

**EVALUASI PENGGUNAAN KOTTER'S CHANGE  
MANAGEMENT MODEL DALAM PROSES  
DELAYERING PADA ORGANISASI PUBLIK  
(STUDI KASUS PADA BADAN KEBIJAKAN FISKAL,  
KEMENTERIAN KEUANGAN)**

**Pusoko Nur Seto<sup>1</sup>, Adhika Wicaksana Ardiansyah<sup>2</sup>, Arif Wicaksono<sup>3</sup>,  
Rizaldi Al Hazmi<sup>4</sup>**

<sup>1,3,4</sup> Sekretariat Badan, Badan Kebijakan Fiskal

<sup>2</sup> Pusat Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Umum, Badan Pendidikan dan  
Pelatihan Keuangan

Email korespondensi: [pusoko.seto@kemenkeu.go.id](mailto:pusoko.seto@kemenkeu.go.id)

**ABSTRAK**

Badan Kebijakan Fiskal - Kementerian Keuangan (BKF) merupakan salah satu instansi publik di Indonesia yang telah melaksanakan *delayering* organisasi pada 2019. *Delayering* merupakan upaya merampingkan struktur birokrasi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Penelitian ini mengkaji efektivitas penerapan Kotter's 8 Step Change Model dalam proses *delayering* di BKF. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif, data dihimpun dari wawancara mendalam dengan para aktor kunci yang terlibat dalam proses *delayering* organisasi BKF. Hasil analisis menunjukkan bahwa proses *delayering* atau transformasi organisasi BKF telah mengimplementasikan tahapan-tahapan model Manajemen Perubahan Kotter secara efektif. Temuan utama mengungkapkan bahwa keberhasilan *delayering* sangat bergantung pada keinginan yang kuat dari pimpinan tertinggi organisasi. Komunikasi yang terbuka antara pimpinan di setiap level dan bawahannya mengenai urgensi dilaksanakannya perubahan merupakan hal penting yang perlu dilakukan. Tahapan pelaksanaan transformasi organisasi juga secara sistematis. Partisipasi aktif para tokoh kunci di setiap fase manajemen perubahan, terbukti, memiliki pengaruh signifikan dalam menjamin keberhasilan proses. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kotter's 8 Step Change Model merupakan kerangka kerja yang efektif dalam mendukung transformasi organisasi di sektor publik, khususnya dalam konteks *delayering* di BKF. Temuan ini memberikan wawasan berharga bagi institusi pemerintah lainnya yang berencana melakukan transformasi serupa, serta berkontribusi pada pengembangan teori manajemen perubahan dalam konteks sektor publik di Indonesia.

**Kata kunci:** Reformasi birokrasi, *delayering*, manajemen perubahan, transformasi organisasi, organisasi publik

## ABSTRACT

*The Fiscal Policy Agency - Ministry of Finance (BKF) is a public institution in Indonesia that underwent organizational delayering in 2019. Delayering is an effort to streamline the bureaucratic structure aimed at improving organizational efficiency and effectiveness. This research examines the effectiveness of Kotter's 8 Step Change Model in the delayering process at BKF. A qualitative approach was employed, with data collected through in-depth interviews with key actors involved in BKF's organizational delayering process. The analysis results show that the delayering or organizational transformation process at BKF effectively implemented the stages of Kotter's change management model. The key findings reveal that the success of delayering largely depends on the strong will of the organization's top leadership. Open communication between leaders at all levels and their subordinates regarding the urgency of change is crucial. The implementation of organizational transformation must also be carried out systematically. The active participation of key figures in each phase of change management has been shown to have a significant impact on ensuring the success of the process. This study concludes that Kotter's 8 Step Change Model is an effective framework for supporting organizational transformation in the public sector, particularly in the context of delayering at BKF. These findings provide valuable insights for other government institutions planning similar transformations and contribute to the development of change management theory in the context of the public sector in Indonesia.*

**Keywords:** *Bureaucratic reform, delayering, change management, organizational transformation, public organizations*

## I. PENDAHULUAN

Seorang filsuf Yunani kuno bernama Heracleitus berkata, “*All things move and nothing remains still*” (Cratylus 402a). Melalui ungkapan tersebut dapat dimaknai bahwa segala sesuatu berubah dan tidak ada yang tetap sama. Perubahan adalah sebuah keniscayaan dalam kehidupan. Dalam konteks organisasi, perubahan dapat terjadi karena adanya dorongan yang berasal dari lingkungan internal maupun lingkungan eksternal (Yilmaz & Kilicoglu, 2013). Dinamika lingkungan organisasi yang senantiasa berubah membuat organisasi perlu beradaptasi menyesuaikan diri, sehingga mampu mempertahankan eksistensinya seiring dengan berjalannya waktu.

Organisasi pemerintahan atau organisasi publik tidak pula imun dari adanya perubahan, karena memiliki tanggung jawab menyampaikan layanan publik sesuai dengan ekspektasi dari para pemangku kepentingan (Warella, 2004). Sebagaimana diungkapkan Rosenbloom, Kravchuk, dan Clerkin (2009), organisasi publik merupakan organisasi yang dijalankan oleh pemerintah untuk melayani kepentingan umum dan masyarakat luas, berbeda dengan organisasi privat yang lebih berorientasi pada keuntungan. Natur perubahan yang terjadi di tengah masyarakat, pada gilirannya membuat organisasi publik dihadapkan pada kebutuhan untuk melakukan perubahan, sehingga eksistensinya tetap relevan dan fungsinya dapat dijalankan secara

efektif (Robertson & Seneviratne, 1995).

Memasuki era digital dewasa ini, beragam bentuk informasi dapat dijangkau dan terdistribusi secara cepat kepada masyarakat. Kondisi demikian meningkatkan ekspektasi para pemangku kepentingan terhadap organisasi publik agar dapat berkinerja secara cepat, tepat, dan transparan (Hening & Kumara, 2019). Segmen masyarakat yang sadar informasi semakin menaruh perhatian akan hak-hak publiknya, fenomena ini mendorong organisasi publik perlu melakukan langkah perubahan, bertransformasi menjadi lebih lincah (*agile*) dan responsif dalam memenuhi tanggung jawabnya (McKinsey, 2022).

Dalam upaya mewujudkan organisasi publik yang efisien dan peranannya berdampak bagi masyarakat, Presiden Joko Widodo melalui pidato pada Rapat Paripurna MPR-RI tanggal 20 Oktober 2019, memberikan arahan untuk dilakukan pemangkasan hierarki birokrasi menjadi cukup 2 (dua) tingkat saja. Jabatan Struktural setingkat eselon III dan eselon IV yang ada saat ini, diarahkan untuk beralih ke dalam Jabatan Fungsional yang dipandang lebih menghargai keahlian dan kompetensi. Tujuan dari upaya pemangkasan birokrasi tersebut adalah mewujudkan birokrasi yang lebih efisien demi memangkas prosedur yang panjang dalam birokrasi. Arahan Presiden untuk melakukan pemangkasan struktur birokrasi tersebut, selanjutnya ditindaklanjuti oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) melalui program *delayering* pada seluruh Kementerian/Lembaga (K/L) di Indonesia.

*Delayering* adalah proses pengurangan jumlah tingkatan atau lapisan hierarki dalam struktur organisasi (Kettley, 1995). Proses *delayering* akan membuat organisasi bertransformasi strukturnya menjadi lebih rata (*flatter organization*), rantai komando akan lebih pendek, serta birokrasinya lebih efisien. Dengan demikian, aliran informasi dan komunikasi dapat lebih lancar tersirkulasi. *Delayering* dapat diimplementasikan pada saat kinerja birokrasi organisasi tidak efisien atau apabila organisasi ingin merespon perubahan lingkungan yang terjadi dengan lebih cepat.

Di sisi lain, pelaksanaan *delayering* memiliki berbagai tantangan yang mungkin dihadapi dan perlu untuk dikelola. Salah satu tantangan utama adalah resistensi melakukan perubahan dari pegawai yang telah merasa di zona nyaman pada struktur organisasi saat ini. Tidak terbatas pada tantangan tersebut, terdapat beberapa tantangan lain yang membayangi proses *delayering* pada sebuah organisasi. Untuk itu diperlukan persiapan yang matang dan sosialisasi secara menyeluruh kepada segenap pegawai, terlebih bagi pegawai yang terdampak langsung implementasi *delayering*.

