Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik
Volume 9 Nomor 1 Bulan April Tahun 2026: 63 – 72
ISSN 2654-6035 (Online) DOI: 10.24198/responsive.v9i1.69390

TRANSFORMASI ORGANISASI DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS BIROKRASI DI PROVINSI JAWA BARAT

Ahmad Haikal[1], Heru Nurasa[2]

[1,2]Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,
Universitas Padjadjaran
Email Korespondensi: [1]ahmad22006@mail.unpad.ac.id; [2]heru.nurasa@unpad.ac.id

Submitted: 22-01-2026; Accepted: 28-03-2026: Published : 31-03-2026

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji kesenjangan antara desain kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan praktik implementasinya dalam organisasi, khususnya pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi organisasi serta mengidentifikasi keterbatasan yang terjadi pada aspek struktural dan substantif. Pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus digunakan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan analisis dokumen untuk memahami dinamika transformasi dalam konteks nyata. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi mampu meningkatkan efisiensi administratif dan fleksibilitas organisasi, namun belum diikuti dengan peningkatan kinerja substantif akibat keterbatasan sumber daya manusia, distorsi peran, dan ketidaksesuaian kompetensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi tanpa penyesuaian proses kerja dan pengelolaan sumber daya manusia hanya menghasilkan perubahan administratif yang bersifat semu. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi birokrasi yang efektif memerlukan integrasi antara perubahan struktural dengan penguatan kapasitas organisasi, sistem kerja, dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai efektivitas yang berkelanjutan.

Kata kunci: transformasi organisasi; reformasi birokrasi; efektivitas birokrasi; sumber daya manusia; tata kelola publik

ABSTRACT

This study examines the gap between bureaucratic simplification policy design and its implementation in organizational practice within the Organizational Bureau of the Regional Secretariat of West Java Province. The research aims to analyze how organizational transformation is carried out and to identify its structural and substantive limitations. A qualitative case study approach was employed using in-depth interviews, participatory observation, and document analysis to capture the dynamics of transformation in a real organizational setting. The findings show that the transformation has improved administrative processes and increased organizational flexibility; however, it has not yet enhanced substantive performance due to human resource shortages, role distortion, and mismatched competencies. These conditions indicate that organizational restructuring without adjustments in work processes and talent management leads to superficial changes rather than meaningful transformation. The study concludes that effective bureaucratic transformation requires the integration of structural reform with improvements in organizational capacity, work systems, and human resource management in order to achieve sustainable effectiveness in public sector governance.

Keyword: *organizational transformation; bureaucratic reform; public sector effectiveness; human resource capacity; public governance*

PENDAHULUAN

Memasuki abad ke-21, dinamika lingkungan global yang berciri *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA) telah memaksa organisasi publik untuk meredefinisi paradigma operasionalnya secara fundamental. Tekanan sosial, ekonomi, dan akselerasi teknologi mendorong birokrasi meninggalkan pola kerja konvensional yang kaku menuju pendekatan yang lebih adaptif, inovatif, serta responsif (Pollitt & Bouckaert, 2017). Transformasi digital dalam sektor publik kini tidak lagi sekadar dipandang sebagai adopsi teknologi informasi, melainkan sebuah reposisi strategis yang menyentuh aspek tata kelola dan budaya kerja guna mencapai *agile governance* (Mergel et al., 2019). Kemajuan digital menuntut organisasi pemerintah melakukan transformasi sistemik yang menyeluruh agar tetap relevan dalam menavigasi ekspektasi publik yang semakin kompleks di era disrupsi (Taufik & Warsono, 2020; Vial, 2019).

Pemerintah Indonesia merespons tuntutan global ini melalui reformasi regulatif yang tertuang dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Visi utamanya adalah mencapai tata kelola pemerintahan berkelas dunia (*world-class government*) pada tahun 2025. Langkah strategis ini diakselerasi melalui kebijakan Penyederhanaan Birokrasi (PB) yang dioperasionalisasikan melalui tiga pilar regulasi utama Kementerian PANRB: Permenpan Nomor 25 Tahun 2021, Permenpan Nomor 17 Tahun 2021, dan Permenpan Nomor 7 Tahun 2022 (Kementerian PANRB, 2021c, 2021b, 2021a). Namun, secara kritis, kebijakan PB ini sering kali menghadapi tantangan berat karena pendekatannya yang cenderung bersifat *top-down* dan simetris, yang memaksa setiap instansi mengikuti pola perampingan struktur tanpa mempertimbangkan kesiapan ekosistem digital dan karakteristik fungsional yang unik di setiap daerah (Dewi & Suardana, 2023). Ambisi mewujudkan pemerintahan yang lincah sering kali terjebak dalam kegagalan implementasi apabila hanya dipandang sebagai pengurangan jabatan (*downsizing*) administratif semata tanpa perbaikan substansi pada mekanisme kerja (Suryani & Diniawaty, 2024). Transformasi ini menuntut penguatan kapasitas internal organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama untuk memastikan keberlanjutan perubahan (Abubakar et al., 2019).

