

## ANALISIS KESIAPAN PEGAWAI NEGERI SIPIL DALAM MENGHADAPI IMPLEMENTASI DELAYERING (Studi Kasus pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan)

Virginia Dewi Iswandari

Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan, Kementerian Keuangan, Jl. Purnawarman No. 99,  
Kebayoran Baru, Jakarta Selatan  
E-mail: virginia.dewi@kemenkeu.go.id

**ABSTRAK.** Keberhasilan implementasi suatu perubahan dipengaruhi oleh tingkat kesiapan individu maupun kolektif serta bagaimana implikasi perubahan tersebut pada lingkungan kerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesiapan pegawai untuk berubah pada organisasi sektor publik dengan konteks perubahan delayering. Data penelitian terbagi menjadi dua, data kuantitatif dikumpulkan melalui survei terhadap 225 pegawai negeri sipil di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) yang sedang dalam proses implementasi kebijakan delayering, sementara data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara terhadap pejabat struktural di lingkungan BPPK yang nantinya akan terdampak delayering. Pengolahan data dilakukan dengan *Structural Equation Method* (SEM) berbasis *Covariance-Based Structural Equation Modelling* (CBSEM) dengan aplikasi LISREL, sementara data kualitatif diolah dengan aplikasi RQDA. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum *change beliefs* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah, namun secara rinci tidak semua dimensi dalam *change beliefs* menunjukkan pengaruh yang sama. Dimensi *change efficacy* dan *principal support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Sedangkan dimensi lainnya tidak menunjukkan pengaruh yang sama. Hal ini menjadi indikasi bahwa kedua faktor tersebut memegang peranan yang paling penting pada keberhasilan implementasi inisiatif delayering pada objek penelitian. Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk melakukan analisis kesiapan pegawai dalam menghadapi delayering pada instansi pemerintahan lainnya atau untuk jenis jabatan lainnya.

**Kata Kunci:** Kesiapan Pegawai Untuk Berubah; Change Beliefs; Delayering; Sektor Publik.

### ***EMPLOYEE'S READINESS FOR CHANGE ANALYSIS IN FACING DELAYERING (Case Study of Financial Education and Training Agency of Ministry of Finance)***

**ABSTRACT.** *The success of change implementation is influenced by the level of individual and collective readiness as well as the changes' implications on the employees' work environment. This research aims to analyze employees' readiness for change in the public sector organization within the context of delayering. The research data is divided into two parts: quantitative data collected through a survey of 225 civil servants from Financial Education and Training Agency (FETA), which is currently undergoing the implementation of delayering policy, and qualitative data gathered through interviews with structural officers within FETA whose positions will be affected by delayering. Data processing is conducted using CBSEM with the LISREL application, while qualitative data is analyzed using the RDQA application. The research findings indicate that, overall, change beliefs have a positive and significant influence on employees' readiness for change, however, in detail, not all dimensions within change beliefs exhibit the same level of impact. change efficacy and principal support have a positive and significant influence on employees' readiness for change, while other dimensions do not show the same influence. This indicates that those two factors play the most important role in the success of delayering implementation. This study can serve as a foundation for analyzing employees' readiness to face delayering in other government institutions or for different job types.*

**Key words:** *Readiness For Change; Change Beliefs; Delayering; Public Sector.*

### **PENDAHULUAN**

Rancangan dari struktur hierarki suatu organisasi akan sangat mempengaruhi alur informasi, insentif karyawan juga kinerja dari organisasi tersebut (Li et al., 2016). Hal paling mendasar yang digunakan untuk menjelaskan bentuk organisasi adalah kedalaman (*depth*) dan kelebaran (*breadth*) dari struktur itu sendiri (Kuhn,

2011). Kedalaman organisasi berarti jumlah lapisan hierarki atau jumlah level manajerial yang berada di antara level manajemen puncak dan pegawai operasional, sementara kelebaran organisasi dilihat dari jumlah pegawai yang menjadi bawahan langsung dari satu level manajerial (Kuhn, 2011).

Masalah birokrasi merupakan masalah yang sering muncul terkait organisasi sektor publik

khususnya instansi pemerintahan. Li, Lu, & Wang (2016) mendefinisikan birokrasi pemerintah sebagai organisasi hierarkis dengan fungsi resmi dan seperangkat aturan formal yang berkedudukan kuat. Indonesia merupakan contoh nyata negara dengan praktik birokrasi yang besar dengan jumlah pegawai negeri yang mencapai 4,5 juta pegawai, belum termasuk pekerja pemerintahan tambahan dengan status honorer (Turner, Prasajo, & Sumarwono, 2022). Besarnya praktik birokrasi ini memicu berbagai masalah pada institusi pemerintahan Indonesia seperti masalah korupsi, inefisiensi, serta pelayanan publik yang buruk (Turner et al., 2022). Pendapat ini sejalan dengan pendapat dari Dahlia (2020) yang menyatakan bahwa birokrasi Indonesia masih jauh dari praktik tata kelola yang baik dan bersih, serta sistem eselon yang menjadi akar pelaksanaan birokrasi Indonesia juga menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk maraknya praktik korupsi.

Salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan di Indonesia adalah dengan melakukan reformasi birokrasi. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010 – 2025, makna dari reformasi birokrasi adalah perubahan besar dalam paradigma dan tata kelola pemerintahan Indonesia. Inisiatif *delayering* atau yang secara resmi disebut Penyederhanaan Birokrasi merupakan langkah yang diambil oleh pemerintah untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang juga dijadikan sebagai program strategis di level nasional dan menjadi program prioritas kerja presiden tahun 2019 – 2024 (Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 18 tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020 – 2024). Bo, Wu, & Zhong (2020) mendefinisikan *delayering* sebagai pengurangan *layer* atau lapisan yang terdapat pada hierarki organisasi, sementara Kuhn (2011) mendefinisikan *delayering* sebagai kegiatan mengurangi jumlah level manajerial dalam sebuah organisasi atau “meratakan” hierarki organisasi.

*Delayering* dimaksudkan untuk menyelesaikan salah satu masalah utama terkait birokrasi di Indonesia yaitu belum tepatnya fungsi serta ukuran dari organisasi pemerintahan di Indonesia saat ini (Perpres Nomor 81 Tahun 2020).

Nisa & Pertiwi (2022) menjelaskan bahwa *delayering* merupakan respon atas kebutuhan pemerintah untuk menyederhanakan struktur dan kebutuhan penambahan jabatan-jabatan fungsional. *Delayering* juga dilakukan untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan dan mempercepat proses pengambilan keputusan dengan tujuan besar berupa peningkatan terhadap pelayanan publik.

Cakupan dari implementasi *delayering* ini mencapai skala nasional, sehingga mempengaruhi baik instansi pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Kementerian Keuangan merupakan salah satu unit yang tengah dalam proses implementasi kebijakan *delayering*. Proses *delayering* yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan dijalankan secara bertahap mulai tahun 2018 dan masih berlangsung hingga saat ini. Implementasi *delayering* di Kementerian Keuangan tidak memungkinkan untuk dilakukan secara serentak karena Kementerian Keuangan sendiri merupakan sebuah institusi pemerintahan yang memiliki lebih dari 70.000 pegawai dengan kantor yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Namun demikian, hingga akhir tahun 2023, 6 dari 11 Unit Eselon I yang berada di bawah Kementerian Keuangan telah atau sedang dalam proses mengimplementasikan *delayering*.

Terlepas dari tujuan kebijakannya yang positif, beberapa penelitian mengidentifikasi dampak dari dilakukannya *delayering* pada organisasi, antara lain *job insecurity* yang muncul pada level manajerial (Hassard & Morris, 2020). Dahlia (2020) juga mengidentifikasi beberapa dampak dari implementasi *delayering* pada organisasi pemerintah yaitu kesempatan promosi yang semakin kecil, konsekuensi yang menyeluruh terhadap budaya dan lingkungan kerja, serta harus adanya perubahan yang komprehensif atas sistem manajemen karir untuk para Aparatur Sipil Negara (ASN).

Resistensi terhadap perubahan yang timbul dari internal organisasi juga merupakan dampak yang perlu diantisipasi (Hameed, Khan, Sabharwal, Arain, & Hameed, 2019). Irfan (2013) melakukan evaluasi atas implementasi *delayering* di Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan menemukan beberapa dampak yang

ditimbulkan yaitu perbedaan pendapatan antara jenjang jabata struktural yang ditinggalkan dengan jabatan fungsional yang diampu, serta adanya pekerjaan besar bagi organisasi untuk memperbarui berbagai dokumen seperti uraian jabatan dan Standar Operasional Prosedur (SOP).

