

Implementation Of Presidential Regulation Number 78 of 2021 At The Institution Of Balitbangtan BPTP Bengkulu

Implementasi Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 Pada Kelembagaan Balitbangtan BPTP Bengkulu

Yayuk Utami¹⁾

^{1,2)}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu
*Corresponding Author: utami.yayuk80@gmail.com

Abstract : This study explores the implementation of Presidential Regulation No. 78 of 2021 on the transformation of BALITBANGTAN BPTP Bengkulu into the Center for the Implementation of Agricultural Instrument Standards (BPSIP). The organizational change involves restructuring, position adjustments, employee transfers, and changes in economic rights. The transition triggered mixed reactions among former BPTP researchers 47% chose to stay under the Ministry of Agriculture in BPSIP, losing their researcher status, while 53% moved to BRIN to maintain it. Using a qualitative approach, the study collected data through in-depth interviews with both groups, field observations, and document analysis. Findings reveal that resistance was driven by long-established organizational culture, job stability, and strong relationships at BPTP, while those accepting the change were motivated by career advancement opportunities at BRIN. The study highlights the need for effective change management, transparent communication, and job security to ensure successful institutional transformation and offers strategic insights for managing organizational change in government agencies.

Keywords: Change Implementation, Organizational Change, Resistance, Acceptance

Abstrak : Penelitian ini mengkaji implementasi Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 tentang transformasi BALITBANGTAN BPTP Bengkulu menjadi Balai Besar Penerapan Standar Instrumen Pertanian (BPSIP). Perubahan organisasi tersebut meliputi restrukturisasi, penyesuaian jabatan, mutasi pegawai, dan perubahan hak ekonomi. Transisi tersebut memicu reaksi beragam di kalangan mantan peneliti BPTP, 47% memilih tetap berada di bawah Kementerian Pertanian di BPSIP, kehilangan status peneliti, sementara 53% pindah ke BRIN untuk mempertahankannya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan kedua kelompok, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa resistensi didorong oleh budaya organisasi yang telah lama terbentuk, stabilitas pekerjaan, dan hubungan yang kuat di BPTP, sementara mereka yang menerima perubahan dimotivasi oleh peluang kemajuan karier di BRIN. Penelitian ini menyoroti perlunya manajemen perubahan yang efektif, komunikasi yang transparan, dan keamanan kerja untuk memastikan transformasi kelembagaan yang sukses dan menawarkan wawasan strategis untuk mengelola perubahan organisasi di lembaga pemerintah.

Kata kunci: Implementasi Perubahan, Perubahan Organisasi, Resistensi, Penerimaan

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Implementasi perubahan organisasi merupakan proses strategis yang dirancang untuk memastikan transisi yang mulus dari situasi saat ini ke kondisi yang diinginkan (Almanei et al., 2018). Salah satu prinsip dasar dalam perubahan organisasi adalah menciptakan sense of urgency, yaitu kesadaran mendalam di seluruh lapisan organisasi tentang pentingnya

perubahan (Markiewicz, 2011). Hal ini sering dimulai dengan komunikasi yang jelas dan terbuka mengenai tantangan yang ada, peluang yang dapat diraih, serta risiko jika perubahan tidak dilakukan. Selain itu, pembentukan visi yang inspiratif dan strategi yang konkret menjadi langkah awal untuk memberikan arah yang jelas dalam proses perubahan. Visi ini harus mencerminkan tujuan bersama yang dapat memotivasi semua pihak untuk berkontribusi secara aktif (Harrison et al., 2021).

Prinsip lain yang penting dalam implementasi perubahan adalah membangun tim perubahan yang kuat. Tim ini bertanggung jawab untuk merancang, mengelola, dan mengawasi pelaksanaan perubahan. Dalam konteks ini, pemimpin perubahan memainkan peran sentral dengan menjadi teladan dalam mendukung dan mendorong inisiatif perubahan (McCalman et al., 2015). Selain itu, melibatkan karyawan secara aktif dalam proses perubahan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan mengurangi resistensi. Prinsip communication and engagement menjadi kunci dalam membangun kepercayaan dan meminimalkan ketidakpastian. Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat menyampaikan pesan-pesan yang relevan, memberikan pemahaman yang mendalam, dan merespons kekhawatiran atau pertanyaan yang muncul selama proses transisi (Chad, 2015).

Pada tahap implementasi, penting untuk menciptakan keberhasilan jangka pendek atau quick wins sebagai bukti nyata bahwa perubahan memberikan hasil positif. Keberhasilan ini dapat meningkatkan motivasi dan kepercayaan karyawan terhadap proses perubahan (Hopkin, 2018). Selain itu, keberlanjutan perubahan memerlukan integrasi dengan struktur organisasi, kebijakan, dan sistem kerja yang baru. Proses ini juga harus didukung dengan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang relevan agar karyawan dapat beradaptasi dengan perubahan (Aarons et al., 2015). Monitoring dan evaluasi secara berkala menjadi elemen penting untuk memastikan pelaksanaan perubahan sesuai rencana dan untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini secara konsisten, organisasi dapat mengelola perubahan secara efektif, menciptakan adaptasi yang lebih baik, dan mencapai tujuan transformasi mereka (Almanei et al., 2018).

Reaksi terhadap perubahan adalah respons kognitif dan perilaku berdasarkan adaptasi dan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana bereaksi terhadap perubahan (AL-Abrow et al., 2019; Peng et al., 2021). Ini sangat tergantung pada bagaimana pemangku kepentingan memperkenalkan perubahan dan sejauh mana orang lain merespons. Perubahan organisasi sering kali memicu beragam reaksi dari individu di dalamnya, mulai dari penolakan hingga penerimaan.

Biasanya, reaksi negatif terhadap perubahan terjadi ketika diperkirakan akan menghasilkan lebih banyak beban kerja, ketidakpastian, dan kelelahan, terutama ketika perubahan cepat dan menjangkau seluruh organisasi atau sebagian besar (Beare et al., 2020; Li et al., 2021). Reaksi individu terhadap perubahan organisasi diharapkan tergantung pada persepsi individu dan penilaian terhadap efek perubahan pada individu. Ini menunjukkan bahwa reaksi terhadap perubahan dikembangkan melalui interaksi antara sikap, keyakinan, dan perasaan individu terhadap perubahan. Implementasi perubahan yang sukses tergantung pada bagaimana individu berinteraksi dengan perubahan organisasi (Shura et al., 2017). Partisipasi dalam proses perubahan terkait erat dengan reaksi terhadap perubahan. Organisasi cenderung

dapat secara efektif mendiagnosis dan meningkatkan kemauan untuk berubah ketika mereka memahami perlunya perubahan (Albrecht et al., 2020). Selain itu, individu lebih cenderung berkomitmen pada perubahan jika mereka merasakan perubahan selaras dengan harapan mereka dan penolakan terhadap perubahan akan minimal (Helpap, 2016).

Pada sisi yang lain, penerimaan terhadap perubahan tidak terjadi secara spontan melainkan dipengaruhi oleh berbagai alasan yang bersifat personal dan kontekstual. Individu yang memahami manfaat dari perubahan cenderung lebih mudah menerimanya (Di Fabio & Gori, 2016). Jika perubahan tersebut menawarkan peluang pengembangan karier, peningkatan kesejahteraan, atau kemudahan dalam pekerjaan sehari-hari, maka individu akan lebih terbuka untuk beradaptasi (Islam et al., 2020). Sebagai contoh, ketika perubahan organisasi memberikan akses ke pelatihan baru atau teknologi canggih, karyawan dapat melihatnya sebagai kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan daya saing mereka.

Reaksi positif memungkinkan individu untuk lebih fokus pada pekerjaan dan karenanya lebih sedikit resistensi terhadap perubahan yang dapat diharapkan (Gardner et al., 1987). Jika perubahan organisasi sejalan dengan nilai pribadi individu, maka penerimaan akan terjadi secara sukarela. Misalnya, seorang karyawan yang bercita-cita untuk bekerja di lingkup nasional atau internasional mungkin akan menerima perubahan yang memungkinkan mereka mengakses proyek atau program di tingkat global. Keselarasan antara tujuan individu dan visi organisasi dapat menciptakan rasa memiliki dan motivasi yang tinggi untuk menerima perubahan. (Michela & Vena, 2012).

Penolakan dan penerimaan dianggap sebagai bagian alami dari proses perubahan (Haslam dan Pennington, 2010). Terdapat berbagai alasan mengenai penyebab kurang optimalnya atau kegagalan atas suatu perubahan, seringkali kegagalan ini dapat dihubungkan dengan resistensi karyawan (Avey et al., 2018; Ford et al., 2008; Ford dan Ford, 2010; Pieterse et al., 2012; Yerbury, 1982), suatu fenomena psikologis yang kompleks dan belum sepenuhnya dipahami di tingkat individu (Senior dan Swailes, 2010). Penelitian George et al., (2012) mengungkapkan bahwa resistensi terhadap perubahan dapat dikelompokkan menjadi tiga tingkatan resistensi pada tingkat organisasi, resistensi pada tingkat kelompok, dan resistensi pada tingkat individu.

Resistensi pada tingkat organisasi melibatkan perlawanan terhadap perubahan yang dipicu oleh faktor-faktor seperti kekuasaan dan konflik, perbedaan orientasi fungsional, struktur mekanistik, dan budaya organisasi. Resistensi pada tingkat kelompok mencakup perlawanan terhadap perubahan yang timbul dari norma-norma kelompok, kohesivitas kelompok, dan pemikiran kelompok serta eskalasi komitmen. Resistensi pada tingkat individu melibatkan perlawanan terhadap perubahan yang muncul karena faktor-faktor seperti ketidakpastian dan ketidakamanan, persepsi selektif dan retensi, serta kebiasaan.

