

## TRANSFORMASI MENUJU AGILITAS: ANALISIS LIMA KARAKTERISTIK ORGANISASI AGILE PASCA PENYEDERHANAAN BIROKRASI DI BIRO ORGANISASI SEKRETARIAT DAERAH PROVINSI JAWA BARAT

Saeful Hidayat Renanda<sup>1</sup>; Candradewini Candradewini<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Department of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Padjadjaran,  
Bandung, Indonesia

email : saeful22002@mail.unpad.ac.id<sup>1</sup>; candradewini@unpad.ac.id<sup>2</sup>

Submitted: 23-01-2026; Accepted: 01-04-2026; Published: 10-04-2026

### ABSTRAK

Kebijakan penyederhanaan birokrasi mendorong transformasi organisasi pemerintah dari struktur hierarkis menuju model kerja yang lebih fleksibel dan adaptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi organisasi menuju agilitas di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat melalui lima karakteristik organisasi agile. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain studi kasus, dengan pengumpulan data melalui wawancara dan dokumentasi yang dianalisis menggunakan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi telah mengalami peningkatan fleksibilitas operasional melalui penerapan struktur jaringan tim, ruang kerja terbuka, dan dukungan teknologi digital. Namun, agilitas yang terbentuk masih bersifat eksperimentatif dan belum terinstitusionalisasi secara menyeluruh. Kelemahan utama terletak pada ketidaksinkronan regulasi pusat-daerah, belum matangnya proses bisnis, serta lemahnya sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait ketidakjelasan jalur karier dan ketimpangan distribusi beban kerja. Kondisi ini berdampak pada munculnya resistensi individu dan potensi penurunan motivasi kerja, yang pada akhirnya menghambat efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, keberlanjutan agilitas organisasi sangat bergantung pada integrasi antara aspek struktural, kultural, dan sistem manajemen organisasi secara simultan.

**Kata kunci:** Agilitas Organisasi, Reformasi Birokrasi, Penyederhanaan Birokrasi.

### ABSTRACT

*Bureaucratic simplification policies require public organizations to transform from rigid hierarchical structures into more flexible and adaptive systems. This study aims to analyze organizational transformation toward agility at the Organization Bureau of the West Java Provincial Secretariat through five trademarks of agile organization. A qualitative case study approach was employed, with data collected through interviews and documentation, and analyzed using the Miles and Huberman model. The findings indicate that organizational flexibility has improved through the implementation of a team-based structure, open workspace design, and digital technology support. However, the resulting agility remains experimental and has not been fully institutionalized. Key weaknesses include regulatory inconsistencies between central and local governments, incomplete business process standardization, and underdeveloped human resource management systems, particularly regarding unclear career paths and unequal workload distribution. These issues contribute to employee resistance and declining motivation, ultimately limiting organizational effectiveness. Therefore, sustaining organizational agility requires integrated improvements across structural, cultural, and managerial dimensions.*

**Keywords:** Organizational Agility, Bureaucratic Reform, Bureaucratic Simplification.

## PENDAHULUAN

Di tengah lingkungan global yang didominasi oleh fenomena *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA), organisasi publik menghadapi tekanan besar untuk bertransformasi agar tetap relevan dalam melayani masyarakat. Birokrasi yang selama ini dikenal kaku, hierarkis, dan lamban dinilai tidak lagi mampu mengimbangi dinamika tuntutan pelayanan publik yang terus berkembang pesat (Kuswati et al., 2023). Transformasi ini bukan sekadar pilihan, melainkan sebuah kebutuhan mendesak bagi institusi pemerintah untuk bergeser menuju model organisasi yang lebih adaptif dan responsif. Kemampuan organisasi untuk merasakan (*sense*) dan merespons perubahan secara cepat menjadi penentu efektivitas kinerja di masa depan (Crosby et al., 2017). Dengan demikian, penciptaan nilai publik (*public value*) dapat tetap terjaga meskipun berada di tengah ketidakpastian lingkungan (Walter, 2021).

Kebutuhan akan fleksibilitas tersebut memunculkan urgensi terhadap implementasi konsep organisasi lincah atau *agile organization* di sektor publik. Konsep ini dipahami sebagai kapabilitas dinamis sebuah organisasi dalam menyesuaikan strategi, struktur, dan sumber daya untuk menangkap peluang yang menciptakan nilai (Aghina et al., 2018). Transformasi menuju organisasi lincah ini pada akhirnya bertujuan untuk membangun birokrasi yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga efektif secara substantif. Di Indonesia, komitmen untuk membangun birokrasi yang lincah telah diintegrasikan ke dalam agenda reformasi birokrasi nasional. Melalui *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 yang ditetapkan dalam Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 81 Tahun 2010 dan diperkuat melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Nomor 3 Tahun 2023 yang menekankan pada terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, kolaboratif, dan lincah.

Sebagai instrumen utama dalam akselerasi reformasi birokrasi, pemerintah meluncurkan kebijakan Penyederhanaan Birokrasi (PB). Kebijakan ini merupakan respons langsung terhadap opini publik yang memandang birokrasi pemerintah terlalu lamban dan kurang adaptif. Implementasi kebijakan ini dilakukan secara komprehensif melalui tiga tahapan utama yang saling berkaitan. Tahapan tersebut meliputi penyederhanaan struktur organisasi, penyetaraan jabatan administrasi ke fungsional, dan penyesuaian sistem kerja baru. Ketiga langkah ini bertujuan untuk mengubah orientasi birokrasi dari berbasis posisi struktural menjadi berbasis kompetensi keahlian. Melalui PB diharapkan mampu menciptakan organisasi yang lebih lincah dengan pola kerja kolaboratif lintas fungsi yang didukung oleh teknologi dan budaya kerja. Transformasi ini juga bertujuan untuk mengurangi hambatan birokrasi

yang selama ini memperlambat proses pelayanan publik. Dengan demikian, penyederhanaan birokrasi tidak hanya berorientasi pada efisiensi struktural, tetapi juga pada peningkatan kapabilitas organisasi secara menyeluruh.