Berdasarkan uraian di atas, untuk memastikan bahwa inisiatif *delayering* dapat diimplementasikan dengan baik, memenuhi tujuan dari dibentuknya inisiatif tersebut, serta meminimalisasi dampak negatif yang mungkin timbul, peneliti menganggap perlu untuk mendalami dan melakukan analisis terkait persepsi dan kesiapan organisasi maupun pegawai dalam menyikapi implementasi kebijakan *delayering*. Objek dalam penelitian ini adalah salah satu Unit Eselon I di lingkungan Kementerian Keuangan yang saat ini tengah dalam proses implementasi *delayering* yaitu Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). Proses implementasi *delayering* tersebut ditandai dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 135 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Menteri Keuangan Nomor 188/PMK.01/2021 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan pada tanggal 7 Desember 2023, yang mana berdampak pada berubahnya struktur organisasi BPPK dan berkurangnya 11 jabatan eselon III dan 46 jabatan eselon IV di BPPK. Implementasi atas perubahan organisasi tersebut diberikan waktu maksimal satu tahun dari tanggal penetapan peraturan tersebut.

## KERANGKA PEMIKIRAN

### 1. *Delayering* pada Kementerian Keuangan

Bo et al. (2020) mendefinisikan *delayering* sebagai pengurangan atas lapisan-lapisan (*layers*) pada hierarki sebuah organisasi. *Delayering* atau perataan hierarki (*flattening hierarchy*) juga diartikan sebagai pemadatan vertikal yang direncanakan atas tingkatan hierarki manajerial yang melibatkan pemindahan atau penghapusan besar-besaran atas satu atau lebih tingkatan manajerial atau supervisor dari organisasi (Littler, Wiesner, & Dunford, 2003).

Qian (1994) dalam Li et al. (2016) menjelaskan bahwa terdapat keuntungan ketika

organisasi memiliki lebih sedikit tingkatan di dalamnya, yaitu penurunan kerugian kumulatif yang ada di setiap level hierarki, sedangkan kerugiannya adalah menurunnya efektivitas pengawasan yang disebabkan oleh meningkatnya rentang kendali. Penelitian Li et al. (2016) sendiri menemukan bahwa bertambahnya rentang kendali akibat proses *delayering* menyebabkan sulitnya pemerintahan yang berada pada hierarki puncak untuk berkoordinasi dan memantau hierarki di bawahnya.

Ketentuan terkait penyederhanaan birokrasi atau *delayering* di Indonesia diatur dalam tiga peraturan yang diterbitkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi yakni:

- a. Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyetaraan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional.
- b. Peraturan Menteri PANRB Nomor 25 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Struktur Organisasi pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.
- c. Peraturan Menteri PANRB Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi.

Sebelum adanya regulasi terkait implementasi kebijakan *delayering*, Kementerian Keuangan telah memiliki 37 jabatan fungsional yang terdiri dari jabatan fungsional *core business* dan jabatan fungsional penggunaan dari K/L lain. Sebelum munculnya regulasi terkait penyederhanaan birokrasi atau *delayering* pada tahun 2020, Kemenkeu telah lebih dulu mengimplementasikan kebijakan serupa. Pada tahun 2018, Kemenkeu telah memangkas jabatan Eselon III di Unit Badan Kebijakan Fiskal (BKF) dari 36 jabatan menjadi 17 jabatan atau berkurang sebanyak 53% dan jabatan Eselon IV di BKF dari 129 jabatan menjadi 55 jabatan atau berkurang sebanyak 57%. Sebagian besar jabatan yang dipangkas tersebut digantikan dengan Jabatan Fungsional Analisis Kebijakan.

Pada tahun 2019, Kemenkeu berinisiatif untuk membentuk Tim Persiapan *Delayering* di lingkungan Kemenkeu yang ditetapkan dengan Surat Keputusan. Tim tersebut bertugas untuk menyiapkan langkah-langkah strategis di berbagai bidang terkait dengan implementasi kebijakan *delayering* di lingkungan Kemenkeu. Pada tahun 2020, Kemenkeu menggandeng konsultan sebagai *partner* dalam perumusan bahan pendalaman terkait implementasi *delayering* di lingkungan Kemenkeu. Pada tahun yang sama, Kemenkeu juga melakukan penghapusan atas jabatan eselon V pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sebanyak 2.957 jabatan yang kemudian dialihkan menjadi Jabatan Fungsional Pemeriksa.

Pada tahun 2021, Kemenkeu juga melakukan *delayering* terhadap dua unit kerjanya, yaitu Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) dan Pusat Sistem Informasi dan Teknologi Keuangan (Pusintek). *Delayering* pada DJKN dilakukan dengan menghapus dua jabatan eselon IV (Kepala Seksi) pada 85 Kantor Pelayanan. Jabatan tersebut kemudian dialihkan menjadi Jabatan Fungsional Pelelang Jenjang Muda. Sementara pada Pusintek, *delayering* diimplementasikan dengan menghapus enam jabatan eselon III dan 23 jabatan eselon IV yang kemudian dialihkan menjadi Jabatan Fungsional Pranata Komputer.

Pada tahun 2022, Kemenkeu juga terus melakukan implementasi terhadap kebijakan *delayering*, kali ini implementasi dilakukan pada Direktorat Jenderal Perimbangan Keuangan (DJPK) yang pada saat itu rencana implementasi telah mendapat persetujuan dari KemenPAN-RB. Proses *delayering* pada DJPK dilakukan dengan menghapus 14 jabatan eselon III dan 66 jabatan eselon IV. Di tahun ini juga terdapat realisasi implementasi *delayering* di Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) dengan adanya penghapusan satu jabatan eselon III dan dua jabatan eselon IV pada enam kantor pusat dan satu jabatan eselon IV pada 12 kantor vertikal. Pada tahun 2023, telah diterbitkan PMK Organisasi dan Tata Kerja (OTK) struktur BPPK yang baru yang

hanya menyisakan satu jabatan eselon III dan dua jabatan eselon IV di setiap kantor pusat.

## 2. Kesiapan Pegawai untuk Berubah

Hameed et al. (2019) mendefinisikan kesiapan untuk berubah sebagai kepercayaan, sikap dan intensi anggota organisasi terkait sejauh mana perubahan dibutuhkan dan bagaimana kapasitas organisasi untuk berhasil membuat perubahan tersebut. Kesiapan untuk berubah juga merupakan sesuatu yang dapat memprediksi perilaku mendukung perubahan dari pegawai (Rafferty & Minbashian, 2019). Kesiapan untuk berubah menunjukkan sejauh mana pegawai akan mulai atau terus terlibat dalam perilaku-perilaku yang terkait dengan perubahan (von Treuer et al., 2018).

Pada organisasi sektor publik, resistensi yang berasal dari para pegawai negeri itu sendiri dapat memengaruhi keberhasilan perubahan (Hameed et al., 2019). Resistensi merupakan kemunduran yang signifikan atas kesiapan organisasi untuk mengimplementasikan ide baru (Alolabi, Ayupp, & Dwaikat, 2021). Resistensi terhadap perubahan biasanya muncul akibat dari permasalahan *job security* dan perlindungan hukum yang dinikmati oleh para pegawai negeri sebelumnya (Hameed et al., 2019). Ketidakpastian yang ada di sekitar perubahan cenderung menyulitkan manajemen untuk mengantisipasi segala hal yang dibutuhkan oleh pegawai untuk menerima perubahan (Hameed et al., 2019).

Hemme, Bowers, & Todd (2018) menjelaskan bahwa karena organisasi harus berada dalam kondisi selalu siap untuk berubah kapanpun, maka pertimbangan atas level kesiapan individu maupun kolektif dalam organisasi juga akan memengaruhi apakah para penerima perubahan akan berkomitmen dalam mendukung proses perubahan. Hal ini sejalan pula dengan apa yang disampaikan oleh Alolabi et al. (2021) bahwa pegawai memiliki tanggung jawab dalam proses implementasi perubahan, sehingga sangat penting bagi organisasi untuk menilai apakah para pegawai siap untuk mengimplementasikan perubahan organisasi secara efektif.

Level kesiapan pegawai untuk berubah dapat bervariasi antara satu organisasi dengan organisasi lainnya (Alolabi et al., 2021). Hal tersebut akan bergantung pada bagaimana anggota organisasi menghargai perubahan dan bagaimana perubahan tersebut akan berimplikasi pada lingkungan kerja mereka (von Treuer et al., 2018). Reaksi negatif terhadap perubahan yang diasosiasikan dengan tingkat kesiapan yang rendah akan terjadi ketika perubahan dianggap akan menambah beban kerja, menimbulkan ketidakpastian, dan memicu kelelahan terutama ketika perubahan berlangsung cepat dan memengaruhi sebagian besar atau bahkan keseluruhan organisasi (Khaw et al., 2023).

