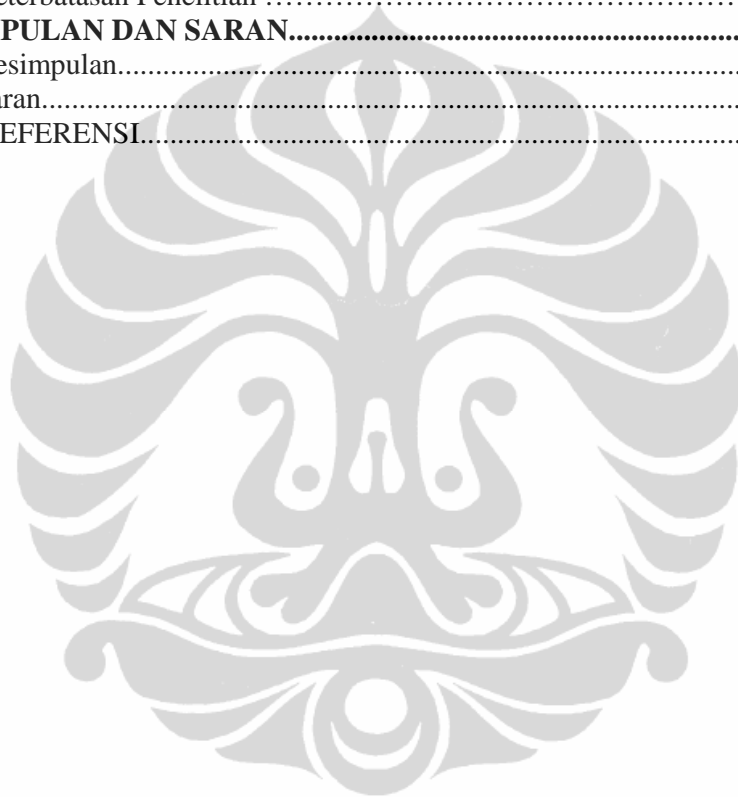


DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Ruang Lingkup Penelitian	4
1.5. Metode Penelitian	4
1.6. Sistematika Penulisan	5
2. LANDASAN TEORI.....	6
2.1. Perubahan Organisasi	6
2.1.1. Target Perubahan	6
2.1.2. Tuntutan untuk Perubahan Organisasi	7
2.1.3. Strategi untuk Pelaksanaan Perubahan	8
2.1.3.1 Kepemimpinan untuk Perubahan	9
2.1.3.2 Hambatan untuk Perubahan	10
2.1.3.3 Teknik untuk Implementasi	12
2.2. Dimensi dari Desain Organisasi.....	14
2.2.1. Dimensi Kontekstual	14
2.3. Kesiapan untuk Perubahan Organisasi	15
2.4. Konsep <i>Balance Scorecard</i>	17
2.4.1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i>	17
2.4.2. <i>Balance Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Strategik	19
3. METODOLOGI PENELITIAN	22
3.1. Desain Penelitian	22
3.2. Metode Pengumpulan Data	22
3.2.1. Sampel	22
3.2.2. Jenis dan Sumber Data	24
3.3. Instrumen Penelitian	25
3.3.1. Format Kuisisioner	25
3.3.2. Skala Pengukuran	25
3.3.2.1 Validitas	25
3.3.2.2 Reliabilitas	26
3.3.2.3 Skala Likert	26
3.4. Operasionalisasi Variabel	26
3.6. Metode Analisis dan Hipotesis Penelitian	30