Pelaksanaan kebijakan PB ini didukung oleh kerangka regulasi yang kuat, yaitu Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021, Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021, dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022. Pemerintah Provinsi Jawa Barat merespons kebijakan nasional tersebut dengan menunjukkan komitmen yang kuat melalui berbagai regulasi daerah, yaitu Peraturan Gubernur (Pergub) Jawa Barat Nomor 26 Tahun 2023, Pergub Jabar Nomor 17 Tahun 2024, Pergub Jabar Nomor 181 Tahun 2021. Komitmen ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap perangkat daerah dan unit kerja mampu berkolaborasi dalam memberikan pelayanan yang berkualitas. Jawa Barat berupaya memposisikan diri sebagai provinsi yang konsisten dalam mengawal agenda transformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang adaptif.

Dalam struktur Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat memiliki peran penting dalam merancang sekaligus mengimplementasikan kebijakan penyederhanaan birokrasi di tingkat daerah. Sebagai unit kerja yang mampu fungsi kelembagaan, tatalaksana, analisis jabatan, dan reformasi birokrasi sesuai Pergub Jabar Nomor 133 Tahun 2022, Biro Organisasi menjadi aktor utama penggerak perubahan. Keberhasilan implementasi penyederhanaan birokrasi di Biro Organisasi akan menjadi tolak ukur sekaligus contoh bagi perangkat daerah lainnya. Rencana Strategis Sekretariat Daerah 2024-2026 telah menetapkan salah satu strateginya yaitu mewujudkan *agile organization*. Namun, pada praktiknya, masih ditemukan berbagai kendala internal yang menghambat pencapaian visi tersebut. Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap kondisi di Biro Organisasi menjadi sangat krusial untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan PB.

Implementasi penyederhanaan birokrasi di Biro Organisasi telah menunjukkan perubahan struktur yang signifikan. Sebanyak dua belas jabatan struktural telah disederhanakan dan dialihkan menjadi jabatan fungsional, di mana kini muncul satu jabatan struktural baru yaitu Bagian Tata Usaha. Transformasi ini mengubah wajah organisasi menjadi lebih ramping melalui penerapan model sistem kerja berbasis tim yang disebut *Team of Teams* (ToTs).

**Tabel 1. Rekapitulasi Penyederhanaan Struktur Jabatan Administrasi Biro Organisasi**

Jabatan Administrasi	Sebelum Penyederhanaan	Setelah Penyederhanaan
Eselon III	3	1

Eselon IV	9	0
Total	12	1

Sumber: Diolah penulis (2025)

Perubahan struktur tersebut juga didukung dengan penerapan desain ruang kerja terbuka (*open space*) untuk meningkatkan interaksi dan mempermudah koordinasi antarpegawai. Secara prosedural, agilitas organisasi mulai terbentuk melalui pemangkasan lapisan birokrasi yang sebelumnya dinilai terlalu panjang.

Namun demikian, temuan awal menunjukkan bahwa agilitas organisasi yang terbentuk masih bersifat parsial dan belum terintegrasi secara menyeluruh. Permasalahan seperti belum tersedianya perencanaan pengembangan karier yang jelas bagi pejabat fungsional menimbulkan ketidakpastian profesionalisme. Selain itu, penyetaraan jabatan yang dilakukan dinilai menyebabkan organisasi menjadi rentan terhadap pensiun atau mutasi pejabat kunci karena ketergantungan pada individu tertentu. Proses bisnis eksisting di Biro Organisasi pun diakui belum ideal dan masih dalam tahap penyesuaian dengan mekanisme kerja baru sebagaimana dijelaskan dalam Rencana Strategis Sekretariat Daerah 2024-2026. Sistem teknologi pendukung juga dirasa belum sepenuhnya mampu memfasilitasi kebutuhan mekanisme kerja tim yang dinamis.

Tinjauan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kebijakan PB dipahami sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan efisiensi pelayanan (Marista et al., 2022; Ristala et al., 2022; Setiana, 2025). Namun, transformasi struktur tersebut tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan kinerja akibat ketidakjelasan peran dan jalur karier (Sidanthi & Wijaya, 2025). Faktor budaya organisasi dan resistensi individu turut menjadi hambatan dalam proses transformasi menuju organisasi yang *agile* (Anders & Schenk, 2019; Mergel et al., 2021; Temitope, 2022). Tidak semua pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan sistem kerja yang menuntut fleksibilitas tinggi dan pola kerja kolaboratif. Resistensi tersebut dapat terlihat dalam bentuk kecenderungan mempertahankan pola kerja lama serta ketergantungan pada prosedur birokratis yang konvensional (Andersson, 2015; Wells, 1982). Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi menuju organisasi *agile* tidak hanya menghadapi tantangan teknis, tetapi juga tantangan struktural, kultural, dan institusional yang saling terkait.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut masih memiliki keterbatasan karena belum secara spesifik menjelaskan bagaimana kebijakan PB memengaruhi terbentuknya kapabilitas agilitas organisasi pada level unit kerja secara empiris, khususnya dalam konteks pemerintah daerah di Indonesia. Oleh karena itu, terdapat kesenjangan

penelitian yang terletak pada belum adanya kajian empiris yang secara komprehensif menghubungkan implementasi PB dengan pembentukan agilitas organisasi pada level mikro organisasi pemerintah daerah.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menganalisis kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui perspektif *agile organization* sebagai proses yang memengaruhi kemampuan adaptasi organisasi. Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan pemerintah daerah untuk memastikan bahwa penyederhanaan birokrasi benar-benar menghasilkan organisasi yang lincah dan efektif. Menggunakan kerangka teori *agile organization* dari Aghina et al. (2018) guna melihat bagaimana penyederhanaan birokrasi mampu membentuk agilitas organisasi di tingkat unit kerja. Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis berupaya untuk mengidentifikasi masalah yang dirumuskan dalam pertanyaan penelitian (*research question*) yang akan dijawab dari hasil penelitian ini, yaitu: "Bagaimana transformasi organisasi menuju agilitas ditinjau dari lima karakteristik organisasi *agile* pasca penyederhanaan birokrasi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat?"

