

SURVEY UNTUK TUGAS AKHIR



Responden yang terhormat,

Nama saya Dinda Asriani, mahasiswa Magister Manajemen Universitas Indonesia, yang sedang menyelesaikan tugas akhir (thesis) mengenai Penerapan BALANCE SCORECARD di Departemen Keuangan. Saya mengharapkan bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuesioner ini dan memberikan penilaian secara objektif. Semua informasi yang diperoleh dari kuesioner ini hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian semata. Atas bantuan dan partisipasinya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,
Dinda Asriani

=====

BAGIAN I

DATA RESPONDEN (*hanya untuk kepentingan penelitian*)

Berilah tanda silang (X) pada data berikut ini

1. Jenis Kelamin
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan

2. Usia Anda
 - a. 18 - 25 tahun
 - b. 26 - 31 tahun
 - c. 32 - 39 tahun
 - d. 40 – 49 tahun
 - e. 50 tahun ke atas

3. Lama Bekerja
 - a. < 3 tahun
 - b. 3 – 7 tahun
 - c. > 7 tahun

4. Golongan/Pangkat
 a. Gol I b. Gol II c. Gol. III d. Gol. IV
5. Unit Kerja
 a. Direktorat Barang Milik Negara I
 b. Direktorat Barang Milik Negara II
 c. Direktorat Kekayaan Negara Lain-lain
 d. Direktorat Penilaian Kekayaan Negara
 e. Direktorat Piutang Negara
 f. Direktorat Lelang
 g. Direktorat Hukum & Informasi

BAGIAN II

PERTANYAAN UTAMA

Berilah tanda silang (X) pada kotak yang paling sesuai dengan Anda (dari skala 1-5)

Keterangan: **1 = sangat tidak setuju** sampai dengan **5 = sangat setuju**

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
1.	Saya merasa DJKN akan mendapat keuntungan dari penerapan Balance Scorecard					
2.	Penerapan Balance Scorecard dapat meningkatkan efisiensi DJKN secara keseluruhan					
3.	Dalam jangka panjang penerapan Balance Scorecard ini akan bermanfaat untuk saya					
4.	Penerapan Balance Scorecard mempermudah pekerjaan saya					
5.	Waktu yang dipakai untuk melakukan penerapan Balance Scorecard lebih baik digunakan untuk hal yang lain					
6.	Pimpinan Direktorat mendorong saya untuk ikut berpartisipasi dalam penerapan Balance Scorecard di lingkungan DJKN					
7.	Pimpinan Direktorat menekankan kepada saya akan pentingnya penerapan Balance Scorecard di DJKN					
8.	Direktorat Jenderal memberikan dukungannya untuk penerapan Balance Scorecard					

Lanjutan

No	Pernyataan	1	2	3	4	5
9.	Para pimpinan Direktorat mempunyai komitmen yang tinggi terhadap penerapan Balance Scorecard					
10.	Direktorat Jenderal memberikan sinyal yang jelas mengenai adanya perubahan sistem pengukuran kinerja (Balance Scorecard)					
11.	Ketika penerapan Balance Scorecard mulai diimplementasikan, saya merasa dapat mengatasinya dengan mudah					
12.	Saya mempunyai ketrampilan yang dibutuhkan supaya penerapan Balance Scorecard berjalan dengan baik					
13.	Direktorat tempat saya bekerja akan menyediakan pelatihan untuk saya dalam mensukseskan implementasi Balance Scorecard					
14.	Saya khawatir akan kehilangan status jabatan dengan adanya penerapan Balance Scorecard					
15.	Penerapan Balance Scorecard akan banyak mengganggu hubungan pribadi yang sudah lama saya bangun					
16.	Pekerjaan saya di masa depan akan terbatas dikarenakan perubahan sistem kinerja baru (Balance Scorecard)					
17.	Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang disusun dan diselaraskan dengan strategi, visi dan misi organisasi					
18.	Penerapan Balance Scorecard sudah dikomunikasikan secara jelas dan informatif					
19.	Atasan tidak pernah membatasi saya untuk berkembang					
20.	Saya tidak pernah terlibat konflik dengan pegawai lain di tempat saya bekerja					

