

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL.....</b>                   | <b>i</b>    |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>               | <b>ii</b>   |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI.....</b> | <b>iii</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                   | <b>iv</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                       | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                    | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                    | <b>ix</b>   |
| <b>INTISARI .....</b>                        | <b>x</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                        | <b>xi</b>   |
| <br>   |             |
| <b>Bab I. Pendahuluan.....</b>               | <b>1</b>    |
| 1.1. Latar Belakang .....                    | 1           |
| 1.2. Rumusan Masalah .....                   | 11          |
| 1.3. Tujuan Penelitian .....                 | 11          |
| 1.4. Manfaat Penelitian .....                | 11          |
| <b>Bab II. Tinjauan Pustaka .....</b>        | <b>14</b>   |
| 2.1. Landasan Teori.....                     | 14          |
| 2.1.1. Perubahan Organisasi.....             | 14          |
| 2.1.2. Manajemen Perubahan .....             | 18          |
| 2.1.3. Transformasi Digital .....            | 33          |
| 2.2. Penelitian Terdahulu .....              | 40          |
| 2.3. Kerangka Konseptual .....               | 44          |
| <b>Bab III. Metode Penelitian .....</b>      | <b>47</b>   |
| 3.1. Jenis Penelitian.....                   | 47          |
| 3.2. Lokasi dan Waktu Penelitian .....       | 48          |
| 3.3. Jenis dan Sumber Data .....             | 49          |
| 3.4. Informan/Narasumber Penelitian .....    | 52          |
| 3.5. Teknik Pengumpulan Data.....            | 55          |

|   |            |
|---|------------|
| 3.6. Teknik Analisis Data.....  | 58         |
| 3.7. Validasi Data.....   | 61         |
| <b>Bab IV. Gambaran Umum Transformasi Digital Kementerian Keuangan ...</b>  | <b>62</b>  |
| 4.1. Dinamika Reformasi Birokrasi dan Transformasi Kemenkeu .....   | 62         |
| 4.2. Pemahaman Transformasi Digital di Kementerian Keuangan.....  | 68         |
| 4.3. Urgensi Transformasi Digital di Kemenkeu .....   | 69         |
| 4.4. Bentuk Transformasi Digital di Kementerian Keuangan.....   | 71         |
| <b>Bab V. Pelaksanaan Manajemen Perubahan dalam TD Kemenkeu .....</b>   | <b>74</b>  |
| 5.1. Hasil dan Temuan Penelitian .....  | 74         |
| 5.1.1. Pelaksanaan Manajemen Perubahan di Kementerian Keuangan ...  | 74         |
| 5.1.2. Strategi Manajemen Perubahan Dalam TD Kemenkeu .....   | 92         |
| 5.1.3. Kekuatan Pendukung ( <i>Driving Forces</i> ) Manajemen Perubahan .   | 136        |
| 5.1.4. Hambatan ( <i>Restraining Forces</i> ) Manajemen Perubahan .....   | 142        |
| 5.1.5. Temuan Lenahnya Manajemen Perubahan Kemenkeu.....  | 150        |
| 5.1.6. Hasil Positif Manajemen Perubahan Dalam TD Kemenkeu.....   | 154        |
| 5.2. Pembahasan dan Analisis .....  | 158        |
| 5.2.1. Pembahasan & Analisis Pelaksanaan Manajemen Perubahan dalam<br>Proses TD Kemenkeu Berdasarkan Model Lewin & Kotter. .... | 158        |
| 5.2.2. Pembahasan dan Analisis Kekuatan Pendukung MP.....   | 186        |
| 5.2.3. Pembahasan dan Analisis Hambatan Manajemen Perubahan .....   | 189        |
| 5.2.4. <i>Lesson Learned</i> dalam Penerapan MP Kemenkeu.....   | 195        |
| <b>Bab VI. Kesimpulan dan Saran .....</b>   | <b>201</b> |
| 6.1. Kesimpulan .....   | 201        |
| 6.2. Saran.....   | 204        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>   | <b>210</b> |
| <b>LAMPIRAN 1. PENJELASAN BAGI INFORMAN PENELITIAN .....</b>  | <b>218</b> |
| <b>LAMPIRAN 2. PEDOMAN WAWANCARA CTO .....</b>  | <b>221</b> |
| <b>LAMPIRAN 3. PEDOMAN WAWANCARA PMO.....</b>   | <b>225</b> |
| <b>LAMPIRAN 4. DOKUMENTASI WAWANCARA.....</b>   | <b>228</b> |

## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Tabel 1. Hasil Evaluasi SPBE Kementerian Keuangan 2019-2023..... | 9  |
| Tabel 2. Faktor-Faktor Pendorong Perubahan .....                 | 16 |
| Tabel 3. Determinan Dalam Proses Transformasi Digital .....      | 36 |
| Tabel 4. Jenis dan Sumber Data Penelitian .....                  | 49 |
| Tabel 5. Narasumber Penelitian Transformasi Digital .....        | 54 |
| Tabel 6. Modul, Aplikasi dan Produk Digital Kemenkeu.....        | 72 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |     |
|---|-----|
| Gambar 1. Persentase Kegagalan Transformasi Digital .....                             | 3   |
| Gambar 2. <i>E-Government Development Indeks</i> Indonesia Tahun 2022 .....           | 5   |
| Gambar 3. Permasalahan Aplikasi Pemerintah .....                                      | 6   |
| Gambar 4. Perjalanan RBTK Kemenkeu .....  | 8   |
| Gambar 5. Lewin's <i>Force Field Theory of Change</i> .....                           | 21  |
| Gambar 6. Pendekatan Manajemen Perubahan Lewin dan Kotter .....                       | 25  |
| Gambar 7. Framework Transformasi Digital G.Vial .....                                 | 35  |
| Gambar 8. Framework Transformasi Digital Sektor Publik .....                          | 38  |
| Gambar 9. Kerangka Konseptual Penelitian .....  | 46  |
| Gambar 10. Tahapan Analisis Kualitatif.....   | 58  |
| Gambar 11. Fase Transformasi Kemenkeu .....   | 65  |
| Gambar 12. Lima Belas Inisiatif Strategis RBTK Kemenkeu 2020-2024.....                | 67  |
| Gambar 13. Tahapan Change Management Kemenkeu.....                                    | 76  |
| Gambar 14. Peran CTO dan PMO Kemenkeu .....   | 81  |
| Gambar 15. Susunan Keanggotaan CTO .....  | 83  |
| Gambar 16. <i>Charter</i> Inisiatif Strategis <i>Office Automation</i> Kemenkeu ..... | 109 |