

EFEKTIVITAS ORGANISASI KEMENTERIAN INVESTASI DAN HILIRISASI/BADAN KOORDINASI PENANAMAN MODAL DALAM MENINGKATKAN INVESTASI DI INDONESIA

Dwianta Hadi Pramana^{1*} Harry Nenobais² Ferid Nugroho³

^{1,2,3} Program Studi Magister Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta

^{1,2,3} Jl. Hang Lekir I No.8, Gelora, Tanah Abang, Jakarta Pusat

Email: hadipramanadwianta@gmail.com¹

ARTICLE INFO

Article history:

Received

12 Juli 2026

Revised

01 Agustus 2026

Accepted

31 Agustus 2026

Kata Kunci: Efektivitas Organisasi; Mckinsey 7S; Keselarasan Organisasi; Kinerja Investasi; Kemeninvesthil/BKPM

Keywords: Organizational Effectiveness; Mckinsey 7S; Organizational Alignment; Investment Performance; Kemeninvesthil/BKPM

Abstrak

Penelitian ini menganalisis efektivitas organisasi Kementerian Investasi dan Hilirisasi/BKPM (Kemeninvesthil/BKPM) dalam mendorong peningkatan investasi di Indonesia. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif berparadigma post-positivisme, penelitian ini mengumpulkan data dari sembilan informan purposif yang terdiri atas pejabat strategis perencanaan, pengawasan, staf teknis pelayanan, serta investor. Data dihimpun melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi kinerja periode 2020–2025, yang dianalisis dengan model Miles, Huberman, dan Saldaña serta didiagnosis menggunakan kerangka kerja McKinsey 7S. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemeninvesthil/BKPM tergolong cukup efektif dalam mendukung peningkatan investasi, tecermin dari capaian realisasi tahun 2025 sebesar Rp1.931,2 triliun (101,3% dari target). Kendati demikian, efektivitas tersebut belum terlembagakan secara optimal. Faktor strategy, shared values, dan style menjadi pendukung, namun persoalan utama berakar pada kesenjangan keselarasan organisasi (organizational alignment gap), khususnya pada relasi struktur dan sistem (structure-systems). Hambatan nyata meliputi lemahnya process ownership, akuntabilitas lintas fungsi, mekanisme serah terima (handover), kewenangan keputusan, serta integrasi data yang berdampak pada aspek staff dan skills. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan penguatan kepemilikan proses dari hulu ke hilir (end-to-end), pengintegrasian sistem pengambilan keputusan, penerapan perencanaan tenaga kerja dinamis (dynamic workforce planning), penyelarasan kompetensi aparatur berbasis risiko, serta penanaman budaya kepemimpinan kolaboratif dan pencapaian hasil bersama (shared outcome) demi perbaikan kinerja yang berkelanjutan.

Abstract

This study analyzes the organizational effectiveness of the Ministry of Investment and Downstream Industry/Investment Coordinating Board (Kemeninvesthil/BKPM) in driving investment growth in Indonesia. Employing a descriptive qualitative approach within a post-positivist paradigm, data were gathered from nine purposive informants representing strategic planning and oversight officials, operational service personnel, and business investors. Data collected through in-depth interviews, non-participant observation, and 2020–2025 performance documentation were analyzed using the Miles, Huberman, and Saldaña interactive model alongside the McKinsey 7S diagnostic framework. Findings indicate that Kemeninvesthil/BKPM is fairly effective, evidenced by the 2025 investment realization of IDR 1,931.2 trillion (101.3% of the target). However, organizational effectiveness has not been optimally institutionalized. While strategy, shared values, and style serve as enablers, the core challenge lies in an organizational alignment gap, predominantly within the structure-systems relationship. Key bottlenecks include weak process ownership, cross-functional accountability gaps, defective handover mechanisms, fragmented decision-making authority, and poor data integration, which concurrently affect staff and skills. Consequently, this study recommends reinforcing end-to-end process ownership, integrating decision-support systems, adopting dynamic workforce planning, aligning risk-based competency architectures, and fostering collaborative leadership with a culture of shared outcomes and continuous improvement.

