

Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi (ZIWBK) Di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa

Shintia Mardiana¹, Djoesept Harmat Tarigan^{2*}

¹Universitas Terbuka, Indonesia

²Universitas Satya Negara Indonesia, Indonesia

*igancester@gmail.com

Alamat: Arteri Pondok Indah kebayoran lama Jakarta Selatan

Korespondensi penulis: igancester@gmail.com

Abstract. *In a change towards what is desired, change management is needed to provide stimulus and also a supervisory and control function in each change process. In this case study, KPP PMB succeeded in carrying out development and obtaining the ZIWBK predicate through three change management implementation processes. The first stage, namely Re-freezing, at this stage it is hoped that all stakeholders will be aware of the need for change, on the basis of which they are required to form an organizational structure to make changes along with the work program that will be delivered. The second stage is the change stage, this stage changes begin to be carried out by executing all the work programs that have been created, socialization from change agents is very necessary to communicate the goals and regulations changed by the organization as well as the commitment of all employees in making changes in behavior, mindset and culture. Changes that have been successfully implemented must be maintained according to documented standards and also carried out regular evaluations in accordance with the aim of the last stage, namely refreezing.*

Keywords: Management, Change, HR, ZIWBK

Abstrak. Dalam suatu perubahan menuju yang di inginkan diperlukan suatu manajemen perubahan untuk memberikan stimulus dan juga fungsi pengawasan serta kontrol dalam setiap proses perubahan, dalam studi kasus ini KPP PMB berhasil melakukan pembangunan dan mendapatkan predikat ZIWBK melalui tiga proses implementasi manajemen perubahan. Tahapan pertama yaitu *Re-freezing* pada tahap ini diharapkan seluruh pemangku kepentingan sadar akan kebutuhan perubahan atas dasar itu diharuskan membentuk suatu struktur organisasi untuk melakukan perubahan beserta program kerja yang akan dibawakan. Tahapan kedua yaitu tahapan perubahan, tahapan ini perubahan mulai dilakukan dengan mengeksekusi seluruh program kerja yang sudah dibuat, sosialisasi dari agen perubahan sangat diperlukan untuk mengkomunikasikan tujuan dan peraturan yang diubah oleh organisasi serta adanya komitmen dari seluruh pegawai dalam melakukan perubahan perilaku, pola pikir dan budaya. Perubahan yang sudah berhasil diterapkan harus dipertahankan dengan standar yang didokumentasikan dan juga melakukan evaluasi secara berkala sesuai dengan tujuan tahapan terakhir yaitu *refreezing*.

Kata Kunci: Manajemen, Perubahan, SDM, ZIWBK

1. LATAR BELAKANG

Dalam konteks dinamika bisnis global, banyak perusahaan menjalani proses perubahan signifikan dengan langkah menjadikan perusahaannya *go public* agar mendapat dana tambahan yang bisa digunakan untuk perkembangan bisnis melalui penawaran saham perusahaan tersebut kepada publik melalui Bursa Efek Indonesia (BEI). Langkah ini membuka peluang pertumbuhan, namun sekaligus menuntut

transformasi mendalam dalam struktur dan budaya organisasi, termasuk di dalamnya adalah Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Perusahaan Masuk Bursa (PMB) yang bertanggung jawab atas layanan perpajakan. Sebagai bagian dari instansi yang bertanggung jawab atas perpajakan dari perusahaan yang menjalankan bisnis di Indonesia, netralitas dan integritas segala lini pegawai harus dijaga dan ditegakkan. Maka dari itu, perubahan dan peningkatan citra instansi pemerintahan harus dilakukan dengan cepat dan tepat melalui implementasi Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi (ZIWBK) di KPP PMB menjadi esensial untuk menjaga kepercayaan perusahaan, memenuhi tuntutan regulasi, meningkatkan pendapatan negara, dan meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap kewajiban perpajakan.

Upaya mencapai keberhasilan dalam suatu proses menuju perubahan diawali dengan memastikan ketersediaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memadai. Organisasi harus senantiasa tanggap dalam melakukan analisis terhadap kekuatan dan peluang yang dimiliki. Upaya tersebut juga dilakukan oleh KPP PMB dalam proses menuju proses perubahan. Walaupun KPP PMB dinilai sebagai Instansi Pemerintahan yang telah unggul dari segi organisasi dan sistem, namun tidak menutup kemungkinan akan terbebaskan dari tantangan perubahan yang akan dijalani. Dengan adanya perkembangan dunia global berupa perkembangan teknologi maupun regulasi pemerintah yang cukup dinamis dalam meningkatkan pendapatan negara ditengah perubahan Industri 4.0 menjadi tantangan utama yang harus dihadapi KPP PMB. Berkesinambungan dengan hal tersebut, terjadi kebutuhan internal KPP PMB untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pendapatan dengan memastikan *trust* dan *integrity* dari seluruh elemen KPP PMB.