3.5.1.	Metode Analisis	30
3.5.2.	Hipotesis Penelitian	32
4.	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	34
4.1.	Kerangka Konseptual	36
4.2.	Uji Validitas dan Reliabilitas Kuisisioner	37
4.2.1.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Appropriateness</i>	37
4.2.2.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Management Support</i>	39
4.2.3.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Change-Specific Efficacy</i>	40
4.2.4.	Pengujian Validitas dan Reliabilitas Dimensi <i>Personal Valence</i>	41
4.3.	Analisis Kesiapan Pegawai DJKN untuk Penerapan <i>Balance Scorecard</i> Melalui Multidimensional Kesiapan	42
4.3.1.	Tujuan analisis	42
4.3.2.	Pandangan para pegawai mengenai dimensi <i>appropriateness</i>	43
4.3.3.	Pandangan para pegawai mengenai dimensi <i>management support</i>	43
4.3.4.	Pandangan para pegawai mengenai dimensi <i>change-specific efficacy</i>	43
4.3.5.	Pandangan para pegawai mengenai dimensi <i>personal valence</i>	44
4.3.6.	Temuan	44
4.4.	Analisis Proses Perubahan dan Konteks Mempengaruhi Kesiapan Pegawai Untuk Penerapan <i>Balance Scorecard</i>	45
4.4.1.	Tujuan analisis	45
4.4.2.	Evaluasi proses perubahan untuk penerapan <i>Balance Scorecard</i>	45
4.4.3.	Evaluasi Faktor Konteks	60
4.4.3.1.	Budaya	60
4.4.3.2.	Iklim Organisasi	63
4.4.4.	Temuan Pengaruh Proses Perubahan dan Konteks Terhadap Kesiapan Pegawai	64
4.4.4.1.	Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi <i>appropriateness</i>	64
4.4.4.2.	Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi <i>management support</i>	66
4.4.4.3.	Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi <i>change-specific efficacy</i>	67
4.4.4.4.	Pengaruh faktor proses perubahan dan konteks pada dimensi <i>personal valence</i>	68
4.5.	Analisis Perbedaan Kesiapan untuk Berubah Pegawai DJKN	69
4.5.1.	Tujuan analisis	69
4.5.2.	Profil Responden	69
4.5.2.1.	Berdasarkan unit kerja	69
4.5.2.2.	Berdasarkan lama bekerja	69

4.5.3. Pengujian Hipotesis	70
4.5.3.1 Perbedaan dimensi <i>appropriateness</i> pada unit kerja dan lama bekerja	70
4.5.3.2 Perbedaan dimensi <i>management support</i> pada unit kerja dan lama bekerja	71
4.5.3.3 Perbedaan dimensi <i>change-specific efficacy</i> pada unit kerja dan lama bekerja	72
4.5.3.4 Perbedaan dimensi <i>personal valence</i> pada unit kerja dan lama bekerja	74
4.5.4. Temuan	75
4.6. Keterbatasan Penelitian	76
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	78
5.1. Kesimpulan.....	78
5.2. Saran.....	79
DAFTAR REFERENSI.....	82



DAFTAR GAMBAR

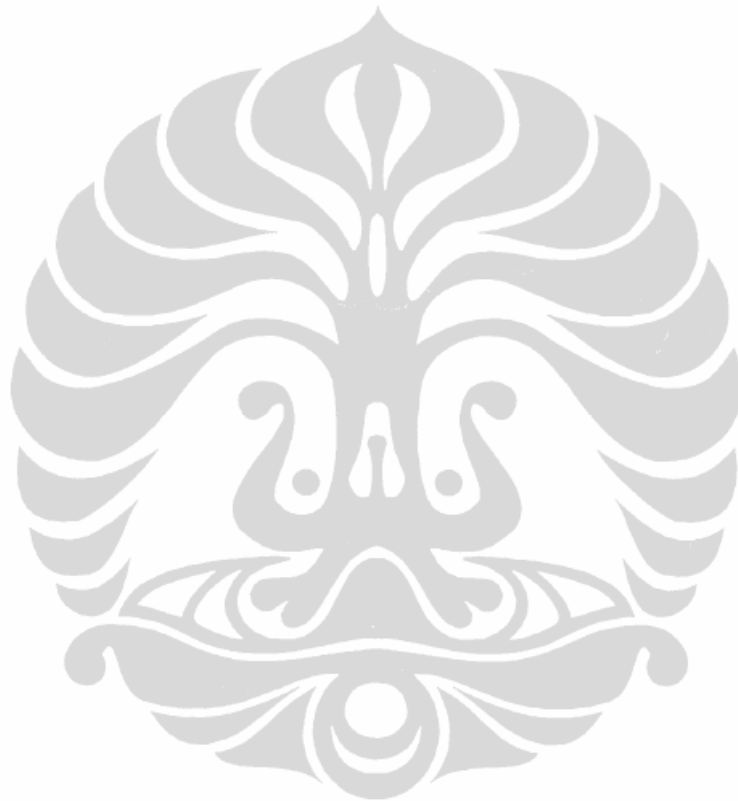
Gambar 1.1.	Fase Perkembangan <i>Balance Scorecard</i> di Departemen Keuangan	2
Gambar 2.1.	Tahapan Komitmen untuk Berubah	10
Gambar 2.2.	Hubungan antara Konten, Proses, Konteks, dan Individu Atribut dengan Kesiapan	17
Gambar 2.3.	Komponen dalam Sistem Manajemen <i>Balance Scorecard</i> ...	21
Gambar 4.1.	Departemen Keuangan <i>BSC Development Timeline</i>	34
Gambar 4.2.	Pola <i>Cascading</i>	35
Gambar 4.3.	Kerangka konseptual penelitian	37
Gambar 4.4.	Program Restrukturisasi Birokrasi Departemen Keuangan	46
Gambar 4.5.	Delapan Proses Tahapan untuk Menciptakan Perubahan ...	46
Gambar 4.6.	<i>Peta Strategi</i> Depkeu-Wide	50
Gambar 4.7.	Peta Strategi Kekayaan Negara	51
Gambar 4.8.	Tingkat Kesadaran Pegawai Terhadap <i>Balance Scorecard</i>	53
Gambar 4.9.	Tingkat Kejelasan Komunikasi <i>Balance Scorecard</i>	53
Gambar 4.10.	Kategori Budaya Organisasi	60
Gambar 4.11.	Komitmen Pimpinan Terhadap Perubahan	62
Gambar 4.12.	Model Kepemimpinan	63
Gambar 4.13.	Hubungan Kerja	63
Gambar 4.14.	Profil Responden Berdasarkan Unit Kerja	69
Gambar 4.15.	Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	70