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam fenomena agilitas organisasi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat pasca kebijakan penyederhanaan birokrasi. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada kebutuhan untuk memahami kompleksitas transisi struktur organisasi dan dinamika kerja baru dari perspektif para aktor yang terlibat langsung dalam proses tersebut (Creswell & Creswell, 2018). Pemilihan Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat sebagai lokus penelitian didasarkan pada peran strategis unit kerja ini sebagai *leading sector* dalam perumusan kebijakan kelembagaan, tata laksana, serta reformasi birokrasi di tingkat daerah. Selain itu, unit ini merupakan aktor utama yang tidak hanya mengimplementasikan, tetapi juga merancang dan mengawal kebijakan penyederhanaan birokrasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat.

Penentuan sumber data dilakukan melalui teknik *purposive sampling* guna mendapatkan data yang kredibel dan representatif. Informan dalam penelitian ini berjumlah enam orang, yang terdiri dari pegawai yang terdampak penyetaraan jabatan dan pegawai yang terlibat langsung dalam pelaksanaan sistem kerja pasca penyederhanaan birokrasi dengan masa kerja berkisar antara tiga hingga lebih dari lima belas tahun sehingga mampu memberikan perspektif yang komprehensif baik dari sisi sebelum maupun sesudah penyederhanaan birokrasi dilakukan.

Prosedur pengumpulan data merujuk pada kerangka Creswell & Creswell (2018) yang meliputi wawancara mendalam semi-terstruktur, observasi lapangan, serta studi dokumentasi. Seluruh data yang terkumpul kemudian dianalisis secara interaktif dan berkelanjutan menggunakan model Miles et al. (2014) melalui tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses kondensasi data dilakukan dengan mengidentifikasi tema-tema utama yang berkaitan dengan lima karakteristik *agile organization*, yaitu strategi, struktur, proses, sumber daya manusia, dan teknologi. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi analitis untuk memudahkan interpretasi hubungan antar dimensi. Tahap akhir dilakukan melalui proses verifikasi untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan. Untuk menjamin keabsahan temuan, peneliti menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode guna memastikan bahwa interpretasi data benar-benar akurat sesuai dengan realitas di lapangan. Melalui rangkaian metodologi yang sistematis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai terbentuknya agilitas organisasi pasca penyederhanaan birokrasi di Biro Organisasi. Oleh karena itu, temuan dari kasus ini diharapkan memiliki relevansi analitis yang kuat dalam menjelaskan fenomena serupa pada konteks organisasi publik lainnya.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Agilitas organisasi di sektor publik menjadi sebuah kebutuhan fundamental untuk menjamin efektivitas birokrasi dalam merespons lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, sebagai aktor sentral dalam perumusan kebijakan kelembagaan dan tata laksana di daerah, dituntut untuk menjadi garda terdepan dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif. Keberhasilan implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di unit ini tidak hanya diukur melalui perubahan formalitas struktur organisasi, melainkan melalui kemampuan organisasi dalam mentransformasikan cara kerja yang lebih lincah pasca penghapusan jenjang eselon III dan IV. Hal ini selaras dengan upaya penguatan reformasi birokrasi yang diarahkan untuk menciptakan organisasi yang lebih ramping guna memastikan penciptaan nilai publik yang berkelanjutan. Kualitas dan keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada sejauh mana elemen-elemen organisasi mampu berintegrasi dalam mekanisme kerja yang lebih kolaboratif dan tidak lagi terbelenggu oleh batasan hierarki yang kaku.

Kebijakan penyederhanaan birokrasi yang dilakukan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat membawa peluang besar bagi terciptanya proses bisnis yang lebih efisien dan

pengambilan keputusan yang lebih cepat. Namun, dalam realitas operasionalnya, transisi dari budaya kerja struktural menuju budaya kerja fungsional yang lincah masih menghadapi tantangan pada berbagai aspek organisasi. Untuk membedah fenomena tersebut secara komprehensif, kondisi agilitas organisasi di Biro Organisasi pasca kebijakan penyederhanaan birokrasi dapat dianalisis menggunakan lima dimensi *agile organization* yang dikemukakan oleh Aghina et al. (2018). Kelima dimensi tersebut meliputi Strategi (*Strategy*), Struktur (*Structure*), Proses (*Process*), Sumber Daya Manusia (*People*), dan Teknologi (*Technology*), yang secara kolektif akan menunjukkan sejauh mana agilitas organisasi telah terbentuk di lokus penelitian.

### Strategi (*Strategy*)

Dalam kerangka *agile organization* menurut Aghina et al. (2018), strategi organisasi tidak hanya berfungsi sebagai arah formal, tetapi harus diwujudkan dalam *North Star* yang mampu mengarahkan seluruh elemen organisasi secara adaptif melalui siklus *sensing* dan *seizing* yang berkelanjutan. Strategi yang *agile* ditandai dengan kemampuan organisasi untuk secara cepat merespons perubahan lingkungan tanpa kehilangan arah utama organisasi. Temuan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa arah strategis menuju organisasi yang lincah telah dirumuskan secara jelas dan diinternalisasikan melalui visi reformasi birokrasi serta penerapan model kerja *team of teams*. Organisasi juga menunjukkan kemampuan adaptif melalui evaluasi model tim kerja secara berkala serta kebijakan rotasi pegawai antar-tim untuk meningkatkan fleksibilitas dan kompetensi lintas fungsi. Hal ini mengindikasikan bahwa secara empiris, organisasi telah menjalankan sebagian prinsip *sensing* dan *seizing* dalam merespons dinamika implementasi penyederhanaan birokrasi.

Namun demikian, jika dibandingkan dengan konsep ideal *agile strategy*, masih terdapat kesenjangan pada aspek *stable backbone* strategis. Temuan menunjukkan bahwa meskipun organisasi telah bergerak secara adaptif, arah strategis tersebut belum sepenuhnya didukung oleh kepastian regulasi yang konsisten, terutama akibat perbedaan perspektif antara instansi pembina di tingkat pusat. Kondisi ini menyebabkan organisasi berada dalam situasi ambiguitas, di mana dituntut untuk fleksibel namun tetap terikat pada kerangka regulasi yang belum sepenuhnya selaras.

