan timbul dikarenakan ada beberapa pihak yang tidak dilibatkan dalam pembuatan peta strategi, sehingga mereka merasa sasaran strategi di atas masih sangat sulit untuk dicapai. Hal ini dapat dimaklumi mengingat perumusan peta strategi pada awalnya hanya melibatkan Menteri Keuangan, staf ahli, dan beberapa pejabat eselon I dan II.

(4) Mengkomunikasikan visi perubahan (*Communicating the Change Vision*)

Dalam proses perubahan yang berhasil, visi dan strategi tidak disimpan oleh tim pemandu untuk mereka sendiri. Arah perubahan yang sudah dirumuskan, dikomunikasikan secara luas dan komunikasi ini dilakukan agar semua

pegawai benar-benar paham dan tertarik untuk berpartisipasi (*buy-in*). Karena itu DJKN melakukan hal di bawah ini:

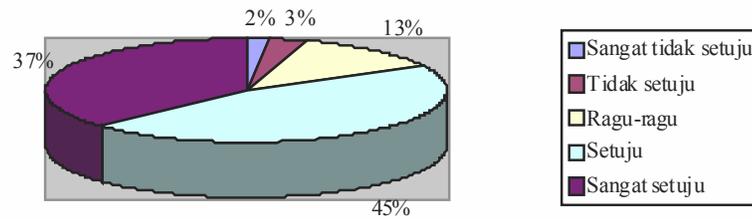
- *Menggunakan setiap wahana yang dimungkinkan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi baru secara terus menerus*

DJKN memang belum mempunyai strategi dalam mengkomunikasikan *Balance Scorecard*, tetapi mereka sudah melakukan beberapa sosialisasi yaitu melalui,

- √ Rakernas (Rapat Kerja Nasional),
- √ website www.djkn.go.id,
- √ buku panduan,
- √ surat-surat pemberitahuan kepada masing-masing Direktorat maupun kantor wilayah dan pelayanan.

Dan belum lama ini, Direktorat Jenderal sendiri melakukan *road-show* ke beberapa kantor wilayah di daerah untuk mensosialisasikan adanya penerapan *Balance Scorecard*. Untuk melihat hasil yang sudah tercapai dari sosialisasi tersebut, peneliti melakukan pengukuran tingkat komunikasi dan *awareness* terhadap penerapan *Balance Scorecard* di DJKN.

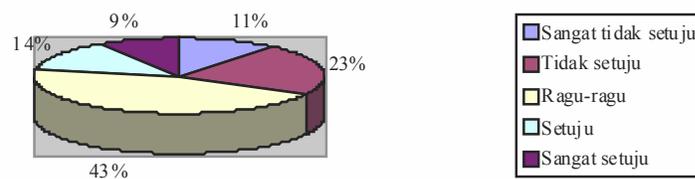
Dari gambar 4.8 dengan mengajukan pernyataan bahwa *Balance Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang disusun dan diselaraskan dengan strategi, visi dan misi organisasi, sebagian responden yaitu sebesar 82%, menyatakan setuju. Dapat disimpulkan bahwa pegawai DJKN sebagian besar sudah mengetahui bahwa *Balance Scorecard* merupakan pengukuran capaian kinerja yang dipakai di Departemen Keuangan. Diharapkan dengan tingginya tingkat kesadaran mengenai *Balance Scorecard* dapat mempermudah Ortala untuk memberi pemahaman lebih lanjut kepada para pegawai dan bagaimana pengaruhnya kepada mereka, sehingga resistansi terhadap penerapan *Balance Scorecard* dapat dihindari.



Gambar 4.8 Tingkat Kesadaran Pegawai Terhadap *Balance Scorecard*

Sumber: data olahan penulis

Walaupun sudah dilakukan sosialisasi mengenai *Balance Scorecard* di DJKN, namun sebagian besar responden yaitu sebesar 43% menyatakan ragu-ragu bahwa *Balance Scorecard* sudah dikomunikasikan secara jelas dan informatif (Gambar 4.9). Hal tersebut memang sudah dirasakan oleh Ortala bahwa masih banyak pegawai DJKN yang belum memahami *Balance Scorecard*. Ortala sudah melakukan beberapa sosialisasi seperti di atas, akan tetapi yang menjadi permasalahan saat ini adalah tidak semua pegawai mau melihat atau peduli dengan informasi yang diberikan, atau para pimpinan yang sudah mengikuti Rakernas belum tentu menginformasikan kembali kepada pegawai di unit kerjanya. Pada tahun 2009, Ortala sudah mencanangkan akan meningkatkan komunikasi mengenai *Balance Scorecard* sehingga seluruh pegawai DJKN akan benar-benar dapat memahaminya.



Gambar 4.9 Tingkat Kejelasan Komunikasi *Balance Scorecard*

Sumber: data olahan penulis

- *Menjadikan koalisi penuntun sebagai teladan perilaku yang diharapkan dari pegawai*

Salah satu tugas dari KPI Manajer adalah menjadi agen perubahan, dan sampai saat ini masih belum sepenuhnya dilaksanakan oleh Ortala. Hal tersebut diakui oleh KPI Manajer dikarenakan mereka masih difokuskan terhadap penyusunan sasaran strategis dan Indikator Kinerja Utama (IKU/KPI).

- (5) Memberdayakan tindakan yang menyeluruh (*Empowering Broad-Based Action*)

Balance Scorecard merupakan sistem baru bagi DJKN, maka dari itu diperlukan aktivitas dan alat bantu supaya sistem ini dapat terus terasa di lingkungan DJKN. Berikut aktivitas-aktivitas yang sedang dilakukan di DJKN:

- *Sesi pembelajaran*

Perlu adanya panduan dalam menerapkan *Balance Scorecard*, sehingga para pegawai tidak kehilangan arah dan menimbulkan resistansi pada saat implementasi. Dengan dibantu konsultan dari luar, Departemen Keuangan mengadakan,

- (1) *Public workshop*: membahas mengenai Peta Strategi *Depkeu-wide*.
- (2) *Public workshop*: membahas mengenai Peta Strategi *Depkeu-wide* dan KPI.
- (3) *In-house workshop*: membahas mengenai panduan penetapan KPI untuk *Depkeu-wide*.