Uji Validitas Awareness, Komunikasi, dan Iklim Kerja

Anti-image Matrices

		Awareness	Komunikasi	Dukungan_Atasan	Keharmonisan_Bekerja
Anti-image Covariance	Awareness	.772	-.223	-.176	-.141
	Komunikasi	-.223	.830	-.178	.085
	Dukungan_Aatasan	-.176	-.178	.745	-.239
	Keharmonisan_Bekerja	-.141	.085	-.239	.843
Anti-image Correlation	Awareness	.678 ^a	-.278	-.232	-.174
	Komunikasi	-.278	.618 ^a	-.226	.102
	Dukungan_Aatasan	-.232	-.226	.653 ^a	-.302
	Keharmonisan_Bekerja	-.174	.102	-.302	.607 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Reliabilitas Awareness, Komunikasi, dan Iklim Kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.604	4

Uji Validitas Appropriateness

Anti-image Matrices

		P1	P2	P3	p4	p5
Anti-image Covariance	P1	.241	-.148	-.135	.009	-.002
	P2	-.148	.253	-.006	-.115	.122
	P3	-.135	-.006	.360	-.140	.019
	p4	.009	-.115	-.140	.483	-.049
	p5	-.002	.122	.019	-.049	.798
Anti-image Correlation	P1	.758 ^a	-.600	-.457	.027	-.005
	P2	-.600	.768 ^a	-.020	-.329	.271
	P3	-.457	-.020	.831 ^a	-.335	.035
	p4	.027	-.329	-.335	.852 ^a	-.079
	p5	-.005	.271	.035	-.079	.859 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Validitas Management Support

Lanjutan

Anti-image Matrices

	p6	p7	p8	p9	p10
Anti-image Covariance					
p6	.300	-.216	.074	-.075	-.151
p7	-.216	.335	-.130	-.006	.056
p8	.074	-.130	.476	-.197	-.158
p9	-.075	-.006	-.197	.508	-.077
p10	-.151	.056	-.158	-.077	.499
Anti-image Correlation					
p6	.686 ^a	-.680	.195	-.192	-.391
p7	-.680	.708 ^a	-.325	-.013	.137
p8	.195	-.325	.752 ^a	-.401	-.324
p9	-.192	-.013	-.401	.852 ^a	-.154
p10	-.391	.137	-.324	-.154	.806 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Validitas Change-Specific Efficacy

Anti-image Matrices

	p11	p12	p13
Anti-image Covariance			
p11	.671	-.369	-.105
p12	-.369	.679	-.060
p13	-.105	-.060	.952
Anti-image Correlation			
p11	.532 ^a	-.547	-.131
p12	-.547	.534 ^a	-.075
p13	-.131	-.075	.764 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Validitas Personal Valence

Anti-image Matrices

		p14	p15	p16
Anti-image Covariance	p14	.446	-.248	-.109
	p15	-.248	.404	-.179
	p16	-.109	-.179	.585
Anti-image Correlation	p14	.689 ^a	-.584	-.214
	p15	-.584	.659 ^a	-.368
	p16	-.214	-.368	.797 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Uji Validitas Personal Valence

Setelah pernyataan negatif dibalik menjadi pernyataan positif memberikan hasil:

Anti-image Matrices

		P14	P15	P16
Anti-image Covariance	P14	.476	-.252	-.124
	P15	-.252	.436	-.186
	P16	-.124	-.186	.594
Anti-image Correlation	P14	.693 ^a	-.553	-.233
	P15	-.553	.664 ^a	-.366
	P16	-.233	-.366	.785 ^a