Provinsi Jawa Barat, sebagai salah satu lokus pemerintahan daerah dengan dinamika pelayanan publik yang tinggi, memegang peran krusial dalam keberhasilan agenda nasional ini. Dalam arsitektur pemerintahan daerah tersebut, Biro Organisasi Sekretariat Daerah (Setda) Provinsi Jawa Barat menempati posisi yang sangat unik. Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 133 Tahun 2022 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat unit ini memegang mandat strategis sebagai perancang (*architect*) yang mendesain arsitektur organisasi, analisis jabatan, dan tata laksana bagi seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat. Dengan demikian, Biro Organisasi menghadapi tantangan, di mana pada satu sisi mereka bertindak sebagai agen penggerak yang merumuskan strategi kelincahan organisasi bagi pihak lain, namun di sisi lain mereka sendiri menjadi objek kebijakan PB yang dipaksa tunduk pada restrukturisasi radikal yang memangkas jabatan struktural dari 13 posisi menjadi hanya 2 posisi. Penataan ulang arsitektur birokrasi ini merupakan bagian dari upaya de-birokratisasi yang menuntut efisiensi internal yang ekstrem (Amantha, M.I.P, 2024).

Akan tetapi, realitas di lapangan menunjukkan adanya jurang yang lebar antara desain kebijakan dengan praktik organisasi harian. Rencana Strategis (Renstra) Setda Jawa Barat 2024-2026 mencatat bahwa internalisasi nilai-nilai kerja dan budaya kinerja belum menyentuh aspek substansial birokrasi (Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, 2023). Masalah kritis yang muncul adalah fenomena distorsi peran fungsional, di mana penghapusan lapisan eselon III dan IV tidak dibarengi dengan perubahan logika kerja secara fundamental. Transisi pejabat administrasi menjadi pejabat fungsional sering kali hanya bersifat formalitas jabatan, di mana para aparatur tetap memikul beban manajerial teknis peninggalan jabatan struktural tanpa dukungan wewenang dan sistem penghargaan yang proporsional (Daniarsyah, 2020). Kesenjangan ini menciptakan hambatan pada aspek budaya kerja dan motivasi pegawai, yang menjadi determinan utama kegagalan transformasi organisasi di tingkat daerah (Tumanggor & Wibowo, 2021).

Provinsi Jawa Barat secara historis dan politis sering kali diposisikan sebagai laboratorium kebijakan nasional, khususnya dalam implementasi agenda reformasi birokrasi. Dengan basis populasi terbesar di Indonesia dan kompleksitas permasalahan publik yang tinggi, Jawa Barat menjadi barometer utama bagi kementerian pusat dalam menguji efektivitas regulasi baru sebelum direplikasi secara masif ke daerah lain. Keberanian Jawa Barat dalam melakukan restrukturisasi radikal dan digitalisasi layanan sering kali dijadikan referensi utama atau *role model* bagi pemerintah kabupaten, kota, maupun provinsi lainnya di Indonesia. Oleh karena itu, dinamika transformasi yang terjadi di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Barat memiliki implikasi sistemik yang melampaui batas teritorial provinsi itu sendiri. Sebagai unit yang memegang mandat desain organisasi, keberhasilan atau kegagalan Biro Organisasi dalam menavigasi penyederhanaan birokrasi akan menjadi sinyal bagi arah reformasi birokrasi di tingkat sub-nasional secara luas.

Risiko kegagalan transformasi pada Biro Organisasi membawa konsekuensi serius terhadap ekosistem birokrasi daerah. Sebagai unit arsitek yang merumuskan cetak biru organisasi bagi seluruh perangkat daerah, kegagalan dalam mengintegrasikan dimensi kognitif (*reframing*) dan struktural (*restructuring*) secara internal akan berdampak pada kualitas asistensi dan produk kebijakan yang dihasilkan. Jika arsitek perubahan ini terjebak dalam hambatan operasional dan distorsi peran, maka model yang ditularkan kepada perangkat daerah lain berpotensi mengandung cacat desain. Fenomena ini dapat memicu replikasi kegagalan secara masif, di mana pemerintah daerah lain mungkin hanya mengadopsi aspek formalitas perampingan struktur tanpa memahami esensi kelincahan organisasi yang sesungguhnya. Kegagalan internal di Biro Organisasi dapat menciptakan *misleading role model*, yang pada akhirnya justru memperlebar jurang inefisiensi birokrasi di tingkat lokal ketimbang menyelesaikannya.

Oleh karena itu, urgensi penelitian ini tidak hanya terletak pada evaluasi internal sebuah unit kerja, melainkan pada kritik terhadap potensi "distorsi reformasi" yang dapat terjadi apabila agen penggerak perubahan tersandera oleh rutinitas administratif semu. Posisi strategis Biro Organisasi menuntut adanya transformasi yang tidak hanya tampak lincah secara regulatif, tetapi juga sehat dan produktif secara operasional. Tanpa adanya sinkronisasi antara desain kebijakan dengan realitas kapasitas sumber daya manusia di lapangan, narasi *Agile Governance* yang diusung oleh Jawa Barat berisiko menjadi retorika administratif semata yang gagal memberikan dampak nyata pada kualitas pelayanan publik. Kritik ini menjadi titik masuk penting untuk melihat melampaui angka-angka indeks reformasi birokrasi dan membedah anatomi transformasi yang sesungguhnya terjadi di jantung pemerintahan daerah yang menjadi rujukan nasional.