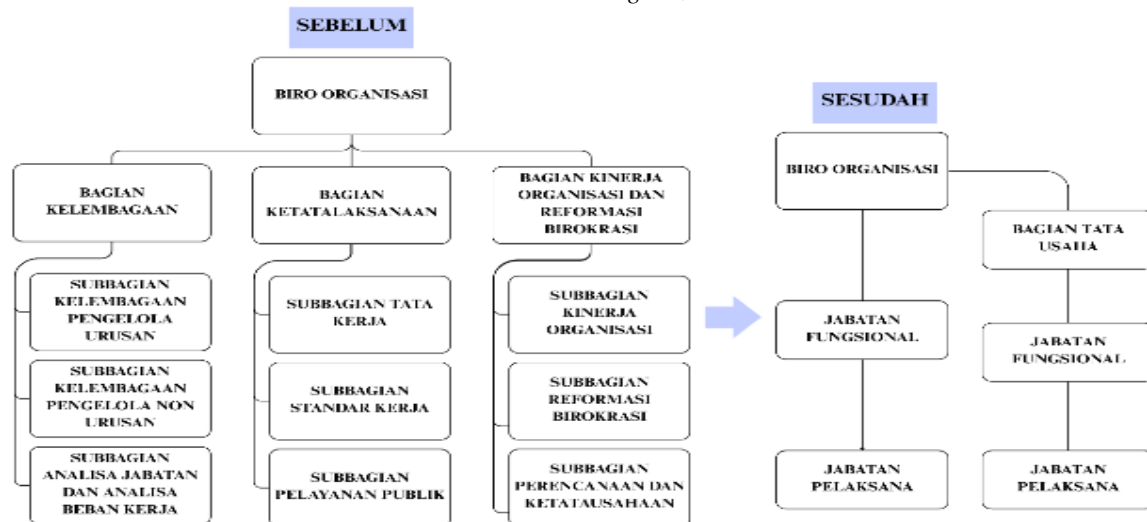
Kesenjangan tersebut terjadi karena strategi organisasi di tingkat daerah tidak sepenuhnya bersifat otonom, melainkan sangat dipengaruhi oleh dinamika kebijakan nasional yang bersifat top-down. Ketidaksinkronan antara KemenPANRB dan Kemendagri dalam memandang fleksibilitas kinerja menyebabkan proses perumusan Proses Bisnis

(Probis) menjadi terhambat, sehingga mengurangi stabilitas arah strategis organisasi dalam jangka panjang. Dengan demikian, kemampuan adaptif yang dimiliki organisasi belum diimbangi dengan fondasi regulatif yang kuat sebagai penopang keberlanjutan strategi. Akibatnya muncul risiko inkonsistensi dalam implementasi strategi agilitas di tingkat operasional. Meskipun organisasi mampu bergerak cepat dalam jangka pendek, ketiadaan *stable backbone* dapat menyebabkan arah perubahan menjadi tidak terstandarisasi dan bergantung pada interpretasi masing-masing aktor. Dalam jangka panjang, kondisi ini berpotensi menghambat institusionalisasi agilitas sebagai budaya organisasi yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, penguatan dimensi strategi tidak hanya memerlukan kemampuan adaptif internal, tetapi juga perlu didukung oleh harmonisasi kebijakan di tingkat pusat. Sinkronisasi regulasi serta penyusunan Proses Bisnis yang lebih jelas menjadi langkah krusial untuk memastikan bahwa fleksibilitas strategi dapat berjalan seiring dengan kepastian operasional. Dengan demikian, strategi organisasi tidak hanya bersifat responsif, tetapi juga memiliki stabilitas yang mampu menopang keberlanjutan transformasi menuju *agile organization*.

### Struktur (Structure)

Dalam kerangka *agile organization* menurut Aghina et al. (2018), struktur organisasi tidak lagi berbentuk hierarki vertikal yang kaku, melainkan bertransformasi menjadi jaringan tim (*network of teams*) yang fleksibel dengan dukungan *stable backbone* untuk menjaga stabilitas operasional. Struktur yang *agile* ditandai dengan pemberdayaan tim otonom, pengurangan lapisan manajerial, serta kejelasan peran dalam mekanisme kerja yang dinamis. Temuan di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa transformasi struktur telah mengarah pada model organisasi yang lebih datar melalui pemangkasan jabatan eselon III dan IV serta penerapan sistem kerja berbasis tim (*team of teams*). Peran Bagian Tata Usaha sebagai *stable backbone* administratif menjadi elemen penting dalam menopang operasional organisasi, sementara unit substantif bergerak secara fleksibel dalam tim kerja yang berorientasi pada output. Selain itu, penerapan desain ruang kerja terbuka (*open space*) turut memperkuat interaksi lintas tim dan mempercepat aliran komunikasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara empiris, organisasi telah mengadopsi prinsip dasar *network of teams* sebagaimana dikemukakan dalam teori *agile organization*.



Gambar 1. Struktur Organisasi Biro Organisasi Sebelum dan Sesudah Penyederhanaan Birokrasi



Gambar 2. Desain Ruang Kerja Biro Organisasi  
Sumber: Diolah penulis (2025)

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan pada aspek kejelasan peran dan mekanisme koordinasi dalam struktur datar. Penghapusan lapisan manajemen menengah menyebabkan fungsi supervisi dan pengendalian mutu tidak lagi terdefinisi secara formal, sehingga peran tersebut dialihkan kepada ketua tim yang secara struktural merupakan pejabat fungsional. Kondisi ini menimbulkan ambiguitas peran karena posisi ketua tim bersifat dinamis dan tidak selalu memiliki legitimasi formal dalam struktur organisasi. Kesenjangan ini terjadi karena transformasi struktur melalui kebijakan penyederhanaan birokrasi lebih menekankan pada aspek *delaying* secara administratif, namun belum sepenuhnya diikuti dengan redesign sistem peran dan tanggung jawab yang sesuai dengan karakteristik organisasi berbasis tim. Selain itu, sistem kepegawaian ASN yang masih berbasis jabatan individual dan hierarki formal belum sepenuhnya selaras dengan kebutuhan kerja kolaboratif lintas tim. Akibatnya, meskipun struktur telah menjadi lebih fleksibel, mekanisme koordinasi dan akuntabilitas belum sepenuhnya terinstitusionalisasi dalam kerangka kerja yang baru.