Disisi lain Penerimaan terhadap perubahan organisasi tidak semata-mata bersumber dari keputusan manajerial, tetapi juga dari faktor-faktor individu. Pemahaman terhadap manfaat perubahan, kepercayaan diri, dukungan dari manajer dan rekan kerja, serta pengalaman masa lalu memainkan peran penting (Klein et al., 2024). Upaya organisasi untuk mengelola komunikasi, memberikan dukungan, dan menawarkan insentif yang memadai dapat mendorong individu untuk menerima perubahan. Sebaliknya, ketidakpastian dan

kurangnya kejelasan hanya akan memperkuat resistensi. Oleh karena itu, pendekatan yang komprehensif dalam mengelola perubahan organisasi perlu mempertimbangkan aspek psikologis dan kebutuhan individu (Di Fabio & Palazzeschi, 2024).

Perubahan pada organisasi menjadi krusial bagi kelangsungan dan kesuksesan organisasi dalam lingkungan yang dinamis dan tidak dapat diprediksi (Dawson, 1991; Kotter dan Schlesinger, 1979; Oreg dan Berson, 2011; Peccei et al., 2011; Pieterse et al., 2012). Meskipun strategi perubahan dirancang dengan baik, sekitar 70% dari seluruh upaya perubahan mengalami kegagalan, menghasilkan kekecewaan (Pieterse et al., 2012) dan biaya yang dialokasikan untuk suatu perubahan memiliki nilai yang cukup besar dalam hal waktu dan sumber daya (Beer dan Nohria, 2010; Chreim, 2016). Sebagaimana yang ditunjukkan oleh Pieterse et al. (2012) dan Piderit (2000), pemahaman yang lebih mendalam mengenai perubahan dan kondisi organisasi yang memengaruhinya merupakan hal yang penting.

Perjalanan proses transisi dari kondisi yang lama menuju kondisi yang baru dengan tujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, atau daya saing organisasi (Avey et al., 2018). Penerimaan dan penolakan terhadap perubahan organisasi bukan hanya refleksi dari preferensi individu, tetapi juga cerminan dari bagaimana perubahan itu dikelola oleh pimpinan organisasi. Ketika organisasi berhasil menyediakan informasi yang transparan, memberikan pelatihan yang memadai, serta memastikan keadilan dalam proses perubahan, kemungkinan besar karyawan akan lebih siap menerima perubahan (Bruckman, 2018). Sebaliknya, perubahan yang dilakukan secara mendadak, tanpa komunikasi yang jelas, dan minim dukungan akan memicu resistensi. Oleh karena itu, pendekatan partisipatif yang melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan penyediaan dukungan yang memadai dapat mengurangi potensi penolakan (Di Fabio & Palazzeschi, 2024). Dengan strategi manajemen perubahan yang efektif, organisasi dapat mendorong penerimaan yang lebih luas di kalangan karyawan, sehingga proses transisi berjalan lebih lancar dan tujuan perubahan dapat tercapai (Borges & Quintas, 2020).

KAJIAN PUSTAKA

Change Implementation

Implementasi perubahan organisasi merupakan proses strategis yang dirancang untuk memastikan transisi yang mulus dari situasi saat ini ke kondisi yang diinginkan (Almanei et al., 2018). Proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi harus dijalankan dengan baik agar siklus tersebut memberikan dampak berkesinambungan dalam pengembangan organisasi (Harrison et al., 2021). Selain itu, (Payne & Frow, 2016) menyatakan bahwa implementasi merupakan proses dinamis di mana para pelaksana kebijakan melakukan tindakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, implementasi perubahan melibatkan langkah-langkah terstruktur yang memastikan bahwa perubahan yang direncanakan dapat diterapkan secara efektif.

Perubahan organisasi menjadi fenomena yang tidak terelakkan di era globalisasi dan digitalisasi. (Powell et al., 2015) Organisasi menghadapi tekanan dari lingkungan eksternal seperti kemajuan teknologi, globalisasi, perubahan regulasi, dan kebutuhan pasar. Sehingga

implementasi atas perubahan organisasi juga perlu dirancang untuk mempertahankan daya saing dan relevansi organisasi di tengah dinamika lingkungan yang terus berubah. Lewin (1951), salah satu tokoh besar dalam teori perubahan, mengemukakan model tiga tahap: unfreezing (pencairan kebiasaan lama), changing (perubahan), dan refreezing (pembekuan kebiasaan baru). Model ini menjadi dasar bagi banyak penelitian dan implementasi perubahan hingga saat ini.

Burke (2023) menjelaskan bahwa perubahan organisasi yang mendalam sering kali membutuhkan transformasi budaya, yang bisa menjadi proses panjang dan menantang. Selain itu, dalam era transformasi digital, perubahan organisasi tidak hanya mencakup teknologi, tetapi juga perubahan mendasar dalam pola kerja, proses, dan interaksi antar individu (Fernandez et al., 2019). Studi kontemporer menyoroti bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyelaraskan tujuan strategis dengan kebutuhan individu dan lingkungan, menjadikannya proses yang kompleks namun krusial bagi keberlanjutan organisasi (Correani et al., 2020).

Harrison et al., (2021) mengemukakan bahwa implementasi perubahan organisasi melibatkan tiga tahap utama, yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, serta tahap pelaporan dan evaluasi. Tahap persiapan mencakup identifikasi kebutuhan perubahan, analisis situasi, dan penyusunan strategi yang sesuai, termasuk membangun sense of urgency serta mengomunikasikan visi perubahan kepada seluruh pihak terkait. Selanjutnya, pada tahap pelaksanaan, rencana yang telah dirumuskan diterapkan melalui serangkaian kegiatan yang mendukung implementasi perubahan akan berjalan dan berdampak positif terhadap organisasi. Proses ini membutuhkan pemantauan intensif untuk memastikan kelancaran implementasi. Akhirnya, pada tahap pelaporan dan evaluasi, organisasi melakukan analisis hasil untuk mengukur keberhasilan perubahan berdasarkan indikator yang telah ditentukan. Evaluasi ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi selama pelaksanaan dan memberikan rekomendasi perbaikan guna mendukung keberlanjutan perubahan.

Organizational Change

Rendall & Burnes (2024) mendefinisikan perubahan organisasi sebagai proses yang melibatkan transformasi struktur, budaya, atau operasi dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan efektivitas atau merespons dinamika eksternal. Perubahan ini meliputi aspek teknologi, sumber daya manusia, dan pola kerja yang harus diadaptasi oleh organisasi agar tetap kompetitif. Fokus utama pelaksana perubahan dan mereka yang berkuasa adalah mengumpulkan komitmen terhadap perubahan dengan menunjuk proses untuk mendengarkan karyawan mereka (Bordia et al., 2004). Menurut Lewis (2019), permintaan masukan adalah salah satu proses tersebut selama manajemen perubahan. Penggabungan kegiatan semacam itu dapat memberi sinyal kepada karyawan bahwa ide dan kekhawatiran mereka valid dan dianggap berharga oleh organisasi dan bahwa organisasi mendengarkan. Komitmen penuh terhadap suara dan transparansi karyawan tampaknya cukup langka dalam organisasi (Lewis, 2019). Selain itu, tidak semua organisasi dapat secara efektif mendengarkan dan menggunakan alat partisipatif, terutama ketika upaya implementasi perubahan mereka condong ke arah pendekatan terprogram top-down yang terikat aturan, mendukung perspektif manajemen mengenai perubahan (Lewis & Seibold, 2012; Timmerman, 2003). Tidak seperti pendekatan adaptif, di mana manajemen berkonsultasi dengan karyawan, pendekatan terprogram telah ditentukan sebelumnya dan mungkin tidak dapat memperhitungkan umpan balik karyawan, bahkan jika umpan balik dikumpulkan.

Lewis dan Russ (2012) dalam studi mereka dengan pelaksana perubahan menemukan bahwa partisipasi simbolis lebih khas dalam organisasi. Namun, organisasi juga meminta umpan balik atau menggunakan umpan balik sebagai sumber daya, yang merupakan kunci keberlanjutan mereka. Sahay (2017) menemukan partisipasi simbolis memiliki konsekuensi negatif bagi organisasi, yang meliputi masalah kepercayaan dan keraguan untuk berpartisipasi di masa depan. Konsekuensi ini membuatnya perlu untuk mengeksplorasi lebih lanjut konsep mendengarkan yang tidak otentik selama perubahan organisasi.

Pertimbangan ini menunjukkan bahwa individu bereaksi berbeda terhadap perubahan organisasi, tergantung pada persepsi mereka masing-masing. Hal ini mengundang studi yang komprehensif untuk memahami perbedaan reaksi dan untuk menjelaskan peran utama yang dimainkan reaksi terhadap perubahan organisasi. Studi sebelumnya tentang preseden dan konsekuensi perubahan lebih peduli tentang reaksi terhadap perubahan organisasi (Akhtar et al., 2016). Terlepas dari perlunya perubahan organisasi, banyak inisiatif perubahan gagal (Beer & Nohria, 2000), terutama karena perbedaan interaksi individu dalam proses perubahan (Oreg et al., 2011).

Resistance

Salah satu elemen krusial dalam menjalankan perubahan adalah resistensi, yang umumnya diakui dalam literatur melalui evaluasi respons karyawan terhadap perubahan (Ford dan Ford, 2010). Resistensi terhadap perubahan umumnya diartikan sebagai "tindakan yang bertujuan untuk mempertahankan keadaan yang ada ketika dihadapkan pada tekanan untuk berubah" (Zaltman dan Duncan, 1977). Folger dan Skarlicki (1999: 36) memandang resistensi sebagai "konstruksi berbasis ketidakpuasan," yang merujuk pada reaksi karyawan yang merasa tidak puas terhadap ketidakadilan yang mereka alami akibat perubahan, sebagai kontributor signifikan terhadap kegagalan perubahan (Bovey dan Hede, 2001; Sirkin et al., 2005). Seiring waktu, resistensi kerap dianggap oleh manajemen sebagai fenomena yang merugikan dan perlu diatasi, diidentifikasi sebagai sikap dan perilaku negatif individu atau kelompok (King dan Anderson, 1995; Kotter dan Schlesinger, 1979; Merron, 1993; Waddell dan Sohal, 1998).