Tindakan korupsi di lingkungan KPP PMB dapat mengakibatkan risiko cedera reputasi yang besar. Perusahaan yang terdaftar di BEI, sebagai pemangku kepentingan utama, sangat memperhatikan citra dari KPP PMB. Pembangunan ZIWBK di KPP PMB menjadi kunci untuk menjaga dan meningkatkan kepercayaan mereka. Pencatatan saham di bursa membawa perusahaan ke dalam kerangka tata kelola yang lebih kompleks. KPP PMB sebagai bagian integral dari struktur perusahaan, harus beradaptasi dengan perubahan ini dan memastikan bahwa tata kelola perpajakan dapat berjalan sejalan dengan praktik tata kelola perusahaan yang baru. Perusahaan

publik diperiksa dengan ketat terkait kepatuhan dan transparansi. KPP PMB harus memiliki mekanisme yang kuat untuk memastikan kepatuhan pajak yang tinggi dan transparansi dalam proses perpajakan serta meminimalkan potensi praktik korupsi. Pembangunan ZIWBK memerlukan perubahan budaya di KPP PMB sebagaimana pedoman yang telah diatur khusus melalui peraturan yang tertuang dalam Peraturan Menteri (Permen) Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PAN-RB) Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. Selain itu Menteri Keuangan juga telah menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 62/KMK.1/2023 tentang Pedoman Pembangunan dan Penilaian, serta Pemantauan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (ZIWBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) di Lingkungan Kementerian Keuangan.

Menurut (E. M. S. Sopiah, 2018) Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang penting dalam melakukan proses perubahan atau transformasi. SDM memegang kunci keberhasilan dalam pembangunan tersebut. Hal ini sejalan dengan pandangan John Kotter dalam (Wibowo, 2016) bahwa ada tahapan dimana organisasi perlu merekrut, mempromosikan, dan mengembangkan pegawai yang dinilai mampu melaksanakan perubahan visi. Maka dari itu, perubahan harus dilakukan secara sistematis menyasar kedalam SDM yang mana dalam konteks KPP PMB adalah pegawai terlebih dahulu. Walaupun perubahan struktur organisasi, prosedur kerja, dan teknologi dinilai sangat penting, namun faktanya hal yang paling utama yang perlu dibenahi sebagai pokok utamanya adalah perubahan perilaku individu. Organisasi sangat membutuhkan perubahan sikap maupun perilaku pegawai dalam bertindak khususnya dalam hal melayani *stakeholder*. Bagi KPP PMB sendiri, perubahan sikap menuju integritas melalui kedisiplinan dan kontrol diri sangat diharapkan dari seluruh insan KPP PMB. Pada akhirnya inti dari manajemen perubahan sejalan dengan pendapat (Helmi, H., & Aslami, N., 2023) adalah bagaimana cara membantu pegawai menerima, mengimplementasikan, dan memanfaatkan perubahan dalam aktivitas kerja mereka sehari-hari. Sehingga implementasi manajemen perubahan menjadi penting untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya bersifat permukaan, tetapi juga terakar dalam nilai dan sikap setiap pegawai di KPP PMB.

2. KAJIAN TEORITIS

1. Pengertian Manajemen Perubahan

Beberapa ahli mendefinisikan arti dari manajemen, diantaranya yaitu (Hasibuan, 2017) yang menyatakan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Menurut Griffin dalam (Jhonny Syahkuan, 2022), manajemen melibatkan serangkaian tindakan seperti merencanakan, mengambil keputusan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan yang difokuskan pada pemanfaatan sumber daya organisasi seperti manusia, keuangan, fasilitas, dan informasi. Tujuannya adalah untuk mencapai target organisasi secara efisien dan efektif. Hal tersebut sejalan dengan proses manajemen yang dikemukakan oleh (Dessler, Chhinzer, & Cole, 2017) yaitu *planning, organizing, staffing, leading dan controlling*. Sedangkan, menurut (Robbins, 2017) *Management is what is stated by managers regarding the process of coordinating work activities so that the work is completed effectively and efficiently with and through other people*.

Berdasarkan defisini dari beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen erat kaitannya dengan suatu proses yang melibatkan kegiatan individu dan organisasi yang dikelola secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan konsep perubahan adalah suatu gagasan atau pemahaman tentang bagaimana sesuatu berubah dari satu keadaan menjadi keadaan lainnya. Menurut (Winardi, 2015) Perubahan atau transformasi dapat mencakup perubahan dalam tindakan, perubahan dalam pandangan nilai dan evaluasi, transformasi dalam strategi dan metode kerja, perubahan dalam teknologi yang digunakan, perubahan dalam paradigma berpikir, serta perubahan dalam hal bersikap. Namun perlu diketahui bahwa perubahan dapat bersifat positif atau negatif, cepat atau lambat, dan sering kali memicu respon maupun adaptasi dari individu atau sistem yang terpengaruh. Sehingga penting memahami perubahan dan cara-cara mengelola secara efektif. Sependapat dengan Winardi, Potts dan LaMarsh dalam (Khairani, U., 2023) menyatakan perubahan merupakan transformasi dari situasi saat ini suatu organisasi menuju kondisi yang diharapkan di masa depan. Perubahan ini mencakup aspek struktur, proses, tenaga kerja, dan budaya. Oleh karena itu, dapat dinyatakan bahwa esensi dari konsep

perubahan adalah menghasilkan perbedaan yang signifikan.