Dengan adanya berbagai tantangan dalam proses *delayering*, menurut Maarif (2023) semestinya proses *delayering* dilakukan secara bertahap dan terencana. Adapun langkah-langkah yang perlu dilaksanakan, antara lain: (1) analisis dan pembentukan struktur organisasi yang baru, (2) sosialisasi kepada seluruh pegawai tentang tujuan dan manfaat *delayering*, (3) menyusun infrastruktur peraturan yang mengatur tentang struktur organisasi dan hubungannya dengan peran jabatan fungsional, (4) program pengembangan pegawai agar dapat beradaptasi dengan pola kerja dalam jabatan fungsional, serta (5) pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala untuk

memastikan efektivitas *delayering* yang telah dilaksanakan.

Kajian mengenai implementasi *delayering* organisasi publik di Indonesia masih relatif minim dilakukan, sementara menindaklanjuti arahan Presiden terkait pelaksanaan *delayering* di tubuh birokrasi Indonesia, diperlukan referensi dari sisi akademis maupun praktis secara memadai. Dengan demikian, kajian ini diharapkan mampu berkontribusi mengisi ruang kosong tersebut. Kajian yang dilakukan ini selanjutnya mengevaluasi proses *delayering* yang dilaksanakan di Badan Kebijakan Fiskal (BKF), Kementerian Keuangan.

Latar belakang dipilihnya BKF sebagai objek kajian tidak lepas dari catatan media massa nasional cetak maupun elektronik pada tanggal 29 November 2019, bahwa BKF dianggap sebagai organisasi birokrasi di Indonesia yang pertama mengimplementasikan *delayering* pascaarahan Presiden Joko Widodo tanggal 20 Oktober 2019. Rentang waktu antara arahan Presiden dan implementasi *delayering* di BKF berjarak sekitar satu bulan. Dengan relatif pendeknya rentang waktu tersebut, menjadi menarik diselidiki lebih lanjut apakah inisiatif pelaksanaan *delayering* di BKF adalah semata-mata karena menindaklanjuti arahan Presiden, atautkah sebenarnya prosesnya telah dirancang jauh waktu sebelumnya.

Pada saat kajian ini disusun, proses *delayering* yang juga merupakan momentum terjadinya transformasi organisasi di BKF telah berjalan kurang lebih selama 4 (empat) tahun. Lebih lanjut, mengutip data dari Kementerian PAN-RB dalam dokumen *Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024*, sampai dengan akhir tahun 2021 terdapat sejumlah 47.992 struktur pada 95 Kementerian/Lembaga dan sejumlah 148.256 struktur pada 33 provinsi / 498 instansi daerah telah disederhanakan. Terdapat pula sejumlah 44.870 Jabatan Administrasi yang telah dialihkan ke dalam Jabatan Fungsional pada 91 Kementerian/Lembaga.

Namun demikian, dalam rentang periode tahun 2020- 2024, penulis belum banyak menemukan adanya kajian yang mengevaluasi implementasi pelaksanaan *delayering* di instansi publik, untuk itu kajian yang dilakukan ini kiranya dapat menjadi salah satu kontribusi dalam upaya evaluasi implementasi *delayering* dimaksud. Harapannya adalah kajian ini dapat memberikan insight dan menjadi *lesson learned* implementasi *delayering* pada organisasi publik di Indonesia.

Proses implementasi *delayering* di BKF menggunakan *framework* manajemen perubahan yang digagas oleh John Kotter (2012), yaitu Kotter's Change Management Model (KCMM). KCMM dipilih oleh pengelola organisasi BKF karena dipandang memiliki sistematika yang bertahap dan melibatkan partisipasi aktif segenap elemen organisasi. Dengan pendekatan tersebut, perubahan organisasi yang terjadi harapannya dapat dilaksanakan dengan dampak eksternalitas negatif yang lebih minimal.

Lebih lanjut, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada sidang pembaca tentang tahapan proses pelaksanaan *delayering* di BKF, beserta evaluasi untuk mengetahui sejauh mana *delayering* yang dilaksanakan telah mendukung capaian organisasi sebagaimana diharapkan. Secara khusus, hasil kajian yang diperoleh dapat bermanfaat bagi pengelola organisasi yang sedang maupun akan menjalani proses *delayering* serupa,

sehingga proses *delayering* yang sedang dikelola dapat dilaksanakan secara sistematis dan terukur. Diharapkan pula kajian ini dapat memberikan sumbangan referensi akademis terkait *best practices* pelaksanaan *delayering* dalam konteks organisasi publik di Indonesia dengan pendekatan *framework* KCMM.

Selanjutnya, dengan latar belakang tersebut diambil rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apakah yang menjadi latar belakang dan tujuan BKF sehingga memutuskan untuk melaksanakan *delayering* organisasi?
2. Bagaimana tahapan pelaksanaan implementasi *delayering* di BKF?
3. Apakah implementasi *delayering* di BKF telah dilaksanakan sesuai kaidah *best practice* manajemen perubahan menggunakan *framework* KCMM?
4. Apakah implementasi *delayering* di BKF telah mendukung tercapainya tujuan organisasi sebagaimana yang diharapkan?

Mempertimbangkan rumusan masalah di atas, ruang lingkup yang ditentukan meliputi proses implementasi *delayering* di BKF yang telah berlangsung selama empat tahun, dimulai sejak implementasi struktur organisasi yang baru pada 29 November 2019. Aspek waktu yang dijadikan titik mula penyelidikan selanjutnya dapat berkembang dan tidak membatasi secara baku pada tanggal 29 November 2019. Hal ini mengingat dalam proses *delayering* diperlukan tahapan persiapan yang membutuhkan waktu relatif tidak singkat. Selanjutnya, horison waktu yang menjadi ruang lingkup penyelidikan dalam kajian ini dapat dimulai dari proses dilakukannya perencanaan awal agenda *delayering*, hingga saat kajian ini disusun.

KCMM menjadi *framework* yang dipilih BKF sebagai tools manajemen perubahan dalam mengelola proses *delayering*. Dengan mempertimbangkan pilihan metode atau tools manajemen perubahan yang digunakan BKF tersebut. Kajian ini akan menganalisis proses implementasi *delayering*, meliputi: tahap perencanaan, tahap analisis pembentukan struktur organisasi baru, proses sosialisasi kepada pegawai, penyusunan infrastruktur peraturan dan fasilitas kerja pendukung, program internalisasi budaya kerja baru, program pengembangan pegawai, hingga tahap monitoring dan evaluasi.

Dengan menginventarisasi informasi yang terkumpul selama periode transformasi organisasi BKF tersebut, kajian akan menganalisis sejauh mana implementasi *delayering* di BKF telah dilaksanakan sesuai dengan kaidah *best practices* KCMM. Lebih lanjut, kajian akan mengeksplorasi, menganalisis, dan mengevaluasi sejauh mana *delayering* berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Hasil kajian ini dimaksudkan untuk memberikan penjelasan dalam kerangka ilmiah mengenai pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah yang telah disampaikan.

1. Menganalisis secara komprehensif tahapan-tahapan implementasi *delayering* yang dilakukan di Badan Kebijakan Fiskal (BKF), sehingga diperoleh pemahaman yang memadai dan komprehensif tentang pelaksanaannya.
2. Menilai sejauh mana implementasi *delayering* di BKF telah dilaksanakan sesuai dengan kaidah tahapan manajemen perubahan dengan konsep KCMM secara tepat.

3. Melakukan evaluasi apakah *delayering* di BKF telah berhasil mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Kajian akademis ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai salah satu referensi dalam proses implementasi *delayering* pada organisasi publik di Indonesia, khususnya bagi organisasi yang menggunakan konsep KCMM dalam proses manajemen perubahannya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Reformasi Birokrasi melalui Penataan Organisasi

Reformasi birokrasi adalah upaya sistematis untuk mengubah struktur, proses, dan budaya dalam administrasi pemerintahan guna meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan pelayanan publik (Pollitt & Bouckaert, 2017). Upaya reformasi birokrasi salah satunya dilatarbelakangi kebutuhan untuk mengatasi masalah seperti korupsi, lambannya birokrasi, kurangnya responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, serta keterbatasan sumber daya (Lewis, 2017).