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

Communalities

	Initial	Extraction
P14	1.000	.765
P15	1.000	.802
P16	1.000	.686

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Uji Reliabilitas Personal Valence

Setelah pernyataan negatif dibalik menjadi pernyataan positif memberikan hasil:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.831	3

Uji Hipotesis 1

ANOVA

Descriptives

APPRO

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	8	15.1250	2.74838	.97170	12.8273	17.4227	10.00	19.00
2.00	8	10.7500	4.26782	1.50890	7.1820	14.3180	5.00	16.00
3.00	8	16.1250	4.22366	1.49329	12.5939	19.6561	11.00	20.00
4.00	9	15.6667	3.04138	1.01379	13.3289	18.0045	11.00	20.00
5.00	19	15.8421	3.05983	.70197	14.3673	17.3169	7.00	20.00
6.00	8	17.1250	2.23207	.78916	15.2589	18.9911	13.00	19.00
7.00	7	14.5714	4.35343	1.64544	10.5452	18.5977	6.00	19.00
8.00	35	15.4857	2.34359	.39614	14.6807	16.2908	10.00	20.00
Total	102	15.2843	3.28928	.32569	14.6382	15.9304	5.00	20.00

Test of Homogeneity of Variances

APPRO

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.389	7	94	.027

ANOVA

APPRO

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	209.646	7	29.949	3.188	.005
Within Groups	883.108	94	9.395		
Total	1092.755	101			

KRUSKAL-WALLIS TEST

Ranks

UnitKerja	N	Mean Rank
APPRO 1.00	8	48.56
2.00	8	19.31
3.00	8	58.06
4.00	9	53.06
5.00	19	57.13
6.00	8	68.94
7.00	7	49.71
8.00	35	50.94
Total	102	

Test Statistics^{a,b}

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

- a. Kruskal Wallis Test
- b. Grouping Variable: UnitKerja

Uji Hipotesis 2
ANOVA

Descriptives

APPRO

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	24	14.2917	3.26349	.66616	12.9136	15.6697	5.00	19.00
2.00	15	15.6000	1.72378	.44508	14.6454	16.5546	12.00	19.00
3.00	63	15.5873	3.53615	.44551	14.6967	16.4779	5.00	20.00
Total	102	15.2843	3.28928	.32569	14.6382	15.9304	5.00	20.00

Test of Homogeneity of Variances

APPRO

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.911	2	99	.059

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			

Uji Hipotesis 3

ANOVA

Descriptives

MS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	8		
2.00	8	16.7500	2.86606	1.01330	14.3539	19.1461	14.00	21.00
3.00	8	20.5000	5.12696	1.81265	16.2138	24.7862	14.00	25.00
4.00	9	18.5556	2.87711	.95904	16.3440	20.7671	14.00	23.00
5.00	19	16.5789	4.25984	.97727	14.5258	18.6321	5.00	22.00
6.00	8	16.0000	3.29502	1.16496	13.2453	18.7547	10.00	20.00
7.00	7	16.1429	4.56175	1.72418	11.9239	20.3618	9.00	22.00
8.00	35	17.6286	3.38757	.57260	16.4649	18.7922	11.00	25.00
Total	102	17.4412	3.72195	.36853	16.7101	18.1722	5.00	25.00

Test of Homogeneity of Variances

MS	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
	1.182	7	94	.321

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			

Uji Hipotesis 4

Descriptives

MS	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
					1.00	24		
2.00	15	16.6667	3.06283	.79082	14.9705	18.3628	10.00	21.00
3.00	63	18.0476	3.97341	.50060	17.0469	19.0483	5.00	25.00
Total	102	17.4412	3.72195	.36853	16.7101	18.1722	5.00	25.00