Menurut (Prastika Dewi dkk., 2021) perubahan organisasi adalah proses penyegaran atau pembaharuan situasi, kebijakan, strategi, atau kondisi yang sebelumnya telah berlaku, kemudian diganti atau diperbarui untuk diterapkan dalam kondisi saat ini. Perlu diingat pula bahwa perubahan organisasi sering kali dianggap sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi kinerja anggota dalam mencapai tujuan yang lebih maju dengan cepat. Faktor-faktor yang memicu perubahan ini berasal dari berbagai aspek di masyarakat, seperti perubahan nilai-nilai sosial, pola perilaku, struktur organisasi, lembaga kemasyarakatan, dinamika kekuasaan, dan perubahan dalam arus informasi. Perkembangan ini menuntut organisasi untuk siap menghadapi perubahan yang akan datang. Hubungan antara perubahan dan kemajuan organisasi terlihat dari peningkatan komitmen bersama, praktik etika yang kuat, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, dan kemampuan manajerial yang lebih baik. Penting bagi organisasi untuk memilah dan mengelola dampak positif dan negatif dari perubahan tersebut agar bisa tetap berjalan lancar. Dampak negatif khususnya harus diwaspadai dan diatasi untuk mencegah timbulnya masalah yang tidak diinginkan.

Terdapat tahapan dalam suatu perubahan sistem atau perilaku, yang dikenal sebagai Model Lewin. Kurt Lewin dalam (Hussein Sarayreh dkk., 2013) menjabarkan tiga langkah pendekatan bagi organisasi agar sukses menjalani perubahan, yaitu melalui *unfreezing the status quo* yaitu suatu keadaan untuk menciptakan momentum yang digunakan untuk berubah. Pada tahap ini, individu atau organisasi akan memulai dengan membuka diri dengan mengakui adanya kebutuhan untuk berubah. Dilanjutkan dengan *movement to the new state* yaitu menunjukkan arah perubahan dan implementasi perubahan. Pada tahap ini, individu atau organisasi siap untuk berubah dan mengimplementasikan langkah-langkah konkret dalam menerapkan perubahan. Tahap terakhir melakukan *refreezing the new change to make it permanent* yaitu keadaan untuk menstabilkan kembali perubahan. Pada tahap ini, perubahan sudah diterima dan terdapat proses yang memperkuat perubahan yang telah terjadi melalui penguatan, pengakuan, atau penciptaan struktur yang mendukung perubahan tersebut dengan tujuan untuk mencegah individu atau organisasi kembali ke kebiasaan lama.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan merupakan proses yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk merencanakan, mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi perubahan dalam suatu organisasi atau bisnis hingga

mencapai tujuan dengan efektif dan efisien.

2. Pengertian ZIWBK

Secara umum pengertian dari Zona Integritas (ZI) merupakan predikat yang diberikan kepada instansi pemerintah yang pimpinan dan jajarannya berkomitmen untuk mewujudkan atau menciptakan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi (ZIWBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi. Ini terutama terfokus pada upaya pencegahan korupsi dan peningkatan kualitas layanan publik dengan elemen yang dipersyaratkan meliputi manajemen perubahan, penataan tatalaksana, sistem manajemen SDM, pengawasan, dan akuntabilitas kinerja. Sehingga ZIWBK adalah sebuah predikat yang diberikan kepada Instansi yang memenuhi persyaratan untuk menunjukkan perilaku bebas dari korupsi dari semua elemen.

Penerapan ZIWBK/WBBM sesuai dengan tujuan Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014 yang diperbarui melalui Permen PAN-RB Nomor 10 Tahun 2019 menjadi panduan bagi lembaga pemerintah dan pihak-pihak terkait dalam upaya menciptakan ZIWBK/WBBM. Selain itu, peraturan tersebut menjadi acuan untuk memastikan keseragaman pemahaman dan langkah-langkah dalam pembangunan ZIWBK/WBBM. Pembangunan Zona Integritas dianggap sebagai contoh yang dijadikan patokan dalam Reformasi Birokrasi untuk menegakkan integritas dan meningkatkan kualitas layanan. Oleh karena itu, pembangunan Zona Integritas menjadi elemen penting dalam upaya pencegahan korupsi di sektor pemerintahan.