Hanya saja peserta dari *workshop* tersebut terbatas pada staf ahli, pejabat eselon I, II dan beberapa staf dari tim yang dilibatkan dalam penerapan *Balance Scorecard*. Sehingga pemahaman mengenai *Balance Scorecard* masih belum merata di DJKN.

- *Mengadakan rapat berkala untuk mengevaluasi pencapaian kinerja menggunakan Balance Scorecard*

Untuk memonitor pencapaian apa saja yang sudah dilakukan, maka Departemen Keuangan mengadakan rapat kuartal (quarterly meeting). Dalam rapat ini DJKN harus melaporkan hasil pencapaian kinerja di setiap unit kerjanya kepada Pushaka. Dalam rapat kuartal tersebut Menteri Keuangan ikut serta dalam mengevaluasi pencapaian target dari setiap sasaran strategi di *Depkeu Wide* dan *Depkeu One*. Sebelum hasil pencapaian kinerja dilaporkan di dalam rapat kuartal, KPI Manajer mengadakan rapat tersendiri untuk melaporkan hasil dari setiap unit kerja yang terkait kepada Direktorat Jenderal. Dari hasil tersebut akan dievaluasi, sehingga pada saat rapat kuartal Direktorat Jenderal sudah dapat memberi penjelasan kepada Menteri Keuangan. Sebagai bentuk komitmen atas penerapan *Balance Scorecard*, Direktorat Jenderal meminta KPI Manajer untuk mengadakan rapat setiap 2 (dua) minggu sekali untuk membahas pencapaian kinerja di DJKN.

- *Menggunakan Scorecard Automation*

Merujuk pada tahap pengembangan Balance Scorecard yaitu fase ketiga (lihat gambar 4.1), Depkeu menggunakan piranti lunak (*software*) *Actuate Performance soft View* untuk memantau pencapaian kinerja. Dengan adanya piranti lunak tersebut, pimpinan DJKN tidak perlu melakukan *review* kinerja organisasi dengan panjang lebar dan bertele-tele, tetapi fokus dengan merujuk pada tampilan kinerja yang muncul di monitor komputer.

- (6) Menghasilkan kemenangan jangka pendek (*Generating Short-term Wins*)

Adanya keberhasilan akan memperkuat keyakinan pada upaya perubahan yang sedang dijalankan, sehingga memberikan insentif emosional kepada mereka yang bekerja keras dan membangun momentum. Tanpa adanya kemenangan yang cukup dapat dilihat, upaya perubahan yang dilakukan tidak

diragukan lagi akan menghadapi ancaman serius. Untuk menghindari hal tersebut maka DJKN melakukan langkah sebagai berikut:

- *Merencanakan peningkatan kinerja atau “kemenangan” yang dapat dilihat*

Dengan *Balance Scorecard* sasaran strategi yang sudah ditetapkan tercapai atau tidak, dapat langsung diketahui dengan melihat hasil pencapaian target dengan realisasinya. Setiap unit kerja di DJKN terlibat dalam pencapaian sasaran strategi, sehingga apabila ada sasaran strategi tersebut menunjukkan hasil yang kurang bagus maka penilaian kinerja unit tersebut menjadi tidak baik. Contoh hasil kinerja DJKN untuk tema Kekayaan Negara sampai dengan triwulan IV tahun 2008 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.6 Hasil Pencapaian Kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

TEMA : KEKAYAAN NEGARA

No	SS	KPI	Target 2008	Realisasi 2008	V / C	Indeks
			Y	Y		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	SS. KN. 1.1	Jumlah aset yang telah diinventarisasi dan dinilai wajar	41.124.918	Jumlah aset: 1.239.751.651 Nilai (Rp.) 173.008.124.396.702	P / M	3015%
2	SS. KN. 1.2	Jumlah satker yang telah selesai diinventarisasi	17.095	10.559 61,77%	P / M	62%
3	SS. KN. 1.3	% Satker yang tersaji dengan nilai wajar	100%	10.559 61,77%	P / L	62%
4	SS. KN. 2	Jumlah formulasi / pembaruan kebijakan kekayaan negara sesuai rencana	6	6 100,00%	P / H	100%
5	SS. KN. 3.1	% Jumlah persetujuan / penolakan usul pemanfaatan dibandingkan usulan	100%	21,38 55,26%	E / M	55%
6	SS. KN. 3.2	% Jumlah persetujuan / penolakan usul penggunaan dibandingkan usulan	100%	15,20 75,00%	E / L	75%
7	SS. KN. 3.3	% Jumlah aset yang telah dinilai dalam rangka pemanfaatan dan penggunaan dibanding permintaan	100%	46,64 71,88%	E / M	72%
8	SS. KN. 4.1	% Nilai penghematan belanja aset oleh K/L	-5%	data belum tersedia	E / L	Joint KPI dng DJA
9	SS. KN. 4.2	% K/L yang telah mendapatkan sosialisasi tentang pengelolaan kekayaan negara	77 K/L 100%	77 100%	A / H	100%
10	SS. KN. 5	% Jumlah aset K/L dengan nilai wajar yang telah diinventarisasi	41.124.918	1.239.751.651 3014,60%	E / M	3015%
11	SS. KN. 6.1	% Satker yang telah melaksanakan / menerapkan sistem pencatatan BMN (SABMN)	12.821 = 75% 17.905 = 100%	11.900 66,46%	P / L	66%
12	SS. KN. 6.2	% Kepatuhan pelaporan aset oleh KN/L (Sub KPI per KN/L)	70% = 54 K/L	48 / 77 62,34%	P / L	89%
13	SS. KN. 6.3	% Tingkat kepatuhan K/L dalam mengelola aset sesuai dengan ketentuan yang berlaku	70%	261/359 72,70%	P / L	104%

Sumber: Departemen Keuangan (2009)

Keterangan:

Hijau = capaian kinerja sudah memenuhi target

Kuning = capaian kinerja belum maksimal memenuhi target

Merah = capaian kinerja belum memenuhi target

- *Memberi pengakuan dan ganjaran yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan*

Dalam rangka memberikan terhadap kantor yang mempunyai kinerja baik pada tahun 2008, pada Rakernas diadakan pemilihan Kanwil dan KPKNL (Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang) berkinerja terbaik. Dengan adanya apresiasi ini diharapkan dapat memicu unit kerja lainnya untuk terus meningkatkan kinerjanya.