Perspektif ini secara substansial berbeda dari konsep sistemik yang dicetuskan oleh (Lewin, 1947). Konsep ini menggunakan metafora untuk menjelaskan resistensi, dengan menyatakan bahwa organisasi berada dalam keadaan tidak stabil atau 'keseimbangan yang terganggu' karena adanya kekuatan yang berlawanan. Organisasi dipandang sebagai suatu sistem kekuatan, di mana resistensi merupakan kekuatan yang mengimbangi dorongan perubahan. Selain itu, Lewin (1945) menyatakan bahwa setiap proses perubahan dinilai sebagai perpindahan dari posisi keseimbangan menuju kondisi yang diinginkan. Untuk mencapai hal ini, diperlukan pembekuan posisi keseimbangan melalui ketidakseimbangan antara gaya pendorong dan gaya penahan. Oleh karena itu, resistensi dapat muncul di berbagai bagian dalam sistem, baik pada tingkat individu maupun pada tingkat yang lebih luas dalam sistem di mana individu beroperasi (Dent dan Goldberg, 1999).

Selama enam dekade terakhir, literatur telah mengalami perubahan dalam konseptualisasi resistensi, menggeser fokusnya dari pemahaman awal sebagai hambatan

sistemik (Lewin, 1951) menuju proses yang lebih bersifat individual dan psikologis, yang mendukung tanggapan negatif terhadap perubahan (Dent dan Goldberg, 1999; Ford et al., 2008; Foster, 2010; Oreg, 2003; Piderit, 2000). Konseptualisasi resistensi berbasis individu menjadi semakin kompleks, dengan berbagai pendekatan yang dijelaskan dalam literatur. Pendekatan tersebut mencakup dimensi kognitif, afektif, dan perilaku resistensi (Oreg, 2006; Piderit, 2000); perspektif positivis versus postmodernis terhadap perlawanan (Ford et al., 2002; King dan Anderson, 1995); resistensi sebagai hasil dari restrukturisasi skema dan sikap kognitif serta budaya (King dan Anderson, 1995; Schein, 1987) pandangan psikoterapi terhadap resistensi (Chawla dan Kelloway, 2004) resistensi sebagai mekanisme koping (Eales-White, 1994; Ford dan Ford, 2009); perspektif resistensi di ujung kontinum perilaku, dari resistensi hingga komitmen (Coetsee, 1999); dan resistensi sebagai produk dari tindakan dan kelambanan agen perubahan (Ford et al., 2009). Bagian selanjutnya akan menelusuri penelitian mengenai resistensi pada tingkat individu yang relevan dengan penelitian ini.

Acceptance

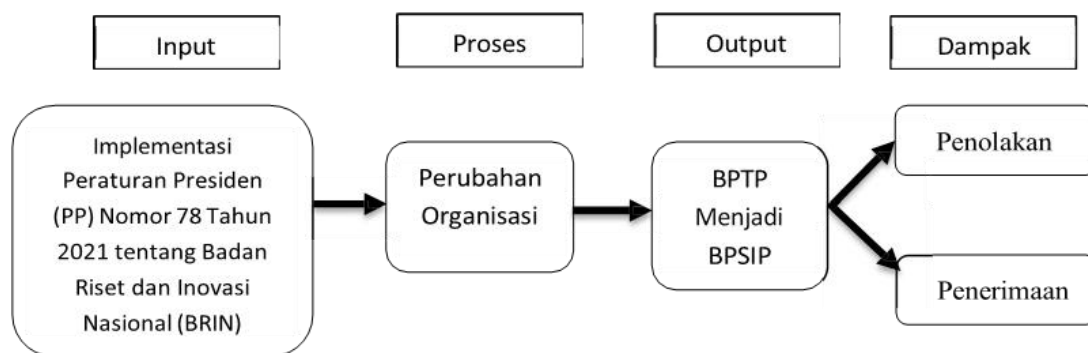
Acceptance of change adalah tingkat penerimaan individu atau kelompok terhadap perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi atau lingkungan. Penerimaan ini dapat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti sikap dan keyakinan individu, serta faktor eksternal, seperti komunikasi dari pihak manajemen atau pemimpin perubahan (Chen, 2022). Menurut penelitian (Di Fabio dan Palazzeschi, 2024), acceptance of change juga dikaitkan dengan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan serta kemampuannya untuk menyesuaikan diri. Ketika tingkat penerimaan tinggi, individu cenderung lebih kooperatif dan proaktif dalam menjalani proses perubahan tersebut. Kemudian (Klein et al., 2024) mendefinisikan acceptance of change sebagai kondisi psikologis di mana individu tidak hanya menyetujui, tetapi juga secara emosional dan kognitif menerima perubahan. Ini ditunjukkan melalui sikap positif terhadap perubahan dan pengurangan resistensi. Faktor-faktor seperti kepercayaan kepada pemimpin, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta komunikasi yang jelas dan transparan sangat mempengaruhi tingkat penerimaan perubahan ini.

Perubahan tidak dapat diterapkan dalam organisasi jika karyawan tidak mau mendukung dan berpartisipasi dalam inisiatif perubahan. Cara kerja organisasi telah berubah dan model yang lebih baru diidentifikasi untuk keberhasilan organisasi (Rajput dan Singh, 2019). Meskipun definisi kesiapan organisasi ini banyak digunakan dalam literatur perubahan, definisi ini tidak memperhitungkan perbedaan antara berbagai tingkat kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu, pendekatan multi-level sangat penting untuk memahami berbagai tingkat kesiapan perubahan dalam organisasi. Tingkatan ini terjadi di tingkat organisasi, tingkat kelompok, dan di tingkat individu. Mengabaikan dinamika yang beroperasi dalam berbagai tingkat kesiapan perubahan dapat menyebabkan implementasi perubahan yang tidak efektif (Rahi et al., 2022).

Pada tingkat individu, kesiapan melibatkan pemanfaatan sifat-sifat lunak berdasarkan kecenderungan psikologis seperti kepribadian, efikasi diri, dan afektivitas positif individu dalam organisasi (Oreg et al., 2011). Demikian pula, kesiapan tingkat kelompok didasarkan pada persepsi kolektif anggota organisasi yang terkait dengan: kebutuhan akan perubahan,

kemampuan kelompok untuk menghadapi perubahan dan manfaat kelompok yang dirasakan (Øygarden, dan Mikkelsen, 2020). Intervensi perubahan di tingkat kelompok harus menekankan pada penciptaan dan pemeliharaan pengaruh positif di antara anggota kelompok sambil merangkul inisiatif perubahan organisasi. Terakhir, di tingkat organisasi, kesiapan untuk berubah mengacu pada sistem, struktur, proses, komitmen kepemimpinan, dan budaya yang ada yang mendorong atau mengganggu inisiatif perubahan.

Individu dalam organisasi bekerja sama dalam mengejar tujuan organisasi (Robbins, 2019). Untuk itu, persepsi penerima perubahan tentang kesiapan organisasi akan menentukan sikapnya terhadap perubahan (Arnéguy et al., 2022), akibatnya menentukan jalannya pengembangan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajer untuk menciptakan dan mempertahankan keadaan kesiapan perubahan dalam individu dalam organisasi (Bagrationi dan Thurner, 2020). Mereka juga menganjurkan tiga kriteria sebagai faktor konten (yaitu valensi dan kesesuaian organisasi), faktor proses (yaitu dukungan manajemen) dan faktor individu (yaitu manfaat pribadi dan kemanjuran perubahan).



Gambar 1. Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan data yang telah dikumpulkan menjadi informasi. Menurut (Sugiyono, 2018) penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti merupakan instrumen kunci. Penelitian deskriptif melibatkan uraian sistematis tentang teori dan hasil penelitian yang relevan, dengan fokus pada mendeskripsikan data dari suatu fenomena yang terjadi.

Desain penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah exploratory research. Menurut (Sugiyono, 2018) exploratory research adalah penelitian yang bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih baik terkait situasi atau fenomena yang belum terlalu dipahami. Penelitian ini lebih bersifat kualitatif dan sering kali menggunakan teknik seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok. Sehingga peneliti dapat mendeskripsikan implementasi perubahan organisasi pada Balai Penerapan Standar Instrumen Pertanian (BPSIP) Bengkulu, beserta faktor pendukung dan penghambat dalam Implementasi perubahan tersebut.

Data penelitian terdiri dari data primer dan sekunder, yang dikumpulkan melalui metode wawancara, observasi, serta didukung oleh studi dokumen atau literatur. Keabsahan

data diperiksa menggunakan tiga jenis triangulasi, yaitu triangulasi sumber, triangulasi waktu, dan triangulasi teknik. Informan penelitian ini terdiri dari Kepala BPSIP Bengkulu, Pegawai Ex. Peneliti BPSIP Bengkulu (yang menolak perubahan) 4 orang, Pegawai Ex. Peneliti BPSIP Bengkulu (yang menerima perubahan) 4 orang dan Kassubag BALITBANGTAN BPTP Bengkulu.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian mengenai implementasi peraturan presiden nomor 78 tahun 2021 pada Kelembagaan BALITBANGTAN BPTP Bengkulu dideskripsikan ke dalam bentuk narasi-narasi temuan penelitian. Evaluasi sistem perubahan organisasi pada BPSIP Bengkulu didasarkan pada 3 ruang lingkup atau dengan kata lain ada 3 tahapan yaitu tahap persiapan, tahap pelaksanaan, tahap pelaporan, evaluasi dan dampak.