PENDAHULUAN

Realisasi investasi Indonesia pada Januari-Desember 2025 mencapai Rp1.931,2 triliun atau 101,3 persen dari target sebesar Rp1.905,6 triliun. Pada periode yang sama, investasi hilirisasi mencapai Rp584,1 triliun atau 30,2 persen dari total realisasi investasi dan tumbuh 43,3 persen dibandingkan tahun sebelumnya (Kementerian Investasi dan Hilirisasi/BKPM, 2026). Angka tersebut menunjukkan bahwa secara agregat, Kementerian Investasi dan Hilirisasi/Badan Koordinasi Penanaman Modal (Kemeninveshil/BKPM) mampu memenuhi target investasi tahunan di tengah ketidakpastian ekonomi global.

Namun, tercapainya target realisasi investasi belum dengan sendirinya menunjukkan bahwa organisasi telah bekerja secara efektif. Di balik angka realisasi, terdapat fenomena internal yang belum tergambarkan secara utuh: struktur organisasi yang mengikuti tahapan proses bisnis investasi menciptakan ketergantungan antarunit yang tinggi, tetapi mekanisme akuntabilitas lintas fungsi belum selalu tegas; berbagai sistem informasi dan instrumen manajemen kinerja telah tersedia, tetapi data antarunit belum sepenuhnya terintegrasi sehingga pengambilan keputusan masih memerlukan rekonsiliasi manual; distribusi sumber daya manusia belum selalu proporsional terhadap beban dan kompleksitas kerja; serta sebagian koordinasi lintas unit masih bergantung pada mekanisme informal dan intervensi pimpinan. Kondisi ini menunjukkan bahwa organisasi mencapai target, tetapi sebagian efektivitasnya masih ditopang oleh mekanisme kompensasi yang bersifat *ad hoc*, bukan oleh proses dan sistem yang sepenuhnya terlembagakan.

Urgensi ini semakin penting karena Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2025-2029 yang ditetapkan melalui Peraturan Presiden Nomor 12 Tahun 2025 memproyeksikan kebutuhan investasi kumulatif sekitar Rp13.032,8 triliun untuk mendukung pertumbuhan ekonomi hingga 8 persen pada tahun 2029, jauh lebih besar dibandingkan capaian periode sebelumnya. Selain itu, mandat kelembagaan Kemeninveshil/BKPM terus berkembang melalui Peraturan Presiden Nomor 184 dan 185 Tahun 2024, yang memperluas fungsi kementerian dan badan pada perumusan kebijakan, koordinasi, pelayanan, fasilitasi, pengendalian, serta hilirisasi investasi strategis (Republik Indonesia, 2024a; 2024b). Perluasan mandat ini meningkatkan kompleksitas organisasi karena pencapaian outcome investasi melibatkan rangkaian fungsi yang saling bergantung.

Instrumen evaluasi internal yang telah diterapkan pada organisasi pemerintah, seperti Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (SAKIP), Nilai Kinerja Anggaran (NKA), Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP), dan evaluasi kelembagaan, masing-masing menilai satu dimensi tertentu secara terpisah. Tidak satu pun instrumen tersebut dirancang untuk membaca keselarasan antara strategi, struktur, sistem kerja, nilai bersama, kepemimpinan, sumber daya manusia, dan kompetensi secara terpadu, sehingga organisasi dapat memperoleh predikat baik pada setiap instrumen secara terpisah namun tetap memiliki kerentanan pada hubungan antarkomponen yang tidak tertangkap. Kondisi ini melatarbelakangi kebutuhan atas kerangka diagnosis yang lebih holistik.