Di banyak negara, reformasi birokrasi menjadi agenda utama dalam rangka meningkatkan kinerja pemerintah dan memperbaiki relasi antara pemerintah selaku pelayan publik dan masyarakat selaku penerima layanan publik.

Salah satu tujuan utama dari reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Mawardi & Jabbour, 2019). Aspek ini mencakup penyederhanaan proses administrasi, pengurangan hambatan dalam birokrasi, serta upaya peningkatan transparansi dan akuntabilitas (Andrews *et al.*, 2017).

Penataan organisasi melalui proses *delayering* merupakan salah satu langkah dalam reformasi birokrasi tersebut. Melalui *delayering* akan mengurangi tingkatan hierarki dalam struktur administrasi pemerintahan, sehingga meningkatkan efisiensi dan responsivitas pelayanan publik (Wibowo, 2019). *Delayering* dipandang menjadi salah satu strategi yang mendorong penyederhanaan proses pengambilan keputusan, mempercepat aliran informasi, dan meningkatkan fleksibilitas organisasi (Burgelman *et al.*, 1996). Upaya tersebut dipandang mampu memberikan dampak positif terhadap kualitas layanan publik.

### B. Pengertian Penataan Organisasi, *Delayering*, dan *Downsizing*

Penataan organisasi, *delayering*, dan *downsizing* adalah beberapa konsep yang umumnya digunakan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan kinerja. Berikut disampaikan definisi mengenai konsep-konsep dimaksud.

#### 1. Pengertian Penataan Organisasi

Penataan organisasi adalah proses restrukturisasi struktur dengan tujuan meningkatkan kinerja, efisiensi, dan fleksibilitasnya (Robbins & Coulter, 2019). Hal ini meliputi berbagai perubahan seperti pembagian tanggung jawab, pembentukan atau penghapusan departemen/divisi, modifikasi hierarki, atau penyesuaian alur komunikasi dan pengambilan keputusan (Daft, 2018). Perubahan-perubahan ini bertujuan untuk mengoptimalkan fungsi organisasi agar lebih responsif terhadap dinamika perubahan lingkungan.

## 2. Pengertian *Delayering*

*Delayering* merupakan strategi yang diterapkan organisasi untuk mengurangi jumlah tingkatan dalam struktur hierarkisnya. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan efisiensi komunikasi, memperbaiki aliran informasi antara manajemen dan karyawan, serta mengurangi biaya administrasi dan *overhead* (Cascio & Montealegre, 2016). Selain itu Kettley (1995) juga menyebut bahwa *delayering* adalah proses pengurangan jumlah tingkatan atau lapisan hierarki dalam struktur organisasi. Dengan mengurangi tingkatan hierarki, organisasi dapat lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis.

## 3. Pengertian *Downsizing*

*Downsizing* merupakan suatu proses di mana sebuah organisasi mengurangi jumlah karyawan dan/atau unit bisnisnya dengan tujuan mengurangi biaya operasional, meningkatkan efisiensi, atau menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau teknologi (Cameron, 1994). Tindakan *downsizing* dapat dilakukan melalui pemutusan hubungan kerja, program pensiun dini, atau pelepasan unit bisnis yang tidak lagi dianggap strategis bagi perusahaan (Cascio, 2013). Langkah ini dapat diambil dalam situasi di mana perusahaan menghadapi tekanan finansial atau perlu melakukan restrukturisasi untuk memperbaiki kinerja layanannya.

Sebagai langkah strategi organisasi dalam mengoptimalkan kinerja dan mempersiapkan diri menghadapi tantangan dinamika lingkungan yang terus berubah, tiga konsep tersebut sering kali diimplementasikan secara bersama-sama atau hanya parsial saja (Robbins & Coulter, 2019). Penataan organisasi mencakup perubahan dalam struktur organisasi guna meningkatkan efisiensi dan fleksibilitasnya, sementara *delayering* berfokus pada pengurangan tingkatan hierarki untuk mempercepat aliran informasi dan meningkatkan responsivitas organisasi (Cascio & Montealegre, 2016).

Di sisi lain, *downsizing* mengarah pada pengurangan jumlah karyawan atau unit bisnis dengan tujuan mengurangi biaya operasional atau menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan atau teknologi (Cameron, 1994). Melalui implementasi ketiga konsep tersebut secara holistik, organisasi dapat meningkatkan daya saingnya dan merespons secara efektif dinamika perubahan di lingkungan sekitarnya.

Dalam kajian ini berfokus pada analisis implementasi *delayering* pada organisasi publik. Dengan demikian pembahasan selanjutnya lebih berfokus pada penataan organisasi menggunakan konsep *delayering* dan implementasinya pada organisasi publik.

## C. Manajemen Perubahan dalam Proses *Delayering*

Menurut Maarif (2023), pelaksanaan *delayering* harus dilakukan secara bertahap dan terencana. Dengan demikian diperlukan *framework* manajemen perubahan yang komprehensif dan terukur. Salah satu kerangka acuan manajemen perubahan yang banyak digunakan oleh organisasi di dunia adalah pendekatan Kotter's Change Management Model (KCMM), yaitu

suatu kerangka kerja yang dikembangkan oleh John Kotter (2012) untuk membantu organisasi mengelola dan mengimplementasikan perubahan dengan efektif.

Model ini terdiri dari delapan langkah yang disusun secara sistematis, secara runut sebagai berikut: (1) membangun urgensi perubahan, (2) membentuk tim perubahan, (3) membentuk visi dan strategi perubahan, (4) mengkomunikasikan visi, (5) memberdayakan pegawai/karyawan untuk bertindak, (6) merencanakan capaian keberhasilan bersama dalam jangka pendek, (7) menguatkan capaian perubahan bersama, dan (8) menerapkan perubahan dengan konsisten (Kotter, 2012). Dengan menggunakan KCMM, organisasi dapat memiliki kerangka kerja yang jelas dan terstruktur untuk memandu proses perubahan, sehingga meningkatkan peluang kesuksesan dalam menghadapi tantangan perubahan yang kompleks di tengah dinamika perubahan lingkungan yang ada.

Kerangka teoretis ini kemudian yang dijadikan peneliti melakukan analisis terhadap tahapan manajemen perubahan organisasi di BKF. Dengan mengambil KCMM sebagai acuan, akan memberikan panduan kepada peneliti untuk mengonfirmasi apakah perubahan yang terjadi di BKF telah dikelola mengacu pada *best practice* implementasi KCMM sesuai kerangka teoretis yang ada.

#### D. Penelitian Terdahulu

Penggunaan Kotter's Change Management Model (KCMM) dipandang efektif menjadi pedoman eksekutif organisasi dalam mengelola perubahan yang direncanakan. Berikut adalah daftar penelitian terdahulu berkenaan dengan implementasi KCMM dalam konteks organisasi pemerintah.

Tabel 1. Penelitian Terkait Implementasi KCMM

No.	Penelitian	Temuan
1.	Gooderham & Nordhaug (2008)	Penelitian ini menyoroti tantangan dan keberhasilan dalam proses reformasi pelayanan publik di Norwegia dengan menggunakan KCMM sebagai kerangka kerja untuk mengelola perubahan. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi KCMM dapat mempengaruhi kesuksesan perubahan dengan mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul.
2.	Hewitt (2013)	Evaluasi penerapan KCMM dalam transformasi organisasi pemerintah lokal di Australia menunjukkan bahwa faktor-faktor kunci kesuksesan meliputi kepemimpinan yang kuat, komunikasi yang efektif, partisipasi <i>stakeholder</i> , dan kemampuan untuk menangani hambatan yang muncul.

No.	Penelitian	Temuan
3.	Murphy (2017)	Penelitian ini menyoroti strategi yang efektif dan hambatan yang dihadapi dalam mengelola perubahan struktural di organisasi pemerintah dengan menggunakan KCMM. Hasilnya menunjukkan bahwa implementasi KCMM dapat membantu mengatasi hambatan dan mencapai tujuan perubahan.
4.	Devos <i>et al.</i> (2016)	Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi KCMM dalam transformasi layanan publik di Belgia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan perubahan. Strategi komunikasi yang kuat dan keterlibatan aktif dari semua pemangku kepentingan menjadi faktor kunci dalam kesuksesan implementasi KCMM.
5.	Burnes & Cooke (2012)	Penelitian ini menyoroti peran penting pemimpin dalam mengatasi tantangan perubahan dalam konteks reformasi kebijakan publik di Inggris dengan menggunakan KCMM. Temuan ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang kuat dan strategi komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan perubahan.