Kondisi ini memunculkan risiko ketidakjelasan akuntabilitas dan inkonsistensi dalam pengambilan keputusan di tingkat tim. Tanpa adanya definisi peran yang jelas, potensi tumpang tindih tugas maupun kekosongan fungsi pengawasan dapat terjadi, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kualitas *output* organisasi. Selain itu, ketergantungan pada individu tertentu dalam menjalankan fungsi koordinasi berpotensi menimbulkan kerentanan organisasi terhadap perubahan personel, seperti mutasi atau pensiun. Oleh karena itu, penguatan dimensi struktur memerlukan tidak hanya perampingan organisasi, tetapi juga penataan ulang mekanisme peran dan tanggung jawab dalam sistem kerja berbasis tim. Penegasan fungsi koordinasi, redefinisi peran ketua tim, serta penyesuaian sistem kepegawaian agar lebih mendukung kerja kolektif menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan. Dengan demikian, struktur organisasi tidak hanya menjadi lebih fleksibel, tetapi juga memiliki kejelasan peran dan stabilitas operasional yang mampu mendukung keberlanjutan agilitas organisasi.

### Proses (Process)

Dimensi proses dalam *agile organization* menekankan pada keseimbangan antara siklus pembelajaran (*learning cycles*) dan pengambilan keputusan yang cepat (*rapid decision*) dengan *standardized ways of working* sebagai *stable backbone*. Aghina et al. (2018) menekankan pentingnya cara kerja yang terstandarisasi sebagai *stable backbone* yang memungkinkan tim-tim otonom untuk bergerak secara fleksibel tanpa kehilangan arah akuntabilitas.

Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa percepatan

proses kerja telah tercapai melalui pengurangan lapisan birokrasi dan pemanfaatan teknologi digital. Proses pengambilan keputusan menjadi lebih cepat karena tidak lagi melalui tahapan hierarkis yang panjang. Selain itu, keberadaan forum internal seperti SASAJEN turut memperkuat mekanisme pembelajaran organisasi (*learning cycles*) melalui pertukaran informasi dan pengetahuan secara terbuka antarpegawai. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara empiris, organisasi telah mampu mengimplementasikan prinsip *rapid decision and learning cycles* dalam praktik kerja sehari-hari.

Namun demikian, masih terdapat kesenjangan pada aspek *standardized ways of working*. Temuan menunjukkan bahwa Proses Bisnis (Probis) sebagai landasan operasional belum sepenuhnya tersusun secara komprehensif, sehingga mekanisme kerja sering kali bergantung pada improvisasi di tingkat pelaksana. Kondisi ini menandakan bahwa percepatan proses belum sepenuhnya diimbangi dengan standarisasi yang memadai sebagai penopang stabilitas operasional. Hal ini terjadi karena adanya ketidaksinkronan kebijakan di tingkat pusat yang memengaruhi perumusan proses bisnis di daerah. Perbedaan persepsi antara instansi pembina menyebabkan organisasi berada dalam situasi transisi yang belum memiliki pedoman operasional yang jelas. Selain itu, perubahan sistem kerja yang relatif cepat pasca penyederhanaan birokrasi belum sepenuhnya diikuti dengan penyesuaian prosedur formal yang terstruktur. Akibatnya, organisasi cenderung mengandalkan fleksibilitas informal untuk menjaga kelancaran operasional.

Kondisi ini berpotensi memunculkan inkonsistensi dalam pelaksanaan tugas serta risiko penurunan kualitas kontrol kerja. Tanpa adanya standar proses yang baku, percepatan pengambilan keputusan berpotensi menghasilkan variasi *output* yang tidak seragam antar tim. Selain itu, ketergantungan pada mekanisme informal seperti forum koordinasi dapat menjadi tidak berkelanjutan apabila tidak diinstitusionalisasikan dalam sistem kerja resmi. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat upaya organisasi dalam membangun sistem kerja yang stabil sekaligus adaptif.

Oleh karena itu, penguatan dimensi proses memerlukan keseimbangan antara fleksibilitas dan standarisasi. Penyusunan Proses Bisnis yang komprehensif dan adaptif menjadi langkah krusial untuk memastikan bahwa percepatan kerja tetap berada dalam koridor akuntabilitas. Selain itu, praktik-praktik informal yang telah terbukti efektif, seperti SASAJEN, perlu diintegrasikan ke dalam mekanisme formal organisasi agar dapat menjadi bagian dari sistem pembelajaran yang berkelanjutan. Dengan demikian, agilitas proses tidak hanya tercermin dari kecepatan, tetapi juga dari konsistensi dan kualitas hasil kerja organisasi.

### Sumber Daya Manusia (*People*)

Sumber daya manusia dalam *agile organization* merupakan penggerak utama yang memastikan fleksibilitas struktur dan proses dapat berjalan secara bermakna melalui budaya kolaborasi dan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) (Aghina et al., 2018). Organisasi yang agile ditandai dengan keberadaan individu yang tidak hanya fleksibel secara kompetensi, tetapi juga didukung oleh sistem karier yang jelas dan mampu mendorong motivasi serta kinerja berkelanjutan. Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat menunjukkan bahwa secara kultural, organisasi telah mengalami pergeseran menuju pola kerja yang lebih kolaboratif dan egaliter. Dominasi pegawai berusia muda mendorong terbentuknya komunikasi yang lebih terbuka, sementara peran pimpinan mulai bergeser ke arah *servant leadership* yang berfungsi sebagai fasilitator dan mentor. Selain itu, penerapan sistem kerja berbasis tim turut memperkuat praktik *shared leadership* dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Kondisi ini mengindikasikan bahwa secara empiris, dimensi budaya dalam agilitas sumber daya manusia mulai terbentuk.