Penelitian ini menggunakan kerangka McKinsey 7S yang dikembangkan oleh Waterman, Peters, dan Phillips (1980) sebagai instrumen diagnosis organisasi secara menyeluruh, untuk menilai keselarasan tujuh unsur internal, yaitu *strategy, structure, systems, shared values, style, staff, dan skills*. Kebaruan penelitian terletak pada tiga aspek: pertama, penggunaan McKinsey 7S pada kementerian/lembaga pemerintah pusat Indonesia di bidang investasi belum banyak ditemukan dalam literatur yang ditelaah; kedua, efektivitas organisasi divalidasi tidak hanya dari perspektif internal, tetapi juga dari perspektif eksternal (investor/pelaku usaha) untuk mengurangi risiko *self-assessment bias*; dan ketiga, analisis tidak berhenti pada deskripsi kondisi tiap elemen, tetapi menelusuri hubungan antareleman guna mengidentifikasi akar persoalan yang bersifat sistemik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirumuskan untuk menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana efektivitas organisasi Kemeninveshil/BKPM dalam meningkatkan investasi di Indonesia; (2) aspek-aspek apa saja yang menghambat dan mendukung efektivitas organisasi tersebut; serta (3) upaya apa yang perlu dilakukan untuk memperbaiki efektivitas organisasi Kemeninveshil/BKPM dalam meningkatkan investasi di Indonesia. Penelitian ini bertujuan menganalisis ketiga hal tersebut secara mendalam melalui pendekatan kualitatif berbasis diagnosis McKinsey 7S.

Administrasi publik berkembang melalui persoalan *locus dan focus*; Henry (1975) menegaskan bahwa bidang ini semakin berkaitan dengan *public interest, public affairs*, proses pembuatan kebijakan publik, dan pengukuran keluaran kebijakan. Organisasi publik dicirikan oleh adanya kontrol politik dan penggunaan dana masyarakat, sehingga setiap keputusan manajerial harus dapat

dipertanggungjawabkan secara hukum dan politik (Nenobais, 2026b). Efektivitas organisasi publik karenanya berbeda dari efektivitas organisasi privat karena terikat pada akuntabilitas publik, kepentingan umum, dan mekanisme kebijakan, serta tidak cukup dinilai hanya dari capaian angka semata.

Etzioni (1964) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan sosial yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu. Waterman, Peters, dan Phillips (1980) memperluas pandangan ini dengan menjelaskan bahwa efektivitas organisasi tidak dapat dicapai hanya melalui perubahan struktur formal, melainkan melalui keselarasan tujuh unsur yang saling berkaitan (McKinsey 7S), yaitu *strategy, structure, systems, shared values, style, staff, dan skills*. Recklies (2001) menjelaskan bahwa *strategy, structure, dan systems* disebut unsur "keras" karena relatif mudah dirancang secara formal, sedangkan *shared values, style, staff, dan skills* merupakan unsur "lunak" yang terkait perilaku, budaya, dan kapasitas manusia; efektivitas organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian (*fit*) di antara ketujuh unsur tersebut.

Penelitian ini juga menggunakan dua perspektif teori efektivitas organisasi yang saling melengkapi. Daft (2021) mengelompokkan penilaian efektivitas ke dalam empat pendekatan: pendekatan tujuan (*goal approach*), pendekatan sumber daya (*resource-based approach*) yang sejalan dengan Yuchtman dan Seashore (1967), pendekatan proses internal (*internal process approach*), serta pendekatan pemangku kepentingan (*stakeholder approach*) yang sejalan dengan Connolly, Conlon, dan Deutsch (1980). Keempat pendekatan tersebut dapat diintegrasikan melalui model nilai bersaing dari Quinn dan Rohrbaugh (1983). Steers (1975; 1976) melengkapi pandangan Daft dengan menegaskan bahwa efektivitas merupakan proses berkelanjutan yang mencakup optimalisasi tujuan, perspektif sistem, dan perhatian terhadap perilaku manusia dalam organisasi, sehingga tidak tepat direduksi menjadi satu kriteria tunggal.