Tahap Persiapan

Sesuai dengan Peraturan Presiden (PP) Nomor 78 Tahun 2021 tentang Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), terjadi restrukturisasi di berbagai lembaga penelitian di Indonesia, termasuk BALITBANGTAN BPTP Sebagai bagian dari integrasi riset dan inovasi nasional di bawah BRIN, BALITBANGTAN BPTP mengalami perubahan signifikan pada level organisasi, yang di antaranya adalah transformasi menjadi Balai Penerapan Standar Instrumen Pertanian (BPSIP). Perubahan ini bertujuan untuk mengoptimalkan peran lembaga dalam mendukung penerapan teknologi dan standar pertanian guna meningkatkan produktivitas dan kualitas hasil pertanian di Indonesia. Transformasi BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP ini tidak hanya mengubah struktur organisasi, tetapi juga memperluas fungsi dan tanggung jawab lembaga tersebut. BPSIP diharapkan lebih fokus pada penerapan standar dan instrumen teknologi pertanian yang inovatif sesuai dengan kebutuhan industri dan masyarakat. Dengan pendekatan yang lebih terintegrasi, perubahan ini diharapkan dapat mendorong percepatan transfer teknologi serta meningkatkan daya saing sektor pertanian nasional di tengah tantangan global.

Pada tahap persiapan ini, Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan Kementerian Pertanian (Kementan) melakukan rapat konsolidasi dan koordinasi mengenai instruksi atas Peraturan Presiden (PP) Nomor 78 Tahun 2021 tentang perubahan organisasi. Didapatkan kesimpulan bahwa seluruh aparatur sipil negara (ASN) pada Kementerian Pertanian (Kementan) yang berstatus sebagai peneliti maka harus berpindah ke lembaga BRIN, adapun tugas pokok dan fungsi akan diatur lebih lanjut. Atas hasil tersebut turut merubah lembaga BALITBANGTAN BPTP yang dahulunya merupakan suatu lembaga yang ditempati oleh para peneliti Kementerian Pertanian menjadi Balai Penerapan Standar Instrumen Pertanian (BPSIP), yang sekarang ditempati oleh ASN Kementan baik bersifat ASN baru direkrut dan atau ASN yang melakukan penyesuaian jabatan fungsional dari para peneliti yang menolak pindah ke lembaga BRIN. Kemudian hasil rapat konsolidasi yang dilakukan oleh BRIN dan Kementan dikomunikasikan kepada seluruh kepala BALITBANGTAN BPTP seluruh Indonesia melalui rapat pimpinan (Rapim) yang dilakukan secara daring, untuk dapat menyikapi dan menyesuaikan perubahan organisasi sesuai dengan instruksi Peraturan

Presiden (PP) Nomor 78 Tahun 2021. Selanjutnya setiap kepala BALITBANGTAN BPTP seluruh Indonesia meneruskan informasi tersebut kepada seluruh ASN (peneliti) untuk dapat segera mempersiapkan diri dan dokumen terkait perpindahan ke lembaga BRIN.

Selanjutnya observasi lapangan dilakukan untuk memperkokoh data yang diperoleh. Pada saat itu, suasana persiapan perubahan organisasi dari BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP mulai terlihat intens. Staf administrasi dan peneliti berkumpul dalam beberapa kelompok, sibuk dengan dokumen-dokumen baru dan berkas-berkas yang harus diperbarui sesuai prosedur yang ditetapkan oleh BRIN dan Kementerian Pertanian. Peneliti melihat bahwa banyak staf yang mendiskusikan prosedur baru, membahas struktur yang berbeda, dan mencoba memahami perubahan aturan yang akan mempengaruhi tugas harian mereka. Ada briefing kecil dari pimpinan, yang memberikan arahan mengenai pentingnya proses transisi ini dan mengingatkan bahwa setiap langkah harus sesuai dengan ketentuan regulasi terbaru.

Dalam rapat koordinasi yang berlangsung, pimpinan BALITBANGTAN BPTP dan perwakilan dari BRIN bersama-sama membahas langkah-langkah strategis untuk memastikan agar peralihan menuju BPSIP berjalan lancar. Fokus rapat adalah memastikan agar peneliti dan staf bisa tetap bekerja efektif di tengah perubahan, sambil mempelajari tanggung jawab baru yang akan diemban. Banyak yang mempertanyakan peran dan fungsi spesifik mereka dalam organisasi baru, sementara beberapa lainnya tampak optimis akan peluang penelitian yang lebih luas di bawah naungan BPSIP. Terdengar diskusi yang hangat mengenai bagaimana sinergi antara BRIN dan Kementerian Pertanian ini akan berkontribusi pada kualitas penelitian dan pengembangan pertanian nasional.

Di sela-sela rapat, suasana di antara staf beragam, dengan beberapa yang terlihat antusias dan siap menerima perubahan, sementara yang lain tampak ragu. Beberapa peneliti senior mengungkapkan kekhawatiran mereka tentang stabilitas posisi mereka dan bagaimana mereka harus menyesuaikan diri dengan perubahan budaya organisasi yang cukup signifikan. Sebaliknya, peneliti-peneliti muda menilai bahwa perubahan ini adalah kesempatan untuk berkembang, terutama karena mereka berharap ada kolaborasi yang lebih luas dengan lembaga-lembaga riset lainnya. Di sini, tampak jelas bahwa tahap persiapan ini bukan hanya soal mempersiapkan sistem dan prosedur, tetapi juga soal adaptasi mental, emosional serta hak-hak ekonomi yang melekat pada pegawai dalam menghadapi masa depan yang baru di bawah BPSIP. Hasil observasi ini diperkuat oleh notulensi rapat yang dilaksanakan pada tanggal 30 september 2021 dengan agenda Rapim B (sosialisasi kepala balitbang dengan peneliti), sosialisasi ini ditujukan untuk menjawab dan menerangkan kejelasan terkait perubahan organisasi ini.

Berdasarkan hasil Rapat Pimpinan B yang melibatkan Kepala Badan Litbang dan para peneliti berhasil merumuskan beberapa poin krusial terkait kejelasan perubahan organisasi menuju BPSIP. Sosialisasi ini memberikan pemahaman mendalam mengenai arah dan struktur baru yang akan diterapkan, menjelaskan peran dan posisi yang akan ditempati setiap pegawai dalam kerangka BPSIP. Kepala Balitbang menekankan pentingnya penyesuaian struktural bagi pegawai yang memilih untuk berpindah ke BRIN, dengan perincian tentang posisi, alur kerja, dan tanggung jawab baru yang akan mereka emban. Bagi mereka yang tetap di Kementerian Pertanian, sosialisasi ini memastikan bahwa organisasi

BALITBANGTAN BPTP yang berubah menjadi BPSIP akan mengarahkan kegiatan penelitian secara lebih terfokus, dengan dukungan lebih besar dari kementerian untuk mendorong inovasi di bidang Pertanian. Gambar tersebut menunjukkan perhatian serius dari para peneliti yang mengikuti paparan ini, mencerminkan komitmen mereka dalam menyikapi perubahan besar ini dengan persiapan matang.

Untuk memperkuat informasi yang diketahui, maka peneliti juga mewawancarai beberapa informan kunci yang peneliti anggap mewakili untuk hasil penelitian ini. Berikut hasil wawancara tersebut yang mencakup pandangan dan pengalaman mereka terkait tahap persiapan perubahan organisasi.

Kepala BPSIP Bengkulu:

Sebagai kepala organisasi, tentunya anda memahami tahapan apa saja yang akan dilakukan untuk berproses dimasa transisi ini terkait dengan perubahan organisasi?

Kepala BPSIP Provinsi Bengkulu menyatakan: ‘Sebagai Kepala BALITBANGTAN BPTP Bengkulu saat itu, hasil rapat konsolidasi dan koordinasi dengan Kementerian Pertanian terkait perubahan organisasi yang berlandaskan Peraturan Presiden (PP) Nomor 78 Tahun 2021 menyimpulkan bahwa proses penyesuaian ini akan berlangsung dalam empat tahapan utama. Tahap pertama adalah konsolidasi dan koordinasi yang dilakukan oleh BRIN kepada Kementerian Pertanian, di mana BRIN akan memfasilitasi peralihan peneliti yang ingin tetap melanjutkan karier mereka di bidang riset. Tahap kedua, Kementerian Pertanian melakukan koordinasi dan sosialisasi kepada seluruh Kepala BPTP di Indonesia untuk memastikan semua pihak memahami arah perubahan ini dan dampaknya bagi lembaga dan para peneliti.’ ‘Tahap ketiga, Kepala BALITBANGTAN BPTP Bengkulu, dalam hal ini saya sendiri, bertugas melakukan sosialisasi kepada seluruh peneliti di wilayah kami. Kami harus memastikan bahwa para peneliti mendapat informasi yang jelas mengenai pilihan mereka, apakah ingin pindah ke BRIN untuk tetap berkarier sebagai peneliti, atau tetap di Kementerian dengan mengubah jabatan fungsional. Tahap keempat, para peneliti mempersiapkan diri serta dokumen-dokumen yang diperlukan untuk peralihan ini, baik bagi yang memilih beralih ke BRIN maupun yang tetap di Kementerian. Tahap terakhir surat pernyataan yang dibuat oleh peneliti akan di tindak lanjuti oleh Kementan dan dengan berkoordinasi dengan BRIN terkait peneliti yang ingin berpindah ke BRIN dan bagi yang memutuskan untuk bertahan maka akan dilakukan penyesuaian formasi di BPSIP. Semua tahapan ini kami upayakan berjalan lancar, dengan dukungan penuh agar proses transisi ini tidak mengganggu produktivitas dan pelayanan lembaga kepada masyarakat pertanian.’ (07 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Bagaimana komunikasi dari pihak manajemen BALITBANGTAN BPTP Bengkulu dalam menjelaskan perubahan organisasi ke BPSIP dan pilihan antara tetap di Kementerian atau pindah ke BRIN? Apakah ada hal-hal yang menurut Anda bisa diperjelas lebih lanjut?