Meskipun secara umum telah terjadi pergeseran menuju budaya kerja yang lebih kolaboratif dan egaliter, temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak seluruh pegawai mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut secara optimal. Jika dibandingkan dengan konsep *agile people* yang menekankan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan, kondisi ini mengindikasikan masih adanya resistensi terhadap sistem kerja baru. Resistensi tersebut tidak selalu muncul secara eksplisit, tetapi tercermin dalam bentuk ketergantungan pada pola kerja lama, kehati-hatian berlebihan dalam pengambilan keputusan, serta preferensi terhadap kepastian prosedural. Fenomena ini terutama terlihat pada pegawai yang sebelumnya berada dalam posisi struktural, yang cenderung mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan fleksibilitas peran dalam sistem kerja berbasis tim. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi organisasi tidak hanya bersifat struktural dan prosedural, tetapi juga memerlukan perubahan *mindset* yang tidak dapat dicapai secara instan. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara perubahan formal organisasi dengan kesiapan kultural individu dalam menginternalisasi nilai-nilai agilitas. Permasalahan ini berpotensi menghambat proses pengambilan keputusan yang cepat dan kolaboratif, karena sebagian pegawai masih berorientasi pada pola kerja birokratis yang konvensional.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi dan resistensi individu bukan sekadar fenomena pendukung, melainkan menjadi penghambat utama dalam proses transformasi menuju organisasi yang *agile*. Jika dibandingkan

dengan konsep *agile organization* yang menekankan kesiapan *mindset* sebagai fondasi utama perubahan, kondisi ini mengindikasikan bahwa transformasi yang terjadi masih bersifat struktural dan belum sepenuhnya menyentuh aspek kultural. Resistensi yang muncul tidak hanya disebabkan oleh ketidakmampuan individu beradaptasi, tetapi juga oleh ketidakjelasan sistem yang mengatur peran, karier, dan mekanisme kerja baru. Dengan demikian, resistensi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk respons rasional terhadap ketidakpastian organisasi, bukan semata-mata penolakan terhadap perubahan. Implikasi dari kondisi ini adalah terhambatnya proses pengambilan keputusan yang cepat dan kolaboratif, karena sebagian pegawai masih berorientasi pada pola kerja birokratis yang menekankan kehati-hatian dan kepastian prosedural.

Di sisi lain, ketimpangan distribusi beban kerja yang terjadi menunjukkan adanya persoalan keadilan organisasi yang belum terselesaikan secara sistemik. Pegawai dengan tingkat adaptabilitas tinggi cenderung menjadi “tumpuan” organisasi dalam menjalankan sistem kerja baru, sehingga menerima beban kerja yang lebih besar tanpa diimbangi dengan sistem penghargaan yang proporsional. Kondisi ini bukan hanya berdampak pada potensi kelelahan kerja (*burnout*), tetapi juga berisiko menurunkan motivasi dan keterikatan pegawai terhadap organisasi dalam jangka panjang. Jika dibandingkan dengan prinsip *agile organization* yang menekankan keseimbangan antara otonomi dan dukungan organisasi, kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara tuntutan fleksibilitas dengan kesiapan sistem manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, tanpa adanya intervensi pada aspek budaya dan keadilan organisasi, transformasi menuju agilitas berpotensi menjadi tidak berkelanjutan dan hanya bergantung pada individu tertentu, bukan pada sistem organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, masih terdapat kesenjangan signifikan pada aspek sistem manajemen talenta, khususnya terkait pengembangan kompetensi dan kejelasan jalur karier. Temuan menunjukkan adanya *competency gap* pasca penyetaraan jabatan, di mana sebagian pegawai belum memiliki kesiapan teknis yang memadai untuk menjalankan peran fungsionalnya. Di sisi lain, Pemangkasan jabatan eselon III dan IV, serta penyetaraan ke jabatan fungsional menyebabkan hilangnya referensi jalur promosi yang sebelumnya bersifat hierarkis dan prediktabel. Kondisi ini disebabkan karena kebijakan penyederhanaan birokrasi lebih berfokus pada perubahan struktur organisasi, namun belum diikuti dengan penguatan sistem manajemen talenta yang komprehensif. Transisi dari sistem karier struktural ke fungsional tidak disertai dengan pembekalan

kompetensi yang memadai serta belum didukung oleh sistem evaluasi kinerja yang mampu mengakomodasi kontribusi individu dalam kerja tim. Selain itu, keberadaan jabatan tugas tambahan seperti koordinator dan subkoordinator yang bersifat sementara semakin memperkuat ambiguitas jalur karier dalam organisasi karena statusnya yang bersifat sementara dan belum sepenuhnya terintegrasi dalam pola karier formal.

Hal ini berpotensi menimbulkan risiko penurunan motivasi dan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Ketidakpastian karier dapat memicu kecemasan profesional, sementara ketimpangan distribusi beban kerja berpotensi meningkatkan risiko kelelahan kerja (*burnout*), terutama pada pegawai yang memiliki adaptabilitas tinggi yang cenderung diberikan beban kerja berlebih karena dianggap paling mampu mengeksekusi tugas, tetapi tidak dibarengi dengan sistem penghargaan (*reward*) yang proporsional. Kondisi ini menunjukkan adanya ketimpangan internal yang berpotensi menimbulkan ketidakadilan organisasi. Dalam jangka panjang, dapat menghambat keberlanjutan transformasi organisasi karena sumber daya manusia sebagai penggerak utama agilitas tidak didukung oleh sistem yang memberikan kepastian dan penghargaan yang adil.

Oleh karena itu, penguatan dimensi sumber daya manusia memerlukan integrasi antara internalisasi budaya organisasi dengan reformasi sistem manajemen talenta. Pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi, penyusunan jalur karier fungsional yang lebih jelas dan transparan, serta penyesuaian sistem evaluasi kinerja berbasis kontribusi tim menjadi langkah strategis yang perlu dilakukan. Dengan demikian, sumber daya manusia tidak hanya menjadi pelaksana perubahan, tetapi juga menjadi fondasi utama dalam menjaga keberlanjutan agilitas organisasi secara menyeluruh. Keberhasilan transformasi pada sumber daya manusia tidak hanya ditentukan oleh perubahan perilaku harian, tetapi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyediakan rasa aman terkait masa depan profesional para pegawainya.