Sumber: Penulis dari olahan literatur

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang disampaikan tersebut, menunjukkan bahwa implementasi KCMM dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan organisasi pemerintah dalam mengelola manajemen perubahan yang telah direncanakan.

### **E. Tahapan Manajemen Perubahan dalam Kerangka KCMM**

Menurut Kotter (2012), terdapat 8 (delapan) tahapan yang perlu dilakukan organisasi dalam melakukan transformasi. Kedelapan tahapan tersebut antara lain adalah sebagai berikut.

1. Membangun Urgensi Perubahan
  - a. Mengkaji kondisi lingkungan eksternal dan peta persaingan bisnis, apabila konteks organisasinya adalah organisasi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis, atau peluang utama yang dapat diambil.
2. Membentuk Koalisi Pembimbing yang Kuat (Tim Perubahan)
  - a. Mengumpulkan kelompok dengan kekuatan yang cukup untuk memimpin upaya perubahan.
  - b. Mendorong kelompok untuk bekerja sama mendukung perubahan.
3. Menciptakan Visi untuk Perubahan
  - a. Menyusun visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan.

- b. Mengembangkan strategi untuk mencapai visi tersebut.
4. Mengomunikasikan Visi
  - a. Menggunakan seluruh alat yang memungkinkan untuk mengomunikasikan visi baru dan strategi.
  - b. Mengajarkan perilaku baru dengan memberikan contoh.
5. Memberdayakan Pegawai untuk langkah aksi perubahan yang lebih luas
  - a. Menyingkirkan rintangan perubahan.
  - b. Mengubah sistem atau struktur yang bertentangan dengan visi.
  - c. Mendukung pengambilan keputusan yang cukup berisiko dan membuka peluang aksi/aktivitas/ide yang non-tradisional.
6. Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek
  - a. Merencanakan perbaikan nyata dalam aspek kinerja.
  - b. Mengenali dan menghargai perbaikan yang telah ditunjukkan pegawai.
7. Mengkonsolidasikan Capaian Perubahan dan Melakukan Lebih Banyak Perubahan
  - a. Menggunakan kredibilitas untuk mengubah sistem, struktur, dan kebijakan yang tidak sesuai dengan visi.
  - b. Merekrut, mempromosikan, dan mengembangkan pegawai yang mampu menerapkan visi.
  - c. Memperbaharui proses dengan proyek-proyek baru, tema-tema, dan agen perubahan.
8. Memperkuat Pendekatan Baru ke dalam Budaya Organisasi
  - a. Menerjemahkan hubungan antara perilaku baru dengan keberhasilan organisasi.
  - b. Mengembangkan sarana untuk memastikan pengembangan dan suksesi kepemimpinan.

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif untuk mendalami dan memahami fenomena yang berkaitan dengan subjek penelitian (Creswell & Creswell, 2017). Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi perasaan, pemikiran, dan pengalaman subjek secara mendalam, sehingga dapat menggambarkan konteks yang kaya dan kompleks dari perspektif yang berbeda (Merriam, 2009). Dengan menggunakan metode kualitatif, peneliti dapat menangkap nuansa dan variasi yang mungkin hilang dalam analisis kuantitatif, sehingga memberikan wawasan yang lebih dalam dan holistik terhadap fenomena yang dipelajari.

#### B. Jenis dan Sumber Data

Data yang dihimpun dan dianalisis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan (Creswell & Poth, 2017). Sementara itu, data sekunder digunakan pula dalam melakukan verifikasi dan validasi atas data primer yang berhasil dihimpun. Adapun data sekunder diperoleh dari studi pustaka, dokumen resmi, dan arsip terkait (Bryman, 2016). Proses wawancara akan melibatkan para aktor perubahan (*champion*) di lokus penelitian, yang meliputi namun tidak

terbatas pada:

1. Para Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama yang terlibat dalam proses transformasi.
2. Para Pejabat Administrasi dan Pengawas yang terlibat dalam proses transformasi.
3. Para pejabat dan/atau pegawai yang terlibat langsung dalam Tim Transformasi Organisasi BKF.

Selanjutnya, informan terdiri atas pejabat/pegawai yang memenuhi kriteria di atas, dipandang dapat mewakili jenjang jabatan dan peran di setiap tingkat hierarki organisasi. Adapun kriteria informan yang dipandang representatif untuk diwawancarai adalah, sebagai berikut.

1. Berstatus pegawai aktif di BKF pada periode 2018—2021 (periode transisi).
2. Terlibat langsung dalam proses transformasi organisasi BKF.
3. Mengetahui dan memahami secara umum latar belakang dan tujuan transformasi organisasi.
4. Memiliki kewenangan dan peran dalam proses *delayering* di BKF.
5. Terlibat dalam proses perumusan kebijakan organisasi dalam proses *delayering* di BKF.

Berdasarkan pemetaan yang dilakukan, dibutuhkan setidaknya satu orang responden atau informan yang meliputi unsur perwakilan setiap jenjang dalam struktur organisasi

### C. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur dan mendalam. Teknik ini digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang persepsi, pengalaman, dan sikap responden terhadap subjek penelitian (Rubin & Rubin, 2012). Wawancara dilakukan secara tatap muka dan/atau tertulis dengan panduan pertanyaan terstruktur. Adapun diskusi di luar lingkup panduan tetap diperkenankan sepanjang relevan dengan topik utama diskusi, guna memberikan fleksibilitas dalam mengeksplorasi isu-isu terkait yang muncul selama wawancara.

Pertanyaan yang diajukan dalam wawancara diurutkan berdasarkan tahapan-tahapan KCMM, namun dapat disesuaikan dengan konteks diskusi agar informasi dapat digali secara mendalam dan diskusi dapat cair dilakukan. Jawaban wawancara dari seluruh informan selanjutnya dituangkan dalam verbatim atau transkrip.

Tabel 2. Tabulasi Responden

Kriteria Responden	Unit Kerja	Posisi
Pimpinan Tinggi (PT 1)	BKF	Sekretaris Badan
Pimpinan Menengah (PM 1)	BKF	Kepala Bagian OKI 2015—2020
Pimpinan Penyelia (PP 1)	BKF	Kasubbag Organisasi dan Tata Laksana 2017—2019

Kriteria Responden	Unit Kerja	Posisi
Pimpinan Penyelia (PP 2)	BKF	Kasubbag Organisasi dan Tata Laksana 2019—2022
Pimpinan Penyelia (PP 3)	BKF	Kasubbag Organisasi dan Tata Laksana 2022—sekarang

Sumber: Penulis, Hasil olahan kuisisioner

#### D. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumen akan dianalisis secara kualitatif (Denzin & Lincoln, 2018). Analisis data kualitatif dilakukan melalui beberapa langkah, termasuk reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data melibatkan pengorganisasian dan penyederhanaan data agar dapat diinterpretasikan lebih mudah. Selanjutnya, data akan disajikan secara naratif, dan temuan-temuan utama akan diidentifikasi. Terakhir, kesimpulan akan ditarik berdasarkan analisis mendalam terhadap data yang telah terkumpul, dengan mempertimbangkan konteks dan tujuan penelitian (Corbin & Strauss, 2015).

Menurut Creswell (2014), analisis data kualitatif dilakukan dengan beberapa tahapan, yaitu: (1) mengorganisir data, (2) membaca keseluruhan data untuk memahami isi secara umum, (3) lalu melakukan *coding*. *Coding* adalah proses memberi label (kode-kode) pada bagian-bagian penting dari data yang dianggap relevan dengan pertanyaan penelitian. Selanjutnya, kode-kode tersebut dikelompokkan menjadi tema-tema (pentemaan) yang lebih luas dan menggambarkan pola-pola yang muncul dari data.

Guna menjaga validitas informasi, Creswell (2014) menyarankan penggunaan metode seperti triangulasi (membandingkan berbagai sumber data) dan *member checking* (meminta partisipan meninjau hasil analisis). Dalam proses validasi informasi, data primer disandingkan dengan hasil penelaahan sumber data sekunder berupa data internal milik BKF maupun data eksternal dari berbagai regulasi pemerintah pusat yang terkait, buku, jurnal, media massa, dan karya tulis ilmiah lainnya. Penulis membatasi penelitian dengan merujuk delapan dimensi dari Kotter (2012) dalam hal Implementasi manajemen perubahan pada sebuah organisasi.