Test of Homogeneity of Variances

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

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			

Uji Hipotesis 5

ANOVA

Descriptives

CSE

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	8	7.0000	1.51186	.53452	5.7361	8.2639	4.00	8.00
2.00	8	5.7500	1.28174	.45316	4.6784	6.8216	4.00	8.00
3.00	8	7.0000	1.60357	.56695	5.6594	8.3406	5.00	10.00
4.00	9	7.1111	1.53659	.51220	5.9300	8.2922	4.00	9.00
5.00	19	6.7368	1.48482	.34064	6.0212	7.4525	4.00	10.00
6.00	8	6.6250	.74402	.26305	6.0030	7.2470	6.00	8.00
7.00	7	6.4286	2.76026	1.04328	3.8758	8.9814	2.00	9.00
8.00	35	6.5714	1.28991	.21803	6.1283	7.0145	4.00	10.00
Total	102	6.6471	1.48021	.14656	6.3563	6.9378	2.00	10.00

Test of Homogeneity of Variances

CSE

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.238	7	94	.038

ANOVA

CSE

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	11.060	7	1.580	.706	.667
Within Groups	210.234	94	2.237		
Total	221.294	101			

KRUSKAL-WALLIS TEST

Lanjutan

Ranks

	UnitKerja	N	Mean Rank
CSE	1.00	8	61.06
	2.00	8	32.38
	3.00	8	55.44
	4.00	9	62.56
	5.00	19	53.34
	6.00	8	50.06
	7.00	7	52.21
	8.00	35	49.13
	Total	102	

Test Statistics^{a,b}

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

- a. Kruskal Wallis Test
- b. Grouping Variable: UnitKerja

Uji Hipotesis 6

ANOVA

Descriptives

CSE									
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
1.00	24	6.6250	1.58286	.32310	5.9566	7.2934	4.00	10.00	
2.00	15	6.8667	1.24595	.32170	6.1767	7.5566	5.00	10.00	
3.00	63	6.6032	1.50847	.19005	6.2233	6.9831	2.00	10.00	
Total	102	6.6471	1.48021	.14656	6.3563	6.9378	2.00	10.00	

Test of Homogeneity of Variances

CSE

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

ANOVA

CSE

	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			

Uji Hipotesis 7

ANOVA

Descriptives

PV

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	8	4.3750	1.84681	.65295	2.8310	5.9190	3.00	8.00
2.00	8	9.5000	3.85450	1.36277	6.2776	12.7224	5.00	15.00
3.00	8	5.1250	1.95941	.69276	3.4869	6.7631	3.00	8.00
4.00	9	6.5556	2.50555	.83518	4.6296	8.4815	3.00	10.00
5.00	19	6.3684	3.04066	.69758	4.9029	7.8340	3.00	12.00
6.00	8	7.8750	2.10017	.74252	6.1192	9.6308	6.00	12.00
7.00	7	5.1429	2.03540	.76931	3.2604	7.0253	3.00	7.00
8.00	35	5.3714	2.22401	.37593	4.6075	6.1354	3.00	10.00
Total	102	6.0686	2.76563	.27384	5.5254	6.6118	3.00	15.00

Test of Homogeneity of Variances

PV

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
2.238	7	94	.038

ANOVA

PV

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	177.223	7	25.318	3.998	.001
Within Groups	595.297	94	6.333		
Total	772.520	101			

KRUSKAL-WALLIS TEST

Lanjutan

Ranks

UnitKerja	N	Mean Rank
PV 1.00	8	32.75
2.00	8	78.44
3.00	8	41.88
4.00	9	58.50
5.00	19	55.50
6.00	8	72.44
7.00	7	42.64
8.00	35	44.84
Total	102	

Test Statistics^{a,b}

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

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: UnitKerja

Uji Hipotesis 8

ANOVA

Descriptives

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	24	5.6667	3.08808	.63035	4.3627	6.9706	3.00	15.00
2.00	15	5.8667	2.74816	.70957	4.3448	7.3885	3.00	12.00
3.00	63	6.2698	2.66523	.33579	5.5986	6.9411	3.00	15.00
Total	102	6.0686	2.76563	.27384	5.5254	6.6118	3.00	15.00