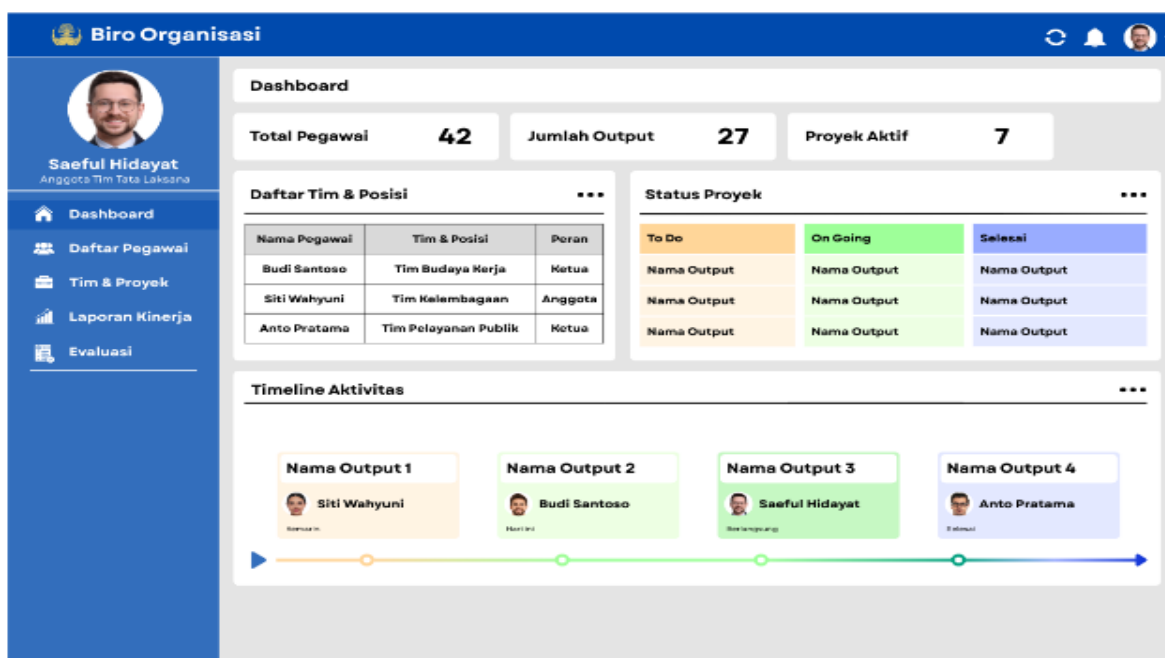
### Teknologi (*Technology*)

Teknologi dalam *agile organization* bukan hanya sebagai alat pendukung administrasi, melainkan harus mampu menjadi ruang kerja digital (*digital workspace*) yang terintegrasi untuk memfasilitasi kolaborasi dan pengambilan keputusan berbasis data secara *real-time* (Aghina et al., 2018). Di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, agilitas teknologi diimplementasikan melalui

pengembangan infrastruktur digital yang mencakup berbagai platform guna mendukung pola kerja fungsional pasca penyederhanaan birokrasi. Teknologi menjadi *stable backbone* yang menjamin akuntabilitas kinerja tetap terjaga meskipun struktur organisasi telah menjadi lebih ramping dan datar. Implementasi infrastruktur digital yang mumpuni memungkinkan setiap unit kerja untuk saling terhubung tanpa batasan birokrasi fisik yang kaku. Selain itu, ketersediaan data yang cepat dan akurat melalui sistem digital menjadi kunci utama bagi organisasi dalam merespons berbagai dinamika perubahan kebijakan di tingkat daerah maupun nasional secara responsif.

Saat ini, Biro Organisasi telah memanfaatkan beberapa aplikasi digital melalui penggunaan seperti JAPATI (Jawa Barat Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah Terintegrasi) dan SURABI (Sistem Pengukuran Reformasi Birokrasi Terintegrasi di Jawa Barat) yang menunjang tugas dan fungsi Biro Organisasi khususnya dalam Reformasi Birokrasi dan Akuntabilitas Kinerja. Selain itu, penggunaan aplikasi Kinerja Jabar juga memiliki peran krusial dalam memotret produktivitas harian setiap aparatur secara objektif. Penggunaan teknologi ini telah berhasil mengakselerasi aliran informasi dan memangkas waktu tunggu dalam proses kinerja, yang merupakan syarat mutlak bagi sebuah organisasi yang lincah. Integrasi berbagai sistem ini memungkinkan pimpinan untuk melakukan pengawasan terhadap capaian target organisasi secara lebih mendalam, cepat, dan komprehensif. Melalui *platform* tersebut, setiap progres kegiatan dapat terdokumentasi dengan sistematis guna memudahkan proses evaluasi yang dilakukan secara berkala dan berkelanjutan.

Meskipun fondasi teknologi sudah terbentuk, masih terdapat tantangan signifikan pada aspek integrasi dan fungsionalitas sistem yang lebih mendalam. Hasil analisis menunjukkan bahwa teknologi yang ada saat ini masih berfokus pada akuntabilitas administratif dan pemenuhan indikator kinerja formal, bukan pada kebutuhan operasional tim kerja yang fleksibel. Implikasi dari kondisi tersebut adalah terbatasnya kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan distribusi kerja dan kolaborasi lintas tim secara *real-time*. Ketiadaan fitur seperti *task tracking* yang terintegrasi menyebabkan beban kerja tidak terdistribusi secara proporsional, sehingga berpotensi menimbulkan ketimpangan kinerja antarpegawai dan meningkatkan risiko kelelahan kerja (*burnout*). Selain itu, keterbatasan integrasi data juga menghambat pimpinan dalam memperoleh gambaran komprehensif terkait kondisi operasional organisasi secara cepat dan akurat.



Gambar 4. Ilustrasi Aplikasi Task Tracking  
Sumber: Diolah penulis (2025)

Kondisi ini menunjukkan bahwa *stable backbone* pada dimensi teknologi masih perlu diperkuat integrasinya agar benar-benar dapat mendukung pengambilan keputusan yang prediktif dan responsif. Penguatan pada kapabilitas manajemen kerja digital serta pemutakhiran sistem secara berkala menjadi syarat mutlak agar agilitas teknologi tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga fungsional dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan. Integrasi data yang harmonis akan memungkinkan setiap level manajemen untuk mendapatkan gambaran utuh mengenai kondisi operasional organisasi tanpa adanya perbedaan informasi antarunit.