### 3. *Change Beliefs*: Keyakinan atas Perubahan

Keyakinan atas perubahan atau *change beliefs* merupakan hal yang menjadi dasar bagi seseorang untuk mendukung terjadinya suatu perubahan dalam organisasi (Hameed et al., 2019). Terdapat lima unsur *change beliefs* menurut Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker (2007), yaitu *discrepancy*, *appropriateness*, *change efficacy*, *principal support* dan *valence*.

*Discrepancy* merupakan sesuatu yang menunjukkan kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini dan kondisi yang diinginkan (Hameed et al., 2019). Perbedaan antara kondisi saat ini dengan kondisi atau kinerja yang diharapkan akan membantu legitimasi kebutuhan atas perubahan. Keyakinan para penerima perubahan atas *discrepancy* dapat dipengaruhi oleh informasi yang disediakan oleh para *change agent* yang menjelaskan mengapa organisasi harus atau perlu untuk berubah.

*Appropriateness* merupakan sesuai yang menyatakan bahwa poin-poin yang diajukan dalam perubahan memang sesuai untuk mengisi kesenjangan yang ada dalam organisasi (Hameed et al., 2019). Sangat penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi atribut unik dari situasi organisasi saat itu sehingga tindakan korektif yang layak dapat diterapkan untuk situasi tersebut (Armenakis et

al., 2007). *Change efficacy* didefinisikan sebagai sesuatu yang merepresentasikan kepercayaan diri pegawai atas kemampuan organisasi maupun pegawai itu sendiri untuk menjalankan perubahan (Hameed et al., 2019).

*Principal support* adalah sesuatu yang menunjukkan kepada para pegawai bahwa pimpinan baik di dalam maupun di luar organisasi memberikan dukungan penuh atas segala usaha dalam rangka perubahan (Hameed et al., 2019). Sementara dimensi terakhir yaitu *valence* merupakan komponen yang menunjukkan keuntungan yang akan diperoleh dari perubahan. *Valence* harus dapat terlihat oleh seluruh pihak yang terdampak perubahan (Hameed et al., 2019). *Valence* mengakui pentingnya seorang agen perubahan untuk mengatasi atau mengenali kebutuhan personal dari penerima perubahan dalam proses implementasi perubahan (Armenakis et al., 2007).

### 4. *Change Beliefs* sebagai Anteseden dari Kesiapan Pegawai untuk Berubah

Armenakis et al. (2007) berpendapat bahwa kemampuan para agen perubahan untuk memahami pentingnya *change beliefs* dan kemampuan untuk mengukur tingkat keyakinan tersebut akan mengungkapkan informasi yang berguna bagi para pemimpin perubahan untuk mengembangkan strategi dan taktik implementasi perubahan. Hameed et al. (2019) menyatakan bahwa unsur dari *change beliefs* ini juga merupakan lima area kunci untuk keberhasilan suatu perubahan.

Rafferty & Minbashian (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa secara umum *change beliefs* memiliki hubungan yang positif dan signifikan dengan kesiapan pegawai untuk berubah. Lebih spesifik lagi dijelaskan bahwa *discrepancy*, *change efficacy* dan *principal support* memiliki hubungan yang signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah, sementara *appropriateness* dan *valence* tidak. Hameed et al. (2019) juga meneliti hubungan antara *change beliefs* secara keseluruhan dan menemukan bahwa *change beliefs* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

kesiapan pegawai untuk berubah. Penelitian Commer, Sci, Kashif Imran, Muhammad, & Iqbal (2021) menyimpulkan bahwa pegawai yang memiliki *change efficacy* yang tinggi akan cenderung lebih mudah beradaptasi dengan perubahan.

Berdasarkan uraian di atas, disusunlah hipotesis penelitian sebagai berikut.

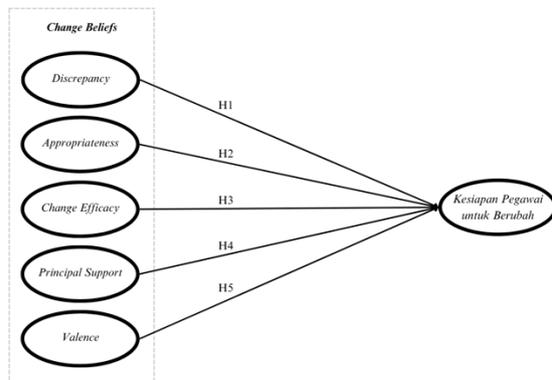
H1: *Discrepancy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

H2: *Appropriateness* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

H3: *Change efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah

H4: *Principal support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah

H5: *Valence* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.



**Gambar 1. Model Konseptual Penelitian**

**METODE**

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis tingkat kesiapan pegawai Kementerian Keuangan khususnya Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan dalam menghadapi implementasi kebijakan *delayering*. Terdapat dua metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif dan metode kualitatif. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang diadopsi

dari kuesioner yang diadopsi dari penelitian sebelumnya.

Pengumpulan data kuantitatif dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Kuesioner diperuntukkan untuk seluruh PNS di lingkungan BPPK kecuali pejabat eselon II. Pengisian kuesioner dilakukan secara daring melalui *Google Form* dengan metode *self-administered* oleh para responden. Seluruh variabel diukur dengan Skala Likert 1-7 dengan skala 1 mencerminkan “Sangat Tidak Setuju” dan skala 7 mencerminkan “Sangat Setuju”.

Variabel *change beliefs* diukur dengan kuesioner yang diadopsi dari penelitian Rafferty & Minbashian (2019). Kuesioner terdiri dari 17 pertanyaan yang mengukur kelima dimensi dari *change beliefs* yaitu *discrepancy*, *appropriateness*, *change efficacy*, *principal support* dan *valence*. Contoh dari pertanyaan dalam kuesioner ini adalah “Kebijakan *delayering* ini tepat untuk situasi organisasi saat ini” dan “Implementasi *delayering* ini akan memberikan manfaat untuk saya”. *Cronbach’s alpha* untuk masing-masing dimensi dalam variabel ini adalah 0,832 (*discrepancy*); 0,942 (*appropriateness*); 0,887 (*change efficacy*); 0,751 (*principal support*); dan 0,899 (*valence*).

Variabel kesiapan pegawai untuk berubah diukur dengan kuesioner yang diadopsi dari kuesioner penelitian Hanpachern, Morgan, & Griego (1998). Kuesioner terdiri dari 14 pertanyaan yang mengukur tingkat kesiapan pegawai untuk menghadapi suatu inisiatif perubahan dalam organisasi. Contoh dari pertanyaan dalam kuesioner ini adalah “Sehubungan dengan implementasi *delayering*, saya dapat menemukan cara untuk membantu menyelesaikan perubahan ini” dan “Sehubungan dengan implementasi *delayering*, saya bersedia bekerja lebih keras sebagai akibat dari perubahan”. *Cronbach’s alpha* untuk variabel ini adalah 0,959.

Pengumpulan data kualitatif dilakukan melalui melakukan wawancara *one on one* dengan masing-masing narasumber. Narasumber yang digunakan dalam penelitian

ini adalah para pejabat eselon 3 dan eselon 4 yang berada di lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan. Pemilihan responden didasarkan pada alasan bahwa jabatan-jabatan tersebut adalah jabatan yang akan hilang sebagai dampak dari implementasi *delayering*. Identitas narasumber disamarkan dengan alasan

*confidentiality*. Wawancara dilakukan secara daring melalui aplikasi *Zoom Meeting*. Berikut merupakan ringkasan narasumber serta waktu pelaksanaan wawancara untuk masing-masing narasumber.

**Tabel 1. Narasumber Penelitian**

No.	Jabatan Narsum	Kode Narsum	Waktu Pelaksanaan Wawancara
1.	Eselon IV	E4.1	2 Oktober 2023
2.	Eselon IV	E4.2	5 Oktober 2023
3.	Eselon IV	E4.3	10 Oktober 2023
4.	Eselon IV	E4.4	11 Oktober 2023
5.	Eselon IV	E4.5	12 Oktober 2023
6.	Eselon III	E3.1	16 Oktober 2023
7.	Eselon IV	E4.6	16 Oktober 2023
8.	Eselon III	E3.2	17 Oktober 2023
9.	Eselon IV	E4.7	17 Oktober 2023
10.	Eselon IV	E4.8	18 Oktober 2023

Data yang terkumpul kemudian diolah dan dianalisis secara objektif dan sistematis. Untuk penelitian secara kuantitatif, disamping pengujian reliabilitas dengan Cronbach's Alpha, peneliti juga melakukan pengujian hipotesis dengan *Structural Equation Modelling* (SEM). SEM digunakan karena mampu menguji sekumpulan dari hubungan dependen secara simultan (Hair Jr, Black, Babin, & Anderson, 2019). Secara lebih spesifik penelitian akan menggunakan *Covariance-Based SEM* (CBSEM). Hair Jr., Matthews, Matthews, & Sarstedt (2017) menjelaskan bahwa pendekatan CBSEM cocok digunakan jika penelitian bertujuan untuk menguji teori atau mengonfirmasi teori.