Ex. Teknisi Litkayasa (Nelli Hutapea):

Sebagai mantan Teknisi Litkayasa di BALITBANGTAN BPTP Bengkulu, saya bisa mengatakan bahwa hasil rapat konsolidasi dan koordinasi yang dilaksanakan waktu itu

dengan Kepala BALITBANGTAN BPTP Bengkulu terkait perubahan organisasi yang berlandaskan Peraturan Presiden (PP) Nomor 78 Tahun 2021 masih menyisakan beberapa hal yang belum sepenuhnya saya pahami. Saya tidak mendapatkan informasi yang sangat komprehensif mengenai tahapan persiapan yang dilakukan oleh lembaga dalam menyikapi instruksi perubahan ini. Namun, yang jelas, dalam rapat bersama tersebut, saya dan rekan-rekan peneliti diberitahu bahwa BALITBANGTAN BPTP akan bertransformasi lembaga dan tuisi penelitian akan dialihkan ke BRIN, dan kami diminta untuk menentukan sikap, apakah ingin tetap di Kementerian sebagai pegawai dengan jabatan fungsional yang berubah atau pindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan tetap menjadi peneliti.'

'Setelah rapat itu, kami diminta menyiapkan seluruh dokumen yang diperlukan untuk proses transisi ini. Bagi yang memilih tetap sebagai peneliti dan pindah ke BRIN, persiapan yang dilakukan lebih banyak terkait dengan pemenuhan syarat administrasi untuk beralih ke lembaga baru. Sementara bagi mereka yang memilih untuk bertahan di Kementan namun sebagai pegawai fungsional yang akan berubah jabatan, ada sejumlah perubahan yang harus disesuaikan, termasuk pemahaman mengenai tugas dan tanggung jawab yang baru. Meskipun proses ini menimbulkan banyak pertanyaan dan tantangan, kami sebagai peneliti dan teknisi litkayasa tetap berupaya mempersiapkan diri sebaik mungkin agar transisi ini berjalan lancar.' (03 Oktober 2024, 08:10 WIB).

Ex. Teknisi Litkayasa (Lina):

'Komunikasi dari pihak manajemen BALITBANGTAN BPTP Bengkulu dalam menjelaskan perubahan organisasi ke BPSIP dan pilihan antara tetap di Kementerian atau pindah ke BRIN berjalan dengan cukup baik. Informasi disampaikan melalui surat edaran, sosialisasi formal, dan diskusi langsung, sehingga pegawai dapat memahami proses dan tujuan perubahan tersebut. Saya melihat manajemen cukup responsif dalam menanggapi pertanyaan dan kekhawatiran pegawai, terutama setelah diterbitkannya Peraturan Menteri Pertanian, yang memberikan pilihan lebih jelas bagi para peneliti. Saya menyambut perubahan ini dengan positif karena adanya peluang untuk tetap menjadi seorang peneliti, walaupun keberlanjutan karier harus berpindah ke BRIN. Secara keseluruhan, saya mengapresiasi langkah manajemen dalam memberikan pilihan yang lebih fleksibel dan memperhatikan kepentingan pegawai. (04 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Dari hasil wawancara ini terlihat bahwa proses perubahan organisasi melibatkan kerjasama antara berbagai pihak, dimulai dari kolaborasi Badan Riset Nasional (BRIN) dengan Kementerian Pertanian (Kementan), dilanjutkan koordinasi dan sosialisasi Kementerian Pertanian (Kementan) dengan Kepala BALITBANGTAN BPTP seluruh Indonesia, terakhir hasil koordinasi dan sosialisasi tersebut dikomunikasikan kepada Peneliti BALITBANGTAN BPTP yang secara langsung terkena efek perubahan organisasi. Proses komunikasi transisi atas perubahan organisasi yang baik antara pemangku kepentingan dalam organisasi menjadi kunci dalam melaksanakan perubahan sesuai dengan instruksi Peraturan Presiden (PP) Nomor 78 Tahun 2021. Dengan demikian, proses ini merupakan langkah penting untuk mengoptimalkan perubahan organisasi dan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

Tahap Pelaksanaan

Untuk memperkuat informasi yang diberikan, maka peneliti juga mewawancarai beberapa sumber yang peneliti anggap mewakili untuk hasil penelitian ini. Berikut hasil wawancara tersebut yang mencakup pandangan dan pengalaman mereka terkait pelaksanaan perubahan organisasi.

Bagaimana proses didalam melaksanakan perubahan ini? Dan Apa faktor utama yang Anda sampaikan kepada para peneliti untuk membantu mereka membuat keputusan antara tetap di bawah naungan Kementerian atau pindah ke BRIN?

Kepala BPSIP Bengkulu:

‘Sebagai Kepala BALITBANGTAN BPTP Bengkulu saat itu, saya harus menyampaikan hasil rapat konsolidasi dan koordinasi dengan Kementerian Pertanian terkait perubahan organisasi berdasarkan Peraturan Presiden (PP) Nomor 78 Tahun 2021 yang menekankan pentingnya penyesuaian yang harus dilakukan oleh para peneliti di BALITBANGTAN BPTP. Disimpulkan bahwa setiap peneliti di BALITBANGTAN BPTP harus membuat surat pernyataan mengenai pilihan mereka, apakah bersedia untuk pindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan tetap melanjutkan karier sebagai peneliti, atau memilih tetap di bawah naungan Kementerian Pertanian. Bagi yang memilih opsi kedua, mereka akan beralih dari lembaga BALITBANGTAN BPTP dan tidak lagi menjalani peran sebagai fungsional peneliti, melainkan sebagai pegawai fungsional yang lain.’

‘Perubahan ini tentunya membawa konsekuensi yang signifikan bagi karir para peneliti. Bagi mereka yang memilih pindah ke BRIN, mereka tetap bisa fokus dalam pengembangan riset, dengan kemungkinan besar terlibat dalam inovasi-inovasi baru yang lebih mendalam. Namun, keputusan ini juga berarti peneliti harus menyesuaikan diri dengan lingkungan baru di BRIN, yang mungkin berbeda dalam hal budaya kerja dan struktur organisasi dibandingkan dengan Kementerian Pertanian. Di sisi lain, bagi yang memilih tetap di Kementerian Pertanian dan beralih menjadi pegawai fungsional yang lain, mereka akan memainkan peran yang lebih praktis dalam pengawasan dan implementasi inovasi pertanian di lapangan, meskipun mereka tidak lagi aktif dalam kegiatan penelitian.’

‘Dampak dari peralihan ini tidak hanya pada jabatan dan tanggung jawab, tetapi juga pada pola karier serta perkembangan profesional masing-masing individu. Peneliti yang beralih ke jabatan fungsional yang lain mungkin harus menghadapi perubahan dalam metode kerja, orientasi tugas, dan pendapatan. Oleh karena itu, keputusan ini perlu dipertimbangkan dengan matang, agar setiap individu dapat memilih jalur yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka, sekaligus tetap memberikan kontribusi yang optimal bagi kemajuan sektor pertanian di Provinsi Bengkulu dan nasional.’ (07 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Apa sikap atau keputusan anda tentang perubahan organisasi ini, ingin berpindah ke BRIN atau tetap berada pada organisasi dibawah naungan Kementerian pertanian? Serta apakah menurut anda perubahan ini ideal untuk dilakukan dan berdampak baik kepada karir anda?

Ex. Teknisi Litkayasa (Nelli Hutapea):

‘Sebagai Teknisi Litkayasa di BALITBANGTAN BPTP Bengkulu saat itu, saya telah memutuskan untuk menolak berpindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan memilih untuk tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian, meskipun lembaga akan bertransformasi dan status saya tidak lagi sebagai teknisi litkayasa. Keputusan ini didasarkan pada keyakinan saya bahwa bekerja di Kementan memberikan rasa aman yang lebih besar, terutama di tengah ketidakpastian yang menyelimuti proses perubahan ini. Kualitas komunikasi yang dibangun selama sosialisasi perubahan juga tidak cukup jelas, sehingga menimbulkan kecemasan berlebih dalam memutuskan untuk berpindah. Ditambah dengan sifat saya yang kurang setuju dengan perubahan mendadak ini, saya merasa bahwa tetap di Kementan akan memberi saya kesempatan untuk berkontribusi secara maksimal dalam pengembangan sektor pertanian tanpa harus menghadapi risiko yang belum jelas di BRIN.’ (03 Oktober 2024, 08:10 WIB).

Ex. Peneliti (Irma Calista):

Dengan pertanyaan yang sama, Irma Calista memberikan keterangan bahwa: ‘sebagai peneliti di BALITBANGTAN BPTP Bengkulu saat itu, saya telah memutuskan untuk menolak pindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan memilih untuk tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian meskipun lembaga nantinya akan bertransformasi dan status saya tidak lagi sebagai peneliti. Keputusan ini didasarkan pada kenyamanan saya bekerja dengan rekan-rekan di sini, yang telah membangun hubungan kerja yang baik dan saling mendukung. Saya juga menyadari bahwa akan memerlukan usaha lebih untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan baru di BRIN, sementara kepastian dan keamanan kerja di tempat baru tersebut belum jelas. Dengan bertahan di BPSIP, saya yakin dapat terus memberikan kontribusi positif dalam pengembangan sektor pertanian tanpa harus menghadapi risiko dan ketidakpastian yang mungkin timbul dari perubahan ini.’ (05 Oktober 2024, 08:15 WIB).

Ex. Peneliti (Yesmawati):

Dengan pertanyaan yang sama, Yesmawati memberikan keterangan bahwa: ‘Sebagai peneliti di BALITBANGTAN BPTP Bengkulu saat itu, saya telah memutuskan untuk menolak pindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan memilih untuk tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian, meskipun lembaga kami kini telah berubah menjadi Balai Penerapan Standar Instrumen Pertanian (BPSIP) dan saya tidak lagi berstatus sebagai peneliti. Saya meyakini bahwa saya telah memiliki persepsi pekerjaan yang baik di BPSIP, dan merasa akan sulit bersaing di BRIN yang dihuni oleh peneliti-peneliti handal dari seluruh Indonesia. Selain itu, kualitas komunikasi yang telah terbangun di sini sangat baik, memberikan saya rasa aman dalam pekerjaan, serta lingkungan dan rekan kerja yang mendukung, yang merupakan faktor penting bagi saya untuk tetap produktif dan berkontribusi secara maksimal dalam pengembangan sektor pertanian.’ (04 Oktober 2024, 16:12 WIB).