Oleh karena itu, untuk mencapai tingkat agilitas teknologi yang optimal, Biro Organisasi perlu menggeser paradigma pengembangan teknologi dari sekadar alat kontrol administratif menjadi *platform* kolaboratif yang mendukung kerja tim secara dinamis. Penguatan integrasi sistem, pengembangan fitur manajemen tugas berbasis tim, serta penyesuaian antara kebutuhan operasional dan desain teknologi menjadi langkah strategis yang harus dilakukan. Dengan demikian, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai *supporting system*, tetapi benar-benar menjadi *backbone* yang mendorong terbentuknya agilitas organisasi secara berkelanjutan.

### SIMPULAN

Implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat telah mengubah pola hubungan kerja dari hierarki yang kaku menjadi jaringan tim kerja yang lebih lincah. Transformasi ini terbukti

mampu meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan serta memperkuat koordinasi lintas fungsi melalui dukungan teknologi digital dan desain ruang kerja yang lebih terbuka. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa agilitas organisasi yang terbentuk masih berada dalam tahap eksperimentatif dan belum terinstitusionalisasi secara menyeluruh dalam sistem kerja organisasi.

Kondisi tersebut disebabkan oleh sejumlah faktor penghambat yang bersifat struktural, kultural, dan sistemik. Ketidaksinkronan pandangan antara pemerintah pusat dan daerah menyebabkan organisasi berada dalam situasi ambiguitas antara tuntutan fleksibilitas dan kepastian prosedural, sehingga proses bisnis sering kali bergantung pada improvisasi. Selain itu, resistensi individu terhadap perubahan serta belum matangnya budaya kerja *agile* menunjukkan bahwa transformasi yang terjadi masih lebih dominan pada aspek struktural dibandingkan aspek kultural. Di sisi lain, ketimpangan distribusi beban kerja dan ketidakjelasan jalur karier fungsional mencerminkan adanya persoalan keadilan organisasi dan kelemahan dalam sistem manajemen talenta. Faktor-faktor tersebut secara kolektif menjadi penghambat utama dalam mewujudkan agilitas organisasi yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, pengembangan agilitas organisasi ke depan memerlukan intervensi yang lebih konkret dan terarah. Pertama, diperlukan harmonisasi regulasi antar instansi pusat yang diikuti dengan penyusunan proses bisnis yang adaptif namun tetap memiliki standar operasional yang jelas. Kedua, organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen talenta yang terintegrasi, termasuk penyusunan jalur

karier fungsional yang transparan, penguatan sistem evaluasi kinerja berbasis tim, serta mekanisme distribusi beban kerja yang lebih adil. Ketiga, penguatan budaya organisasi perlu dilakukan secara sistematis melalui internalisasi nilai-nilai agile dan pengelolaan perubahan yang mampu mengurangi resistensi individu. Keempat, pengembangan teknologi perlu diarahkan tidak hanya pada fungsi administratif, tetapi juga pada dukungan operasional tim kerja melalui integrasi sistem dan fitur manajemen tugas yang lebih kolaboratif.

Secara konseptual, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi menuju organisasi yang agile dalam konteks birokrasi publik merupakan proses yang kompleks, tidak linier, dan sangat dipengaruhi oleh interaksi antara aspek struktural, kultural, dan institusional. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan agilitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan struktur dan percepatan proses kerja, tetapi sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia dan sistem organisasi dalam mengelola perubahan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian administrasi publik dengan menempatkan dimensi sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam menentukan keberhasilan transformasi organisasi menuju agilitas.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aghina, W., De Smet, A., Lackey, G., Lurie, M., & Murarka, M. (2018). Organizing for Agility. In *Agile Compendium* (pp. 1–34). McKinsey & Company.
- Anders, N., & Schenk, B. (2019). Agility In Public Administration – Is Agility A Possibility And Where Are Its Limits. *The Austrian Computer Society (OCG)*, 97–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.24989/ocg.v335>
- Andersson, G. (2015). Resisting Organizational Change. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 8(1), 48. <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4432>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. In *SAGE Publications* (Fifth Edit).
- Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public Value Creation Through Collaborative Innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655–669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Kuswati, Y., Kusmayadi, D., & Hartati, T. (2023). The Role of Bureaucracy on the Effectiveness of Public Services. *International Journal of Social Science And Human Research*, 6(2), 1047–1052. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i2-37>
- Marista, D., Mursyidah, L., & Rizki Wijaya, F. (2022). Penyederhanaan Birokrasi di Kebun Raya Purwodadi BRIN. *PUBLISIA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(1), 12–25. <https://doi.org/10.26905>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (Third Ed.). SAGE Publication, Inc.
- Ristala, H., Rahmandika, M. A., Jenderal, U., & Yani, A. (2022). Penyederhanaan Birokrasi Dan Transformasi Kelembagaan Demi Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Prima Di Lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Academia Praja*, 5(1), 118–127. <https://doi.org/10.36859/jap.xxxx.xxx>
- Setiana, I. (2025). *The Effect of Scrum Implementation and Agile Organization on Project Productivity Mediated by Team Experience*. 13(5), 3725–3734. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v13i5.3798>
- Sidanthi, N. L. P. A., & Wijaya, K. A. S. (2025). Analisis Kebijakan Penyederhanaan Birokrasi pada Biro Organisasi Setda Provinsi Bali: Urgensi dan Dampaknya terhadap Efektivitas Kerja. *Socio-Political Communication and Policy Review*, 2(3), 1–8. <https://doi.org/10.61292/shkr.241>
- Temitope, A. O. (2022). Agile and organizational culture: Fostering agile values and mindset. *International Journal of Science and Research Archive*, 7(2), 672–681. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2022.7.2.0265>
- Walter, A. T. (2021). Organizational Agility: Ill-defined and Somewhat Confusing? A Systematic Literature Review and Conceptualization. *Management Review Quarterly*, 71(2), 343–391. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00186-6>
- Wells, C. G. (1982). *Resistance to Change in a State Bureaucracy*. Master of Arts (Hons.). <https://doi.org/10.26190/unsworks/6131>