Pada tahap akhir, dilakukan interpretasi mengenai tema-tema yang ditemukan dan merefleksikan pengaruh bias pribadi selama proses analisis. Peneliti harus sadar terhadap potensi bias dan memastikan interpretasi tetap objektif. Hasil analisis hendaknya disajikan dengan deskripsi yang rinci agar pembaca dapat memahami temuan secara jelas dan mempertimbangkan relevansinya dalam konteks lain. Dengan langkah-langkah ini, analisis kualitatif mampu memberikan wawasan mendalam mengenai pengalaman dan pandangan informan.

Setelah melalui tahapan *coding*, pentemaan, dan interpretasi data, selanjutnya dilakukan penarikan kesimpulan hasil penelitian. Kesimpulan tersebut yang kemudian digunakan untuk menjawab rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

Dalam kajian ini akan mengklarifikasi apakah proses *delayering* di BKF

telah dilaksanakan sesuai referensi teori manajemen perubahan yang disampaikan oleh Kotter's Change Management Model (KCMM) dan sejauh mana dari perubahan tersebut mendukung tercapainya tujuan organisasi yang ditetapkan sebelumnya. Studi ini akan menggunakan pendekatan *timeline* untuk menjelaskan dan mendokumentasikan langkah nyata yang diambil oleh para aktor dalam proses transformasi organisasi BKF (Kotter, 2012). Sumber data akan dianalisis dan setiap milestone program perubahan/transformatasi organisasi akan disarikan secara kronologis. Akan disusun matriks perbandingan yang dapat menyandingkan pelaksanaan implementasi *delayering* dalam perspektif teori KCMM dan dalam perspektif lini masa.

Metode ini akan mencocokkan perilaku atau langkah manajemen yang telah dilakukan dengan kerangka KCMM. Setiap kejadian penting (*events*) dalam lini masa transformasi organisasi akan diperiksa dalam konteks kerangka KCMM. Ketidaksiuaian yang ditemui dalam proses pengumpulan data akan dikonfirmasi melalui diskusi dan meninjau dokumen-dokumen terkait (Hayes, 2014). Saat menggunakan kerangka KCMM, mungkin akan mengalami kesenjangan antara konsep ideal dan pelaksanaan praktis di lapangan.

Untuk menganalisis kesenjangan antara konsep ideal dan pelaksanaan praktis dalam konteks Kerangka KCMM, pendekatan ilmiah yang coba dilakukan adalah dengan mengidentifikasi kesenjangan, analisis akar penyebab, mengumpulkan data tambahan, evaluasi *best practices*, serta pengujian dan validasi (Hayes, 2014; Easterby-Smith *et al.*, 2019). Proses ini memungkinkan peneliti dan praktisi untuk memahami secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi implementasi strategi perubahan organisasi dan menyusun solusi yang tepat dalam menghadapi tantangan yang dihadapi di lapangan (Eisenhardt & Graebner, 2007). Dengan demikian, pendekatan ini memastikan bahwa penanganan kesenjangan tersebut didasarkan pada pendekatan yang sistematis dan terbukti dalam literatur manajemen perubahan. Selanjutnya apabila ditemui adanya senjang (*gap*) antara kondisi ideal dan kondisi di lapangan, dimana kekurangan tersebut semestinya dipenuhi namun terlewat dalam prosesnya, akan diinventarisasi sebagai bahan evaluasi dan masukan langkah perbaikan di masa mendatang.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah tujuan dari perubahan organisasi (*delayering*) sejauh mana telah tercapai, diperlukan pendekatan yang terukur dan sistematis. Metode yang digunakan, meliputi: (1) pengukuran kinerja organisasi/individu dengan menggunakan indikator kunci (*key performance*) yang terukur, (2) menganalisis hasil survei dan penilaian persepsi pemangku kepentingan yang relevan dengan proses *delayering*, (3) menganalisis data terkait untuk mengevaluasi dampak perubahan, serta (4) evaluasi berbasis bukti untuk menentukan pencapaian tujuan secara empiris (Cameron & Quinn, 2011; Cummings & Worley, 2014). Dengan metode pendekatan ini dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang pencapaian tujuan dari *delayering* dan mengidentifikasi area-area perbaikan lebih lanjut yang perlu dilakukan.

#### IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan temuan peneliti, proses *delayering* di BKF dilaksanakan secara bertahap dan melibatkan partisipasi aktif setiap elemen organisasi. Latar belakang yang mendasari awal mula inisiasi *delayering* atau pada saat itu disebut dengan Penataan Organisasi (PO) atau Transformasi Organisasi (TO) adalah temuan dari pengamatan lapangan dari para pimpinan di tingkat eselon III (Pimpinan Menengah), bahwa ada banyak aspek pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan sesuai rencana. Hal ini karena dengan sistem organisasi struktural, nomenklatur jabatan mengunci tugas fungsi dan deskripsi kerja pejabat. Padahal, jenis pekerjaan di BKF seringkali bersifat *ad-hoc* dan terdapat isu-isu baru yang jika diterjemahkan secara *Leterlijk* (baca: tekstual) maka tidak ada struktur yang definitif berkewajiban melaksanakan penyelesaiannya. Untuk itu, pola kerja atau struktur organisasi yang bersifat matriks dipandang sesuai dalam memenuhi tuntutan tersebut. Pola sistem matriks cenderung lebih lincah atau *agile* menangani pekerjaan yang isunya berkembang dan dinamis. Proses ide awal transformasi yang nantinya menjadi proses *delayering*, menurut informasi dari informan PM 1, dimulai dari proses penyusunan Naskah Akademis Penggunaan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan di Badan Kebijakan Fiskal, pada tahun 2015.

##### A. *Establishing a Sense of Urgency*

Tahap awal dalam proses manajemen perubahan menurut Kotter (2012) adalah membangun kemendesakan dilakukannya perubahan dan dikomunikasikan kepada seluruh anggota organisasi. Ide transformasi organisasi yang mengadopsi cara kerja berbasis matriks diterima pimpinan tertinggi (Kepala BKF). Beberapa alasan yang diterima oleh pimpinan, sebagaimana yang disampaikan oleh informan PP 1, adalah:

(1) bentuk struktur organisasi BKF yang tidak banyak memberikan peluang karir vertikal, sementara banyak pegawai yang sudah memiliki pendidikan tinggi, S2 atau bahkan S3. Melalui struktur matriks pegawai dapat naik kariernya secara fungsional karena jenjang di fungsional dapat lebih fleksibel ketersediaannya dibanding jenjang yang struktural. (2) Masih ditemui *silo-silo* antar unit dengan struktur yang ada, untuk itu organisasi perlu mengarah ke struktur yang lebih cair. (3) Manajemen konsekuensi yang perlu diperkuat, bahwa penilaian yang objektif adalah berbasis output dan besarnya kontribusi yang diberikan pegawai kepada organisasi. (4) tuntutan peningkatan kualitas hasil output BKF, dimana *stakeholder* utama BKF adalah Menteri Keuangan, dengan demikian profesionalisme dan kompetensi perlu diberikan penghargaan secara proporsional. Untuk itu organisasi berbasis fungsional menjadi sesuai diadopsi di BKF.

Keempat alasan utama tersebut menguatkan latar belakang yang sebelumnya, bahwa ada tugas yang terlewat penyelesaiannya karena ketidakjelasan pembagian tugas pada isu-isu yang sifatnya baru dan tidak termaktub eksplisit dalam nomenklatur jabatan struktural.

Temuan-temuan di tingkat teknis tersebut kemudian disampaikan kepada pimpinan tertinggi BKF yaitu Kepala BKF untuk dimintakan arahan lebih lanjut. Gayung bersambut, ide tersebut diterima Kepala Badan dan mendapatkan dukungan. Ide untuk merubah struktur organisasi menjadi lebih

berbasis fungsional di-endorse oleh Kepala BKF waktu itu dan digaungkan di tingkat pimpinan tinggi.

Penyampaian urgensi transformasi organisasi oleh Kepala BKF kepada para pimpinan tinggi digaungkan pada beberapa kesempatan. Hal ini sejalan dengan informasi dari Sekretaris BKF waktu itu (Informan PT 1), yang mana sebelumnya menjabat Kepala Pusat Kebijakan Sektor Keuangan, bahwa gaung transformasi sudah mulai berkumandang semenjak beliau menjabat Kepala Pusat.