Ex. Peneliti (Monita Puspitasari):

‘Sebagai peneliti di BALITBANGTAN BPTP Bengkulu saat itu, saya telah memutuskan untuk menolak pindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) dan

memilih untuk tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian, meskipun lembaga kini telah berubah menjadi Balai Penerapan Standar Instrumen Pertanian (BPSIP) dan saya tidak lagi berstatus sebagai peneliti. Keputusan ini juga didorong oleh dukungan sosial dari keluarga yang sangat menginginkan saya tetap di sini, serta ketidakjelasan informasi akurat mengenai kondisi kerja di BRIN yang membuat saya ragu untuk berpindah. Ditambah dengan kepribadian saya yang tidak suka menghadapi perubahan ekstrem, saya merasa lebih nyaman dan percaya diri untuk melanjutkan karier di BPSIP, di mana saya sudah memiliki hubungan baik dengan rekan-rekan kerja dan lingkungan yang mendukung.’ (07 Oktober 2024, 14:34 WIB).

Ex. Peneliti (Selma):

‘Saya menyambut perubahan organisasi ini dengan sangat baik dan memutuskan untuk pindah ke BRIN. Menurut saya, perubahan ini merupakan langkah yang ideal karena memberikan peluang pengembangan karier yang lebih luas, terutama dalam hal akses ke fasilitas riset, jaringan kolaborasi nasional maupun internasional, serta dukungan penelitian yang lebih besar. Di BRIN, saya berharap dapat lebih terlibat dalam proyek-proyek penelitian strategis berskala nasional yang dapat meningkatkan kompetensi dan pengakuan profesional. Meskipun perubahan ini membutuhkan adaptasi, saya melihatnya sebagai peluang untuk tumbuh dan mengembangkan keahlian di lingkungan riset yang lebih maju. Saya yakin keputusan ini akan memberikan dampak positif pada karier saya dalam jangka panjang, terutama dalam hal pengembangan keahlian riset dan penguatan portofolio penelitian.’ (03 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Ex. Peneliti (Aprizon):

‘Saya memandang perubahan organisasi ini sebagai peluang emas dan memutuskan untuk pindah ke BRIN. Perubahan ini sejalan dengan tujuan karier saya untuk terlibat lebih aktif dalam proyek penelitian strategis dan inovatif. BRIN memiliki infrastruktur riset yang lebih modern, dukungan pendanaan yang lebih baik, serta akses ke jejaring riset internasional yang lebih luas. Saya yakin bahwa bergabung dengan BRIN akan membuka jalan untuk pengembangan kompetensi saya, memperkuat keahlian riset, dan meningkatkan rekam jejak penelitian saya di tingkat nasional dan global. Meskipun ada tantangan adaptasi, saya optimis bahwa dukungan dari manajemen dan kolega akan membuat transisi ini berjalan lancar dan menguntungkan bagi karier saya.’ (04 Oktober 2024, 08:05 WIB).

Ex. Peneliti (Lina):

‘Saya dengan penuh keyakinan memutuskan untuk pindah ke BRIN dan menyambut perubahan organisasi ini dengan positif. Perubahan ini menurut saya sangat ideal karena BRIN menawarkan lebih banyak peluang dalam hal pengelolaan proyek riset yang lebih besar, fasilitas laboratorium yang lebih canggih, serta jejaring internasional yang lebih luas. Selain itu, pengelolaan karier di BRIN tampak lebih terarah dan berbasis kinerja, yang menurut saya memberikan ruang bagi pengembangan diri dan pencapaian karier yang lebih baik. Meskipun perubahan ini membutuhkan adaptasi, saya yakin bahwa dengan dukungan manajemen dan kebijakan pengembangan SDM yang baik, saya dapat meraih peluang pengembangan karier yang lebih luas dan berdampak signifikan terhadap masa depan

profesional saya.’ (04 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Ex. Peneliti (Harwi):

‘Saya dengan senang hati memutuskan untuk pindah ke BRIN dan menyambut perubahan organisasi ini secara positif. Menurut saya, langkah ini adalah peluang strategis untuk memperluas wawasan dan keterlibatan saya dalam penelitian berskala nasional maupun internasional. BRIN menawarkan dukungan fasilitas yang lebih canggih, peluang kolaborasi lintas lembaga, serta akses ke program pengembangan SDM berbasis kinerja. Lingkungan kerja yang lebih inovatif dan fokus pada pengembangan riset unggulan membuat saya optimis bahwa karier saya akan berkembang lebih baik di masa depan. Dengan adanya sistem pengelolaan riset yang lebih profesional dan peluang proyek yang lebih luas, saya yakin bahwa perubahan ini akan memberikan manfaat besar bagi pengembangan kompetensi dan pencapaian karier saya.’ (05 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala BPSIP yang sebelumnya menjabat sebagai Kepala BALITBANGTAN BPTP Bengkulu dan beberapa ex. Peneliti yang terkena dampak perubahan organisasi, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi dari BALITBANGTAN BPTP ke BPSIP berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021 membawa dampak signifikan bagi karier para pegawai, terutama peneliti. Para peneliti dihadapkan pada dua pilihan, yaitu bergabung dengan Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) sebagai peneliti atau tetap berada di bawah Kementerian Pertanian (Kementan) dengan peran sebagai pegawai fungsional non-peneliti. Bagi yang memilih pindah ke BRIN, peluang pengembangan karier lebih luas, terutama dalam hal akses ke fasilitas riset modern, kolaborasi internasional, serta partisipasi dalam proyek-proyek strategis nasional. Meskipun memerlukan adaptasi terhadap budaya kerja dan sistem baru di BRIN, beberapa pegawai memandangnya sebagai kesempatan untuk memperkuat portofolio riset dan meningkatkan pengakuan profesional di tingkat nasional maupun global.

Di sisi lain, mereka yang memilih bertahan di Kementerian Pertanian cenderung mengutamakan stabilitas karier dan keamanan kerja. Beberapa pegawai merasa lebih nyaman dengan lingkungan kerja yang telah terbangun di BALITBANGTAN BPTP, termasuk hubungan kerja yang harmonis dengan rekan sejawat. Dukungan sosial dari keluarga, rasa aman, serta ketidakpastian mengenai kondisi kerja di BRIN turut memengaruhi keputusan mereka untuk tetap di Kementan. Para pegawai yang bertahan akan memainkan peran fungsional baru yang lebih praktis dalam pengawasan dan penerapan inovasi pertanian di lapangan, meskipun mereka tidak lagi memiliki status sebagai peneliti. Keputusan ini mencerminkan adanya preferensi individual terhadap keamanan kerja, kepastian peran, serta keterikatan dengan lingkungan kerja yang telah mereka kenal. Untuk memperkuat hasil wawancara terkait proses pelaksanaan perubahan, peneliti melakukan observasi lapangan. Hasil observasi menunjukkan adanya suasana kerja yang harmonis dan penuh dukungan di antara para pegawai, terlepas dari keputusan yang mereka ambil terkait pilihan untuk bertahan di Kementerian Pertanian atau pindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Pegawai saling menghargai keputusan satu sama lain dan tidak menunjukkan sikap saling menjatuhkan. Sebaliknya, mereka saling mendoakan dan memberikan semangat agar rekan-rekan mereka dapat mencapai kesuksesan dalam jalur

karier yang dipilih. Suasana kerja yang kondusif ini mencerminkan tingginya solidaritas dan rasa saling menghormati antarpegawai, yang menjadi modal penting dalam menghadapi proses transisi organisasi yang besar.

Selain itu, dari sisi administrasi, tidak ditemukan kendala yang berarti terkait kesiapan dokumen yang diperlukan dalam proses pengambilan keputusan oleh para pegawai. Setiap pegawai mampu menyusun dan melengkapi dokumen, seperti surat pernyataan pilihan dan berkas administratif lainnya, sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Hal ini menunjukkan bahwa proses sosialisasi dan bimbingan dari pihak manajemen telah berjalan dengan baik, sehingga para pegawai dapat memahami tahapan dan persyaratan administrasi yang diperlukan. Kelancaran proses dokumentasi ini turut mencerminkan adanya dukungan sistem yang memadai dan komunikasi yang efektif antara manajemen dan pegawai, yang memungkinkan proses transisi berjalan dengan tertib dan tanpa hambatan berarti.

Dalam konteks perubahan organisasi ini, surat pernyataan yang ditulis oleh seorang pegawai peneliti memiliki peran krusial dalam menegaskan keputusan mereka, apakah akan tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian atau berpindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN). Surat ini bukan sekadar dokumen administratif, melainkan bentuk manifestasi dari pilihan karier yang akan berdampak signifikan pada status kepegawaian, peran, dan lingkungan kerja pegawai di masa depan. Melalui surat pernyataan tersebut, pegawai secara resmi mengkomunikasikan preferensi mereka, sekaligus memberikan kepastian kepada pihak manajemen mengenai jumlah sumber daya manusia yang akan tetap di Kementan atau bergabung dengan BRIN. Keberadaan surat ini juga mencerminkan proses pengambilan keputusan yang terstruktur dan transparan, di mana setiap pegawai diberikan kebebasan untuk menentukan jalur karier yang paling sesuai dengan minat, keahlian, serta kenyamanan pribadi mereka. Pada proses transformasi organisasi ini, dalam mengimplementasikan perubahan, dilakukan rapat untuk menjelaskan butir-butir kegiatan para peneliti yang menolak berpindah dan yang bersedia untuk berpindah ke Brin, serta hak-hak ekonomi yang melekat pada pegawai. Hasil notulensi dari rapat tersebut terdapat pada bagian lampiran.