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Variabel Laten, Variabel Terukur, dan Indikator Kesiapan Untuk Berubah	27
Tabel 3.2.	Variabel Laten dan Indikator <i>Awareness</i> dan Komunikasi ..	29
Tabel 3.3.	Variabel Laten, Variabel Terukur, dan Indikator iklim Organisasi	30
Tabel 4.1.	Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi <i>Appropriateness</i>	43
Tabel 4.2.	Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi <i>Management Support</i>	43
Tabel 4.3.	Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi <i>Change-Specific Efficacy</i>	44
Tabel 4.4.	Rata-rata Kesiapan Pegawai pada Dimensi <i>Personal Valence</i>	44
Tabel 4.5.	Rata-rata Kesiapan Pegawai DJKN pada Multidimensional Kesiapan	44
Tabel 4.6.	Hasil Pencapaian Kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara	56
Tabel 4.7.	Delapan tahap proses perubahan DJKN	58

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Lembar kuisisioner
- Lampiran 2 Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 3 Uji Diskriptif
- Lampiran 4 Struktur Organisasi DJKN
- Lampiran 5 Struktur Organisasi Departemen Keuangan
- Lampiran 6 Laporan Hasil Wawancara



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tuntutan masyarakat akan peningkatan kinerja dan profesionalisme birokrasi, peningkatan transparansi, *Good Government* menjadi langkah awal Departemen Keuangan dalam melakukan perubahan. Untuk merealisasikan perubahan tersebut, Menteri Keuangan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 telah mencanangkan dilaksanakannya reformasi birokrasi. Reformasi tersebut dilaksanakan pada hakikatnya untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, baik masyarakat *stakeholder* yang bersentuhan langsung dengan layanan departemen, maupun masyarakat luas pada umumnya. Untuk mencapai *Good Governance*, program reformasi birokrasi Departemen Keuangan diantaranya meliputi: (1) Restrukturisasi lembaga dan revitalisasi peran dan fungsi kelembagaan; (2) Perubahan budaya organisasi birokrat menjadi pelayan masyarakat (*good governance*); (3) Berorientasi kepada optimalisasi kinerja organisasi; (4) Perubahan pendekatan fungsi tujuan, dari pendekatan *output* menjadi *outcomes*; (5) Pengembangan dinamika dan inovasi organisasi secara berkelanjutan; dan (6) Pelaksanaan prinsip transparansi dan akuntabilitas publik. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) sebagai bagian dari Departemen Keuangan harus ikut berpartisipasi dalam program reformasi yang telah dicanangkan.

Salah satu program reformasi yang cukup fundamental yaitu optimalisasi kinerja organisasi, Menteri keuangan menetapkan penerapan manajemen perencanaan dan pengukuran capaian kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard*. Melalui *Balance Scorecard* Departemen Keuangan akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat dan dapat mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih transparan, objektif dan terukur serta mampu mengidentifikasi proses kerja dan kualitas sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mencapai misi dan strateginya. Sedangkan di dalam proses implementasinya, kegiatan yang dilakukan oleh Departemen Keuangan dapat