Pada tahap ini dan fenomena yang terjadi di BKF, memberikan kesan bahwa tahap pertama dalam konsep KCMM dilaksanakan di BKF. Polanya urgensi disampaikan oleh pimpinan level menengah kepada pimpinan tinggi. Kemudian pimpinan tertinggi memberikan arahan dan mendukung urgensi yang disampaikan. Berasal dari usulan serta data- fakta yang disampaikan secara *bottom-up*, selanjutnya pelaksanaan besarnya bersifat arahan *top-down*.

Pondasi dan dukungan Pimpinan Tertinggi yang kuat, menjadi faktor keberhasilan terbesar dalam manajemen perubahan transformasi organisasi Badan Kebijakan Fiskal.

#### *B. Creating the Guiding Coalition*

Tahapan teknis dalam implementasi perubahan adalah membentuk tim perubahan yang terdiri dari para tokoh kunci yang memiliki pengaruh cukup pada setiap segmen anggota organisasi. Sebagaimana disampaikan oleh Informan PM 1, awalnya proses teknis dalam tim transformasi belum diinstitutionalkan dengan jelas. Masih sebatas komitmen bersama dari para pimpinan di level menengah yang memiliki keresahan sama, bahwa mereka siap bekerja sama untuk melakukan perubahan.

Berdasarkan data sekunder yang diperoleh peneliti, bahwa pada tahun 2015 telah terbit surat keputusan Tim Transformasi BKF yang terdiri dari setiap unsur organisasi yang memiliki pengaruh. Dengan demikian dari tim informal yang pada mulanya bergerak, selanjutnya organisasi memformalkan tim tersebut menjadi lebih formal dan diperjelas bidang tugas dan area perubahan yang perlu dilakukan oleh setiap anggota.

Hal menarik adalah, tim transformasi ini terdiri dari setiap elemen organisasi di setiap jenjang dan mewakili unsur setiap unit eselon II di BKF. Terdiri atas anggota yang berasal dari umur senior hingga junior. Keanekaragaman dan unsur yang lengkap ini kiranya menjadi faktor keberhasilan tim ini dalam mengawal transformasi.

Salah satu faktor dilakukannya transformasi adalah agar terjadi manajemen konsekuensi yang baik, dengan pola fungsional, penilaian saat itu menggunakan angka kredit. di sisi lain mekanisme penilaian harus adil dan objektif, dibentuk pula Tim Penilai Instansi pada tahun 2020 untuk memastikan mekanisme penilaian adalah objektif dan mampu menilai kualitas. Benih dibentuknya Tim Penilai Instansi bahkan ada sebelum tahun 2020, yaitu pada awal 2019, di mana adanya rapat mingguan membahas indikator penilaian untuk setiap jenis output yang dikerjakan di BKF. Embrio tim pembahas penilaian kinerja tersebut yang kemudian diformalkan menjadi Tim Penilai Instansi pada tahun 2020. Tim ini pula yang menjadi

kepanjangan alur informasi proses transformasi yang mendukung adanya fairness dalam organisasi ke depan. Dengan demikian diharapkan makin banyak anggota organisasi yang *on-board* mendukung transformasi organisasi (*delayering*).

### *C. Developing a Vision and Strategy*

Visi dikembangkan secara bersama dengan arahan *top-down*. Kepala BKF selaku *endorser* utama dari proses transformasi menginisiasi adanya Rapat Kerja Pimpinan di BKF di hotel Royal Tulip Bogor pada tanggal 1 dan 2 Maret 2019 dengan tema “*Transformasi BKF Meningkatkan Kualitas Analisis Kebijakan dan Memperkuat Nilai Kebangsaan*”. Pada acara tersebut Kepala BKF meyakinkan bahwa transformasi tujuannya adalah baik, walaupun ada tantangan dalam prosesnya memang harus dilalui. Kepala BKF meyakinkan bahwa memang harus adanya perubahan dalam organisasi untuk BKF yang lebih baik ke depannya. Dibuka sesi dialog pada acara tersebut, dimana Kepala BKF mendengar dan memberikan tanggapan pada acara tersebut.

Sebagai informasi dari informan PT 1, bahwa Tim Transformasi terdiri dari berbagai unsur dan memastikan visi besar tercapai, dengan melihat setiap komponen teknis dapat disesuaikan dengan kebutuhan perubahan. Tim Transformasi mengartikulasikan visi ke dalam proses praktik di organisasi.

### *D. Communicating the Change Vision*

Visi perubahan selalu disampaikan pimpinan dalam setiap kesempatan koordinasi. Salah satu pesan yang kuat adalah bahwa dengan adanya perubahan berbasis fungsional, karier pegawai akan lebih luas, karena berbasis meritokrasi dan profesionalisme.

Pada level pegawai bawah, komunikasi juga dijalin dengan mengadakan forum komunikasi di tingkat pelaksana, dibuka pula forum diskusi yang melibatkan pimpinan tinggi untuk mendengar keluhan dan masukan dari bawah. Harapannya kekhawatiran atas perubahan organisasi dapat direduksi dengan pola komunikasi yang memadahi. Namun, dalam pengomunikasian visi perubahan masih dipandang terdapat kelemahan yang ditemui, sebagaimana peneliti mengutip ungkapan dari informan PT 1, sebagai berikut:

*“... komunikasi di awal dari sisi pemikiran, kemudian (apa namanya) diskusi terkait dengan desain komunikasi kalau menurut saya kurang intens, sehingga baik dari sisi organisasi atau dari sisi orang-orang di dalamnya tidak cukup memahami. Barangkali ini memang sering terjadi di pemerintahan, atau problem di struktural yang menganggap bahwa perwakilan dari masing-masing Pusat nantinya, akan bisa mengkomunikasikan dengan baik apa yang akan dilakukan.”*

Berdasarkan informasi yang dihimpun dan memahai konteks situasi kebatinan yang terjadi, peneliti menyimpulkan bahwa kelemahan tersebut berupa asimetri informasi atas visi perubahan, yang terjadi pada para perwakilan Unit Eselon II non-Sekretariat Badan, dikarenakan inefektifitas dispersi komunikasi visi. Aspek komunikasi juga menjadi aspek yang menjadi salah satu tantangan terbesar dalam implementasi manajemen

perubahan di Badan Kebijakan Fiskal sebagaimana disebutkan oleh beberapa Narasumber. Tantangan dalam komunikasi ditimbulkan oleh dampak Wabah Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). Wabah Covid-19 yang menyebabkan berbagai tindakan dilakukan oleh Pemerintah seperti larangan pertemuan komunal dan mobilitas masyarakat, mengharuskan Instansi Pemerintah seperti Badan Kebijakan Fiskal untuk mengadopsi pola komunikasi daring secara penuh dengan memanfaatkan teknologi informasi. Menurut hemat informan, pola komunikasi daring secara penuh dalam masa perubahan organisasi di Badan Kebijakan Fiskal menyebabkan komunikasi menjadi kurang efek.

#### *E. Empowering Employees for Broad-Based Action*

Dalam proses perubahan perlu keterlibatan para pegawai untuk mengeskalasi perubahan lebih luas lagi. Sebagaimana yang disampaikan Informan PM 1, bahwa pimpinan memberikan ruang untuk melakukan perubahan, serta kelenturan dalam merumuskan prosesnya di tingkat teknis.

Tim Transformasi yang terbentuk, merupakan salah satu wahana dari elemen organisasi di tiap level untuk melakukan upaya perubahan dan dilegalisasi dalam sebuah surat keputusan penugasan dalam tim tersebut.

#### *F. Generating Short-Term Wins*

Capaian jangka pendek merupakan hal yang perlu dimiliki, agar menjadi kompas sudah sampai mana proses perubahan besar dilakukan. Tim Transformasi Organisasi menyusun *quick-wins* dalam jangka pendek, tahunan yang kemudian dirinci per kuartal. tim peneliti mendapatkan dokumen rencana *quick-wins* jangka pendek dimana salah satunya adalah tercipta proses manajemen pengetahuan, dimana telah dihasilkan produk berupa BKF Knowledge.