- (7) Mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar (*Consolidating Gains and Producing More Change*)

Perubahan adalah proses berkesinambungan. Pimpinan harus secara konstan mengukur apa saja yang sudah dilakukan dan melakukan evaluasi ulang dari tindakan-tindakan yang sudah dilakukan, kemudian tindakan apa saja yang harus dilakukan kedepannya.

DJKN belum memasuki tahap ini, dikarenakan banyaknya permasalahan yang timbul pada saat proses *cascading*, artinya di tahun 2009 DJKN masih meninggalkan pekerjaan yang cukup banyak. Ditambah implementasi inisiatif perubahan dapat menjadi lebih sulit bila organisasi tersebut merupakan badan publik, karena mereka menggunakan *non-material rewards* sebagai insentif. Penerapan *Balance Scorecard* di DJKN mendapatkan tantangan, karena diakui oleh KPI Manajer bahwa belum ada keputusan dari pimpinan yang mengkaitkan antara pencapaian kinerja yang baik dengan *reward*.

- (8) Menambatkan pendekatan baru dalam budaya (*Anchoring New Approaches In the Culture*)

Dalam tahap terakhir ini langkah yang harus dilakukan adalah menjaga perubahan agar bersifat tetap dengan membangun budaya organisasi baru yang mendukung dan cukup kuat. Langkah tersebut belum dilakukan oleh DJKN, seperti diketahui bahwa sistem pengukuran kinerja pada kebanyakan organisasi publik kurang diperhatikan. Budaya birokrasi yang sudah mengakar pada sistem pemerintahan kita bukanlah suatu hal yang mudah

untuk diubah. Belum lagi persepsi masyarakat akan Departemen Keuangan dikarenakan banyaknya pegawai yang melakukan penyimpangan. Oleh karena itu, dalam tahap ini DJKN harus mempunyai agenda tersendiri guna membangun budaya yang mengedepankan kinerja organisasi yang efektif dan efisien.

Dari evaluasi di atas, maka proses perubahan yang sudah dilakukan oleh DJKN dapat disimpulkan di bawah ini:

Tabel 4.7 Delapan tahap proses perubahan DJKN

	Delapan Tahap perubahan	di DJKN		
		Sudah dilakukan	Masih kurang	Belum dilakukan
<i>Current State</i>				
1.	Membangun rasa urgensi	√		
2.	Menciptakan koalisi penuntun		√	
3A	Merumuskan Visi	√		
3B	Merumuskan Strategi		√	
4.	Mengkomunikasikan visi perubahan		√	
5.	Memberdayakan tindakan yang menyeluruh		√	
6.	Menghasilkan kemenangan jangka pendek	√		
<i>Future State</i>				
7.	Mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar			√
8.	Menambatkan pendekatan baru dalam budaya			√

Sumber: data olahan penulis

Dari keseluruhan tahap di atas sebagian besar masih kurang dilakukan oleh DJKN, bahkan beberapa tahapan belum dilakukan khususnya pada tahap-tahap di

keadaan masa depan (*future state*). Tahapan yang masih perlu diperbaiki dan dilanjutkan adalah sebagai berikut:

1. Pada tahap komunikasi visi perubahan masih dianggap kurang dikarenakan dari awal DJKN belum mempunyai strategi komunikasi yang harus dilakukan, sehingga sampai saat ini komunikasi masih dilakukan dengan cara tradisional dan objektif komunikasi yang dituju masih belum tercapai, yaitu pemahaman pegawai terhadap *Balance Scorecard* dan bagaimana pengaruhnya terhadap mereka.
2. Di DJKN sendiri belum mempunyai tim khusus untuk mengawasi perkembangan implementasi *Balance Scorecard*. Walaupun sekarang ini KPI Manager dibantu oleh beberapa pegawai dalam pelaksanaannya, tetapi diharapkan Orjala segera membentuk tim khusus untuk menangani *Balance Scorecard*.
3. Adanya penyempurnaan kembali strategi yang dibuat dapat mengakibatkan waktu implementasi yang semakin lama dan bertambahnya biaya operasional yang dibutuhkan. Hal tersebut harus diperhatikan bahwa implementasi *Balance Scorecard* merupakan investasi yang cukup besar bagi Departemen Keuangan, jadi akan sangat disayangkan apabila sistem ini tidak segera direalisasikan.
4. Pada tahap berdayakan tindakan menyeluruh, sesi pembelajaran masih belum diberlakukan ke seluruh pegawai. Implementasi akan lebih mudah dilakukan apabila dari awal pegawai sudah diberikan pengarahan mengenai *Balance Scorecard* untuk menghindari timbulnya resistansi.
5. Tahap tujuh dan delapan menjadi pekerjaan yang harus dilakukan DJKN di masa mendatang. Untuk mendapat perubahan skala besar yang berhasil, bukanlah tugas yang ringan bagi DJKN dan kedelapan tahap di atas harus dilakukan secara berkesinambungan.

Jika tahapan di atas tidak diperbaiki oleh DJKN, maka tidak hanya akan mempengaruhi kesiapan pegawai namun juga menghambat implementasi itu sendiri.

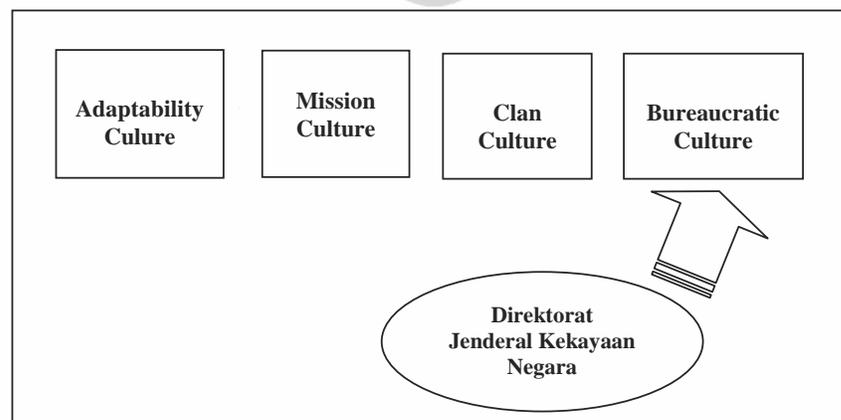
4.4.3 Evaluasi Faktor Konteks

Pegawai dalam organisasi yang dipengaruhi oleh politik, sistem hirarki dan ketidakkonsisten kepemimpinan, mempunyai sikap yang berbeda pada perubahan dibandingkan dengan pegawai yang mempunyai pemimpin yang kuat dan dapat diandalkan untuk mengarahkan pada tujuan organisasi. Schneider, Brief dan Guzzo (1996) mengindikasikan bahwa budaya dan iklim organisasi menentukan dalam mempertahankan perubahan organisasi.

