

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

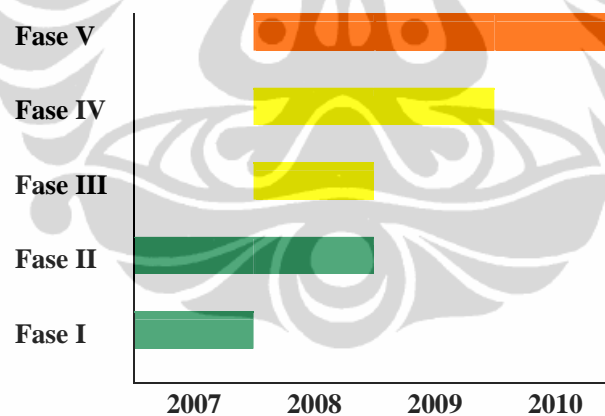
Tuntutan masyarakat akan peningkatan kinerja dan profesionalisme birokrasi, peningkatan transparansi, *Good Government* menjadi langkah awal Departemen Keuangan dalam melakukan perubahan. Untuk merealisasikan perubahan tersebut, Menteri Keuangan melalui Keputusan Menteri Keuangan Nomor 30/KMK.01/2007 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

menghadirkan suatu sistem manajemen starategik yang berorientasi pada masyarakat.

Namun perubahan yang dilakukan oleh DJKN bukanlah suatu hal yang mudah, karena mengelola perubahan berarti mengelola orang-orang yang terlibat didalamnya. Jika perubahan tidak dapat dikelola dengan baik, maka akan berpotensi mengakibatkan resistansi dan kegagalan dalam perubahan yang dijalankan. Perubahan akan berjalan lebih efisien apabila didukung warga organisasi bahwa mereka siap untuk menerima perubahan tersebut. Beberapa peneliti seperti Armenakis, *et.al.* (1993), Becker, T.E. (1995) dan Lehman, *et.al.* (2002) telah menyimpulkan bahwa individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah ternyata lebih mampu untuk tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan global.

DJKN telah melakukan implementasi *Balance Scorecard* sejak awal tahun 2008. Implementasi yang sedang berjalan sampai saat ini berada pada fase ke IV (keempat) yaitu proses *cascading* unit eselon II.



Gambar 1.1 Fase perkembangan *Balance Scorecard* di Departemen Keuangan

Sumber: data olahan penulis

Implementasi *Balance Scorecard* cukup kompleks bagi Departemen Keuangan karena memerlukan waktu yang lama dan biaya yang cukup besar. Resiko bisa saja muncul ketika implementasi tersebut berjalan, seperti adanya perubahan tanggung jawab, resistansi pegawai, perlunya keselarasan perubahan dengan budaya, dan komunikasi mengenai perubahan itu sendiri. Untuk mengatasi resiko

tersebut maka pemimpin harus dapat menetapkan, mengelola dan mengukur kesiapan pegawai untuk berubah sehingga implementasi dapat berjalan dengan efektif.

Keberhasilan perubahan hanya dapat terjadi bila pegawai juga bersedia mencurahkan waktu dan energi yang diperlukan untuk mencapai tujuan perubahan tersebut. Menurut Armenakis (1993) kesiapan merupakan faktor penting yang mempengaruhi pegawai sebagai awal untuk mendukung inisiatif perubahan. Oleh karena itu apabila pegawai DJKN siap untuk menerima perubahan, maka akan menjadi daya pendorong bagi implementasi *Balance Scorecard* sehingga memberikan hasil yang positif.

1.2 Perumusan Masalah

Untuk mendorong implementasi *Balance Scorecard* agar mendapatkan hasil yang maksimal, maka isu mengenai kesiapan pegawai untuk menerima perubahan harus ditempatkan di awal proses dan hal tersebut tidak dilakukan oleh DJKN. Hal ini terjadi karena sistem birokrasi yang berlaku di DJKN dimana pendekatan kekuasaan-koersif yang selalu mengawali perubahan. Pendekatan tersebut mengasumsikan bahwa orang pada dasarnya patuh sehingga perubahan akan mudah dilakukan jika dipelopori oleh pimpinan meskipun ada faktor keterpaksaan, dan kritik atas pendekatan ini adalah perubahan yang dihasilkan tidak bertahan lama. Beberapa kajian dan hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa kesiapan individu dan organisasi untuk berubah sangat mempengaruhi kinerja organisasi dan menurut Holt (2007) kesiapan individu untuk berubah merupakan konstruk multidimensional yang terdiri dari *Appropriateness*, *Change-Specific Efficacy*, *Management Support* dan *personal valence*.

Berdasarkan penjelasan di atas, pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Bagaimana kesiapan pegawai DJKN untuk penerapan *Balance Scorecard* dilihat melalui multidimensional kesiapan?
- Faktor apa dan bagaimana faktor tersebut mempengaruhi kesiapan pegawai menerima perubahan?

- Adakah perbedaan kesiapan pegawai menerima perubahan pada unit kerja dan lama bekerja di DJKN?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan karya akhir ini adalah:

- a. Untuk mengetahui kesiapan pegawai DJKN pada penerapan *Balance Scorecard*.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisa faktor yang mempengaruhi kesiapan pegawai untuk penerapan *Balance Scorecard*.
- c. Untuk menguji perbedaan tingkat kesiapan pegawai dalam penerapan *Balance Scorecard*.
- d. Untuk dapat digunakan dalam membuat penilaian kesiapan untuk berubah di DJKN.

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian karya akhir ini dilakukan terhadap pegawai di Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. Responden yang dipilih merupakan pegawai yang berkediaman di kantor pusat Jakarta dan mewakili kedelapan unit kerja yaitu, Direktorat Barang Milik Negara I, Direktorat Barang Milik Negara II, Direktorat Kekayaan Negara Lain, Direktorat Penilaian Kekayaan Negara, Direktorat Piutang Negara, Direktorat Lelang, Direktorat Hukum dan Informasi, dan Sekretariat Jenderal.

1.5 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

- a. Penelitian lapangan (*Field Research*): merupakan wawancara terstruktur dan survei yang dilakukan penulis dengan pihak terkait dalam perusahaan hingga diperolehnya data pendukung penulisan.
- b. Studi kepustakaan (*literature*): mempelajari berbagai macam sumber informasi yang tersedia dalam *literature* sehingga didapat informasi pendukung pencarian jalan pemecahan hasil analisa.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan karya akhir ini menggunakan sistematika penulisan melalui lima bab sebagai berikut :

BAB I – PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan berisi latar belakang dan tujuan penulisan karya akhir beserta batasan masalah yang dibahas dan metodologi yang digunakan dalam pembahasan masalah.

BAB II – LANDASAN TEORI

Berisikan tinjauan pustaka mengenai teori yang menjadi landasan dalam penulisan karya akhir ini.

BAB III – METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai metode penelitian, populasi dan contoh penelitian, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, metode analisis data, serta sumber data.

BAB IV – ANALISA DAN PEMBAHASAN

Seluruh analisis dan temuan yang didapat dari hasil penelitian akan dipaparkan di dalam bab keempat ini.

BAB V – KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan penutup yang berisikan kesimpulan dan saran atas hasil penulisan pada bab-bab sebelumnya.