Sementara analisis atas data kualitatif dilakukan melalui beberapa tahapan yaitu tahap reduksi data dan tahap penarikan dan pengujian kesimpulan. Tahap reduksi data berarti merangkum, memilih hal yang pokok dan fokus kepada hal-hal penting untuk kemudian dicari tema serta polanya. Selanjutnya, peneliti melakukan pengkategorian terhadap data menjadi tema-tema yang relevan dan dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Dalam tahap reduksi data, peneliti melakukan pengkodean. Kode-kode (*codes*) merupakan label yang memberikan makna simbolis terhadap informasi deskriptif atau inferensial yang disusun selama penelitian. Kode biasanya dilekatkan pada potongan data dengan berbagai ukuran dan dapat berbentuk lugas, label deskriptif, atau sesuatu yang lebih rumit misalnya metafora (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Peneliti menggunakan *descriptive coding* dalam melakukan reduksi data. Dalam *descriptive coding*, peneliti melekatkan label pada kata atau frasa singkat yang menjadi topik dasar dari bagian data kualitatif. Label ini akan memberikan inventaris topik untuk tahap *indexing* dan *categorizing* (Miles et al., 2014).

Pada tahap penarikan dan pengujian kesimpulan, peneliti melakukan pengkategorian terhadap data menjadi tema-tema yang relevan dan dapat menjawab pertanyaan penelitian. Tema-tema tersebut kemudian digunakan untuk mempermudah proses penyusunan simpulan data. Proses pengolahan dan data analisis dilakukan menggunakan aplikasi RQDA.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebanyak 225 data kuantitatif berhasil dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner secara daring. Mayoritas dari responden penelitian berjenis kelamin laki-laki (57,78%). Hampir separuh dari responden berada di rentang usia 30 - <35 tahun (47,56%). Lebih dari separuh responden memiliki latar belakang pendidikan S1/D4 (55,58%). Sebanyak 76,89% dari responden merupakan pelaksana di BPPK dan hampir separuh dari response (49,33%) memiliki masa kerja 10 - <15 tahun pada saat mengisi kuesioner. Demografi responden pada penelitian ini selaras dengan demografi pegawai BPPK. *Response rate* jika

dibandingkan dengan jumlah populasi adalah 19%.

**Hasil Analisis Data Kuantitatif**

Data kuantitatif yang telah diperoleh diolah menggunakan analisis SEM dengan aplikasi LISREL. Langkah pertama yang dilakukan adalah menguji validitas dan reliabilitas data. Validitas diuji dengan melihat nilai *Standardized Loading Factor* (SLF). Sebuah item dianggap valid apabila memiliki nilai SLF lebih dari 0,50 (Hair Jr et al., 2019). Tabel di bawah ini menunjukkan nilai SLF untuk masing-masing indikator berdasarkan hasil analisis dengan aplikasi LISREL.

**Tabel 2. Nilai SLF**

Variabel	Indikator		Variabel Laten	SLF
<i>Discrepancy</i>	CBD1	←	CBD	0,87
	CBD2	←	CBD	0,62
	CBD3	←	CBD	0,59
	CBD4	←	CBD	0,87
<i>Appropriate-ness</i>	CBA1	←	CBA	0,90
	CBA2	←	CBA	0,93
	CBA3	←	CBA	0,93
<i>Change Efficacy</i>	CBC1	←	CBC	0,83
	CBC2	←	CBC	0,85
	CBC3	←	CBC	0,84
	CBC4	←	CBC	0,74
<i>Principal Support</i>	CBP1	←	CBP	0,56
	CBP2	←	CBP	0,81
	CBP3	←	CBP	0,66
<i>Valence</i>	CBV1	←	CBV	0,82
	CBV2	←	CBV	0,87
	CBV3	←	CBV	0,92
Kesiapan Pegawai untuk Berubah	RFC1	←	RFC	0,71
	RFC2	←	RFC	0,84
	RFC3	←	RFC	0,82
	RFC4	←	RFC	0,88
	RFC5	←	RFC	0,89
	RFC6	←	RFC	0,87
	RFC7	←	RFC	0,82
	RFC8	←	RFC	0,78
	RFC9	←	RFC	0,86
	RFC10	←	RFC	0,79
	RFC11	←	RFC	0,77
	RFC12	←	RFC	0,75
	RFC13	←	RFC	0,50
	RFC14	←	RFC	0,85

Berdasarkan Tabel 2, tersebut, terlihat bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai SLF 0,50 atau lebih.

Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dinyatakan valid dan proses evaluasi model dapat dilanjutkan.

Selain SLF, uji validitas juga dilakukan dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*). Nilai AVE menggambarkan besaran varians yang dijelaskan oleh indikator dibandingkan dengan varians yang berasal dari kesalahan pengukuran. Variabel laten dikatakan memiliki validitas konvergen yang baik jika memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,50. Nilai tersebut bermakna bahwa variabel laten dapat menjelaskan lebih dari separuh varians dari indikator-indikator dalam variabel tersebut secara rata-rata. Berdasarkan data pada Tabel 2, terdapat satu variabel laten yang masih memiliki nilai AVE di bawah 0,50 yaitu variabel *Principal Support*. Walaupun demikian, kondisi tersebut masih dapat diterima dengan mempertimbangkan opini dari Fornell & Larcker (1981) dalam Huang, Wang, Wu, & Wang (2013) yang menyatakan bahwa nilai AVE yang kurang dari 0,50 masih dapat diterima dengan syarat nilai CR (*Construct Reliability*) lebih dari 0,60. Nilai CR merupakan nilai yang digunakan untuk menguji reliabilitas indikator dan menunjukkan bahwa indikator-indikator dalam suatu variabel laten memiliki konsistensi dalam mengukur variabel tersebut. Nilai CR dan AVE dari variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Nilai CR dan AVE untuk Setiap Variabel Laten**

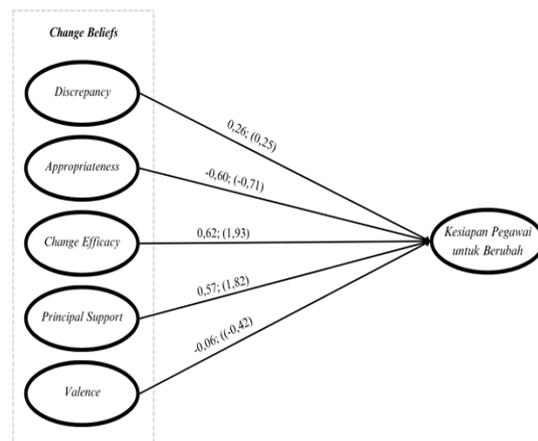
Variabel	CR	AVE
<i>Discrepancy</i>	0,85	0,56
<i>Appropriateness</i>	0,94	0,84
<i>Change Efficacy</i>	0,88	0,64
<i>Principal Support</i>	0,72	0,47
<i>Valence</i>	0,90	0,76
Kesiapan Pegawai untuk Berubah	0,96	0,64

Berdasarkan nilai CR pada Tabel 3, terlihat bahwa seluruh variabel laten memiliki nilai CR yang lebih besar dari 0,60, sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator reliabel untuk mengukur variabel laten secara konsisten.

Tahap selanjutnya dalam analisis SEM adalah pengujian kecocokan model. Uji

kecocokan model dilakukan untuk mengetahui tingkat *goodness of fit* (GOF) yang menunjukkan seberapa baik model penelitian menghasilkan kembali matriks kovarians yang diamati antara indikator. Hasil pengujian untuk model penelitian ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik karena model memenuhi lima kriteria minimal dari GOF, yaitu RMSEA 0,08 (batas ideal  $\leq 0,08$ ); GFI 0,83 (batas ideal  $\leq 0,1$ ); NFI 0,97 (batas ideal  $\geq 0,90$ ); CFI 0,98 (batas ideal  $\geq 0,90$ ); NNFI 0,98 (batas ideal  $\geq 0,90$ ); dan PNFI 0,78 (batas ideal  $> 0,50$ ). Nilai ambang batas ideal untuk menentukan GOF didasarkan pada penelitian yang dilakukan oleh Dash & Paul (2021).