Dalam menciptakan kesiapan pegawai, maka diperlukan kondisi kerja dimana para pegawai dapat beroperasi secara efektif dan merasa aman sehingga mereka mau menerima perubahan. Untuk itu maka perlu diciptakan iklim kepercayaan dan saling menghormati dalam organisasi. Iklim organisasi muncul dari interaksi orang-orang dan budaya yang didalamnya.

4.4.3.1 Budaya

Budaya adalah dasar dari segala tindakan, operasi, dan hubungan yang terjadi di dalam suatu organisasi. Menurut Lehman, *et.al* (2002) bahwa berbagai unsur dari budaya berhubungan positif dengan kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan. Dengan kata lain, untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi perubahan, maka dapat dilakukan dengan menyebarkan budaya kerja baru kepada seluruh pegawai. Terwujudnya budaya kerja baru pada sebuah organisasi yang lebih berorientasi pada perubahan juga sangat ditentukan oleh figur pemimpin organisasi.



Gambar 4.10 Kategori Budaya Organisasi

Sumber: Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness (Denison, 1995)

DJKN merupakan organisasi publik, dimana masih menggunakan sistem birokrasi. Sistem tersebut masih tetap pada lapisan-lapisan hirarki, peraturan-peraturan, dan prosedur yang mengikat tangan pegawai yang ingin membuat visi perubahan menjadi kenyataan. Bukan merupakan tugas yang mudah untuk merombak suatu organisasi birokrasi yang telah berjalan, serta memiliki budaya kerja dan praktek bisnis yang telah mengakar. Permasalahan yang sering kita lihat adalah kinerja pegawai negeri yang tidak kompeten dan banyaknya penyalahgunaan wewenang. Hal tersebut dapat diurai sebagai berikut:

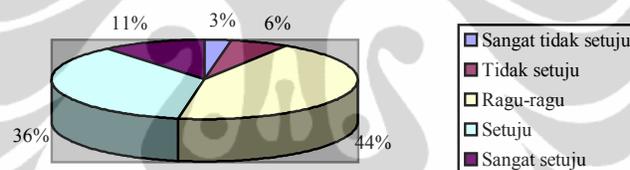
1. Layanan yang sering diberikan terkesan terlalu panjang dan seringkali membutuhkan prosedur yang rumit, dan juga tidak transparan.
2. Dalam beberapa kasus, hal ini diperburuk oleh kurangnya jiwa pelayanan prima oleh aparat penyedia layanan. Departemen Keuangan dan instansinya berkewajiban melayani masyarakat dan bukan untuk dilayani, belum melekat pada budaya kerja pegawai Direktorat.
3. Sedangkan di internalnya sendiri banyak kendala yang disebabkan oleh sistem atau prosedur yang berlaku dan pada akhirnya menjadi belenggu terhadap kreativitas, ide, dan inovasi.

Untuk memperoleh budaya yang mendukung perubahan maka Departemen Keuangan perlu melakukan beberapa hal, antara lain:

1. Menanamkan kode etik di dalam organisasi.
Budaya organisasi mempunyai dampak yang kuat pada etika individu, karena apabila budaya mendukung suatu perbuatan yang tidak benar, maka sangat mudah untuk setiap pegawai melakukan hal yang sama. Oleh karena itu Departemen Keuangan menyusun pedoman peningkatan disiplin dan kode etik untuk setiap Direktorat (unit kerja eselon I). Pegawai akan dikenakan sanksi moral apabila melanggar kode etik dan juga dapat dikenakan hukuman disiplin bersamaan dengan pemotongan TKPKN (Tunjangan Khusus Pembinaan Keuangan Negara). Namun, hal tersebut masih kurang disosialisasikan secara intensif sehingga dikhawatirkan kode etik ini pada akhirnya hanya sebagai pedoman tertulis saja.

2. Adanya pemimpin untuk membangun budaya yang siap terhadap perubahan.

Penerapan *Balance Scorecard* berawal dari gagasan Menteri Keuangan, dan untuk perubahan ini diperlukan pemimpin yang dapat selalu memberi dukungan dan membangun komitmen pegawai untuk melakukan perubahan tersebut. Hal ini dapat terlihat dari Menteri Keuangan selalu ikut dalam rapat evaluasi pencapaian kinerja dengan *Balance Scorecard*. Beliau juga ikut berpartisipasi dalam melakukan evaluasi kinerja setiap Direktorat dan memberi masukan dalam pembahasan pencapaian target KPI. Namun komitmen tersebut belum terlihat pada pimpinan Direktorat lainnya. Hal tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden (44%) menyatakan ragu-ragu bahwa pimpinan unit kerja mempunyai komitmen yang tinggi terhadap penerapan *Balance Scorecard*.



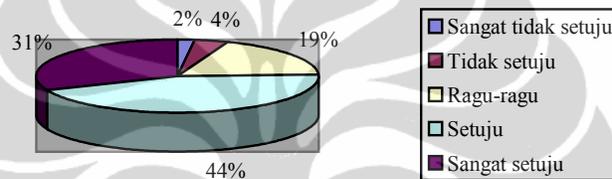
Gambar 4.11 Komitmen Pimpinan Terhadap Perubahan

Sumber: data olahan penulis

3. Mengizinkan pegawai untuk bertindak dan mengutarakan pendapatnya.
- Pegawai harus merasa mempunyai wewenang untuk membuat keputusan sehari-hari untuk memenuhi sasaran unit kerjanya. Mereka akan lebih menerima dan menjadi bagian dari perubahan, apabila mereka merasa dapat mengemukakan keprihatinan dan ketidaksetujuan terhadap perubahan tersebut. Hal ini dapat dilihat dengan adanya penyempurnaan kembali pada peta strategi dikarenakan beberapa pihak merasa tidak dilibatkan, walaupun tidak semua pegawai dalam unit kerja ikut dilibatkan. Artinya batasan-batasan yang mengikat pegawai karena sistem birokrasi di DJKN sudah sedikit mulai berubah.