Untuk mencapai predikat ZIWBK sebuah instansi diharuskan memiliki beberapa aspek yang mencerminkan Wilayah Bebas dari Korupsi mulai dari infrastruktur, administrasi hingga perilaku dari semua pegawai. Aspek-aspek ini harus selalu ditinjau secara berkala untuk bisa mendapatkan predikat tersebut, adapun aspek-aspek yang harus dipenuhi untuk meninjau perubahan atas SDM adalah sebagai berikut.

Indikator
Terdapat dokumen pembentukan tim pembangunan ZIWBK
Pengelolaan akuntabilitas kinerja
Terdapat dokumen penyampaian pembangunan
Perubahan budaya kerja dan pola pikir
Terdapat pengendalian gratifikasi (<i>public campaign</i>)
Terdapat <i>Change Agent</i>
Keterlibatan Pimpinan
Budaya Pelayanan Prima
Pengaduan Masyarakat
Survey Persepsi Anti Korupsi
Pemantauan dan evaluasi pembangunan

Tabel 1. Indikator Menuju Predikat ZIWBK

3. METODE PENELITIAN.

Penelitian ini akan menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui teknik wawancara tidak terstruktur dan dokumentasi di lapangan. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas karena peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis besar permasalahan yang ditanyakan. Sehingga, jawaban yang didapatkan menjadi berkembang di luar pertanyaan- pertanyaan terstruktur namun tidak lepas dari permasalahan penelitian (Rukajat, A., 2018).

Teknik pengumpulan data wawancara tidak terstruktur dilakukan untuk menghasilkan tanggapan mendalam tentang pengalaman, pendapat, persepsi, perasaan, dan pengetahuan pihak yang dilakukan wawancara. Sehingga, penulis dapat menjawab pertanyaan penelitian yang ada dan tujuan penelitian dapat dicapai sesuai dengan fakta yang terdapat di lapangan. Wawancara yang dilakukan dengan metode sampai menghasilkan data pada titik jenuh, yang artinya adalah data atau informasi yang diperoleh memiliki kesamaan setelah dilakukan wawancara terhadap kelompok-kelompok yang berbeda.

Peneliti akan mencari data dan informasi di lapangan yang berupaya berupaya

menjelaskan makna dari pentingnya implementasi manajemen perubahan dalam pembangunan ZIWBK di KPP PMB. Adapun kerangka berpikir peneliti adalah sebagai berikut dijelaskan pada bagan dibawah.

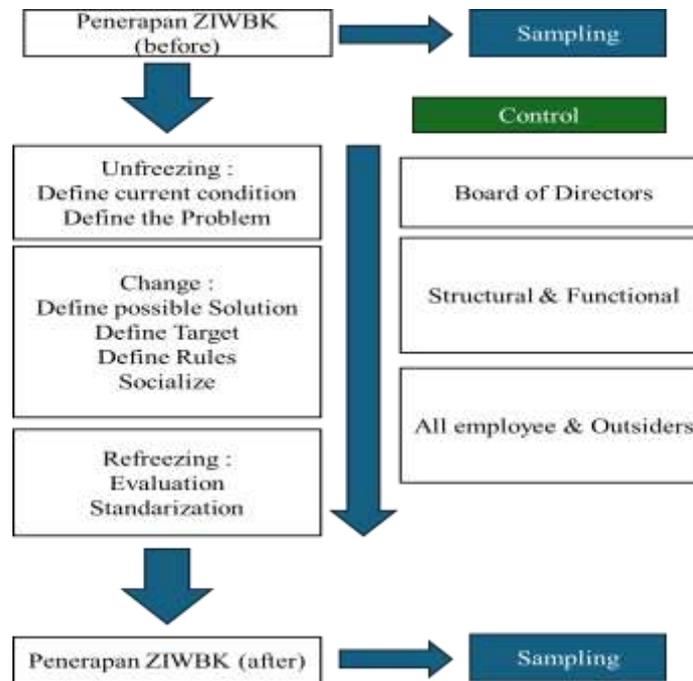


Diagram 1 Alur Berpikir

Dari diagram diatas dapat dilihat bahwa peneliti akan melakukan sampling keadaan sebelum (*before*) dan sesudah (*after*) dari penerapan teori manajemen perubahan terhadap hasil pembangunan ZIWBK di KPP PMB. Dalam penelitian ini, populasinya merupakan seluruh indikator dalam kriteria penilaian untuk memperoleh predikat ZIWBK, namun peneliti akan meneliti terkait implementasi manajemen perubahan dalam hal ini terkait Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu seluruh pegawai di KPP PMB atas pembangunan ZIWBK. Sampling akan dilakukan atas indikator yang mencakup manajemen perubahan SDM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memuat proses pengumpulan data, rentang waktu dan lokasi penelitian, dan hasil analisis data (yang dapat didukung dengan ilustrasi dalam bentuk tabel atau gambar, **bukan** data mentah, serta **bukan** dalam bentuk *printscreen* hasil analisis), ulasan tentang keterkaitan antara hasil dan konsep dasar, dan atau hasil pengujian hipotesis (jika ada), serta kesesuaian atau pertentangan dengan hasil penelitian

sebelumnya, beserta interpretasinya masing-masing. Bagian ini juga dapat memuat implikasi hasil penelitian, baik secara teoritis maupun terapan. Setiap gambar dan tabel yang digunakan harus diacu dan diberikan penjelasan di dalam teks, serta diberikan penomoran dan sumber acuan. Berikut ini diberikan contoh tata cara penulisan subjudul, sub-subjudul, sub-sub-subjdul, dan seterusnya.

1. Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi (ZIWBK)

Sesuai dengan pedoman MENPAN-RB, pembangunan ZIWBK terdiri dari beberapa subtim kerja yang memiliki peran masing-masing dalam pembangunan ZIWBK. Dalam karya ilmiah ini akan dibahas terkait implementasi manajemen perubahan yang memiliki peran penting dalam perubahan pola pikir dan budaya kerja SDM seluruh insan di KPP PMB dalam pembangunan ZIWBK. Pola pikir dan budaya kerja setiap pegawai merupakan pondasi awal suatu organisasi yang akan melakukan pembangunan ZIWBK. Apabila pondasinya telah kuat dan baik maka proses yang lain akan berjalan beriringan dengan mudah.

Pengukuran penilaian pembangunan ZIWBK berdasarkan pada indikator yang telah ditetapkan, dalam karya ilmiah ini sampling indikator yang diambil adalah dari segi penilaian yang harus dipenuhi atas implementasi manajemen perubahan SDM di KPP PMB. Pada tahapan awal, penulis melakukan penilaian mandiri atas seluruh indikator terkait manajemen perubahan SDM tersebut saat sebelum dilaksanakan pencaangan pembangunan ZIWBK.

Indikator	Target Penilaian	Aktual	Status
Terdapat dokumen pembentukan tim pembangunan ZIWBK	Tim pembangunan terdiri dari seluruh pegawai di KPP PMB	Belum Ada	Belum Sesuai
Pengelolaan akuntabilitas kinerja	Terdapat rencana kerja	Belum Ada	Belum Sesuai
Terdapat dokumen penyampaian pembangunan	Sosialisasi pelaksanaan pembangunan ZIWBK secara internal maupun eksternal	Belum Ada	Belum Sesuai

Implementasi Manajemen Perubahan Dalam Pembangunan Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi (ZIWBK) Di Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa

Perubahan budaya kerja dan pola pikir	Kehadiran dan ketepatan waktu saat bekerja atau hadir rapat	Masih ditemukan adanya keterlambatan dalam kehadiran rapat	Belum Sesuai
Terdapat pengendalian gratifikasi	Pelaksanaan public campaign	Belum Ada	Belum Sesuai
Terdapat Change Agent	Terdapat Change Agent	Belum Ada	Belum Sesuai
Keterlibatan Pimpinan	Pimpinan sebagai role model	Terdapat peran pimpinan dalam setiap kegiatan	Sesuai
Budaya Pelayanan Prima	Terdapat Slogan, SOP, Sosialisasi Pelayanan Kepada Garda Depan	Ada Slogan, SOP, Sosialisasi Pelayanan Kepada Garda Depan	Sesuai
Pengaduan Masyarakat	Terdapat Kotak dan informasi Pengaduan masyarakat / Wajib Pajak	Ada	Sesuai
Survey Persepsi Anti Korupsi	Dilakukan survey kepada Wajib Pajak mengenai sikap anti korupsi dari pegawai	Survey Belum Dilakukan	Belum Sesuai
Pemantauan dan evaluasi pembangunan	Dilaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala	Belum Ada	Belum Sesuai

Tabel 2. Hasil awal *assesment* KPP Perusahaan Masuk Bursa

Dari tabel diatas dapat kita lihat ada beberapa komponen yang masih belum sesuai dengan kondisi sesuai dengan kriteria penilaian Permen PAN-RB mengenai Instansi dengan predikat ZIWBK. Dalam proses pembangunan menuju ZIWBK sebagai bentuk komitmen dari KPP PMB terhadap regulasi pemerintah juga untuk mewujudkan jajaran pemerintah yang bersih, maka KPP PMB melakukan pembenahan hal-hal yang belum sesuai menggunakan metode tiga tahap manajemen perubahan.