Pemilihan McKinsey 7S sebagai kerangka diagnosis utama didasarkan pada tiga pertimbangan akademik: pertama, sifatnya yang holistik karena membaca tujuh unsur organisasi secara simultan; kedua, penekanannya pada *alignment* antarelelemen sebagai penentu efektivitas, bukan hanya kekuatan atau kelemahan tiap elemen secara terpisah; dan ketiga, kemampuannya menjelaskan "mengapa" suatu tingkat kinerja terbentuk, bukan hanya "berapa" hasilnya. McKinsey 7S diposisikan sebagai kerangka pelengkap yang mengisi celah diagnostik yang tidak tertangkap oleh SAKIP, NKA, SPIP, maupun evaluasi kelembagaan yang bersifat parsial. Penentuan tingkat efektivitas dilakukan secara kualitatif melalui empat langkah: triangulasi data pada setiap unsur, penilaian derajat *alignment* antarelelemen, penilaian interpretatif berdasarkan pelembagaan praktik dan kesenjangan desain-praktik, serta gradasi kualitatif "kuat", "memadai namun belum optimal", atau "menjadi titik kritis" pada setiap unsur, yang selanjutnya dibaca melalui pendekatan efektivitas Daft dan Steers.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivisme yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang eksis tetapi tidak dapat diungkap sepenuhnya secara objektif (Creswell & Creswell, 2018). Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*), yang menurut Yin (2018) sesuai digunakan ketika pertanyaan penelitian bersifat "bagaimana" atau "mengapa", peneliti tidak memiliki kendali atas peristiwa yang diteliti, dan fokus penelitian merupakan fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata.

Penelitian dilakukan di kantor pusat Kemeninveshil/BKPM di Jakarta Selatan, dengan pelaksanaan wawancara pada 20-22 Juli dan 8-10 September 2026. Subjek penelitian ditentukan secara purposive dan berjumlah 9 (sembilan) informan yang mewakili 6 (enam) kelompok perspektif: (K1) Kepala Biro Perencanaan Program dan Anggaran, (K2) Kepala Biro Sumber Daya Manusia dan Organisasi, (K3) Inspektur, (K4) tiga pejabat fungsional/staf teknis pada fungsi anggaran, SDM, dan pengawasan, (K5) pejabat fungsional pengelola pelayanan investasi (OSS), serta (K6) dua investor/pelaku usaha sebagai pengguna layanan eksternal. Pelibatan perspektif eksternal dimaksudkan untuk memvalidasi penilaian internal dan mengurangi risiko *self-assessment bias*.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur berbasis tujuh dimensi McKinsey 7S disertai teknik *probing* dan *challenging questions*, observasi non-partisipan terhadap kondisi kerja dan koordinasi antarunit, serta studi dokumentasi atas Renstra, Renja, RKA-K/L, Laporan Kinerja (LKj) Tahun 2020-2025, laporan realisasi investasi, peraturan kelembagaan, dokumen evaluasi SAKIP/NKA/SPIP, peta jabatan, dan SOP. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber (*internal-eksternal*), triangulasi teknik (*wawancara-observasi-dokumentasi*), dan triangulasi teori (Daft,

Steers, McKinsey 7S), yang dilaksanakan secara iteratif melalui tahapan cek, re-check, dan cross-check (Denzin, 1978). Analisis data mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang meliputi pengumpulan data, kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dimensi strategi menunjukkan bahwa arah strategis Kemeninveshil/BKPM telah memiliki jalur formal yang cukup jelas melalui proses cascading dari RPJMN 2025-2029 ke RKP dan Renja Tahunan, kemudian dipetakan menjadi program, kegiatan, output, dan anggaran. Kepala Biro Perencanaan Program dan Anggaran menegaskan bahwa penetapan output senantiasa dipastikan berkaitan langsung dengan sasaran strategis dalam RPJMN. Meski demikian, ditemukan dua celah: pertama, line of sight yang belum sepenuhnya konsisten antara target Menteri dengan outcome unit, terutama pada unit dengan fungsi enabling; dan kedua, perbedaan kecepatan antara perubahan mandat kebijakan investasi-hilirisasi dengan kecepatan penyesuaian struktur, peta jabatan, dan kompetensi organisasi.