4.4.3.2 Iklim organisasi

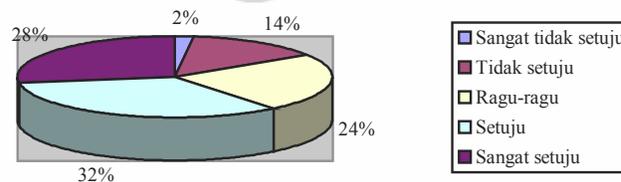
Kesiapan organisasi untuk berubah, menurut Lehman (2002) antara lain dapat dideteksi dari beberapa variabel, salah satunya adalah iklim organisasi yang mendukung perubahan. Untuk mengetahui iklim organisasi di DJKN, maka digunakan pengukuran melalui dua dimensi variabel yaitu model kepemimpinan dan hubungan kerja. Dimensi pertama diwakili dengan pernyataan atasan tidak pernah membatasi saya untuk berkembang. Sebagian besar responden (yaitu 75%) menyatakan setuju, dan distribusi jawaban dapat dilihat pada grafik di bawah ini:



Gambar 4.12 Model Kepemimpinan

Sumber: data olahan penulis

Dimensi kedua yaitu hubungan kerja diwakili dengan pernyataan saya tidak pernah terlibat konflik dengan pegawai lain di tempat saya bekerja. Berdasarkan data distribusi di bawah, mayoritas pegawai (yaitu 60%) menyatakan setuju.



Gambar 4.13 Hubungan Kerja

Sumber: data olahan penulis

Dari analisis di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Budaya kerja di DJKN masih perlu dibenahi untuk dapat memberikan kepuasan pada pelayanan publik. Untuk mencapai budaya kerja yang berorientasi terhadap perubahan maka DJKN perlu menanamkan kode etik di dalam organisasi, mempunyai pemimpin untuk membangun budaya yang siap terhadap perubahan dan mengizinkan pegawai untuk bertindak dan mengutarakan pendapatnya terhadap perubahan.
2. Mayoritas pegawai DJKN merasakan adanya iklim kerja yang kondusif dikarenakan, besarnya dukungan atasan untuk berkembang dan sedikitnya pegawai yang terlibat konflik (yaitu 16%). Keharmonisan hubungan kerja ini dapat membantu tim *Balance Scorecard* dalam kemudahan memperoleh data yang diperlukan pada pengisian pencapaian kinerja. Dan model kepemimpinan dapat dilihat dari pemimpin yang mampu memberikan iklim kerja yang kondusif dan memberikan dukungan penuh kepada perkembangan pegawainya.

4.4.4 Temuan Pengaruh Proses Perubahan dan Konteks Terhadap Kesiapan Pegawai

Dari keseluruhan analisis proses perubahan dan konteks, merujuk pada tabel 4.1 akan dijelaskan bagaimana faktor tersebut dapat mempengaruhi kesiapan pegawai DJKN untuk penerapan *Balance Scorecard*.

4.4.4.1 Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi *appropriateness*

Pada dimensi *appropriateness*, pegawai DJKN merasa penerapan *Balance Scorecard* memang pantas dilakukan oleh DJKN. Kepercayaan tersebut dipengaruhi karena:

No	Faktor	Kondisi yang mempengaruhi	Dampak
1.	Proses Perubahan	<p>Tahap 1: Membangun rasa urgensi</p> <p>Tahap 2: Menciptakan koalisi penuntun</p> <p>Tahap 3: Merumuskan visi dan strategi perubahan</p> <p>Tahap 4: Mengkomunikasikan visi perubahan,</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reformasi birokrasi dengan salah satu programnya yaitu optimalisasi kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i> telah didengungkan oleh Menteri Keuangan di berbagai kesempatan baik melalui rapat kerja tahunan maupun media cetak. Sehingga seluruh pegawai dapat merasakan urgensi yang diberikan. 2. Dengan terciptanya tim khusus maka mereka dapat memberikan informasi mengenai perkembangan implementasi <i>Balance Scorecard</i> dan mempengaruhi pegawai untuk ikut berpartisipasi. 3. Sosialisasi yang sudah dilakukan di DJKN meningkatkan kesadaran para pegawai mengenai penerapan <i>Balance Scorecard</i> (Gambar 4.8).
2.	Konteks	Adanya iklim kerja yang kondusif	Para pegawai akan lebih siap untuk menerima perubahan jika berada di lingkungan kerja yang dapat membantu mereka untuk bekerja lebih efektif. Iklim kerja yang kondusif sudah tercipta di lingkungan DJKN, maka hal tersebut akan menjadi pendorong yang kuat pada perilaku pegawai untuk mau berpartisipasi dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> .

4.4.4.2 Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi *management support*

Pada dimensi *management support*, pegawai masih ragu bahwa para pimpinan mempunyai komitmen terhadap penerapan *Balance Scorecard*. Kepercayaan tersebut dipengaruhi karena:

No	Faktor	Kondisi yang mempengaruhi	Dampak
1.	Proses Perubahan	Tahap 4: Mengkomunikasikan perubahan Tahap 5: Memberdayakan tindakan menyeluruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Walaupun sosialisasi sudah dilakukan oleh DJKN, namun para pegawai masih merasa bahwa komunikasi yang sudah dilakukan kurang jelas dan tidak informatif. Komunikasi hanya dilakukan melalui sosialisasi dan tidak secara langsung didapat dari setiap pimpinan unit kerja. 2. Direktorat Jenderal mengadakan rapat setiap 2 (dua) minggu sekali untuk membahas pencapaian kinerja di DJKN. Hal ini menunjukkan salah satu bentuk komitmen pimpinan akan pentingnya <i>Balance Scorecard</i> di DJKN.
3.	Konteks	Budaya: belum terlihatnya pemimpin untuk membangun budaya yang siap terhadap perubahan	Walaupun komitmen sudah terlihat pada Menteri Keuangan dan Direktorat Jenderal, namun hal tersebut belum terlihat pada para pimpinan unit kerja (Gambar 4.11).