Penelusuran penelitian terdahulu melalui *database* Scopus (2015-2025) menunjukkan bahwa dari 968 publikasi mengenai *organizational transformation*, kajian yang secara spesifik membedah transformasi di unit strategis pemerintahan daerah masih sangat terbatas. Mayoritas penelitian cenderung fokus pada isu *e-government* atau inovasi pelayanan publik secara parsial tanpa melihat keterhubungan sistemik antar-dimensi organisasi. Penelitian Puspita et al. (2023) di Provinsi Banten telah mengidentifikasi hambatan PB pada aspek prosedur lama, namun terdapat celah penelitian mengenai bagaimana unit perancang kebijakan (seperti Biro Organisasi) mengelola transformasi internalnya saat menghadapi keterbatasan sumber daya. Kebaruan penelitian ini terletak pada analisis kritis terhadap kegagalan dan keberhasilan transformasi pada unit yang berperan ganda sebagai arsitek sekaligus pelaksana kebijakan, sebuah sudut pandang yang jarang tersentuh dalam literatur administrasi publik di Indonesia.

Transformasi birokrasi dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia tidak dapat dilepaskan dari ketegangan antara tuntutan modernisasi dan karakteristik kelembagaan yang masih bersifat hierarkis serta berbasis kepatuhan regulatif. Konsep *agile governance* yang menekankan fleksibilitas, kolaborasi, dan responsivitas sering kali berbenturan dengan logika birokrasi tradisional yang menjunjung tinggi stabilitas, prosedur, dan kontrol administratif. Ketegangan ini menciptakan apa yang dapat disebut sebagai *paradox of bureaucratic transformation*, di mana upaya

menciptakan organisasi yang lincah justru menghasilkan kompleksitas baru dalam praktik implementasi. Dalam banyak kasus, reformasi birokrasi tidak sepenuhnya menghilangkan pola lama, melainkan mengemasnya kembali dalam bentuk yang lebih modern secara administratif tanpa menyentuh akar permasalahan pada aspek kapasitas dan budaya organisasi.

Berdasarkan kompleksitas permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses transformasi organisasi di Biro Organisasi Setda Provinsi Jawa Barat melalui lensa teori transformasi organisasi "*The Four R's*" dari Gouillart & Kelly (1995). Justifikasi penggunaan teori ini didasarkan pada pendekatannya yang bersifat sistemik dan menyeluruh, yang memandang organisasi sebagai organisme hidup yang membutuhkan penanganan simultan pada aspek pikiran (*Reframing*), tubuh (*Restructuring*), lingkungan (*Revitalization*), dan jiwa (*Renewal*). Meskipun teori ini dirumuskan pada era 90-an, relevansinya sangat kuat dalam konteks birokrasi digital saat ini karena memungkinkan peneliti untuk melihat apakah restrukturisasi fisik benar-benar diikuti oleh pembaruan nilai dan kapasitas manusia, ataukah hanya sekadar perampingan administratif yang bersifat semu. Melalui 12 elemen dari dimensi 4R tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi penguatan tata kelola pemerintahan yang benar-benar lincah dan adaptif di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus (*case study*) untuk mengeksplorasi secara mendalam dinamika transformasi organisasi dalam konteks nyata. Pemilihan desain studi kasus didasarkan pada kebutuhan untuk memahami interaksi kompleks antara aktor, kebijakan, dan struktur organisasi yang tidak dapat direduksi menjadi variabel-variabel kuantitatif semata (Creswell & Creswell, 2018). Pendekatan ini memungkinkan peneliti menangkap makna subjektif, pengalaman, serta interpretasi aktor birokrasi terhadap perubahan yang terjadi, khususnya dalam konteks distorsi peran fungsional pasca-penyederhanaan birokrasi.

Lokus penelitian berada di Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat, yang dipilih secara purposif karena posisinya yang strategis sebagai perancang arsitektur organisasi sekaligus aktor yang mengalami langsung proses transformasi. Pemilihan kasus ini memungkinkan analisis yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga kritis terhadap potensi ketidaksesuaian antara desain kebijakan dan praktik implementasi di tingkat organisasi.

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive* dengan kriteria: (1) merupakan pejabat fungsional hasil penyetaraan dari jabatan struktural; (2) memiliki masa kerja minimal dua tahun untuk memastikan pemahaman kontekstual dan historis; serta (3) terlibat langsung dalam pelaksanaan kebijakan penyederhanaan birokrasi, baik sebagai ketua tim maupun pengampu *outcome*. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh enam informan kunci yang mewakili variasi jenjang jabatan dan fungsi, sehingga mampu memberikan perspektif yang komprehensif terhadap fenomena yang diteliti. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip *saturation*, di mana data yang diperoleh telah menunjukkan pola yang konsisten dan tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan. Adapun daftar informan yang berpartisipasi dalam penelitian ini disajikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

No.	Nama Jabatan	Peran/Alasan Pemilihan
1.	Analis Kebijakan Ahli Madya	Pengampu *outcome* strategis tata laksana dan pembinaan pelayanan publik.
2.	Analis Kebijakan Ahli Madya	Pengampu *outcome* internalisasi reformasi birokrasi dan SAKIP.
3.	Analis SDM Aparatur Ahli Pertama	Ketua tim penyusunan kajian kedudukan Perangkat Daerah Jabar.
4.	Analis SDM Aparatur Ahli Pertama	Ketua tim narator transformasi birokrasi dan

No.	Nama Jabatan	Peran/Alasan Pemilihan
		pembinaan SAKIP.
5.	Pranata Komputer Ahli Pertama	Ketua tim data statistik sektoral dan sistem informasi biro.
6.	Analis Perencana Ahli Pertama	Tim pengelola SDM internal dan penyusun Arsitektur Proses Bisnis (Probis).