Dimensi structure menunjukkan bahwa pembagian tugas formal telah mencakup fungsi utama dan relatif jelas, dengan struktur Eselon I yang dibentuk berdasarkan tahapan proses bisnis investasi. Desain ini memberi kedalaman fungsi pada setiap tahap, namun juga menghasilkan interdependensi tinggi antarunit. Persoalan yang ditemukan bukan ketiadaan struktur formal, melainkan area abu-abu pada process ownership dan shared accountability, khususnya ketika satu persoalan investor melibatkan lebih dari satu unit sehingga tidak selalu jelas pihak yang bertanggung jawab mengawal penyelesaian sampai outcome akhir. Isu decision rights juga muncul, di mana forum koordinasi teknis kerap dihadiri staf tanpa kewenangan memutuskan sehingga substansi harus dieskalasi kepada pimpinan. "Yang menjadi perhatian kami adalah konsistensi hubungan antara target di level Kementerian dengan outcome di level unit... yang masih perlu terus diperkuat adalah line of sight dari strategi Menteri sampai ke program dan kinerja unit kerja" (Inspektur Kemeninveshil/BKPM)

Dimensi systems memperlihatkan pola yang konsisten: instrumen dan aplikasi formal pada dasarnya sudah tersedia pada fungsi perencanaan-anggaran (SAKTI, Krisna, SIMANTAB, SAKIP), fungsi SDM (data pegawai, peta jabatan, analisis beban kerja), maupun fungsi pengawasan (SOP, sistem pengendalian intern, manajemen risiko), tetapi kualitas integrasi dan pemanfaatannya untuk pengambilan keputusan belum merata. Ditemukan keterlambatan atau ketidaklengkapan data, input manual yang berulang, serta keterhubungan data anggaran dan realisasi investasi yang masih perlu diperkuat. Sistem manajemen risiko dan tindak lanjut pengawasan juga belum sepenuhnya berfungsi sebagai early warning system yang mendukung intervensi sebelum terjadi kegagalan.

Dimensi shared values menunjukkan fondasi nilai yang relatif kuat, meliputi akuntabilitas, integritas, orientasi hasil, pelayanan, kolaborasi, dan adaptivitas, yang konsisten muncul lintas kelompok informan meski dengan penekanan berbeda sesuai fungsi masing-masing. Namun demikian, terdapat jarak antara nilai formal dan perilaku organisasi pada isu lintas unit, terutama risiko budaya silo ketika setiap unit terlalu berfokus pada targetnya sendiri, serta ketergantungan penyelesaian persoalan lintas unit pada koordinasi informal dan inisiatif personal ketimbang mekanisme yang terlembagakan.

Dimensi style menunjukkan kecenderungan kepemimpinan yang terbuka, partisipatif, dan cukup berbasis data, dengan pimpinan yang secara berkala melakukan evaluasi kinerja dan koordinasi melalui rapat pimpinan. Namun, fungsi kepemimpinan sebagai penghubung antarsilo masih penting karena penyelesaian persoalan lintas unit sering membutuhkan eskalasi ke level pimpinan. Konsep tone at the top menjadi relevan karena sikap pimpinan terhadap integritas, risiko, dan akuntabilitas turut memengaruhi perilaku organisasi di bawahnya; organisasi dinilai perlu bergerak dari orientasi problem solving menuju problem prevention.

Dimensi staff menunjukkan bahwa persoalan SDM bersifat lebih kompleks daripada sekadar kekurangan jumlah pegawai, mencakup distribusi, komposisi kompetensi, kompleksitas beban kerja, pemisahan fungsi (segregation of duties), dan ketergantungan pada individu tertentu (key-person dependency). Diagnosis yang lebih tepat adalah capacity-fit problem, bukan semata headcount problem, mengingat organisasi perlu memastikan pegawai berada pada titik proses paling kritis dengan kompetensi yang sesuai. "Organisasi yang efektif seharusnya tidak terlalu bergantung pada satu individu. Kompetensi penting harus menjadi kemampuan organisasi, bukan hanya kemampuan personal" (Inspektur Kemeninveshil/BKPM)

Dimensi skills menunjukkan kebutuhan kompetensi yang luas dan berlapis, meliputi kompetensi teknis investasi dan kebijakan; kompetensi analisis dan digital (data analytics, people analytics, evaluasi kinerja); kompetensi tata kelola dan risiko (risk awareness, root-cause analysis); serta kompetensi manajerial dan sosial-kultural (koordinasi lintas instansi, negosiasi, komunikasi). Kapasitas dasar dinilai tersedia, tetapi kedalaman dan pemerataan kematangan kompetensi belum seragam antarunit, sehingga skills perlu dikelola sebagai portofolio kompetensi organisasi berbasis peran dan risiko, bukan sekadar jumlah pelatihan yang diikuti.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kemeninveshil/BKPM secara umum telah mampu menjalankan mandat peningkatan investasi dan mencapai target kinerja utama, dengan realisasi investasi 2025 sebesar Rp1.931,2 triliun (101,3 persen dari target). Dalam perspektif Etzioni (1964) dan Daft (2021), kemampuan mencapai tujuan yang ditetapkan merupakan indikator penting efektivitas. Namun, karena efektivitas organisasi bersifat multidimensional, capaian tersebut perlu dibaca bersama kondisi ketujuh unsur McKinsey 7S yang menopangnya.