Test of Homogeneity of Variances

PV

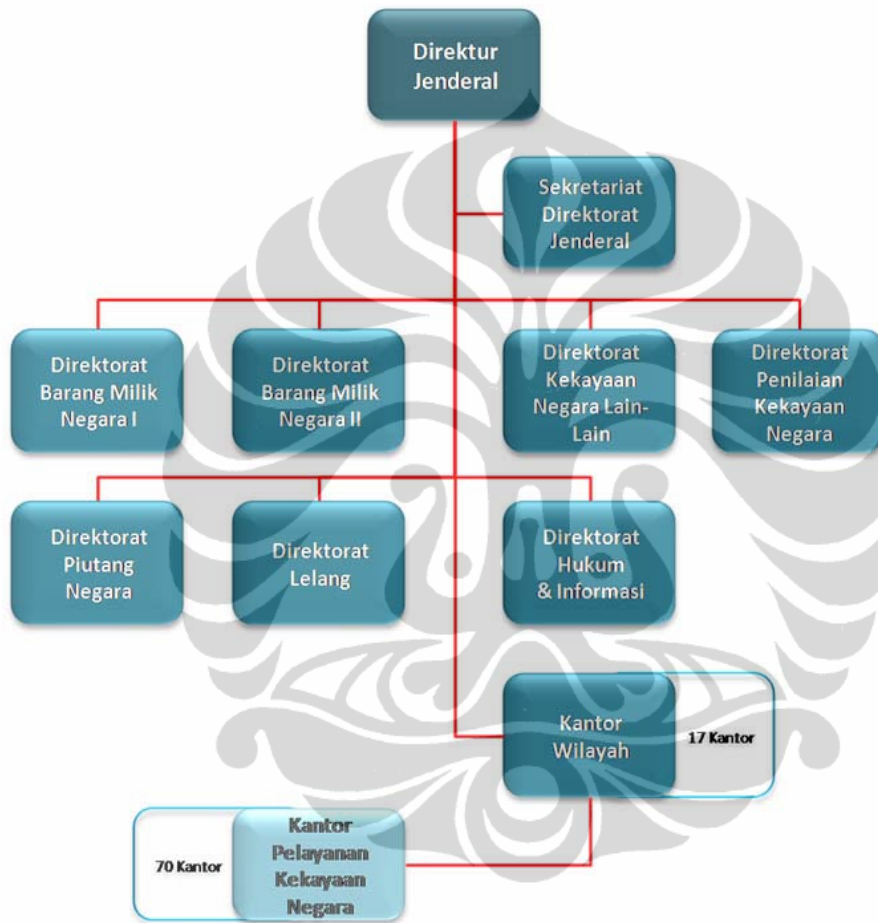
Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.661	2	99	.518