Capaian yang ditetapkan pada tahun 2020 adalah juga adanya mekanisme kerja dan standar output yang baku di BKF. Di mana pada tahun tersebut, telah mampu dilaksanakan sesuai target. Bagi Tim Transformasi, hal tersebut merupakan capaian kecil yang berarti, karena memberikan arah bahwa transformasi yang panjang sudah *on the track* prosesnya.

Sebagaimana informasi yang dihimpun dari para informan, bahwa untuk setiap capaian terkadang dilakukan seremoni yang menandai adanya keberhasilan. Namun demikian, karena periode transisi terjadi pada masa pandemi, beberapa dilakukan secara daring.

#### *G. Consolidating Gains and Producing More Change*

Proses transformasi yang panjang memerlukan area perubahan yang luas dan terus menerus. Pertemuan dalam Tim Transformasi membahas capaian dalam proses memenuhi *quick-wins* yang ditentukan. Yang menarik adalah, dalam setiap proses konsolidasi capaian, selalu ditemukan titik baru yang perlu dilakukan peningkatan. Kemudian dilakukan *refinement* dalam *quick-wins*. Pada tahapan ini BKF telah melakukan proses konsolidasi capaian dan mengarah pada capaian perubahan yang lebih luas lagi.

#### H. Anchoring New Approaches in the Culture

Tantangan terbesar adalah memelihara jiwa perubahan dalam organisasi, dengan perubahan kepemimpinan dan dinamika yang ada, terkadang organisasi berhenti melakukan agenda yang telah dicanangkan oleh kepemimpinan sebelumnya. Dalam proses penyubliman pendekatan cara kerja baru untuk menjadi budaya organisasi, BKF mengadopsi konsep *agile* yang kemudian didukung oleh sistem kerja terkomputerisasi dalam menyimpan output hasil pekerjaan. Menurut informan PP 1 dan PM 1, bahwa BKF telah mengembangkan sistem berbasis proyek dengan aplikasi Bitrix24. Namun harus dihentikan karena harus mengikuti aplikasi Kemenkeu Satu. Namun demikian di tingkat internal setiap unit perumusan kebijakan saat ini memiliki sistem monitoring proyek untuk memantau beban kerja setiap pejabat fungsional dan mengukur kontribusi setiap orang.

Melalui sistem kerja tersebut, memastikan bahwa visi sebelumnya bahwa organisasi BKF menuju organisasi yang lincah, berbasis kualitas *output*, dan profesional, kiranya akan tetap selalu terjaga karena sudah dimasukkan ke dalam sistem kerja yang ada.

#### V. SIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN, DAN SARAN

Berdasarkan temuan peneliti, bahwa dalam proses mengelola perubahan organisasi di BKF, khususnya proses *delaying*, secara umum telah memenuhi proses-proses yang dirumuskan dalam konsep KCMM. Seluruh proses dilaksanakan, walaupun intensitas dan frekuensinya untuk setiap proses tidak semuanya memiliki proporsi yang sama. Melalui wawancara dan pendalaman dengan para informan, bahwa bentuk organisasi BKF saat ini dirasa lebih baik dari bentuk sebelumnya. Selain itu keberhasilan transformasi juga tidak luput dari adanya dukungan menyeluruh dari sistem kerja yang dirumuskan, peran setiap elemen sangat penting dan bermakna.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan dapat diperkaya lebih lanjut dengan data sekunder misalnya hasil survei evaluasi transformasi organisasi yang dilakukan di tingkat kementerian. Saran untuk penelitian lebih lanjut adalah dengan mengembangkan jumlah informan yang terlibat dalam proses transformasi dan melengkapi data sekunder yang lebih lengkap. Selanjutnya, dengan adanya perubahan kebijakan kepegawaian di tingkat nasional yang terkait dengan pengelolaan jabatan fungsional, kiranya penelitian ke depan dapat melihat aspek perubahan tersebut sebagai faktor yang perlu didalami lebih lanjut.

#### DAFTAR REFERENSI

- Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building state capability: Evidence, analysis, action*. Oxford University Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Burgelman, R. A., Maidique, M. A., & Wheelwright, S. C. (1996). *Strategic Management of Technology and Innovation*. Irwin/McGraw-Hill.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.

- Burnes, B., & Cooke, B. (2012). The Past, Present and Future of Organization Development: Taking the Long View. *Human Relations*, 65(11), 1395–1429.
- Cameron, K. S. (1994). *Strategies for successful organizational downsizing. Human Resource Management*, 33(2), 189-211.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Cameron, E., & Green, M. (2015). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Cascio, W. F. (2013). Changes in workers, work, and organizations. *Journal of Management*, 39(5), 1315-1339.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2018). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.
- Devos, C., Buelens, M., & Bouckennooghe, D. (2016). Change Implementation in Public Sector Organizations: The Impact of Leadership Styles, Change Process, and Governance Mechanisms. *Public Management Review*, 18(2), 243-266.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Lowe, A. (2019). *Management Research* (6th ed.). Sage Publications.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). *Theory building from cases: Opportunities and challenges*. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2008). Implementing Kotter's Change Management Model in Public Sector Organizations: Tackling Success and Failure. *International Journal of Public Sector Management*, 21(1), 4-25.
- Grindle, M. S. (2017). *Challenging the State: Crisis and Innovation in Latin America and Africa*. Cambridge University Press.
- Hayes, J. (2014). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Macmillan.
- Hening, Y., & Kumara, A. (2019). The challenges of public organizations in the digital era. *Journal of Public Administration and Governance*, 9(1), 56-67.
- Hernawan, H., et al. (2023). *Perjalanan Transformasi Badan Kebijakan Fiskal: Cipta, Cita, dan Asa*. Badan Kebijakan Fiskal.

- Hewitt, T. (2013). Evaluating Kotter's Eight-Step Change Management Model in Local Government. *Public Management Review*, 15(3), 1-19.
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: *A model for change in business, government and our community*. Prosci.
- Hussain, S. T., et al. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), September–December.
- Jones, V. D. (1998). *Downsizing the Federal Government: Management of Public Sector Workforce Reductions*. Taylor & Francis.
- Kettley P, (1995) *Is Flatter Better? Delaying the Management Hierarchy*, IES Report 290
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Harvard Business School.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kurniati & Rosida. (2018). Jurnal LAN Urgensi Reformasi Birokrasi dan Reformasi Regulasi Dalam Membangun Tata Kelola Ekonomi di Indonesia. *Jurnal Analis Kebijakan*, 2(1).
- Lewis, D. E. (2017). *The politics of presidential appointments: Political control and bureaucratic performance*. Princeton University Press.
- Maarif, A. (2023). The gradual and planned implementation of *delaying* in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 36(2), 213-228.
- Mawardi, Q., & Jabbour, C. J. C. (2019). *Sustainable human resource management in emerging markets: Cases from SMEs*. Springer.
- McKinsey. (2022). *Agile transformation in public organizations*. McKinsey & Company. Retrieved from: [Link]
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. John Wiley & Sons.
- Murphy, M. (2017). Managing Structural Change in Public Sector Organizations: A Case Study Using Kotter's Eight-Step Change Model. *Public Administration Quarterly*, 41(3), 489-516.
- Nieto, M. L. (2006). *An Introduction to Human Resource Management: An Integrated Approach*. Bloomsbury Publishing.
- Peters, G. B. (2018). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration*. Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. Oxford University Press.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2019). *Management*. Pearson.
- Robertson, I., & Seneviratne, K. (1995). The need for significant organizational change in public organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 8(6), 27-42.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. Simon and Schuster.
- Rosenbloom, D.H., Kravchuk, R.S. & Clerkin, R.M., 2009. *Public Administration: Understanding Management, Politics and Law in The Public Sector*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2012). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Sage.

- Schensul, S. L., Schensul, J. J., & LeCompte, M. D. (2013). *Essential ethnographic methods: Observations, interviews, and questionnaires* (Vol. 2). Rowman Altamira.
- Taylor, C., et al. (2018). Promoting the adoption of educational innovations. [Conference Paper: the 23rd Annual ACM Conference].
- Warella, A. (2004). Public organizations and their responsibility for delivering public services. *Public Management Review*, 6(2), 191-208.
- Wibowo, H. (2019). *Manajemen perubahan: Teori dan aplikasi di Indonesia*. Salemba Empat.
- Yilmaz, S., & Kilicoglu, G. (2013). The effects of internal and external environmental factors on organizational change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 329-338.