Kelompok elemen strategy, shared values, dan style menunjukkan modal organisasi yang relatif kuat: arah kebijakan telah diterjemahkan secara berjenjang, nilai integritas dan kolaborasi terinternalisasi cukup konsisten, serta gaya kepemimpinan yang terbuka memungkinkan eskalasi dan penyelesaian masalah lintas unit. Sebaliknya, titik kerentanan paling konsisten ditemukan pada hubungan antara structure dan systems. Struktur berbasis tahapan proses bisnis memberi kejelasan spesialisasi namun menciptakan interdependensi tinggi, sementara sistem informasi yang tersedia belum sepenuhnya terintegrasi. Dalam perspektif proses internal Daft (2021), efektivitas ditandai oleh koordinasi, arus informasi, dan kemampuan bagian-bagian organisasi bekerja sebagai satu kesatuan; temuan penelitian menunjukkan bahwa fondasi struktur tersedia, tetapi mekanisme lintas batas organisasi masih memerlukan penguatan agar spesialisasi tidak berubah menjadi fragmentasi.

Ketika structure dan systems dibaca bersama, interdependensi antarunit yang tinggi belum sepenuhnya didukung oleh aliran informasi dan akuntabilitas proses yang terintegrasi, sehingga koordinasi informal, rekonsiliasi manual, dan eskalasi kepada pimpinan menjadi mekanisme kompensasi yang menjaga keberlangsungan proses. Merujuk pada Steers (1976), efektivitas yang berkelanjutan menuntut kemampuan organisasi mempertahankan kinerja melalui sistem yang adaptif, bukan semata melalui kompensasi ad hoc atau intervensi personal. Elemen staff dan skills, pada gilirannya, merupakan kapasitas yang turut dipengaruhi oleh kualitas structure dan systems: ketersediaan pegawai belum tentu optimal apabila distribusi, kompetensi, dan penempatannya belum sesuai titik proses paling kritis. Secara keseluruhan, efektivitas organisasi Kemeninveshil/BKPM dapat dinilai cukup efektif, namun belum sepenuhnya optimal dan merata.

Faktor pendukung efektivitas organisasi meliputi: kejelasan strategy yang memberi referensi yang sama bagi unit lintas fungsi; shared values yang menekankan integritas, akuntabilitas, pelayanan, dan kolaborasi; style kepemimpinan yang terbuka dan partisipatif; serta keberadaan systems formal untuk perencanaan, penganggaran, pengukuran kinerja, dan pengawasan. Keempat faktor tersebut membentuk enabling environment yang menjelaskan mengapa organisasi tetap mampu mencapai target di tengah perubahan kebijakan, dan menjadi fondasi yang dapat dimanfaatkan untuk perbaikan tanpa harus memulai dari kondisi awal.

Faktor penghambat paling konsisten adalah belum optimalnya interface antara structure dan systems, yang menimbulkan risiko fragmentasi akuntabilitas: satu isu investasi dapat berpindah antarunit tanpa process owner yang bertanggung jawab end-to-end, sementara informasi yang diperlukan untuk menilai status, hambatan, dan risiko belum tersedia dalam satu alur keputusan yang konsisten. Dampaknya berantai, meliputi rekonsiliasi dan validasi data manual, ketergantungan pada koordinasi informal dan eskalasi pimpinan, meningkatnya beban administratif staff, tingginya key-person dependency, serta lemahnya kapasitas early warning dan problem prevention. Temuan ini memperkuat argumen Waterman et al. (1980) bahwa organisasi tidak dapat dipahami hanya melalui struktur formal, serta pandangan Recklies (2001) bahwa perubahan pada satu elemen akan memengaruhi elemen lain.