Sumber: Data Diolah, 2026

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama untuk menjamin kedalaman dan kredibilitas data. Pertama, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pendekatan semi-terstruktur yang disusun berdasarkan 12 elemen dalam kerangka teori Gouillart dan Kelly. Kedua, observasi partisipatif yang dilakukan selama periode magang untuk menangkap dinamika kerja, interaksi informal, serta praktik organisasi yang tidak selalu terungkap dalam wawancara formal. Ketiga, studi dokumentasi terhadap dokumen resmi seperti Peraturan Gubernur, Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP), serta data peta jabatan yang relevan dengan transformasi organisasi. Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) yang didukung oleh catatan lapangan dan perangkat perekam digital.

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berulang menggunakan model Milles et al. (2014) yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Pada tahap kondensasi data, peneliti melakukan proses seleksi, pengkodean (*coding*), dan kategorisasi terhadap data mentah berdasarkan tema-tema yang mengacu pada 12 elemen dalam kerangka 4R. Proses pengkodean dilakukan secara tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antara temuan empiris dan konstruksi teoretis. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk matriks dan narasi analitis untuk memudahkan interpretasi hubungan antar dimensi transformasi. Tahap akhir dilakukan melalui verifikasi berulang terhadap temuan dengan membandingkan berbagai sumber data guna memastikan konsistensi dan validitas interpretasi.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menerapkan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi antar-informan dari berbagai jenjang jabatan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan menguji konsistensi data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Moleong, 2010). Selain itu, peneliti juga melakukan proses refleksi kritis (*reflexivity*) untuk meminimalisir bias subjektivitas dalam proses interpretasi data.

Kerangka teori "*The Four R's*" dari Gouillart dan Kelly digunakan sebagai pisau analisis utama untuk membedah transformasi organisasi secara holistik. Meskipun dikembangkan dalam konteks organisasi bisnis, kerangka ini tetap relevan untuk mengidentifikasi apakah perubahan yang terjadi telah menyentuh aspek *reframing*, *restructuring*, *revitalization*, dan *renewal*. Penggunaan kerangka ini juga memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis kritis terhadap keterbatasannya dalam menjelaskan kompleksitas birokrasi publik yang bersifat hierarkis dan regulatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini peneliti memaparkan temuan penelitian yang telah peneliti lakukan sebelumnya yang berkenaan dengan transformasi organisasi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat yang akan dianalisis menggunakan teori Gouillart & Kelly (1995) yang terdiri dari *reframing, restructuring, revitalization, renewal*. Adapun hasil dari penelitian yang telah diperoleh melalui observasi, wawancara serta studi dokumentasi adalah sebagai berikut:

1. *Reframing*

Pada elemen *achieving mobilization*, penghimpunan energi mental untuk menggerakkan perubahan masih menunjukkan karakter dominan yang bersifat *top-down* dan berorientasi pada kepatuhan terhadap regulasi pusat (*administrative compliance*). Meskipun forum diskusi seperti *Sharing ASN Sarerea Jeung Ngarojong Jawa Barat Istimewa* (SASAJEN) telah diinisiasi sebagai ruang

komunikasi horizontal, temuan empiris menunjukkan bahwa mekanisme ini belum sepenuhnya mampu mentransformasikan kesadaran kolektif aparatur secara mendalam. Aktivitas tersebut cenderung berfungsi sebagai instrumen formal organisasi daripada ruang refleksi kritis yang mendorong perubahan pola pikir secara organik.

Tabel 2. Komposisi Pendidikan Pegawai Biro Organisasi Tahun 2025

Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
S3 (Doktor)	2
S2 (Magister)	13
S1/D4 (Sarjana)	24
SLTA	3
Total	**42**

Sumber: Data Kepegawaian Biro Organisasi, 2025

Secara empiris, kapasitas intelektual pegawai sebenarnya sangat memadai, sebagaimana tercermin dalam komposisi pendidikan yang didominasi oleh lulusan sarjana dan pascasarjana. Namun demikian, potensi kognitif tersebut tidak secara otomatis terkonversi menjadi energi transformasional. Sebaliknya, energi pegawai lebih banyak terserap untuk memenuhi tuntutan administratif yang bersifat rutin. Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kapasitas individu dengan desain sistem kerja, yang mengindikasikan bahwa proses *reframing* belum sepenuhnya menyentuh dimensi internalisasi nilai.