4.4.4.3 Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi *change-specific efficacy*

Pada dimensi *change efficacy*, para pegawai masih ragu bahwa mereka mampu melaksanakan penerapan *Balance Scorecard*. Kepercayaan tersebut dipengaruhi dikarenakan:

No	Faktor	Kondisi yang mempengaruhi	Dampak
1.	Proses Perubahan	Tahap 4: Mengkomunikasikan perubahan Tahap 5: Memberdayakan tindakan menyeluruh	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemahaman para pegawai mengenai <i>Balance Scorecard</i> masih sangat minim, sehingga hal tersebut sangat mempengaruhi keyakinan bahwa mereka dapat menerapkan sistem tersebut dalam pekerjaannya sehari-hari. 2. Peran sebagai agen perubahan belum sepenuhnya dilakukan KPI Manajer. 3. Meskipun sudah diadakan <i>workshop</i> mengenai <i>Balance Scorecard</i>, namun sesi pembelajaran masih belum dilakukan secara merata ke seluruh pegawai DJKN, sehingga pemahaman pegawai mengenai <i>Balance Scorecard</i> sebagian besar masih kurang.
3.	Konteks	Budaya kerja birokrasi	Selama ini pengukuran kinerja di DJKN kurang mendapat perhatian dan tidak pernah terevaluasi dengan baik. Sehingga budaya kerja pegawai yang masih tidak mempedulikan masalah kompetensi, masih terlekat pada sebagian pegawai.

4.4.4.4 Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi *personal valence*

Pada dimensi *personal valence*, pegawai merasa penerapan *Balance Scorecard* bermanfaat bagi seluruh pegawai DJKN. Kepercayaan tersebut dipengaruhi dikarenakan:

No	Faktor	Kondisi yang mempengaruhi	Dampak
1.	Proses Perubahan	Tahap 3: Merumuskan visi dan strategi perubahan Tahap 6: Memperlihatkan kemenangan jangka pendek	<ol style="list-style-type: none"> Salah satu keunggulan <i>Balance Scorecard</i> adalah penetapan sasaran dan KPI diselaraskan dengan strategi organisasi. Sasaran strategis dan KPI tersebut diperlihatkan secara transparan sehingga para pegawai mengetahui langkah yang harus dicapai untuk setiap unit kerjanya. Adanya pemberian apresiasi pada kantor wilayah dan pelayanan yang mempunyai kinerja baik, dapat memperlihatkan kepada para pegawai DJKN bahwa hasil yang dicapai tidak hanya baik untuk unit kerjanya saja tetapi juga ke seluruh pegawai di unit kerja tersebut.
2.	Konteks	Iklm kerja	Pegawai merasakan besarnya dukungan atasan untuk berkembang, sehingga mereka percaya bahwa dengan adanya penerapan <i>Balance Scorecard</i> tidak akan mempengaruhi dan membatasi tanggung jawab pekerjaannya sekarang.

4.5 Analisis Perbedaan Kesiapan untuk Berubah Pegawai DJKN

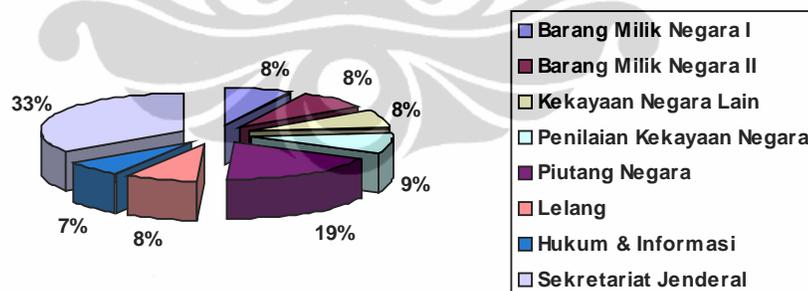
4.5.1 Tujuan analisis

Analisis perbedaan dilakukan karena melihat masih kurangnya pemahaman pegawai mengenai penerapan *Balance Scorecard* dan belum terlihatnya komitmen dari para pimpinan unit kerja, sehingga mempengaruhi sikap pegawai untuk menerima perubahan. Oleh karena itu penulis menguji kesiapan pegawai berdasarkan unit kerja dan lama bekerja. Kedua hal tersebut digunakan karena unit kerja terkait dengan kegiatan operasional DJKN sehari-hari di mana para pegawai melakukan fungsinya dan saling berinteraksi, sedangkan beberapa penelitian mengindikasikan pegawai yang sudah lama bekerja di suatu perusahaan cenderung resistansi terhadap perubahan dibandingkan pegawai yang baru bekerja. Jika terdapat perbedaan, DJKN dapat mengambil tindakan atau langkah-langkah yang harus dilakukan untuk meningkatkan kesiapan pegawai untuk penerapan *Balance Scorecard*.

4.5.2 Profil Responden

4.5.2.1 Berdasarkan unit kerja

Responden yang terpilih mewakili setiap unit kerja (Direktorat Eselon II) di DJKN, dengan distribusi di bawah ini:

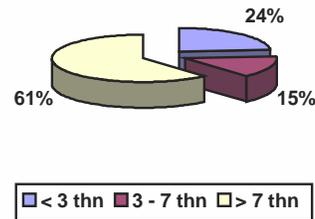


Gambar 4.14 Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja

Sumber: data olahan penulis

4.5.2.2 Berdasarkan lama bekerja

Berdasarkan lama bekerja, responden lama bekerja kurang dari tiga tahun sebesar 22%, lama bekerja tiga sampai tujuh tahun sebesar 14%, dan lama bekerja lebih dari 7 tahun sebesar 58%.



Gambar 4.15 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Sumber: data olahan penulis

4.5.3 Pengujian Hipotesis

4.5.3.1 Perbedaan dimensi *appropriateness* pada unit kerja dan lama bekerja

Untuk menganalisis perbedaan dimensi *appropriateness* hipotesis yang akan diuji yaitu:

H1₁: Terdapat perbedaan *appropriateness* antara unit kerja di DJKN

H1₂: Terdapat perbedaan *appropriateness* terhadap lama bekerja

Hipotesis pertama (H1₁) uji yang dilakukan adalah menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

APPRO

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.389	7	94	.027

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,027 < 0,05$ artinya populasi tersebut mempunyai varian yang berbeda sehingga uji ANOVA tidak dapat dilakukan. Oleh karena itu maka penulis menggunakan uji Kruskal Wallis dengan hasil:

Test Statistics^{a,b}

	APPRO
Chi-Square	13.641
df	7
Asymp. Sig.	.058

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: UnitKerja

Dari hasil tersebut didapat nilai signifikansi sebesar $0,058 > 0,05$ sehingga H_{1_1} ditolak.