Faktor penghambat kedua adalah ketidakseimbangan antara staff-skills dengan perubahan kebutuhan organisasi, di mana tuntutan investasi, hilirisasi, digitalisasi, dan pengawasan berbasis risiko memperluas kompetensi yang dibutuhkan, sementara penataan SDM formal membutuhkan waktu lebih panjang mengikuti regulasi kepegawaian. Faktor ketiga adalah belum seragamnya line of sight dan shared outcome antarunit, yang menjadikan budaya kolaborasi belum sepenuhnya terinstitusionalisasi

dan masih bergantung pada inisiatif personal. Dengan demikian, aspek yang paling menghambat efektivitas bukan kelemahan satu elemen, melainkan *organizational alignment gap*, sejalan dengan pandangan Steers (1976) mengenai *institutionalization gap* dalam organisasi yang efektif secara hasil namun belum sepenuhnya stabil secara proses.

Berdasarkan diagnosis di atas, upaya perbaikan dirumuskan berdasarkan titik ungkit (*leverage point*) yang memperbaiki beberapa elemen sekaligus, dengan empat prioritas. Prioritas pertama adalah memperkuat *end-to-end process ownership* dan integrasi sistem keputusan, melalui pemetaan proses bisnis investasi dari awal sampai *outcome*, penetapan *process owner* untuk isu lintas unit, penegasan *decision rights*, serta integrasi data kinerja, anggaran, risiko, dan SDM melalui tata kelola data yang konsisten sehingga *systems* dapat berfungsi sebagai *early warning system*.

Prioritas kedua adalah memperkuat *staff* melalui *dynamic workforce planning* yang mempertimbangkan volume, kompleksitas, risiko, *seasonal peak*, dan *segregation of duties*, disertai manajemen talenta dan manajemen pengetahuan (*dokumentasi proses*, *mentoring*, *succession planning*) untuk mengurangi *key-person dependency*. Prioritas ketiga adalah menyelaraskan *arsitektur skills* dengan *strategy*, *role*, dan *risk* melalui pemetaan *gap kompetensi* yang spesifik pada fungsi dan metode pengembangan yang beragam (*coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *benchmarking*), bukan sekadar jumlah pelatihan.

Prioritas keempat adalah memperkuat *shared outcome*, *tone at the top*, dan budaya perbaikan berkelanjutan, dengan sistem kinerja yang menegaskan *outcome* bersama antarunit, konsistensi *role modelling* pimpinan pada integritas dan *risk awareness*, serta pergeseran dari pendekatan *compliance-based* menuju *risk-based* dan *performance-based*. Keempat prioritas tersebut perlu dilaksanakan secara paralel dan bertahap—jangka pendek pada pemetaan proses dan identifikasi *key-person dependency*, jangka menengah pada integrasi data dan penguatan talenta, serta jangka panjang pada pengintegrasian evaluasi *alignment 7S* ke dalam siklus manajemen kinerja organisasi.

PENUTUP

Kemeninvesthil/BKPM secara umum dapat dinilai cukup efektif dalam mendukung kinerja investasi periode 2020-2025, ditandai oleh realisasi investasi 2025 sebesar Rp1.931,2 triliun (101,3 persen dari target), namun efektivitas tersebut belum sepenuhnya optimal dan terlembagakan secara merata. *Strategy*, *shared values*, dan *style* relatif menjadi kekuatan organisasi, sedangkan hubungan antara *structure* dan *systems* masih menjadi area yang paling membutuhkan penguatan.

Aspek yang mendukung efektivitas organisasi meliputi kejelasan arah strategis, sistem formal perencanaan dan pengukuran kinerja, nilai integritas dan kolaborasi, serta gaya kepemimpinan yang terbuka. Aspek yang paling menghambat adalah ketidakselarasan antareleman organisasi, khususnya pada *interface structure-systems*, yang tercermin pada belum seragamnya *process ownership*, *shared accountability*, mekanisme *handover*, dan *decision rights*, serta persoalan *capacity fit*, *key-person dependency*, dan kesenjangan kompetensi. Dengan demikian, akar persoalan efektivitas organisasi lebih tepat dipahami sebagai *organizational alignment gap* ketimbang kelemahan satu unit atau elemen secara terpisah.