Pada elemen *create the vision*, visi agilitas yang diusung organisasi cenderung mengalami reduksi makna pada level implementasi. Peneliti menemukan bahwa visi tersebut sering dipersepsikan sebagai perubahan simbolik atau administratif semata (*symbolic transformation*), tanpa diikuti perubahan substantif pada proses bisnis. Hal ini mengindikasikan bahwa proses *cascading* visi belum mampu menjembatani antara arah strategis organisasi dengan praktik operasional sehari-hari.

Kritik paling signifikan muncul pada elemen *build the measurement system*. Transformasi sistem kinerja melalui aplikasi Jawa Barat Manajemen Kinerja Instansi Pemerintah Terintegrasi (JAPATI) menunjukkan kemajuan teknologi, namun peneliti menemukan risiko yang signifikan pasca-implementasi Permenpan RB Nomor 1 Tahun 2023. Pergeseran dari sistem angka kredit menuju konversi Predikat Kinerja (SKP) telah memindahkan otoritas penilaian sepenuhnya ke tangan pimpinan. Kondisi ini mendorong munculnya perilaku adaptif yang bersifat pragmatis, di mana orientasi kinerja aparatur bergeser dari pencapaian output substantif menuju upaya memperoleh legitimasi penilaian dari atasan.

Jika dikaitkan dengan kerangka Gouillart dan Kelly, temuan ini menunjukkan bahwa dimensi *reframing* belum sepenuhnya berhasil mentransformasi "*mind*" organisasi. Alih-alih menghasilkan perubahan paradigma yang mendalam, proses yang terjadi justru memperkuat logika birokrasi lama dalam bentuk baru. Hal ini mengindikasikan keterbatasan implementasi transformasi yang hanya menyentuh instrumen formal tanpa mengubah relasi kekuasaan dan pola insentif dalam organisasi publik.

Temuan pada dimensi ini juga mengindikasikan bahwa transformasi organisasi dalam sektor publik tidak dapat dilepaskan dari pengaruh struktur kekuasaan dan budaya kepatuhan yang mengakar. Berbeda dengan organisasi privat yang lebih fleksibel dalam mengelola perubahan, birokrasi publik cenderung terikat pada mekanisme formal yang membatasi ruang eksperimentasi. Oleh karena itu, proses *reframing* tidak hanya memerlukan perubahan visi dan sistem pengukuran, tetapi juga rekonstruksi relasi otoritas agar inovasi dapat tumbuh secara organik tanpa terhambat oleh dominasi hierarki.

2. *Restructuring*

Dimensi *restructuring* menunjukkan adanya kontradiksi mendasar antara desain organisasi yang dirampingkan dengan kapasitas riil sumber daya manusia yang tersedia. Pada elemen *construct an economic model*, data empiris mengungkap adanya defisit sumber daya manusia sebesar 45% dari kebutuhan ideal. Ketimpangan ini tidak hanya merepresentasikan kekurangan kuantitatif, tetapi juga berdampak langsung pada distorsi fungsi kerja di tingkat operasional.

Tabel 3. Perbandingan Kebutuhan (K) dan *Bezetting (B)* Jabatan pada Biro Organisasi Tahun 2024

No	Nama Jabatan	(K)	(B)	(S)
1	**Kepala Biro Organisasi**	1	1	*0*
2	Analis Kebijakan Ahli Madya	1	2	*1*
3	Analis Kebijakan Ahli Muda	2	6	*4*
4	Analis Kebijakan Ahli Pertama	3	0	*-3*
5	Analis Sumber Daya Manusia Apratur Ahli Madya	7	0	*-7*
6	Analis Sumber Daya Manusia Apratur Ahli Muda	7	2	*-5*
7	Analis Sumber Daya Manusia Apratur Ahli Pertama	8	4	*-4*
8	Analis Kelembagaan	*6*	*1*	*-5*
9	Analis Jabatan	*3*	*1*	*-2*
10	Analis Tata Laksana	*4*	*4*	*0*
11	Analis Pelayanan Publik	*3*	*2*	*-1*
12	Analis Kinerja	*9*	*7*	*-2*
13	Pengelola Data	*5*	*2*	*-3*
14	**Kepala Bagian Tata Usaha**	1	1	*0*
15	Perencana Ahli Muda	1	1	*0*
16	Perencana Ahli Pertama	1	0	*-1*
17	Pranata Komputer Ahli Madya	1	0	*-1*
18	Pranata Komputer Ahli Muda	1	0	*-1*
19	Pranata Komputer Ahli Pertama	1	1	*0*
20	Pranata Hubungan Masyarakat Penyelia	1	0	*-1*
21	Pranata Hubungan Masyarakat Mahir	1	0	-1
22	Pranata Hubungan Masyarakat Pelaksana	1	0	-1
23	Analis Sumber Daya Manusia Aparatur	*1*	*1*	*0*
24	Analis Perencanaan, Evaluasi dan Pelaporan	*1*	*1*	*0*
25	Pengelola Keuangan	1	1	*0*
26	Pengolah Data Aplikasi dan Pengelolaan Data Sistem Keuangan	1	1	*0*
27	Pengelola Data	1	1	*0*
28	Pengolah Informasi dan Komunikasi	1	0	*-1*
29	Pengadministrasi Umum	3	2	*-1*
30	Pengadministrasi Keuangan	3	2	*-1*
TOTAL		**80**	**44**	**-36**