Setelah dilakukan uji kecocokan model, yang selanjutnya dilakukan adalah analisis atas hubungan model struktural atau uji hipotesis. Hubungan antar konstruk dalam hipotesis dilihat dari nilai *regression weights* (Hair Jr et al., 2019). Uji signifikansi hubungan atau uji hipotesis dilakukan untuk membuktikan apakah hipotesis penelitian diterima atau ditolak dengan melihat pada nilai signifikansi antar konstruk dan *t-values*. Uji hipotesis dilakukan secara *one tailed* karena hipotesis telah memiliki arah pengaruh yakni positif. Dalam penelitian ini, hipotesis diterima jika nilai signifikansi *t-values* menunjukkan nilai yang lebih besar dari 1,645. Hasil analisis hubungan kausal antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan dalam Gambar 2.



**Gambar 2. Hasil Analisis Hubungan Kausal**

Gambar 2 menunjukkan nilai koefisien atau SLF dan juga *t-value* untuk setiap hubungan langsung yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini. Nilai yang berada tidak di dalam kurung menunjukkan nilai SLF sementara nilai di dalam kurung menunjukkan *t-value*. Berdasarkan gambar tersebut disimpulkan bahwa *Change Self Efficacy* dan *Principal Support* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

**Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis**

Path	SLF	t-value	Simpulan
CB → RFC	0,71	8,93	Positif Signifikan
CBD → RFC	0,26	0,25	Positif Tidak Signifikan
CBA → RFC	-0,60	-0,71	Negatif Tidak Signifikan
CBC → RFC	0,62	1,93	Positif Signifikan
CBP → RFC	0,57	1,82	Positif Signifikan
CBV → RFC	-0,06	-0,42	Negatif Tidak Signifikan

Tabel 4 menunjukkan hasil analisis terkait model struktural pada penelitian ini. Berdasarkan tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa dari enam hubungan yang dihipotesiskan, tiga memiliki hasil yang signifikan. Secara keseluruhan *change beliefs* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Namun, jika dilihat lebih dalam ke masing-masing dimensi, pada penelitian ini hanya dimensi *change efficacy* dan *principal support* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Nilai yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa dari kelima hubungan langsung yang ada pada model penelitian, pengaruh paling kuat dimiliki oleh pengaruh *change efficacy* terhadap kesiapan pegawai untuk berubah, sementara pengaruh paling lemah dimiliki oleh *valence* terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Sehingga berdasarkan hasil analisis data kuantitatif, H3 dan H4 dinyatakan dapat diterima.

**Hasil Analisis Data Kualitatif**

Hasil pengolahan data kualitatif menghasilkan lima kode yaitu Respon terhadap *Delayering*; Kecocokan Inisiatif *Delayering* dengan BPPK; Kesiapan Organisasi dan Pegawai; Dampak Implementasi *Delayering* terhadap Organisasi dan Pegawai; dan Tantangan dalam Implementasi *Delayering*.

Hasil analisis atas data kualitatif menunjukkan bahwa terdapat beberapa persepsi pada saat pegawai mengetahui bahwa BPPK akan melaksanakan *delayering*. Respon yang paling umum adalah adanya kekhawatiran terkait karir pegawai di masa depan. Berubahnya struktur dan komposisi pegawai di masa depan menyebabkan timbulnya kebingungan terkait *career path* pegawai ke depan. Seperti salah satu kutipan wawancara dari responden E4.2 dan E4.6 berikut.

“Yang terpikir pertama saat dengar BPPK mau *delayering* itu berarti akan ada perubahan yang sangat besar. Ketika mengingat ada perubahan banyak hal yang jadi worry dan khawatir. Nanti saya mau jadi apa, mau milih apa, nanti di mana, kapan, dan sebagainya” (Narasumber E4.6, Jakarta, 16 Oktober 2023)

“...yang pertama kali muncul, apa yang akan terjadi dengan saya kelak dalam hal karir, atau pekerjaan” (Narasumber E4.2, Jakarta, 5 Oktober 2023)

Respon yang secara umum dirasakan oleh narasumber tersebut merupakan salah satu bentuk dari *job insecurities* yang menurut Hassard & Morris (2020) adalah salah satu dampak yang akan timbul ketika suatu organisasi melakukan *delayering*. Lee et al. (2017) dalam T. R. Mills (2019) menjelaskan bahwa penting bagi organisasi untuk memberikan informasi yang jelas terkait mengapa organisasi melakukan aktivitas pengurangan struktur karena hal ini dapat membantu memelihara kepercayaan pegawai terhadap organisasi.

Untuk mendalami pemahaman atas dimensi *discrepancy* pada variabel *change beliefs*, kode terkait “*Delayering* sebagai Sarana Peningkatan Performa Organisasi” disusun dalam analisis data kualitatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh narasumber sepakat bahwa sebenarnya kebijakan *delayering* ini diperlukan untuk dapat meningkatkan performa BPPK di masa depan. Temuan ini sejalan dengan temuan pada analisis kuantitatif, di mana dimensi *discrepancy* memiliki persepsi tertinggi kedua dalam variabel *change beliefs* dengan nilai rata-rata persepsi 5,65, lebih tinggi dari nilai rata-rata persepsi untuk variabel *change beliefs* secara keseluruhan yakni 5,49.

Berdasarkan sudut pandang para narasumber, terdapat beberapa alasan mengapa narasumber berpendapat bahwa kebijakan *delayering* dibutuhkan untuk peningkatan performa atau kinerja BPPK di masa depan, yaitu terpangkasnya *layer* birokrasi; penguasaan kompetensi pegawai bisa lebih mendalam dan fokus pada bidang tertentu; *delayering* diharapkan akan meningkatkan profesionalitas ASN dan membuat organisasi lebih *agile*, adaptif dalam menjawab tantangan di masa depan, serta lebih cepat dalam merespon kebutuhan *stakeholder*.

Pendalaman atas dimensi *appropriateness* dilakukan dengan menggali persepsi narasumber terkait kecocokan kebijakan *delayering* dengan BPPK. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum narasumber berpendapat bahwa kebijakan *delayering* cocok untuk diimplementasikan di BPPK. Salah satunya adalah hampir seluruh *core function* dari BPPK sebenarnya terakomodir oleh butir kegiatan Jabatan Fungsional (JF) Widyaiswara (WI) yang selama ini menjadi JF *core business* BPPK.

“...selama ini kita sudah punya fungsi Widyaiswara yang sebetulnya kalau kita lihat butir kegiatannya WI, itu kan jadi backbone-nya BPPK. Semua yang kita lakukan di BPPK itu sebetulnya sudah seharusnya dilakukan oleh WI. Semuanya sudah ada di butir kegiatannya WI.” (Narasumber E3.1, Jakarta, 16 Oktober 2023)

Temuan ini sejalan dengan temuan pada analisis kuantitatif di mana dimensi *appropriateness* memiliki persepsi yang masih cukup tinggi dengan nilai rata-rata persepsi 5,34. Nilai ini lebih rendah dari nilai rata-rata persepsi untuk variabel *change beliefs* secara keseluruhan yakni 5,34. Kondisi ini juga tercermin dari hasil analisis kualitatif di mana para narasumber menyampaikan bahwa masih terdapat beberapa catatan yang harus dipertimbangkan untuk lebih meningkatkan tingkat kecocokan struktur baru dengan BPPK, yaitu:

- a) pekerjaan yang bersifat rentan risiko sebaiknya tetap diproses secara hierarkikal supaya ada reviu berjenjang;
- b) perlunya memperhatikan subjektivitas tim dalam menangani pelatihan; dan
- c) *squad team* akan bertanggung jawab penuh atas program yang mereka tangani, sehingga setiap anggota perlu memahami proses ADDIE secara mendalam dan menyeluruh.

Tingkat kesiapan organisasi dan pegawai juga merupakan salah satu hal yang didalami kembali dengan analisis kualitatif. Hasil analisis menunjukkan bahwa untuk kesiapan organisasi, penilaian narasumber secara subjektif mayoritas menyebutkan tingkat kesiapan organisasi saat ini masih berada di bawah angka 70%. Beberapa narasumber menyebutkan bahwa proses *delayering* terlalu cepat sehingga persiapan masih terbatas. Di samping itu, terdapat beberapa alasan yang dikemukakan untuk mendukung penilaian ini, antara lain:

- a) “wadah” jabatan fungsional yang akan dijadikan sasaran peralihan oleh pegawai belum siap;
- b) Kompetensi pegawai belum seluruhnya disesuaikan dengan JF yang ada atau dibutuhkan oleh organisasi;
- c) Pengetahuan pegawai terkait *delayering* BPPK belum mendalam dan merata di seluruh unit dan seluruh jenjang jabatan;
- d) Perangkat yang dibutuhkan seperti SOP, urjab, dan lain-lain belum ada atau masih dalam proses penyusunan; dan

e) Proses bisnis pasca *delayering* masih belum jelas.