Notulensi rapat membahas poin-poin penting mengenai kegiatan dan hak-hak ekonomi bagi peneliti yang memilih pindah ke BRIN maupun yang tetap di Kementerian Pertanian dalam struktur BPSIP. Hak ekonomi yang diberikan atas penyesuaian dengan struktur BRIN serta akses akan dikordinasikan kepada pihak Bank BRI. Sebaliknya, bagi peneliti yang memilih tetap di bawah BPSIP, kegiatan mereka terfokus pada penelitian terapan yang relevan dengan kebijakan pertanian nasional. Hak ekonomi mereka dijamin dengan tunjangan kementerian dan fasilitas yang mendukung kegiatan operasional, memastikan mereka dapat menjalankan tugas dengan optimal dalam mendukung program pertanian nasional.

Sebagai langkah lanjut untuk memahami respons para peneliti terhadap perubahan struktural menuju BPSIP dan potensi kepindahan ke BRIN, observasi lanjutan dilakukan untuk mencatat jumlah peneliti yang memilih untuk tetap di bawah Kementerian Pertanian serta mereka yang bersedia bergabung dengan BRIN. Observasi ini bertujuan mendapatkan gambaran jelas mengenai tingkat kesiapan, kekhawatiran, serta pertimbangan pribadi atau

profesional yang mempengaruhi keputusan masing-masing peneliti. Hasil observasi ini akan menjadi data penting bagi pihak manajemen dalam menyusun kebijakan pendukung, baik untuk memperlancar proses adaptasi bagi yang memilih pindah maupun untuk memastikan keberlanjutan dukungan bagi peneliti yang tetap berada di struktur BPSIP.



Gambar 1. Presentase Keputusan Pegawai yang Bertaha dan yang Pindah

Berdasarkan gambar tersebut, terlihat bahwa 15 dari 32 peneliti atau dengan persentase (47%) menolak untuk berpindah ke BRIN. Penolakan ini menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan yang dihadapi, dan keputusan tersebut diambil secara sadar serta dengan penuh keyakinan. Para peneliti ini memahami konsekuensi dari keputusan mereka, yaitu bahwa mereka tidak lagi berstatus sebagai peneliti. Dengan demikian, seluruh atribut, pendapatan, serta manfaat yang mereka terima sebagai peneliti juga tidak lagi mereka dapatkan, ditambah lagi mereka harus menyesuaikan diri Kembali melalui pelatihan mandiri maupun formal dari organisasi mengenai pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pada posisi fungsional mereka yang baru. Meskipun keputusan ini membawa implikasi yang signifikan, mereka tetap memilih untuk bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian, menunjukkan komitmen mereka terhadap peran dan tanggung jawab baru sebagai pegawai fungsional dengan jabatan yang baru.

Untuk para peneliti yang memilih pindah ke BRIN, dengan jumlah 17 dari 32 atau 53 %, maka status kepegawaian mereka berpindah secara kelembagaan dan tetap berstatus sebagai peneliti, adapun seluruh atribut, pendapatan, serta manfaat jabatan mereka dapatkan sesuai dengan ketentuan yang ada pada BRIN.

Dalam konteks perubahan organisasi di Balai Penerapan Standar Instrumen Pertanian (BPSIP) Provinsi Bengkulu, situasi yang dihadapi oleh para peneliti memberikan gambaran yang jelas tentang keputusan mereka terkait masa depan karier. Dari total 32 peneliti yang ada, 17 orang peneliti atau dengan persentase (53%) memilih untuk berpindah ke Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), sedangkan 15 peneliti lainnya memutuskan untuk tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian walaupun BALITBANGTAN BPTP berubah menjadi BPSIP dan mereka tidak lagi menjadi peneliti.

Kurva ini tidak hanya menunjukkan perbandingan jumlah peneliti yang memilih untuk berpindah versus yang bertahan, tetapi juga mencerminkan dinamika emosional dan profesional yang dihadapi oleh masing-masing individu. Keputusan untuk bertahan di Kementan dalam hal ini BPSIP, meskipun dengan perubahan status, menunjukkan komitmen mereka terhadap sektor pertanian dan keyakinan bahwa mereka dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam lingkungan kerja yang sudah mereka kenal. Dalam konteks ini, gambar tersebut menciptakan narasi yang menggambarkan perjalanan transisi para peneliti di BALITBANGTAN BPTP Bengkulu, menyoroti pilihan yang diambil dalam menghadapi perubahan organisasi yang signifikan.

Tahap Pelaporan dan Evaluasi

Dalam observasi lapangan terkait tahap pelaporan dan evaluasi pelaksanaan perubahan organisasi dari BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP, tampak sejumlah kegiatan penting yang menandai proses akhir dari transisi ini. Di ruang pertemuan utama, pimpinan BPSIP Bengkulu bersama tim kepegawaian sedang menyusun laporan komprehensif yang mencakup semua aspek yang terlibat dalam perubahan ini, mulai dari pemetaan sumber daya manusia hingga penyesuaian tugas pokok dan fungsi serta struktur organisasi. Tim ini berusaha memastikan agar setiap bagian dari proses transisi telah berjalan sesuai rencana yang ditetapkan oleh Kementerian Pertanian dan sesuai dengan arahan BRIN. Dalam observasi ini, tampak pula anggota tim administrasi yang sibuk menyiapkan dokumen dan data yang dibutuhkan untuk mendukung laporan evaluasi tersebut.

Sementara itu, peneliti melihat serta memperhatikan adanya diskusi kelompok kecil yang terpantau di ruang kerja, para pegawai berbagi pengalaman mereka tentang dampak perubahan ini terhadap produktivitas dan cara kerja mereka sehari-hari. Beberapa dari mereka mengungkapkan bahwa perubahan struktural telah mempengaruhi alur kerja, namun sebagian lainnya merasa lebih tertantang untuk meningkatkan kinerja dalam struktur yang baru.

Pada tahap evaluasi ini, Kolaborasi Kementerian Pertanian dan BRIN juga hadir untuk meninjau langsung bagaimana pelaksanaan di lapangan. Salah satu perhatian utama dari tim ini adalah memastikan bahwa tujuan perubahan organisasi untuk meningkatkan efektivitas riset pertanian telah efektif. Tim pengawas mencatat beberapa rekomendasi yang diperlukan untuk penyempurnaan ke depan, terutama terkait dukungan administratif dan teknis bagi pegawai yang masih beradaptasi dengan tugas-tugas baru mereka.

Di akhir observasi, disimpulkan bahwa pelaporan dan evaluasi ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai keberhasilan dan tantangan dalam implementasi perubahan organisasi. Rangkaian kegiatan ini juga bertujuan untuk menyusun strategi tindak lanjut agar semua pihak yang terlibat dapat bekerja secara optimal dalam kerangka BPSIP. Pihak manajemen berencana untuk merumuskan panduan yang lebih jelas dan pelatihan lanjutan bagi peneliti dan staf, dengan harapan proses adaptasi ini dapat selesai sepenuhnya dan struktur baru BPSIP dapat berjalan dengan maksimal. Observasi lapangan ini memberikan insight penting bagi pimpinan untuk terus mendukung kemajuan penelitian dan inovasi dalam sektor pertanian di bawah naungan struktur organisasi baru.

Untuk memperkuat informasi yang diberikan, maka peneliti juga mewawancarai kepala BPSIP yang dahulunya juga kepala BALITBANGTAN BPTP, Kassubag Tata Usaha dan beberapa pegawai ex. peneliti sebagai sumber peneliti yang di anggap mewakili penelitian ini, untuk dapat mengetahui dan menganalisis bagaimana sistematisasi dari pelaporan dan evaluasi atas implementasi perubahan organisasi ini. Berikut hasil wawancara tersebut yang mencakup kebijakan, pandangan dan pengalaman mereka terkait Pelaporan, Evaluasi dan Dampak dari perubahan organisasi.

Laporan Keputusan Perpindahan Peneliti Ke BRIN Dan Keputusan Untuk Tetap Bertahan Di Kementan Dalam Lembaga BPSIP

Laporan ini di tindaklanjuti oleh Kementerian Pertanian (Kementan) sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan berlandaskan surat pernyataan dari para peneliti serta peraturan tentang mekanisme perpindahan pegawai, baik yang berpindah ataupun yang bertahan dengan perubahan jabatan dan formasi, serta segala sesuatu yang melekat pada formasi tersebut akan disesuaikan. Hal ini menunjukkan bahwa proses pelaporan perpindahan dilakukan dengan mematuhi ketentuan dan regulasi yang telah ditetapkan. Hal ini juga mencerminkan kualitas dan kredibilitas dari organisasi dalam mengelola masa transisi akibat perubahan organisasi serta memastikan transparansi dalam pengelolaan transisi ini. Adapun peneliti melakukan wawancara kepada informan penelitian dengan tujuan menggali informasi mengenai sistematisasi dari implementasi perubahan, yang hasilnya sebagai berikut:

Bagaimana proses pelaporan keputusan perpindahan peneliti ke BRIN dan pelaporan peneliti yang tetap bertahan di Kementan dalam Lembaga BPSIP?

Kepala BPSIP Bengkulu:

‘Iya, sebagai Kepala BALITBANGTAN BPTP Bengkulu saat itu, saya telah meneruskan surat pernyataan dari para peneliti terkait keputusan mereka untuk berpindah ke BRIN atau tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian (Kementan) dalam hal ini BPSIP, di mana mereka tidak lagi berstatus sebagai peneliti, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Atas dasar laporan tersebut, Kementan saat itu memproses penyesuaian formasi, baik bagi peneliti yang memutuskan untuk bergabung dengan BRIN maupun yang memilih untuk tetap berada di Kementan dan berstatus sebagai pegawai fungsional dengan jabatan yang baru. Semua penyesuaian ini dilakukan sesuai dengan mekanisme yang ada dan bertujuan untuk memastikan bahwa para ASN ini dapat melanjutkan kontribusi mereka secara optimal dalam peran yang telah disesuaikan.’ (07 Okt 2024, 09.15 WIB).