Sumber: Matriks Penyesuaian Nomenklatur dan Peta Jabatan Biro Organisasi, 2024

Dalam praktiknya, defisit ini memaksa aparatur untuk bekerja dalam kondisi *overload* yang kronis. Pegawai tidak hanya menjalankan fungsi substantif sesuai jabatan fungsionalnya, tetapi juga harus mengambil alih tugas-tugas administratif dasar akibat ketiadaan dukungan struktural. Fenomena ini menciptakan kondisi *multi-hatting* yang mengaburkan batas antara pekerjaan strategis dan operasional. Akibatnya, kapasitas analitis yang seharusnya menjadi kekuatan utama pejabat fungsional justru tereduksi oleh beban kerja rutin yang bersifat teknis.

Lebih jauh, penelitian ini mengidentifikasi adanya fenomena *residual managerial burdens*, yaitu beban kerja manajerial yang tetap bertahan meskipun struktur jabatan telah disederhanakan. Penghapusan lapisan eselon tidak serta merta menghilangkan fungsi koordinasi, supervisi, dan validasi teknis yang sebelumnya melekat pada jabatan tersebut. Beban ini justru berpindah ke pejabat fungsional tanpa diiringi dengan kewenangan formal maupun sistem penghargaan yang memadai.

Kondisi ini menciptakan paradoks organisasi, secara struktural organisasi tampak lebih datar (*flat*), namun secara fungsional tetap kompleks dan birokratis. Jika dikaitkan dengan teori Gouillart dan Kelly, transformasi pada dimensi "*body*" organisasi belum mencapai

kondisi yang sehat. Restrukturisasi yang dilakukan lebih menyerupai *downsizing* administratif daripada *organizational redesign* yang komprehensif.

Pada elemen *align the physical infrastructure*, modernisasi ruang kerja melalui konsep *open space* dan dukungan perangkat digital memang berhasil meningkatkan fleksibilitas interaksi. Namun, temuan menunjukkan adanya ketidaksinkronan antara kelincahan fisik dengan kekakuan prosedural. Infrastruktur yang modern tidak diiringi dengan pembaruan mekanisme kerja yang adaptif.

Gambar 1. Ruang Kerja Terbuka (*Open Space*) pada Ruangan Biro Organisasi
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

Gambar 2. Aktivitas Pegawai Menggunakan Laptop Pribadi
Sumber: Dokumentasi Peneliti, 2025

Hal ini semakin diperkuat pada elemen *redesign the work architecture*, di mana ketidakjelasan Proses Bisnis (Probis) dan SOP menjadi hambatan utama. Organisasi mengalami kesulitan dalam menyelaraskan struktur baru dengan prosedur kerja yang masih berbasis paradigma lama. Dengan demikian, restrukturisasi yang dilakukan di Biro Organisasi menunjukkan bahwa efisiensi struktural tidak selalu berbanding lurus dengan efektivitas organisasi. Tanpa dukungan kapasitas sumber daya manusia dan kejelasan desain kerja, organisasi berisiko mengalami *overstretching capacity*, di mana beban kerja meningkat namun tidak diimbangi dengan kemampuan adaptasi yang memadai. Hal ini mempertegas bahwa transformasi struktural harus dipandang sebagai bagian dari sistem yang lebih luas, bukan sebagai solusi tunggal dalam reformasi birokrasi.

3. Revitalization

Dimensi *revitalization* mengungkap adanya ketegangan antara tuntutan eksternal untuk meningkatkan kecepatan layanan dengan kapasitas internal organisasi yang belum sepenuhnya siap. Pada elemen *achieving market focus*, percepatan proses birokrasi memang berhasil dicapai melalui pengurangan lapisan hierarki. Namun, peningkatan kecepatan ini tidak diikuti oleh peningkatan kualitas solusi kebijakan.

Penelitian menemukan adanya *mismatch* kompetensi yang signifikan akibat proses penyetaraan jabatan. Banyak pejabat fungsional yang tidak memiliki latar belakang keahlian yang linear dengan tugas barunya. Kondisi ini berdampak pada menurunnya kualitas analisis dan rekomendasi kebijakan yang dihasilkan. Dengan demikian, agilitas yang tercipta cenderung bersifat administratif, bukan substantif.

Jika ditinjau melalui perspektif Gouillart dan Kelly, kondisi ini menunjukkan bahwa "indera" organisasi belum berfungsi secara optimal. Organisasi memang mampu merespons tuntutan eksternal dengan cepat, namun belum mampu menghasilkan respons yang berkualitas. Hal ini mengindikasikan bahwa revitalisasi belum mencapai tahap integrasi antara kecepatan dan ketepatan.

Pada elemen *invent new business*, inovasi layanan seperti digitalisasi LKIP dan pengembangan aplikasi JAPATI menunjukkan adanya upaya adaptasi terhadap tuntutan lingkungan. Namun, inovasi tersebut masih bersifat sporadis dan belum terinstitusionalisasi secara sistemik. Tanpa dukungan Probis dan SOP yang jelas, inovasi ini berisiko menjadi solusi sementara yang tidak berkelanjutan.