Untuk hipotesis kedua (H_{1_2}), pengujian dilakukan dengan menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

APPRO

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.911	2	99	.059

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,059 > 0,05$, artinya populasi tersebut mempunyai varian yang sama dan uji ANOVA dapat dilakukan.

ANOVA

APPRO

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	30.927	2	15.463	1.442	.241
Within Groups	1061.828	99	10.726		
Total	1092.755	101			

Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikansinya sebesar $0,241 > 0,05$ sehingga H_{1_2} ditolak.

4.5.3.2 Perbedaan dimensi *management support* pada unit kerja dan lama bekerja

Untuk menganalisis perbedaan dimensi *management support* hipotesis yang akan diuji yaitu:

H_{1_3} : Terdapat perbedaan *management support* antara unit kerja di DJKN

H_{1_4} : Terdapat perbedaan *management support* terhadap lama bekerja

Hipotesis ketiga (H_{1_3}) diuji dengan menggunakan ANOVA, dengan hasilnya sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

MS

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.182	7	94	.321

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,321 > 0,05$ artinya populasi tersebut mempunyai varian yang sama dan uji ANOVA dapat dilakukan.

ANOVA

MS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	133.890	7	19.127	1.421	.206
Within Groups	1265.257	94	13.460		
Total	1399.147	101			

Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikansinya sebesar $0,206 > 0,05$ sehingga H_{13} ditolak.

Selanjutnya hipotesis keempat (H_{14}) diuji menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

MS

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.870	2	99	.422

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,422 > 0,05$ artinya populasi tersebut mempunyai varian yang sama dan uji ANOVA dapat dilakukan.

ANOVA

MS

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	61.623	2	30.812	2.281	.108
Within Groups	1337.524	99	13.510		
Total	1399.147	101			

Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikansinya sebesar $0,108 > 0,05$ sehingga H_{14} ditolak.

4.5.3.3 Perbedaan dimensi *change-specific efficacy* pada unit kerja dan lama bekerja

Untuk menganalisis perbedaan dimensi *change-specific efficacy* hipotesis yang akan diuji yaitu:

H1₅: Terdapat perbedaan *change-specific efficacy* antara unit kerja di DJKN

H1₆: Terdapat perbedaan *change-specific efficacy* terhadap lama bekerja

Hipotesis kelima (H1₅) diuji menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

CSE			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.238	7	94	.038

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,038 < 0,05$ artinya populasi tersebut mempunyai varian yang berbeda sehingga uji ANOVA tidak dapat dilakukan. Oleh karena itu maka peneliti menggunakan uji Kruskal Wallis dengan hasil:

Test Statistics^{a,b}

	CSE
Chi-Square	6.213
df	7
Asymp. Sig.	.515

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: UnitKerja

Dari hasil tersebut didapat nilai signifikansi sebesar $0,058 > 0,05$, sehingga H1₅ ditolak.

Kemudian dilanjutkan pengujian pada hipotesis keenam (H1₆) menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

CSE			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.737	2	99	.481

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,481 > 0,05$, artinya populasi tersebut mempunyai varian yang sama dan uji ANOVA dapat dilakukan.

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.856	2	.428	.192	.825
Within Groups	220.438	99	2.227		
Total	221.294	101			

Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikansinya sebesar $0,825 > 0,05$ sehingga H_{16} ditolak.

4.5.3.4 Perbedaan dimensi *personal valence* pada unit kerja dan lama bekerja

Untuk menganalisis perbedaan dimensi *personal valence* hipotesis yang akan diuji yaitu:

H_{17} : Terdapat perbedaan *personal valence* antara unit kerja di DJKN

H_{18} : Terdapat perbedaan *change-specific efficacy* terhadap lama bekerja

Hipotesis ketujuh (H_{17}) diuji menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

PV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.238	7	94	.038

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,038 < 0,05$, artinya populasi tersebut mempunyai varian yang berbeda sehingga uji ANOVA tidak dapat dilakukan. Oleh karena itu maka peneliti menggunakan uji Kruskal Wallis dengan hasil:

Test Statistics^{a,b}

	PV
Chi-Square	18.503
df	7
Asymp. Sig.	.010

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: UnitKerja

Dari hasil tersebut didapat nilai signifikansi sebesar $0,01 < 0,05$ sehingga H_{17} diterima.

Selanjutnya hipotesis kedelapan (H_{18}) uji yang dilakukan adalah menggunakan ANOVA dengan hasil sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

PV			
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.661	2	99	.518

Pada kolom *Test of Homogeneity of Variances* dapat dilihat signifikansinya sebesar $0,518 > 0,05$ artinya populasi tersebut mempunyai varian yang sama dan uji ANOVA dapat dilakukan.

ANOVA

PV					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.040	2	3.520	.455	.636
Within Groups	765.479	99	7.732		
Total	772.520	101			

Dari tabel ANOVA terlihat nilai signifikansinya sebesar $0,636 > 0,05$ sehingga H_{18} ditolak.

4.5.4 Temuan

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan:

1. Pada uji hipotesis pertama (H_{11}), karena diperoleh signifikansi lebih besar dari 5% sehingga H_1 ditolak, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden di setiap unit kerja tidak mempersepsikan perbedaan pada dimensi *appropriateness*.
2. Pada uji hipotesis kedua (H_{12}), karena diperoleh signifikansi lebih besar dari 5% sehingga H_1 ditolak, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden berdasarkan lama bekerja tidak mempersepsikan perbedaan pada dimensi *appropriateness*.
3. Pada uji hipotesis ketiga (H_{13}), diperoleh signifikansi lebih besar dari 5% sehingga H_1 ditolak, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden di setiap unit kerja tidak mempersepsikan perbedaan pada dimensi *management support*.
4. Pada uji hipotesis keempat (H_{14}), diperoleh signifikansi lebih besar dari 5% sehingga H_1 ditolak, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden

berdasarkan lama bekerja tidak mempersepsikan perbedaan pada dimensi *management support*.