Tahap pertama yaitu tahap *unfreezing*, tahap *unfreezing* ini adalah tahap awal dalam suatu manajemen perubahan. Dalam tahap ini, semua insan KPP PMB sadar akan adanya ketidaksesuaian dalam suatu proses yang sudah ditetapkan, maka dari itu dimulailah tahapan perubahan. Dalam tahap ini, KPP PMB menyusun suatu pakta kesepakatan dalam pembentukan struktur organisasi tim kerja dalam perubahan menuju ZIWBK. Sesuai indikator penilaian bahwa saat ini belum terdapat dokumen pembentukan tim pembangunan ZIWBK yang terdiri dari seluruh pegawai di KPP PMB. Maka, organisasi ini langsung dipimpin oleh Kepala Kantor sekaligus pimpinan tertinggi dari KPP PMB untuk membuat tim kerja dimana hal ini juga selaras dengan salah satu aspek penilaian ZIWBK yaitu keterlibatan pimpinan. Masih di tahapan yang sama, setelah organisasi tim kerja terbentuk dengan visi dan misi yang sama, selanjutnya tim menyusun program kerja dari setiap sub bagian tim yang sesuai dengan indikator pembangunan ZIWBK.

Tahap selanjutnya adalah tahap *change* atau perubahan. Dalam tahap ini seluruh program kerja yang sudah di susun mulai diterapkan dan dijalankan. Dapat dilihat saat tahap ini terjadi perubahan yang signifikan atas budaya dan pola pikir seluruh pegawai di KPP PMB, karena mereka sudah merasa menjadi satu tim yang memiliki visi misi sama serta ingin mewujudkan pembangunan ZIWBK, maka dengan penuh komitmen mereka secara bersama- sama menjalankan seluruh rencana kerja yang telah dibuat secara bersama. Menurut hasil wawancara yang telah dilaksanakan dengan pegawai di KPP PMB sebagai informan, didapatkan informasi yang seragam bahwa implementasi manajemen perubahan SDM di KPP PMB menjadi penting untuk dapat mensukseskan pembangunan ZIWBK, antara lain:

a. Meningkatkan kepuasan para pemangku kepentingan

Manajemen perubahan yang efektif melibatkan komunikasi yang transparan dan berkelanjutan dengan para pemangku kepentingan, termasuk sesama karyawan, atasan dan bawahan serta Wajib Pajak. Dengan menjelaskan alasan perubahan, manfaat yang diharapkan, dan bagaimana perubahan akan diimplementasikan, organisasi dapat mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran. Partisipasi dan umpan balik dari pemangku kepentingan selama proses perubahan juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen mereka terhadap perubahan, sehingga meningkatkan kepuasan mereka secara keseluruhan.

Dapat dilihat bahwa KPP PMB memiliki suatu kotak pengaduan khusus secara digital sebagai tempat memberikan umpan balik baik yang sifatnya melaporkan kecurangan atau korupsi, memberikan kesan dan pesan hingga kritik.

b. Perubahan budaya kerja dan pola pikir

Salah satu hal utama yang menjadi dasar penting dalam perubahan SDM adalah perilaku dan pola pikir dari para pegawai karna apabila setiap pegawai telah memiliki pola pikir yang terbuka dan sadar akan pentingnya perubahan maka hal tersebut akan mengubah budaya kerja. Setiap pegawai akan siap dengan budaya kerja baru yang berorientasi pada pembangunan ZIWBK. Hal tersebut dapat terwujud dengan adanya konsistensi dan komunikasi yang jelas dalam penyampaian visi misi organisasi. Selain itu dukungan penguatan positif dari pimpinan juga akan menumbuhkan semangat serta komitmen dari seluruh pegawai.

c. Menumbuhkan budaya organisasi anti korupsi

Manajemen perubahan memainkan peran penting dalam membentuk dan menumbuhkan budaya organisasi yang anti korupsi. Ini dapat dicapai melalui:

- 1) Pelatihan dan pendidikan: Memberikan pelatihan kepada karyawan tentang etika dan integritas, serta konsekuensi dari tindakan korupsi.
- 2) Penegakan kebijakan: Memperkuat kebijakan dan prosedur yang mencegah korupsi, seperti pelaksanaan *public campaign*, survey persepsi anti korupsi dan media pengaduan masyarakat.
- 3) Kepemimpinan yang berintegritas: Pemimpin harus memberikan contoh sebagai *role model* dengan bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip anti korupsi, menciptakan lingkungan yang mendukung dan memfasilitasi perilaku etis.

d. Keselarasan dengan visi dan misi organisasi

Pembangunan ZIWBK diintegrasikan dengan tujuan inisiasi perubahan organisasi sesuai rencana strategis yang selaras dengan visi misi organisasi. Secara berkala perlu adanya evaluasi proses perubahan dan melakukan penyesuaian untuk memastikan keselarasan dengan tujuan jangka panjang organisasi. Selain itu perlu adanya komunikasi visi dan misi secara berkelanjutan kepada seluruh pegawai

untuk memastikan bahwa mereka memahami dan mendukung arah perubahan.

e. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas

Implementasi manajemen perubahan SDM dalam pembangunan ZIWBK dinilai penting karena dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas pegawai. Hal ini berkaitan dengan perubahan budaya kerja dan pola pikir. Apabila seluruh pegawai telah sadar akan adanya perubahan dalam pembangunan ZIWBK maka setiap proses yang dilaksanakan akan mengarah pada efisiensi dan produktivitas serta akan banyak inovasi yang akan dilakukan untuk menghasilkan proses perbaikan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen perubahan yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tidak hanya diterima oleh semua pemangku kepentingan, tetapi juga membawa dampak positif yang berkelanjutan bagi seluruh organisasi. Namun perlu diingat bahwa semua perubahan diatas tidak akan berhasil jika hanya sebatas lisan maupun rencana, ketika suatu program selesai dibuat maka tahap sosialisasi dilakukan untuk lebih memahami seluruh aspek yang terlibat mengenai tujuan dan cara kerja program yang dibuat.

Tahap yang terakhir adalah tahap *re-freezing* atau pembekuan kembali. Setelah semua perubahan dilakukan maka diperlukan suatu kegiatan untuk memastikan kegiatan yang sudah berjalan menjadi tetap berjalan dan terus berjalan. Dari fungsi *re-freezing* ini, tim manajemen perubahan membuat suatu standar kinerja baru berdasarkan dari program yang sudah dijalankan. Selain itu untuk memastikan seluruh program kerja berjalan sesuai keinginan dan sesuai kaidah dari awal mula program dilakukan, dibuatlah suatu evaluasi program secara berkala yang berdasarkan dari petunjuk pelaksanaan dari pembangunan ZIWBK yang sedang dilaksanakan.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip manajemen perubahan yang efektif, organisasi dapat memastikan bahwa perubahan yang dilakukan tidak hanya diterima oleh semua pemangku kepentingan, tetapi juga membawa dampak positif yang berkelanjutan bagi seluruh organisasi. Namun perlu diingat bahwa semua perubahan diatas tidak akan berhasil jika hanya sebatas lisan maupun rencana, ketika suatu program selesai dibuat maka tahap sosialisasi dilakukan untuk lebih memahami seluruh aspek yang terlibat mengenai tujuan dan cara kerja program yang dibuat.

Tahap yang terakhir adalah tahap *re-freezing* atau pembekuan kembali. Setelah semua perubahan dilakukan maka diperlukan suatu kegiatan untuk memastikan kegiatan

yang sudah berjalan menjadi tetap berjalan dan terus perjalan. Dari fungsi *re-freezing* ini, tim manajemen perubahan membuat suatu standar kinerja baru berdasarkan dari program yang sudah dijalankan. Selain itu untuk memastikan seluruh program kerja berjalan sesuai keinginan dan sesuai kaidah dari awal mula program dilakukan, dibuatlah suatu evaluasi program secara berkala yang berdasarkan dari petunjuk pelaksanaan dari pembangunan ZIWBK yang sedang dilaksanakan.

2. Pengukuran Zona Integritas Wilayah Bebas Dari Korupsi (ZIWBK)

Periode pembangunan ZIWBK yang dilakukan oleh KPP PMB dilakukan selama dua tahun penuh berturut-turut. Setelah melakukan evaluasi mandiri secara internal KPP PMB maka akan dilaksanan evaluasi oleh Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan yang berpedoman pada Permen PAN-RB Nomor 52 Tahun 2014. Tahap selanjutnya adalah penilaian dari Tim Independen. Didapatkan hasil setelah dilakukan manajemen perubahan sebagai berikut.

Indikator	Target Penilaian	Aktual	tatus
Terdapat dokumen pembentukan tim pembangunan ZIWBK	Tim pembangunan terdiri dari seluruh pegawai di KPP PMB	Terdapat tim pembangunan terdiri dari seluruh pegawai di KPP PMB	sesuai
Pengelolaan akuntabilitas kinerja	Terdapat rencana kerja	Ada	sesuai
Terdapat dokumen penyampaian pembangunan	Sosialisasi pelaksanaan pembangunan ZIWBK secara internal maupun eksternal	Sosialisasi dilakukan melalui media daring maupun luring	sesuai
Perubahan budaya kerja dan pola pikir	Kehadiran dan ketepatan waktu saat bekerja atau hadir rapat	Kehadiran dan ketepatan waktu saat bekerja atau hadir rapat	sesuai
Terdapat pengendalian gratifikasi	Pelaksanaan public campaign	Ada	sesuai
Terdapat Change Agent	Terdapat Change Agent	Ada	sesuai
Keterlibatan Pimpinan	Pimpinan sebagai role model	Terdapat peran pimpinan dalam setiap kegiatan	sesuai
Budaya Pelayanan Prima	Terdapat Slogan, SOP, Sosialisasi Pelayanan Kepada Garda Depan	Ada Slogan, SOP, Sosialisasi Pelayanan Kepada Garda Depan	sesuai