“...*mungkin prosesnya saja yang terlalu cepat untuk di BPPK, karena saya lihat belum terlalu siap untuk melakukan delayering, tapi memang karena sudah arahan jadi dipaksakan harus siap, siap nggak siap tahun depan kita delayering.*” (Narasumber E4.2, Jakarta, 5 Oktober 2023)

Saat ini BPPK telah melakukan *piloting* yang dilaksanakan pada unit Pusat Pendidikan dan Pelatihan (Pusdiklat). Hasil yang diperoleh dari kegiatan *piloting* dianggap sebagai kunci dari kesiapan organisasi untuk mengimplementasikan *delayering*. Jika *piloting* dilaksanakan secara efektif, maka seharusnya kegiatan tersebut mampu mendeteksi poin-poin yang perlu diperbaiki agar proses bisnis pasca *delayering* dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Namun, muncul beberapa *concern* terkait pelaksanaan *piloting*, salah satunya adalah pegawai yang termasuk dalam tim *piloting* juga saat ini masih mengerjakan pekerjaan rutin mereka, sehingga ada kekhawatiran munculnya kesulitan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kegiatan *piloting* secara objektif.

“...*jika semua celah bisa diidentifikasi pada saat piloting dan kemudian diberikan treatment sehingga nanti sudah tidak lagi ditemukan pada saat implementasi, saya pikir delayering ini akan memberikan banyak dampak positif untuk organisasi.*” (Narasumber E3.2, Jakarta, 17 Oktober 2023)

Dari sisi kesiapan pegawai, sebagaimana hasil yang diperoleh dari analisis secara kuantitatif, hasil analisis kualitatif pun menunjukkan bahwa secara umum pegawai BPPK sudah siap untuk menghadapi *delayering*, walaupun tetap masih ada kebingungan untuk menentukan JF yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Untuk pegawai pada level manajerial, persepsi narasumber menangkap bahwa mayoritas pejabat struktural sudah memberikan respon yang positif terkait *delayering*, namun masih

muncul beberapa keraguan terkait masa depan terutama dalam hal jenjang karir. Sementara pelaksana cenderung lebih netral dalam menyikapi *delayering*.

Tingkat kesiapan yang muncul lebih bersifat *participating*, belum menunjukkan level *promoting*. *Participating* merupakan kondisi di mana keyakinan, sikap dan intenti pegawai ditunjukkan dalam bentuk dukungan atas perubahan dan pegawai memiliki persepsi yang positif terhadap kapasitas organisasi dan individu dalam organisasi untuk mengimplementasikan perubahan (Hanpachern et al., 1998). Hal ini juga tercermin dari hasil analisis data kuantitatif di mana persepsi atas *change efficacy* menunjukkan angka 5,56.

Sederhananya, pegawai BPPK saat ini berada pada kondisi siap untuk berubah namun hanya karena perubahan yang akan diimplementasikan adalah sesuatu yang pasti dan tidak ada cara untuk menghindari perubahan tersebut. Hal ini sesuai dengan kondisi di mana implementasi kebijakan *delayering* merupakan kebijakan mandat dari Presiden, sehingga memang organisasi harus mengimplementasikan kebijakan tersebut.

Sementara perilaku atau tingkatan tertinggi dari kesiapan berubah adalah perilaku *promoting*, yaitu kondisi di mana keyakinan, sikap dan intensi pegawai ditunjukkan dalam bentuk promosi yang aktif atas kebutuhan dari suatu inisiatif perubahan (Hanpachern et al., 1998). Apabila pegawai sudah berada pada level *promoting*, maka pegawai akan lebih aktif dalam mempromosikan inisiatif perubahan kepada pihak lain misalnya *peers* ataupun *stakeholders* terkait. Pegawai juga bisa lebih proaktif dalam menggali informasi terkait *delayering* dan aktif mencetuskan ide-ide yang dapat membantu organisasi dalam proses implementasi kebijakan *delayering* ini.

Terdapat beberapa alasan yang mungkin menjadi penyebab mayoritas pegawai masih terhenti pada level kesiapan *participating*, antara lain terkait dengan sisi emosional dari pegawai. Vigoda-Gadot & Meisler (2010) berpendapat bahwa emosi pegawai dianggap tidak terlalu relevan pada organisasi sektor publik karena sifat dan

karakteristik organisasinya yang mayoritas kaku. Pendapat ini juga didukung oleh penelitian yang lebih baru dari Zidonis, Bilinskyi, & Nazyrov (2020) yang menjelaskan bahwa emosi atau hal yang dirasakan pegawai seringkali diabaikan dalam praktik manajemen perubahan di sektor publik. Padahal, dalam penelitiannya menemukan bahwa emosi positif pegawai terkait dengan perubahan menjadi salah satu faktor yang akan memengaruhi perilaku mendukung perubahan dari pegawai.

Analisis kualitatif juga dilakukan untuk memetakan persepsi pegawai terhadap dampak yang akan ditimbulkan oleh implementasi *delayering* terhadap organisasi, proses bisnis dan karir pegawai. Beberapa dari dampak yang akan timbul terhadap organisasi adalah yang pertama tentunya struktur organisasi akan menjadi sangat ramping. Berdasarkan informasi yang selama ini disampaikan kepada para pegawai, struktur BPPK ke depan hanya akan menyisakan satu jabatan eselon III dan dua jabatan eselon IV pada unit Pusdiklat tematik, dari semula tiga jabatan eselon III dan sembilan jabatan eselon IV.

Berkurangnya jabatan tersebut tentunya akan mempengaruhi jumlah kursi yang tersedia pada jabatan eselon III dan eselon IV. Hal ini dikatakan akan menyebabkan potensi pertukaran pejabat struktural akan lebih sulit karena slot yang tersedia tidak banyak. Seperti kutipan salah satu hasil wawancara berikut.

“...agak susah artinya berarti kan potensi pertukaran pejabatnya misalnya untuk jabatan struktural kan agak susah, misalnya orang pusat mau ke daerah atau sebaliknya, karena jabatan di pusat tidak banyak, semakin mengecil.” (Narasumber E4.3, Jakarta, 10 Oktober 2023)

Namun, di samping dampak tersebut, terdapat pula beberapa dampak positif yang diharapkan narasumber akan diterima oleh organisasi setelah mengimplementasikan *delayering*. Salah satunya adalah organisasi dapat diuntungkan karena *output* yang mampu dihasilkan tim akan lebih banyak. *Delayering*

ditujukan untuk memangkas alur birokrasi yang diharapkan akan diikuti oleh simplifikasi proses bisnis dan administrasi, sehingga waktu yang dimiliki oleh *squad team* nantinya dapat lebih banyak digunakan untuk menciptakan inovasi dibandingkan penyelesaian hal yang sifatnya administratif. Selain itu, simplifikasi dalam beberapa aspek organisasi juga diharapkan dapat membuat organisasi lebih lincah dan sigap dalam memenuhi kebutuhan *user*.

“Jadi kalau mungkin sekarang sudah bagus, dengan *delayering* nanti bisa lebih bagus lagi. Ketika birokrasi dipangkas, birokrasi dari atas ke bawahnya bisa sangat cepat. Hal-hal yang biasanya lama bisa jadi lebih cepat. Hal-hal yang biasanya ribet mungkin bisa lebih simpel.” (Narasumber E4.6, Jakarta, 16 Oktober 2023)

“Simplifikasi tentunya berefek ke pelayanan juga. Jadi pelayanan dari segi organisasi seperti itu (birokrasi lebih pendek), dari segi customernya pelayanan pasti lebih cepat dan lebih baik.” (Narasumber E3.2, Jakarta, 17 Oktober 2023)

Sementara dari sisi proses bisnis, hasil analisis kualitatif juga menunjukkan terdapat beberapa dampak yang akan ditimbulkan oleh implementasi *delayering* terhadap proses bisnis BPPK, yaitu:

- Proses bisnis dapat menjadi lebih efektif dan efisien, dengan catatan adanya dukungan simplifikasi administrasi, kewenangan tim yang jelas dan kontrol penjaminan mutu yang memadai.
- Masa transisi akan butuh waktu lama dan berpotensi terjadi *lag* di awal implementasi.
- Jabatan struktural akan lebih fokus mengurus masalah administrasi, sementara substansi dari *core business* BPPK akan menjadi tanggung jawab dari pejabat fungsional.
- Beban kerja baik fungsional dan struktural berpotensi menjadi lebih berat.
- Tim akan berfokus pada program pelatihan yang mereka tangani. Keseluruhan proses

pembelajaran dari hulu ke hilir akan ditangani oleh tim yang sama untuk setiap Rumpun Mata Pembelajaran yang ada, sehingga diharapkan pemahaman akan program pelatihan juga akan semakin mendalam.