Sementara itu, pada elemen *change the*

rules through information technology, implementasi SPBE telah berhasil mengubah pola komunikasi organisasi menjadi lebih cepat dan egaliter. Namun, teknologi informasi saat ini masih berfungsi sebagai alat otomasi administratif, belum sebagai instrumen transformasi manajerial. Fungsi supervisi yang sebelumnya dijalankan secara struktural belum sepenuhnya tergantikan oleh sistem digital.

Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan revitalisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam merespons tuntutan eksternal secara cepat, tetapi juga oleh kualitas internal dalam mengolah respons tersebut menjadi kebijakan yang solutif. Dalam konteks ini, transformasi digital yang tidak diiringi dengan peningkatan kapasitas analitis aparatur berpotensi menghasilkan shallow responsiveness, yaitu respons yang cepat namun tidak mendalam. Kondisi ini menjadi tantangan utama dalam mewujudkan birokrasi yang benar-benar adaptif.

4. Renewal

Dimensi *renewal* mengungkap tantangan paling kompleks dalam transformasi organisasi, yaitu pada aspek motivasi, pembelajaran, dan identitas kolektif. Pada elemen *create a reward structure*, penelitian menemukan adanya ketidaksesuaian antara sistem penghargaan dengan beban kerja yang semakin dinamis. Ketiadaan insentif tambahan bagi peran ketua tim menciptakan ketimpangan antara kontribusi dan kompensasi.

Kondisi ini mendorong perubahan orientasi kerja aparatur dari pencapaian kinerja substantif menuju strategi bertahan (*survival strategy*) dalam sistem penilaian. Aparatur cenderung berfokus pada pencapaian indikator formal yang diakui oleh sistem evaluasi, bukan pada pengembangan keahlian fungsional yang lebih mendalam. Jika dikaitkan dengan teori Gouillart dan Kelly, hal ini menunjukkan bahwa dimensi "*spirit*" organisasi belum terbangun secara optimal.

Pada elemen *build individual learning*, terdapat kontradiksi antara tuntutan organisasi untuk menjadi pembelajar dengan realitas beban kerja yang tinggi. Program pengembangan kompetensi sering kali hanya dipenuhi secara administratif tanpa menghasilkan peningkatan kapasitas yang signifikan. Selain itu, mekanisme kerja *team of teams* menciptakan tekanan koordinasi yang tinggi, yang berdampak pada kelelahan mental (*burnout*).

Fenomena *burnout* yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh volume pekerjaan, tetapi juga oleh kompleksitas koordinasi lintas fungsi yang tinggi. Aparatur dituntut untuk terus berpindah fokus antar-tim dengan konteks pekerjaan yang berbeda, yang meningkatkan beban kognitif secara signifikan.

Lebih jauh, pada *elemen develop the organization*, penelitian menemukan adanya krisis identitas organisasi. Fragmentasi penugasan menyebabkan aparatur kehilangan rasa keterikatan terhadap unit kerja tertentu. Kondisi ini melemahkan *sense of belonging* dan berpotensi menurunkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi belum mampu membangun keseimbangan antara fleksibilitas struktural dengan stabilitas psikologis. Agilitas yang diciptakan cenderung bersifat mekanis, namun belum diiringi dengan penguatan identitas kolektif dan kesejahteraan psikologis aparatur.

Secara keseluruhan, dimensi renewal menegaskan bahwa keberlanjutan transformasi organisasi sangat bergantung pada keseimbangan antara fleksibilitas struktural dan stabilitas psikologis aparatur. Tanpa adanya perhatian terhadap aspek kesejahteraan mental, identitas organisasi, dan motivasi intrinsik, transformasi berisiko menciptakan organisasi yang secara formal terlihat lincah, namun secara internal rapuh. Oleh karena itu, pembaruan organisasi harus dipahami sebagai proses jangka panjang yang tidak hanya berorientasi pada kinerja, tetapi juga pada keberlanjutan kapasitas manusia di dalamnya.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi organisasi pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat pasca implementasi kebijakan penyederhanaan birokrasi masih berada dalam fase transisional yang ditandai oleh ketegangan antara desain struktural yang lincah dengan kapasitas organisasi yang belum sepenuhnya siap. Meskipun restrukturisasi telah berhasil menciptakan bentuk organisasi yang lebih datar serta didukung oleh digitalisasi melalui implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis

Elektronik (SPBE), transformasi tersebut belum diikuti oleh perubahan mendalam pada aspek non-struktural, khususnya dalam pola kerja, sistem penghargaan, dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Pada dimensi *reframing*, proses perubahan pola pikir aparatur masih didominasi oleh orientasi kepatuhan administratif (*administrative compliance*), sehingga belum menghasilkan internalisasi nilai transformasi secara substantif. Pada dimensi restructuring, kebijakan pemangkasan jabatan struktural yang tidak diiringi dengan perencanaan sumber daya manusia yang memadai telah memicu defisit SDM sebesar 45% serta melahirkan fenomena *residual managerial burdens*, di mana pejabat fungsional menanggung beban manajerial tanpa dukungan otoritas formal. Dampaknya, agilitas yang dihasilkan cenderung bersifat administratif dan belum mampu meningkatkan kualitas kinerja substantif organisasi.