Pengaduan Masyarakat	Terdapat Kotak dan informasi Pengaduan masyarakat / Wajib Pajak	Ada	sesuai
Survey Persepsi Anti Korupsi	Dilakukan survey kepada Wajib Pajak mengenai sikap anti korupsi dari pegawai	Survey telah dilaksanakan	sesuai
Pemantauan dan evaluasi pembangunan	Dilaksanakan monitoring dan evaluasi secara berkala	Pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala setiap triwulan	sesuai

Tabel 3. Hasil Akhir Assesment

Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa Kantor Pelayanan Pajak Perusahaan Masuk Bursa sesuai hasil evaluasi sudah memenuhi predikat Zona Integritas Wilayah Bebas dari Korupsi berdasarkan penilaian dari tim independen Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan dan disampaikan melalui Nota Dinas Direktur Kepatuhan Internal dan Transformasi Sumber Daya Aparatur Direktorat Jenderal Pajak. Predikat tersebut dapat diperoleh karena terdapat manajemen perubahan yang baik, dalam hal ini adalah manajemen perubahan SDM. Adanya komitmen dan konsistensi yang baik dari seluruh pegawai dalam melakukan perubahan perilaku, pola pikir dan budaya menjadi kunci keberhasilan pembangunan ZIWBK di KPP PMB. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Yusuf, M, 2019) bahwa manajemen perubahan di sektor SDM mendasarkan pada perubahan pola pikir. Pola pikir menjadi hal utama dan mendasar karena pola pikir menjadi akar dan dasar pola perilaku karyawan. Sehingga, apabila aktor dalam perubahan yaitu pegawai di KPP PMB sudah menolak adanya perubahan maka akan menjadi hambatan terjadinya suatu manajemen perubahan yang baik.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam suatu perubahan menuju yang di inginkan diperlukan suatu manajemen perubahan untuk memberikan stimulus dan juga fungsi pengawasan serta kontrol dalam setiap proses perubahan, dalam studi kasus ini KPP PMB berhasil melakukan pembangunan dan mendapatkan predikat ZIWBK melalui tiga proses implementasi manajemen perubahan. Tahapan pertama yaitu *re-freezing* pada tahap ini diharapkan seluruh pemangku kepentingan sadar akan kebutuhan perubahan atas dasar itu diharuskan membentuk suatu struktur organisasi untuk melakukan perubahan beserta program kerja yang akan dibawakan. Tahapan kedua yaitu tahapan perubahan, tahapan

ini perubahan mulai dilakukan dengan mengeksekusi seluruh program kerja yang sudah dibuat, sosialisasi dari agen perubahan sangat diperlukan untuk mengkomunikasikan tujuan dan peraturan yang diubah oleh organisasi serta adanya komitmen dari seluruh pegawai dalam melakukan perubahan perilaku, pola pikir dan budaya. Perubahan yang sudah berhasil diterapkan harus dipertahankan dengan standar yang didokumentasikan dan juga melakukan evaluasi secara berkala sesuai dengan tujuan tahapan terakhir yaitu *refreezing*.

DAFTAR REFERENSI

- Dewi, I. P., Rusydayana, L. S., Diakonesty, M. I., Mustabsyiroh, N., & Saputra, B. R. (2021). Peran Manajemen Perubahan Terhadap Kemajuan Organisasi. *iMProvement*, 18-28.
- Dessler, G., Chhinzer, N., & Cole, N. D. (2017). *Management of Human Resources : The Essential*. Toronto: PEARSON.
- Hasibuan, M. S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Helmi, H., & Aslami, N. (2023). Proses Manajemen Perubahan Dan Tujuannya Bagi Perusahaan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, 1(2), 237-246.
- Jhonny Syahkuan, S. N. (2022). *Manajemen Strategik Dalam Organisasi*. Jakarta: NEM.
- Khairani, U. (2023). Manajemen Perubahan dan Organisasi Pembelajaran. *JIKEM: Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen*, 3(2), 2412-2418.
- Robbins, S. P. (2017). *Fundamentals Of Human Resource Management*. USA: Wiley and Son Inc.
- Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kualitatif (Qualitative Research Approach)*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sarayreh, B. H., Khudair, H., & Barakat, E. A. (2013). Comparative study: The Kurt Lewin of change management. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(4), 626-629.
- Sopiah, E. M. S., & Sangadji, E. M. (2018). *Strategic Human Resource Management*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Winardi, J. (2015). *Manajemen Perubahan (Management of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Yusuf, M. (2019). Strategi Manajemen Perubahan Pola Pikir SDM Guna Menghadapi Persaingan Era Industri 4.0 Pada Industri Manufaktur. *Seminar Nasional dan The 6th Call For Syariah Paper (SANCALL) 2019*.

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah. 17 Oktober 2014 (1-48).

Keputusan Menteri Keuangan Nomor 62/KMK.1/2023 tentang Pedoman Pembangunan dan Penilaian, serta Pemantauan dan Evaluasi Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani di Lingkungan Kementerian Keuangan.