Upaya perbaikan efektivitas organisasi perlu diarahkan pada penguatan *alignment antareleman*, meliputi: (a) penguatan *end-to-end process ownership* dan integrasi sistem keputusan; (b) penerapan *dynamic workforce planning*, talent management, dan knowledge management; (c) penyelarasan *arsitektur kompetensi* dengan *strategy*, *role*, dan *risk*; serta (d) penguatan *shared outcome*, *tone at the top*, dan budaya *continuous improvement*, ketimbang restrukturisasi atau penambahan pegawai sebagai respons otomatis. Tantangan ke depan bukan semata mempertahankan angka realisasi investasi, tetapi memastikan pencapaian tersebut semakin dihasilkan oleh organisasi yang terintegrasi, adaptif, berbasis data, dan tidak bergantung berlebihan pada individu tertentu. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas perspektif eksternal, menggunakan pendekatan *mixed-methods* untuk menguji hubungan *alignment 7S* dengan kinerja organisasi secara terukur, serta melakukan studi longitudinal selama periode RPJMN 2025-2029.

DAFTAR REFERENSI

- Akbar, R., Santoso, A. B., & Choirunnisa, A. (2026). Drivers of change: how performance measurement system reshape government agencies in Indonesia. *Policy Design and Practice*, 9(2), 194–206. <https://doi.org/10.1080/25741292.2026.2636357>
- Almazrouei, F., Sarker, A. E., Zervopoulos, P., & Yousaf, S. (2024). Organizational structure, agility, and public value-driven innovation performance in the UAE public services. *Heliyon*, 10(13), Article e33261. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33261>
- Chmielewska, M., Stokwiszewski, J., Markowska, J., & Hermanowski, T. (2022). Evaluating organizational performance of public hospitals using the McKinsey 7-S framework. *BMC Health Services Research*, 22, Article 7. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07402-3>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (2006). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. HarperBusiness.
- Dunn, W. N. (2012). *Public policy analysis* (5th ed.). Pearson.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Prentice-Hall.
- Henry, N. (1975). Paradigms of public administration. *Public Administration Review*, 35(4), 378–386.
- Kementerian Investasi dan Hilirisasi/Badan Koordinasi Penanaman Modal. (2026, Januari 15). Realisasi investasi 2025 lampau target, hilirisasi melompat 43,3 persen. [bkpm.go.id](https://www.bkpm.go.id). <https://www.bkpm.go.id/id/info/siaran-pers/realisasi-investasi-2025-lampau-target-hilirisasi-melompat-43-3-persen>
- Kurnianto, S., Fanani, Z., Prasetyo, K., Utama, A. A. G. S., Nikma, L. F., & Muzayyana, K. N. (2026). Boosting the effectiveness of performance management systems and performance of public organizations: insights from Indonesia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2024-0852>
- Maqdllyan, R., & Setiawan, D. (2023). Antecedents and consequences of public sector organizational innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), Article 100042. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100042>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Nenobais, H. (2026). *Organisasi & manajemen publik*. Amerta Media.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2023). *Reformasi birokrasi dan penguatan kelembagaan kementerian/lembaga: Studi pada kementerian yang mengalami perubahan mandat*.

- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>
- Republik Indonesia. (2007). Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal.
- Republik Indonesia. (2014). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah.
- Republik Indonesia. (2024a). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 184 Tahun 2024 tentang Kementerian Investasi dan Hilirisasi.
- Republik Indonesia. (2024b). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 185 Tahun 2024 tentang Badan Koordinasi Penanaman Modal.
- Republik Indonesia. (2025). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2025 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2025–2029.
- Steers, R. M. (1976). When is an organization effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5(2), 50–63. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(76\)90054-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(76)90054-1)
- Waterman, R. H., Jr., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)
- Wibowo, A., & Rahayu, S. (2024). Evaluasi implementasi Online Single Submission (OSS) dalam meningkatkan kemudahan berusaha di Indonesia.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.