Lebih lanjut, pada dimensi *revitalization*, percepatan proses birokrasi belum diimbangi dengan peningkatan kualitas solusi kebijakan akibat adanya ketidaksesuaian kompetensi aparatur. Sementara itu, pada dimensi *renewal*, transformasi menghadapi tantangan serius dalam aspek motivasi dan pembelajaran organisasi, yang ditandai oleh ketidaksesuaian sistem penghargaan serta munculnya kelelahan mental (*burnout*) akibat kompleksitas koordinasi lintas tim. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi yang terjadi masih bersifat permukaan dan berisiko menjadi perampingan administratif semu apabila tidak diiringi dengan penguatan dimensi kultural dan kapasitas organisasi secara berkelanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka transformasi organisasi klasik seperti model *The Four R's* dari Gouillart dan Kelly memiliki keterbatasan dalam menjelaskan dinamika transformasi pada organisasi publik yang bersifat hierarkis dan regulatif. Transformasi di sektor publik tidak hanya dipengaruhi oleh perubahan struktur dan sistem, tetapi juga oleh relasi kekuasaan, logika kepatuhan administratif, serta kapasitas sumber daya manusia yang kompleks. Oleh karena itu, diperlukan pengayaan perspektif teoretis yang mampu mengintegrasikan dimensi struktural dan non-struktural secara lebih kontekstual dalam studi transformasi birokrasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi tidak dapat berhenti pada penyederhanaan struktur organisasi semata. Pemerintah daerah perlu memastikan adanya sinkronisasi antara restrukturisasi kelembagaan dengan penguatan manajemen talenta, penyusunan arsitektur proses bisnis yang adaptif, serta sistem penghargaan yang mampu mengakomodasi beban kerja lintas fungsi. Tanpa integrasi tersebut, upaya mewujudkan birokrasi yang lincah berpotensi terjebak dalam agilitas administratif yang tidak menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik secara substantif dan berkelanjutan.

Temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa reformasi birokrasi di tingkat daerah memerlukan pendekatan yang lebih adaptif dan kontekstual, yang tidak hanya mengadopsi kebijakan pusat secara normatif, tetapi juga mempertimbangkan kesiapan organisasi dan karakteristik lokal. Tanpa pendekatan tersebut, transformasi berpotensi menghasilkan ketidaksesuaian antara tujuan kebijakan dengan realitas implementasi, yang pada akhirnya justru menghambat efektivitas birokrasi itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

Abubakar, H., Sukmawati, & S, N. (2019). *Dampak Transformasi Organisasi Terhadap Keberlanjutan Usaha Perjalanan Wisata di Kota Makassar*. *4*(2), 2597–4084. https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/miraipg.309

Amantha, M.I.P, G. K. (2024). Implementation Of The Concept Of Agile Governance After Bureaucratic Simplification At The Regional Secretariat Of Lampung Province. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, *14*(2), 123–135. https://doi.org/10.33701/jiwbp.v14i2.4285

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Daniarsyah, D. (2020). Menghalau Perilaku Kontraproduktif : Transformasi Jabatan Administrasi Menjadi Jabatan Fungsional. *Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies*

(JIPAGS).

Dewi, L. P. R. S., & Suardana, I. B. R. (2023). Reflections of agile governance in public services in the digital age. *Publisia: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, *8*(1), 84–90. https://doi.org/10.26905/pjiap.v8i1.9154

Gouillart, F. J., & Kelly, J. N. (1995). *Transforming The Organization*. McGraw-Hill.

Kementerian PANRB. (2021a). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 7 Tahun 2021 tentang Sistem Kerja Pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi*.

Kementerian PANRB. (2021b). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi Ke Dalam Jabatan Fungsional*.

Kementerian PANRB. (2021c). *Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi*.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4). https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Milles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Moleong, L. J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (28th ed.). PT REMAJA ROSDAKARYA.

Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 133 Tahun 2022 Tentang Tugas Pokok, Fungsi, Rincian Tugas Unit Dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat (2022).

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity (4th ed.)*. Oxford University Press.

Puspita, D. P., Nurasa, H., & Pancasilawan, R. (2023). Organizational Transformation at the Government Procurement Bureau of Goods and Services in Banten Province. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, *7*(1), 97–111. https://doi.org/10.24198/jmpp.v7i1.47876

Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat. (2023). *Rencana Strategis Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Barat 2024-2026* (Number 28).

Suryani, E., & Diniawaty, S. A. (2024). Penyederhanaan Birokrasi : Wujud Nyata Langkah Pemerintah Indonesia Menuju Agile Governance. *Jurnal Publik*, *18*(01), 11–25. https://doi.org/10.52434/jp.v18i01.325

Taufik, & Warsono, H. (2020). Birokrasi Baru untuk New Normal: Tinjauan Model Perubahan Birokrasi dalam Pelayanan Publik diEra Covid-19. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*.

Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasca Implementasi Kebijakan Pengalihan Jabatan Struktural Eselon III, IV dan V ke Jabatan Fungsional di Pemerintah Pusat dan Daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, *3*(1). https://www.kasn.go.id/details/item/533-penghapusan-eselon-kasn-ingatkan-soal-demoralisasi,

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems Review*.