**Lampiran**  
**Tabel Panduan Pertanyaan Wawancara**

No.	<i>Kotter's 8-Step Change Model</i>	Pertanyaan per Dimensi	Dasar Teori
1	Membangun Urgensi ( <i>Establishing Sense of Urgency</i> )	1. Bagaimana kebutuhan untuk melakukan transformasi organisasi dikomunikasikan kepada Anda dan/atau Tim Anda?	Kotter (1996) menekankan pentingnya menyoroti tuntutan eksternal dan ketidakefisienan di lingkup internal untuk menciptakan kebutuhan perubahan yang mendesak.
		2. Faktor atau peristiwa spesifik apa yang Anda ketahui, sehingga menciptakan urgensi untuk melakukan transformasi organisasi?	Menciptakan urgensi melibatkan identifikasi dan komunikasi terkait dengan ancaman dan peluang yang sedang dihadapi secara nyata (Kotter, 1996; Appelbaum et al., 2012).
		3. Apakah Anda percaya bahwa urgensi untuk transformasi organisasi sudah jelas dan mendesak? Mengapa harus dilakukan atau mengapa tidak harus dilakukan?	Rasa urgensi yang jelas sangat penting untuk mengatasi rasa berpuas diri atas capaian organisasi saat ini (Kotter, 1996).
2	Membentuk Koalisi Pembimbing yang Kuat ( <i>Forming a Powerful Guiding Coalition</i> )	4. Siapa saja anggota Tim Transformasi ( <i>guiding coalition</i> ), dan apa peran tim tersebut dalam proses transformasi organisasi? Apakah tim tersebut melibatkan level Pimpinan di BKF?	Kotter (1996) menyoroti kebutuhan akan kelompok yang berpengaruh untuk memimpin proses perubahan.
		5. Seberapa efektif Tim Transformasi tersebut berperan sebagai <i>enabler</i> dan mendukung upaya Transformasi Organisasi?	Efektivitas peran dan fungsi <i>guiding coalition</i> adalah kunci untuk mendorong dan mendukung perubahan (Kotter, 1996).

No.	Kotter's 8-Step Change Model	Pertanyaan per Dimensi	Dasar Teori
		6. Apakah Anda dapat menjelaskan tantangan apa yang dihadapi oleh Tim Transformasi dan bagaimana tantangan tersebut dapat diatasi Tim tersebut?	Tantangan sewaktu membentuk hingga mempertahankan peran guiding coalition perlu dikelola dengan efektif (Cameron & Green, 2015).
3	Menciptakan Visi untuk Perubahan ( <i>Creating a Vision for Change</i> )	7. Apa visi untuk Transformasi Organisasi tersebut, dan bagaimana visi tersebut dikembangkan?	Mengembangkan visi yang jelas dan menarik sangat penting untuk memandu upaya perubahan (Kotter, 1996).
8. Seberapa jelas visi tersebut dikomunikasikan kepada Anda dan/atau Tim Anda?		Komunikasi visi yang efektif memastikan keselarasan dan motivasi (Kotter, 1996; Hiatt, 2006).	
9. Apakah Anda merasa visi tersebut dapat dicapai dan selaras dengan nilai-nilai dan tujuan organisasi?		Visi harus realistis dan selaras dengan nilai-nilai organisasi untuk mendapatkan dukungan (Kotter, 1996).	
4	Mengkomunikasikan Visi ( <i>Communicating the Vision</i> )	10. Apakah Ada mengetahui metode apa yang digunakan untuk mengkomunikasikan visi tersebut kepada seluruh anggota organisasi?	Beberapa saluran komunikasi diperlukan untuk menjangkau semua level organisasi (Kotter, 1996).
11. Seberapa sering dan efektif visi tersebut dikomunikasikan?		Komunikasi yang sering dan jelas membantu menanamkan visi dalam organisasi (Kotter, 1996; Hiatt, 2006).	

No.	Kotter's 8-Step Change Model	Pertanyaan per Dimensi	Dasar Teori
		12. Apakah ada hambatan untuk memahami visi tersebut? Jika ada, bagaimana hambatan tersebut diatasi?	Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan dalam komunikasi sangat penting untuk menciptakan komunikasi yang efektif (Cameron & Green, 2015).
5	Memberdayakan Pegawai untuk langkah aksi perubahan yang lebih luas ( <i>Empowering Employees for Broad-Based Action</i> )	13. Hambatan perubahan apa yang menurut anda dialami dalam proses Transformasi Organisasi dan bagaimana hambatan tersebut dihilangkan?	Menghilangkan hambatan dan rintangan sangat penting untuk upaya pemberdayaan pegawai (Kotter, 1996).
		14. Apakah Anda diberikan sumber daya dan wewenang yang diperlukan untuk berkontribusi terhadap proses transformasi organisasi tersebut?	Memberikan sumber daya dan wewenang memungkinkan karyawan untuk turut terlibat dan bertindak (Hiatt, 2006).
		15. Bagaimana ide dan inovasi dari pegawai didorong dan didukung untuk mendukung proses perubahan organisasi?	Mendorong inovasi membantu mempertahankan momentum dan melibatkan karyawan (Kotter, 1996).
6	Menghasilkan Kemenangan Jangka Pendek ( <i>Generating Short-Term Wins</i> )	16. Kemenangan jangka pendek ( <i>quick wins</i> ) apa yang direncanakan dan perlu dicapai selama proses Transformasi Organisasi?	Merencanakan kemenangan jangka pendek membangun momentum dan memvalidasi upaya perubahan (Kotter, 1996).
		17. Bagaimana kemenangan-kemenangan tersebut dirayakan dan dikomunikasikan dalam organisasi?	Merayakan kemenangan membantu memperkuat perubahan dan memotivasi karyawan (Kotter, 1996).

No.	Kotter's 8-Step Change Model	Pertanyaan per Dimensi	Dasar Teori
		18. Apakah Anda merasa kemenangan jangka pendek ini membantu membangun momentum untuk perubahan lebih lanjut?	Kemenangan awal sangat penting untuk membangun momentum dan mendapatkan dukungan yang lebih luas (Kotter, 1996).
7	Mengkonsolidasikan Capaian Perubahan dan Melakukan Lebih Banyak Perubahan ( <i>Consolidating Gains and Producing More Change</i> )	19. Setelah mencapai kemenangan awal, bagaimana organisasi mempertahankan momentum untuk perubahan lebih lanjut?	Mempertahankan momentum membutuhkan pemanfaatan kesuksesan awal untuk mendorong perubahan yang lebih mendalam (Kotter, 1996; Appelbaum et al., 2012).
		20. Apakah ada perbaikan atau inisiatif tambahan yang diluncurkan sebagai hasil dari kesuksesan awal tersebut?	Membuat kesuksesan awal sangat penting untuk perubahan jangka panjang (Kotter, 1996).
		21. Bagaimana organisasi menangani resistensi atau kemunduran selama fase ini?	Mengatasi resistensi dan kemunduran semangat dalam proses perubahan secara efektif adalah kunci untuk mempertahankan perubahan (Burnes, 2004).
8	Memperkuat Pendekatan Baru ke dalam Budaya Organisasi ( <i>Anchoring New Approaches in the Culture</i> )	22. Bagaimana pendekatan baru diintegrasikan ke dalam budaya organisasi?	Mengintegrasikan pendekatan baru ke dalam budaya organisasi dapat memastikan perubahan yang dilakukan dapat bertahan lebih lama (Kotter, 1996).
		23. Langkah-langkah apa yang diambil untuk memastikan perubahan tersebut berkelanjutan dalam jangka panjang?	Keberlanjutan perubahan dalam jangka panjang membutuhkan penguatan secara berkelanjutan dan harus selaras dengan nilai-nilai organisasi (Kotter, 1996; Hiatt, 2006).

<b>No.</b>	<b><i>Kotter's 8-Step Change Model</i></b>	<b>Pertanyaan per Dimensi</b>	<b>Dasar Teori</b>
		24. Bagaimana Anda melihat perubahan tersebut tercermin dalam praktik dan perilaku sehari-hari dalam organisasi?	Perubahan perilaku kerja dalam praktik sehari-hari dapat mengindikasikan adanya keberhasilan dalam proses integrasi budaya kerja baru (Kotter, 1996).