Dampak yang terakhir adalah dampak yang akan ditimbulkan dari implementasi *delayering* terhadap karir pegawai. Beberapa yang paling sering disebutkan adalah potensi penurunan *grading* untuk mayoritas jabatan fungsional yang tersedia dan penurunan peluang untuk promosi bagi pelaksana. Selain itu, muncul juga tantangan berat untuk fungsional. Adanya manajemen talenta, keterbatasan formasi dan ujian kompetensi menjadi beberapa tantangan dari aspek karir untuk jabatan fungsional. Para pejabat fungsional juga ke depannya harus memiliki kompetensi manajerial yang mumpuni dan kemampuan untuk mengaplikasikannya dalam pekerjaan. Namun demikian, dengan masifnya implementasi *delayering* di Indonesia, diprediksikan bahwa regulasi dan sistem pengelolaan SDM di masa depan akan lebih mendukung fungsional. Fleksibilitas untuk melakukan *cross-function* atau peralihan lintas jabatan juga akan lebih terasa jika menjadi fungsional.

Kode terakhir adalah tantangan dalam implementasi *delayering*. Dalam kode ini, peneliti meminta narasumber untuk mengidentifikasi beberapa tantangan yang akan atau bahkan telah dihadapi dalam proses persiapan menuju implementasi *delayering*. Hasil analisis kualitatif menemukan bahwa terdapat beberapa poin yang menjadi tantangan dalam implementasi *delayering* di BPPK, sebagaimana dijabarkan di bawah ini.

*Kesiapan SDM.* Kesiapan SDM menjadi faktor yang paling sering disebutkan sebagai tantangan dalam implementasi. Menurut Armenakis & Harris (2009), implementasi perubahan harus bersifat *employee-centric* dan bukan *leader-centric*. Hal ini bertujuan agar kemungkinan implementasi untuk berhasil lebih tinggi, sehingga peran SDM dalam organisasi sangat penting untuk

meningkatkan keberhasilan implementasi perubahan.

*Kebiasaan kerja.* Perubahan kebiasaan kerja di seluruh level jabatan dalam organisasi juga menjadi tantangan tersendiri dalam implementasi *delayering*. Kemungkinan terjadinya *lag* pada awal implementasi yang disebabkan berubahnya cara kerja menjadi satu hal yang harus diantisipasi oleh organisasi.

*Kompetensi pegawai.* Kompetensi pegawai terkait ADDIE belum merata. Tidak semua pegawai memiliki kompetensi yang komprehensif atau memiliki pengalaman bekerja pada seluruh tahapan ADDIE. Sehingga perlu adanya program peningkatan kompetensi untuk menutup *gap* yang ada.

*Pembagian beban kerja antar tim yang adil.* BPPK memiliki banyak sekali program pembelajaran yang masing-masing memiliki bobot kesulitan yang berbeda, misalnya saja terkait dengan jumlah Jam Pembelajaran (JP) atau jumlah kelas dari masing-masing program pembelajaran. Bagaimana membagi program-program tersebut ke dalam tim menjadi tantangan tersendiri agar tidak menimbulkan ketimpangan antara satu tim dengan tim lainnya.

*Belum tersedianya jabatan fungsional untuk menampung pengalihan.* Informasi terkait jabatan fungsional beserta formasi yang tersedia di BPPK di masa depan diharapkan bisa segera dipastikan dan disampaikan kepada pegawai agar mereka dapat menentukan arah karir ke depan.

*Teknologi pendukung.* *Delayering* diharapkan diikuti dengan simplifikasi proses bisnis dan administrasi, sehingga penting untuk menyediakan teknologi pendukung yang dapat membuat proses bisnis dan arus informasi berjalan dengan lebih efisien.

*Perubahan paradigma terkait pekerjaan ASN.* Pekerjaan ASN selama ini identik dengan birokrasi yang panjang dan administrasi yang berbelit-belit. Penyederhanaan struktur diharapkan dapat membuat organisasi menjadi lebih dinamis termasuk dalam hal administrasi. Perlu adanya perubahan paradigma bahwa tidak seluruh

kegiatan memerlukan proses administrasi terutama dokumen formal yang berbelit-belit.

*Waktu yang tersedia untuk implementasi.* Diharapkan implementasi *delayering* akan diberikan waktu yang cukup untuk mengurangi *lagging* pada proses bisnis BPPK. Dengan waktu yang cukup juga diharapkan pegawai memiliki kesempatan untuk beradaptasi dengan cara kerja baru sehingga pada saatnya implementasi penuh, proses bisnis sudah berjalan dengan lebih baik dan minim kendala.

*Pengelolaan resistensi yang tidak terlihat.* Resistensi pada organisasi sektor publik jarang ditampakkan secara eksplisit dan cenderung lebih bersifat implisit. Beberapa gejala resistensi implisit antara lain berkurangnya loyalitas terhadap organisasi; berkurangnya motivasi untuk bekerja; peningkatan kesalahan (*errors*) dalam bekerja; dan peningkatan *absenteeism* (J. H. Mills & Mills, 2009). Sehingga organisasi perlu lebih memperhatikan gejala-gejala tersebut dan menindaklanjutinya sebelum resistensi tersebut meningkat dan meluas.

## SIMPULAN

Penelitian ini menyoroti terkait kesiapan pegawai untuk berubah utamanya para ASN dalam menyikapi implementasi kebijakan *delayering*. Dari sisi kuantitatif, pengaruh dari *change beliefs* dan setiap dimensi di dalamnya terdapat kesiapan pegawai untuk berubah. Sementara dari sisi kualitatif, penelitian ini mencoba untuk menangkap persepsi pegawai terhadap kebijakan *delayering*. Temuan dari penelitian ini sejalan dengan teori yang sudah dibuktikan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis, ditemukan bahwa *change beliefs* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Jika ditinjau lebih sempit ke masing-masing dimensi, hanya *change efficacy* dan *principal support* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan, sedangkan ketiga dimensi lainnya tidak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum pegawai BPPK sudah siap dalam menghadapi implementasi *delayering*. Namun, sebagian besar masih berada pada fase *participating*. Pegawai BPPK masih memiliki persepsi yang rendah pada aspek *valence*, yang artinya pegawai masih belum menangkap keuntungan apa yang akan mereka terima secara pribadi ketika kebijakan *delayering* diimplementasikan.

Kunci keberhasilan implementasi *delayering* menurut pegawai adalah kejelasan informasi dan dukungans serta kesiapan pegawai untuk berubah. Faktor kejelasan informasi juga menjadi aspek yang paling banyak dikhawatirkan pegawai sehubungan dengan implementasi *delayering*. Sementara kesiapan SDM menjadi tantangan implementasi *delayering* yang paling banyak disebutkan pegawai. Persepsi pegawai juga menganggap organisasi masih belum terlalu siap dalam implementasi *delayering*, terutama bila diukur dalam jangka pendek.

## IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi manajerial. Pertama adalah perlunya perhatian dari para pimpinan dalam organisasi terkait strategi komunikasi perubahan yang cocok dengan organisasi. Pimpinan perlu melakukan komunikasi dengan tepat dan efektif kepada semua pihak yang terdampak dalam organisasi. Hal yang paling penting dikomunikasikan dan dipahami oleh seluruh pihak yang terkait dengan perubahan adalah mengapa perubahan ini dilakukan dan nilai tambah apa yang akan diberikan perubahan ini pada organisasi. Pemimpin juga perlu melakukan koreksi atas rumor-rumor yang muncul terkait dengan perubahan. Al-Alawi, Abdulmohsen, Al-Malki, & Mehrotra (2019) menjelaskan bahwa komunikasi terkait perubahan seringkali hanya berjalan satu arah secara *top-down* dan alur informasi berhenti hanya sampai level *supervisor*.