ANOVA

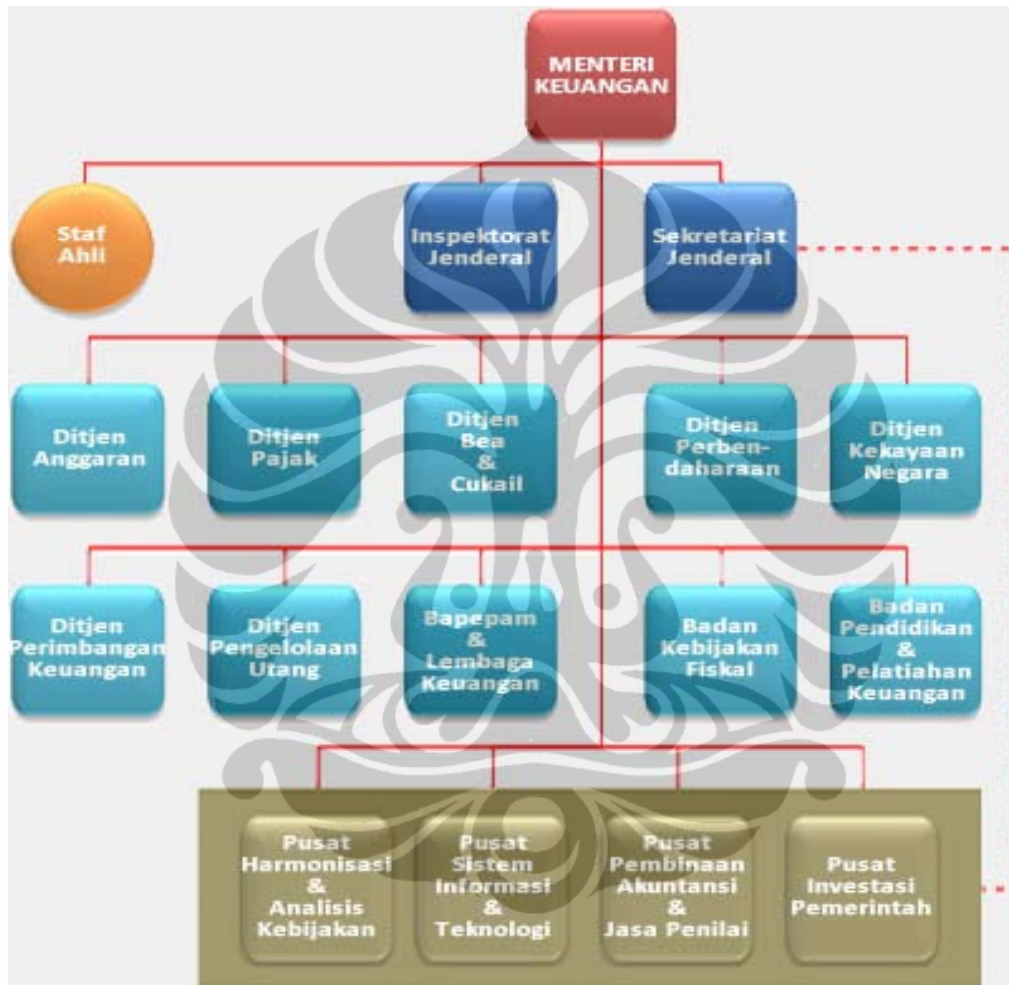
PV

	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			

Lampiran 4:
Struktur Organisasi DJKN



Lampiran 5:
Struktur Organisasi Depkeu



Lampiran 6:
Laporan Hasil Wawancara

Lokasi : Gedung Sekretariat Jenderal DJKN, Jakarta
Waktu : ± 60 menit
Interview dengan : Kepala Bidang Ortala

1. Dalam implementasi BSC Pushaka ditunjuk sebagai *Strategic Management office* dan dibantu oleh KPI Manager dalam pengembangan BSC. Mengapa Ortala dianggap sesuai untuk mewakili sebagai KPI Manager?
Karena sesuai dengan tugas dan fungsinya Ortala adanya perencanaan dan pengukuran, ada salah satu sub bagian yang namanya evaluasi dan pemeriksaan yang tugas dan fungsinya membuat perencanaan, dari perencanaan strategis, perencanaan kerja dan juga pengukuran kinerja.
2. Bagaimana pelaporan hasil implementasi *Balance Scorecard* yang sudah berjalan?
Hasil laporan pencapaian setiap unit kerja (eselon II) akan diserahkan ke Ortala, setelah itu laporan tersebut dievaluasi oleh Direktorat Jenderal. Setelah diperiksa maka laporan akan diserahkan kepada Pushaka.
3. Apakah ada rapat berkala untuk membahas penerapan *Balance Scorecard*?
Biasanya Pushaka mengadakan rapat setiap empat bulan (*quarterly*) di forum staf ahli. Tetapi sebelum disampaikan pada Pushaka, Ortala terlebih dahulu mengadakan rapat internal untuk membahas capaian kinerja. Sehingga ketika pada rapat *quarterly* Direktorat Jenderal sudah *aware* dan dapat menjelaskan kepada Menteri Keuangan.
4. Berapa jumlah orang yang terlibat dalam tim *Balance Scorecard*?
Kita belum membentuk secara tim khusus, jadi hanya berdasarkan struktural yaitu KPI Manajer ditambah 2 staf yang terlibat dalam sub bagian perencanaan dan pengukuran kinerja. Ke depan jika proses cascading sudah

mencapai *Depkeu One* dan *Depkeu Two* mereka akan membentuk tim tersendiri untuk menangani *Balance Scorecard*.

