

ABSTRAK

Kementerian Keuangan menerapkan *Flexible Working Arrangement* (FWA) sebagai bagian dari transformasi organisasi untuk menciptakan budaya kerja adaptif, kolaboratif, dan efisien. Namun, kebijakan ini menghadapi tantangan berupa resistensi pegawai dan isu kepercayaan. Oleh karena itu, melalui pertanyaan penelitian: “bagaimana perencanaan komunikasi Project Management Officer (PMO) mendukung implementasi perubahan budaya melalui FWA?” peneliti mencoba mendeskripsikan dan menganalisis perencanaan dan implementasi komunikasi dalam proses perubahan budaya serta mengidentifikasi kendala dan peluang pengembangannya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif metode studi kasus, penelitian ini disandarkan pada sintesis Model Perubahan 8 Langkah Kotter dan Model Perencanaan Komunikasi Middleton. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan komunikasi PMO sangat efektif pada tahap awal perubahan untuk menciptakan urgensi dan mengkomunikasikan kemenangan jangka pendek, seperti efisiensi anggaran dan tingginya kepuasan pegawai. Namun, ditemukan diskoneksi fundamental pada tahap pemberdayaan dan pelebagaan budaya. Pesan kunci “FWA adalah penugasan, bukan hak” menciptakan paradoks kontrol yang bertentangan dengan semangat kepercayaan. Selain itu, komunikasi yang dominan bersifat *top-down* dengan minimnya saluran umpan balik formal menghambat internalisasi nilai-nilai baru secara partisipatif. Disimpulkan bahwa perencanaan komunikasi berhasil mendorong adopsi kebijakan FWA, namun dalam implementasinya belum sepenuhnya memfasilitasi transformasi budaya yang lebih dalam karena tidak selaras dengan kebutuhan pada tahap krusial pelebagaan.

Kata kunci: Perencanaan Komunikasi, Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi, *Flexible Working Arrangement* (FWA), Kementerian Keuangan.

ABSTRACT

The Ministry of Finance implemented the Flexible Working Arrangement (FWA) as part of its organizational transformation to foster an adaptive, collaborative, and efficient work culture. However, this policy encountered challenges in the form of employee resistance and trust issues. Accordingly, this study raises the research question: “How does the communication planning of the Project Management Officer (PMO) support the success of cultural change through FWA?” The research aims to describe and analyze communication planning in the process of cultural change while identifying its obstacles and opportunities. Employing a qualitative case study approach, the study is grounded in the synthesis of Kotter’s 8-Step Change Model and Middleton’s Communication Planning Model. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. Findings reveal that PMO’s communication planning was highly effective in the early stages of change in creating urgency and communicating short-term wins, such as budget efficiency and high employee satisfaction. Nevertheless, a fundamental disconnect was observed in the stages of empowerment and cultural institutionalization. The key message “FWA is an assignment, not a right” generated a paradox of control that undermines the spirit of trust. Furthermore, communication remained predominantly top-down, with limited formal feedback channels, hindering the participatory internalization of new values. It is concluded that communication planning successfully drove the adoption of FWA as a policy but has not fully facilitated deeper cultural transformation, as it was misaligned with the critical needs of the institutionalization stage.

Keywords: Communication Planning, Organizational Change, Organizational Culture, Flexible Working Arrangement (FWA), Ministry of Finance.