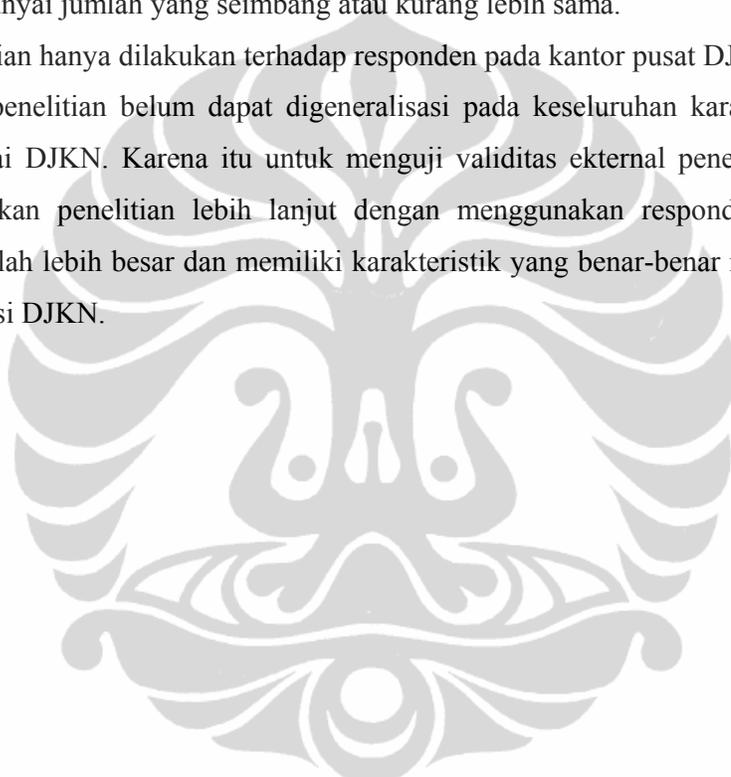
5. Pada uji hipotesis kelima (H1₅), diperoleh signifikansi lebih besar dari 5% sehingga H1 ditolak, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden di setiap unit kerja tidak mempersepsikan perbedaan pada dimensi *change-specific efficacy*.
6. Pada uji hipotesis keenam (H1₆), diperoleh signifikansi lebih besar dari 5% sehingga H1 ditolak, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden berdasarkan lama bekerja tidak mempersepsikan perbedaan pada dimensi *change-specific efficacy*.
7. Pada uji hipotesis ketujuh (H1₇), diperoleh signifikansi kurang dari 5% sehingga H1 diterima, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden di setiap unit kerja mempersepsikan perbedaan pada dimensi *personal valence*. Perbedaan tersebut dapat diakibatkan karena tingkat pemahaman pegawai mengenai *Balance Scorecard* yang belum merata dan masih kurangnya komunikasi yang dilakukan oleh para pimpinan unit kerja mengenai sistem tersebut.
8. Pada uji hipotesis kedelapan (H1₈), diperoleh signifikansi lebih besar dari 5% sehingga H1 ditolak, maka dapat diambil kesimpulan bahwa responden berdasarkan lama bekerja tidak mempersepsikan perbedaan pada dimensi *personal valence*.

4.6 Keterbatasan Penelitian

Terdapat beberapa kelemahan penelitian yang dapat teridentifikasi, yaitu:

1. Indikator variabel penelitian kesiapan pegawai menerima perubahan diadaptasi dari jurnal penelitian di Amerika. Seperti diketahui indikator variabel kesiapan yaitu *appropriateness*, *management support*, *change efficacy* dan *personal valence* didapat berdasarkan jurnal penelitian untuk perubahan organisasi di Amerika, sehingga kemungkinan indikator yang dipakai untuk mengukur variabel tersebut belum sepenuhnya mencerminkan indikator yang dianggap penting oleh pegawai di DJKN.

2. Penulis tidak mempunyai wewenang untuk menyebarkan kuisioner secara langsung pada target responden.
Jumlah responden untuk mewakili masing-masing unit kerja mempunyai perbedaan yang cukup besar. Sehingga hasil penelitian tidak dapat mencerminkan secara keseluruhan mengenai perbedaan pada tingkat kesiapan pegawai antara unit kerja. Untuk itu, pada penelitian lanjutan sebaiknya responden yang dipakai untuk mewakili setiap unit kerja mempunyai jumlah yang seimbang atau kurang lebih sama.
3. Penelitian hanya dilakukan terhadap responden pada kantor pusat DJKN.
Hasil penelitian belum dapat digeneralisasi pada keseluruhan karakteristik pegawai DJKN. Karena itu untuk menguji validitas eksternal penelitian ini diperlukan penelitian lebih lanjut dengan menggunakan responden yang berjumlah lebih besar dan memiliki karakteristik yang benar-benar mewakili populasi DJKN.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kesiapan untuk berubah adalah konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh kepercayaan diantara para pegawai bahwa (a) mereka mampu melaksanakan perubahan yang diajukan (*Change-Specific Efficacy*), (b) perubahan yang diajukan pantas dilakukan oleh organisasi (*Appropriateness*), (c) para pimpinan mempunyai komitmen terhadap perubahan yang diajukan (*Management Support*), dan (d) perubahan yang diajukan bermanfaat bagi anggota organisasi (*Personal Valence*). Dengan melakukan analisis deskriptif, hasilnya memperlihatkan bahwa pegawai DJKN hanya siap pada dimensi *Appropriateness* dan *Personal Valence*.
2. Tahapan pada proses perubahan belum sepenuhnya dilakukan oleh DJKN, sehingga DJKN perlu memperbaikinya. Pada faktor konteks menunjukkan belum adanya budaya yang mendukung perubahan dikarenakan belum terlihatnya komitmen para pimpinan unit kerja dan masih terikatnya para pegawai dengan sistem hirarki yang mengakibatkan mereka tidak dapat bebas untuk bertindak dan mengutarakan pendapatnya pada perubahan. Namun, iklim organisasi yang kondusif sudah tercipta di DJKN. Kondisi di atas tersebut mempengaruhi keseluruhan dimensi kesiapan pegawai untuk penerapan *Balance Scorecard*.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka, tidak terdapat perbedaan signifikan kesiapan pegawai untuk berubah pada dimensi *appropriateness*, *management support*, dan *change-specific efficacy* antara unit kerja dan terhadap lama bekerja. Ini berarti persepsi pegawai mengenai dimensi tersebut tidak dipengaruhi oleh faktor unit kerja dan lama bekerja,