5. Bagaimana proses atau fase *Balance Scorecard* yang sedang berjalan sampai dengan saat ini?

Tahun 2009 ini sudah berhasil melakukan *cascading* sampai dengan *Depkeu Two*. Tadinya Menteri Keuangan menargetkan tahun 2009 ini Departemen Keuangan sudah sampai *Depkeu Three*, namun masih ada wacana untuk melakukan penyempurnaan kembali *Depkeu Wide* sampai dengan *Depkeu Two*. Karena awal penyusunan depkeu Wide beberapa pejabat eselon I tidak semua dilibatkan, sehingga merasa perannya tidak penting di dalam pembuatan strategi.

6. Apakah DJKN sudah melakukan *assessing* kesiapan pegawai dalam penerapan *Balance Scorecard*?

Implementasi *Balance Scorecard* langsung dijalankan tanpa melakukan *assessing* terlebih dahulu.

7. Apakah kendala yang dirasakan ketika implementasi *Balance Scorecard* berjalan?

DJKN sendiri merupakan Direktorat yang terbilang masih baru, dikarenakan pada tahun 2006 terjadi penataan organisasi di lingkungan Departemen Keuangan dimana fungsi Pengurusan Piutang Negara dan Pelayana Lelang digabung menjadi Pengelolaan Kekayaan Negara. Kendala yang dirasakan adalah pada saat penyusunan KPI dan target, kesiapan data masih belum bisa di dapat dengan mudah. Sehingga pada akhirnya pada capaian kinerja, target DJKN masih banyak belum tercapai.

8. Apakah seluruh pegawai mengetahui adanya perubahan penilaian kinerja menggunakan *Balance Scorecard*?

Itu harus dilakukan survey terlebih dahulu, hanya saja sampai level pusat minimal level Direktur sudah *aware* dan paham. Karena pada rapat triwulan mereka harus menampilkan pencapaian kinerja dari setiap unit kerja.

9. Program komunikasi apa saja yang sudah dilakukan dalam internalisasi *Balance Scorecard*?

DJKN sudah melakukan beberapa sosialisasi melalui Rakernas, surat-surat pemberitahuan ke unit kerja dan kantor wilayah. Yang menjadi permasalahan apakah semua pegawai mau membaca atau paling tidak peduli mengenai *Balance Scorecard*? Dan pimpinan yang sudah diinformasikan apakah sudah menginformasikan kembali ke pegawainya? Itu yang tidak bisa dipantau oleh kami. Hanya saja tahun 2009 ini targetnya seluruh pegawai sudah paham mengenai *Balance Scorecard*.

10. Tantangan pada sistem pengukuran kinerja di sektor publik adalah tidak adanya sistem *reward*. Sehingga tidak memotivasi pegawai untuk memberikan kinerjanya yang terbaik, apakah nanti *Balance Scorecard* ke depannya akan diterapkan sistem *reward*?

Seharusnya sebelum adanya perbaikan remunerasi, implementasi ini terlebih dahulu dijalankan. Tapi intinya apabila capaian kinerja yang buruk akan di *punish* dan yang baik akan diberikan *reward* saya rasa tidak. Tapi tentunya dari kita akan terus mengevaluasi, contohnya dari beberapa KPI yang hijau akan diumumkan bahwa unit kerjanya mempunyai pencapaian kinerja yang baik.