Sinisme atas perubahan dapat dikelola dengan tetap melibatkan pegawai dalam

mengambil keputusan yang memengaruhi mereka (Stanley, Meyer, & Topolnytsky, 2005). Pimpinan atau organisasi perlu untuk lebih banyak mendengar dan melibatkan pegawai, sederhananya dapat dilakukan dengan survei persepsi atau dialog baik formal maupun informal.

Organisasi juga perlu memberikan perhatian lebih pada resistensi. Manajemen memainkan peran penting dalam mengurangi resistensi dengan *proper communication* (Amjad & Rehman, 2018). Manajemen juga perlu lebih memperhatikan gejala resistensi implisit seperti berkurangnya loyalitas terhadap organisasi; berkurangnya motivasi untuk bekerja; peningkatan kesalahan (*errors*) dalam bekerja; dan peningkatan *absenteeism* (J. H. Mills & Mills, 2009). Organisasi dapat mengerahkan para *change agents* untuk mengumpulkan informasi dari orang yang menunjukkan gejala resistensi terhadap perubahan. Informasi tersebut dapat menjadi bantuan untuk memahami bagaimana mencapai proses perubahan yang lebih baik (Beer, 2021).

Organisasi perlu merayakan kemenangan-kemenangan kecil dalam proses perubahan. Hal ini perlu dilakukan untuk menjaga momentum dan meningkatkan antusiasme pegawai dalam menyikapi perubahan. Organisasi atau *change manager* dapat membagi target perubahan ke dalam target-target kecil atau membaginya kepada *timeline* tertentu. Pencapaian setiap target atau *timeline* tersebut dapat disampaikan kepada para pegawai agar pegawai juga memahami bahwa organisasi sudah berprogres dalam menjalankan perubahan. Organisasi dapat merealisasikan proses ini dengan menyediakan *dashboard* yang menunjukkan progress jalannya perubahan atau melakukan *blasting* informasi untuk setiap langkah atau target yang telah dicapai.

Terdapat beberapa keterbatasan yang muncul pada pelaksanaan penelitian ini. Pertama, variabel anteseden yang digunakan pada penelitian ini terbatas pada variabel *change beliefs*, sehingga terdapat kemungkinan ada faktor lain di luar variabel tersebut yang dapat mempengaruhi kesiapan pegawai untuk

berubah. Kedua, penelitian ini dilakukan secara *cross sectional* sehingga belum mampu memberikan pemahaman yang mendalam terkait kondisi pasca implementasi. Ketiga, penelitian ini menggunakan pengukuran yang bersifat *self assessment*, sehingga berpotensi menimbulkan *upward bias*. Terakhir, penelitian ini belum mempertimbangkan proporsi responden berdasarkan profil misalnya jabatan atau masa kerjanya.

Untuk merespon keterbatasan tersebut, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk penelitian di masa mendatang. Peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan penggunaan variabel lain yang sudah terbukti merupakan anteseden dari kesiapan pegawai untuk berubah. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan untuk mengambil objek dari unit eselon I lain di lingkungan Kementerian Keuangan terutama yang diproyeksikan akan mengimplementasikan *delaying*. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan untuk mengambil sudut pandang yang spesifik dari para pejabat fungsional yang nantinya juga terdampak karena mereka nantinya harus kembali mengampu pekerjaan yang sifatnya manajerial yang mungkin sudah lama tidak mereka lakukan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Alawi, A. I., Abdulmohsen, M., Al-Malki, F. M., & Mehrotra, A. (2019). Investigating the barriers to change management in public sector educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 33(1), 112–148. <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2018-0115>
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. Al. (2021). Issues and Implications of Readiness to Change. *Administrative Sciences*, 11(4), 140. <https://doi.org/10.3390/admsci11040140>
- Amjad, A., & Rehman, M. (2018). Resistance to Change in Public Organization: Reasons and How to Overcome It. *European Journal of Business Science*

- and Technology*, 4(1), 56–68.  
<https://doi.org/10.11118/ejobsat.v4i1.129>
- Armenakis, A. A., Bernerth, J. B., Pitts, J. P., & Walker, H. J. (2007). Organizational Change Recipients' Beliefs Scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481–505.  
<https://doi.org/10.1177/0021886307303654>
- Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.  
<https://doi.org/10.1080/14697010902879079>
- Beer, M. (2021). Reflections: Towards a Normative and Actionable Theory of Planned Organizational Change and Development. *Journal of Change Management*, 21(1), 14–29.  
<https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1861699>
- Bo, S., Wu, Y., & Zhong, L. (2020). Flattening of government hierarchies and misuse of public funds: Evidence from audit programs in China. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 179, 141–151.  
<https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.08.045>
- Commer, P. J., Sci, S., Kashif Imran, M., Muhammad, S., & Iqbal, J. (2021). How Change Leadership affects Change Adaptability? Investigating the moderated mediation effect of Cognitive Resistance and Change Efficacy. In *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* (Vol. 15).
- Dahlia, D. (2020). Flattening Indonesia's Bureaucratic Structure: A Literature Review on the Urgencies and Consequences. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 10(1), 1–17.  
<https://doi.org/10.56196/jta.v10i1.153>
- Dash, G., & Paul, J. (2021). CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121092.  
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121092>
- Hair Jr, J. H., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Hampshire: Cengage Learning, EMEA.
- Hameed, I., Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, G. A., & Hameed, I. (2019). Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 398–421.  
<https://doi.org/10.1177/0734371X17729869>
- Hanpachern, C., Morgan, G. A., & Griego, O. V. (1998). An extension of the theory of margin: A framework for assessing readiness for change. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 339–350.  
<https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090405>
- Hassard, J., & Morris, J. (2020). Corporate restructuring, work intensification and perceptual politics: Exploring the ambiguity of managerial job insecurity. *Economic and Industrial Democracy*, 41(2), 323–350.  
<https://doi.org/10.1177/0143831X17710733>
- Hemme, F., Bowers, M. T., & Todd, J. S. (2018). Change readiness as fluid trajectories: a longitudinal multiple-case study. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1153–1175.  
<https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0284>
- Huang, C.-C., Wang, Y.-M., Wu, T.-W., & Wang, P.-A. (2013). An Empirical Analysis of the Antecedents and Performance Consequences of Using the Moodle Platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 217–221.  
<https://doi.org/10.7763/IJiet.2013.V3.267>

- Irfan, M. (2013). Pengalihan Jabatan Struktural ke Jabatan Fungsional: Suatu Telaahan Penghapusan Jabatan Eselon III dan IV di Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1), 40–55.
- Jr., J. F. H., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kuhn, D. (2011). Delayering and Firm Performance: Evidence from Swiss firm-level Data. *WWZ Discussion Paper*, 2011(02).
- Li, P., Lu, Y., & Wang, J. (2016). Does flattening government improve economic performance? Evidence from China. *Journal of Development Economics*, 123, 18–37. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.07.002>
- Littler, C. R., Wiesner, R., & Dunford, R. (2003). The Dynamics of Delayering: Changing Management Structures in Three Countries\*. *Journal of Management Studies*, 40(2), 225–256. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00339>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook. Third Edition* (3rd Edition). California: SAGE Publications Ltd (CA).
- Mills, J. H., & Mills, A. J. (2009). Critical Sensemaking and Workplace Inequities. In *Equality, Diversity and Inclusion at Work*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781848449299.00021>
- Mills, T. R. (2019). *Organisational flattening and the implications for internal stakeholders and communication: A systematic literature review*. University of Canterbury, Christchurch.
- Nisa, M. C., & Pertiwi, K. (2022). “Incorrect pills”: Civil servants’ perspectives on delayering and specialization in Indonesian public sector. In S. Noviaristanti (Ed.), *Contemporary Research on Management and Business* (1st Edition, pp. 132–135). London: CRC Press.
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, 72(10), 1623–1650. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429–459. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Turner, M., Prasajo, E., & Sumarwono, R. (2022). The challenge of reforming big bureaucracy in Indonesia. *Policy Studies*, 43(2), 333–351. <https://doi.org/10.1080/01442872.2019.1708301>
- Vigoda-Gadot, E., & Meisler, G. (2010). Emotions in Management and the Management of Emotions: The Impact of Emotional Intelligence and Organizational Politics on Public Sector Employees. *Public Administration Review*, 70(1), 72–86. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02112.x>

von Treuer, K., Karantzas, G., McCabe, M., Mellor, D., Konis, A., Davison, T. E., & O'Connor, D. (2018). Organizational factors associated with readiness for change in residential aged care settings. *BMC Health Services Research*, 18(1), 77. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-2832-4>

Zidonis, Z., Bilinskyi, D., & Nazyrov, K. (2020). Management innovation practices to public sector organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 392–401. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.32](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.32)



© 2024 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license