Kassubag Tata Usaha BALITBANGTAN BPTP Bengkulu:

‘Laporan surat pernyataan dari para peneliti telah disusun sesuai dengan aturan yang berlaku dari Kementerian Pertanian, didasarkan pada mekanisme perubahan organisasi yang disampaikan pada saat rapat konsolidasi dan koordinasi antara kepala BALITBANGTAN BPTP seluruh Indonesia dan pihak Kementerian Pertanian. Selanjutnya atas pernyataan sikap tersebut, Kementan akan melakukan penyesuaian formasi dari para peneliti yang pindah ke BRIN ataupun bertahan di Kementan dan melakukan restrukturisasi pada Lembaga BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP. Untuk menindak lanjuti proses perpindahan ini, Kementan juga melakukan rekonsiliasi kepada BRIN agar semuanya dapat ditindak lanjuti

dengan tepat guna dan tepat sasaran, serta tidak melanggar peraturan yang berlaku.’ (09 Okt 2024, 08:05 WIB).

Ex. Peneliti yang menolak perubahan (Yesmawati) berpendapat:

Sebagai peneliti saat itu, saya telah menyampaikan surat pernyataan kepada Kepala BALITBANGTAN BPTP terkait keputusan saya, untuk tetap berada di bawah Kementerian Pertanian walaupun tidak lagi menjadi peneliti dan organisasi berubah menjadi BPSIP. Mengenai tindak lanjut dari surat pernyataan tersebut, saya hanya menunggu instruksi lebih lanjut dari pimpinan organisasi, karena keputusan selanjutnya sepenuhnya berada di tangan mereka. Selebihnya, saya tidak mengetahui secara detail proses atau mekanisme yang akan diterapkan, dan saya siap mengikuti arahan yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (04 Oktober 2024, 16:12 WIB).

Ex. Peneliti yang menerima perubahan (Lina) berpendapat:

Sebagai peneliti pada waktu itu, saya telah menyerahkan surat pernyataan kepada Kepala BALITBANGTAN BPTP yang menyatakan keputusan saya untuk pindah ke BRIN dan menyambut baik transformasi organisasi ini. Dengan langkah tersebut, saya tetap dapat menjalankan peran saya sebagai peneliti di lingkungan yang lebih mendukung dan proporsional. Terkait tindak lanjut dari surat tersebut, saya masih menunggu petunjuk lebih lanjut dari pimpinan organisasi, karena keputusan selanjutnya sepenuhnya berada di tangan mereka. Saya tidak memiliki informasi lebih lanjut mengenai proses atau mekanisme yang akan diterapkan, namun saya siap mengikuti arahan dan kebijakan yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. (04 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Berdasarkan pernyataan dari berbagai narasumber, dapat disimpulkan bahwa sistem pelaporan atas surat pernyataan para peneliti telah diserahkan oleh Kepala BALITBANGTAN BPTP kepada Kementerian Pertanian (KEMENTAN) sesuai dengan prosedur dan peraturan yang berlaku. Surat pernyataan tersebut berisi keputusan para peneliti, apakah mereka akan berpindah ke BRIN atau tetap berada di bawah naungan Kementan dalam organisasi BPSIP. Proses ini merupakan bagian dari penyesuaian struktural organisasi yang melibatkan perubahan status dan formasi kepegawaian. Setelah laporan diserahkan, Kementan akan menindaklanjuti dengan melakukan rekonsiliasi, termasuk berkoordinasi dengan BRIN untuk menyelaraskan formasi peneliti yang berpindah maupun yang tetap di Kementan.

Di sisi lain, peneliti hanya menunggu instruksi lebih lanjut dari pimpinan organisasi. Karena mereka belum mengetahui secara detail bagaimana langkah-langkah selanjutnya akan dilakukan dan kapan penyesuaian final akan ditetapkan. Semua tindak lanjut berada di tangan Kementan, dan mereka siap mengikuti arahan yang diberikan sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pihak berwenang.

Laporan Realisasi Perubahan Organisasi Dan Perpindahan Pegawai

Laporan realisasi perubahan organisasi terkait perpindahan peneliti BALITBANGTAN BPTP ke BRIN telah diselesaikan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2023, peneliti yang memilih untuk berpindah ke BRIN telah secara resmi dipindahkan,

dengan penyesuaian formasi dan status kepegawaian mereka sebagai bagian dari struktur BRIN. Proses ini melibatkan koordinasi antara Kementerian Pertanian dan BRIN untuk memastikan transisi berjalan lancar, sehingga para peneliti dapat melanjutkan peran mereka dalam penelitian dan pengembangan di bawah naungan BRIN.

Sementara itu, peneliti yang memutuskan untuk tetap berada di bawah Kementan telah mengalami perubahan status menjadi pegawai fungsional jabatan yang baru. Tugas pokok dan fungsi mereka telah disesuaikan dengan formasi terbaru, berdasarkan kebutuhan organisasi BPSIP dalam mendukung program-program pertanian. Penyesuaian ini bertujuan untuk memastikan bahwa pegawai fungsional dapat memberikan kontribusi yang optimal sesuai dengan prioritas organisasi. Seluruh perubahan ini telah secara resmi dituangkan dalam Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2023, yang menjadi landasan hukum bagi pelaksanaan perubahan organisasi ini.

Untuk memperkuat informasi yang diketahui, maka peneliti juga mewawancarai sumber peneliti yang anggap mewakili untuk hasil penelitian ini. Berikut hasil wawancara tersebut yang mencakup pandangan dan pengalaman mereka terkait realisasi perubahan.

Apa yang anda rasakan setelah perubahan organisasi secara resmi telah dilakukan? Atau dengan kata lain, setelah peneliti yang memilih pindah ke BRIN resmi dipindahkan dan pegawai yang tetap ingin berada dibawah naungan Kementerian resmi dibentuk, bagaimana pengaruhnya terhadap keseimbangan beban kerja dan dinamika tim di BPSIP? Dan bagaimana penilaian anda atas proses perubahan organisasi ini secara umum?

Kepala BPSIP Bengkulu:

‘Setelah perubahan dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2023, peneliti yang ingin berpindah ke BRIN secara resmi telah dipindahkan, sementara peneliti yang memilih untuk tetap bertahan di bawah Kementerian Pertanian sudah mendapatkan formasi terbaru yang telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi BPSIP. Selain itu, penyesuaian struktural organisasi juga sudah dilaksanakan, termasuk penetapan tugas dan fungsi baru yang melekat pada masing-masing posisi. Dengan demikian, karyawan yang dulunya berstatus sebagai peneliti kini telah dapat menjalankan tugas mereka dalam peran baru sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi yang ada.’ (07 Okt 2024, 09:15 WIB).

Ex. Peneliti yang menolak perubahan (Monita Puspitasari) berpendapat:

‘Sebagai mantan peneliti di BALITBANGTAN BPTP, setelah perubahan dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2023, saya memutuskan untuk tidak berpindah ke BRIN dan tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian. Saya sangat bersyukur karena alternatif untuk tetap bertahan ini diberikan dan permohonan saya dikabulkan. Kini, saya sudah mendapatkan formasi terbaru yang telah disesuaikan dengan kebutuhan organisasi BPSIP, dan penyesuaian struktural juga telah dilaksanakan beserta tugas dan fungsi baru yang melekat pada posisi saya. Saya bersama karyawan lain yang dulu berstatus peneliti kini dapat menjalankan tugas baru kami. Jujur, saya sangat menolak perubahan ini, dan tidak terbayangkan jika diwajibkan untuk berpindah ke BRIN. (07 Oktober 2024, 08:05 WIB).

Ex. Peneliti yang menolak perubahan (Irma Calista) berpendapat:

‘Saya sangat bersyukur karena sikap saya yang menolak untuk berpindah bisa direalisasikan, meskipun dari segi pendapatan sebagai pegawai fungsional sekarang tidak sebesar ketika masih menjadi peneliti. Namun, bagi saya itu tidak masalah, yang terpenting adalah saya merasa senang, nyaman, dan semangat dalam bekerja, ditambah lagi lingkungan kerja yang sangat baik dan kooperatif pada BPSIP sudah tercipta sejak dahulu sewaktu masih BALITBANGTAN BPTP. Jika saja perubahan ini dapat dikomunikasikan lebih detil kepada kami para peneliti, dan tidak terburu-buru didalam melaksanakan perubahan, mungkin saya bisa mempertimbangkan untuk setuju terhadap perubahan tersebut. (05 Oktober 2024, 08:05 WIB).

Ex. Peneliti yang menerima perubahan (Selma) berpendapat:

‘Saya sangat bersyukur bahwa akhirnya perubahan organisasi ini terlaksana dengan baik. Saya kini resmi berpindah ke BRIN dan merasa sangat berterima kasih atas dukungan manajerial yang diberikan, serta kemudahan dalam memperbaiki karir saya baik di tingkat nasional maupun internasional sebagai peneliti. Selain itu, kepastian mengenai keamanan kerja yang saya dapatkan sebagai peneliti memberikan rasa tenang dan optimisme. Saya sangat senang dengan perkembangan ini dan merasa percaya diri atas kemampuan yang saya miliki untuk dapat memberikan kontribusi lebih di organisasi yang baru ini.’ (03 Oktober 2024, 09:15 WIB).

Ex. Peneliti yang menerima perubahan (Harwi) berpendapat:

Saat ini, saya memang tidak sepenuhnya merasa bahagia, karena wajar saja proses penyesuaian di organisasi baru ini memerlukan waktu. Namun, saya tetap bersyukur karena saya masih berstatus sebagai peneliti. Terima kasih saya sampaikan kepada semua pihak yang terlibat dalam perubahan ini, karena saya merasa sangat beruntung bisa menerima perubahan tersebut. Menurut saya, pindah ke BRIN sebagai peneliti memberikan manfaat yang jauh lebih besar daripada bertahan di tempat lama dan harus kehilangan status tersebut.

Berdasarkan beberapa pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa para mantan peneliti BALITBANGTAN BPTP merasa senang dan bersyukur karena perubahan organisasi telah terealisasikan dengan baik. Meskipun mereka kini tidak lagi berstatus sebagai peneliti, keputusan untuk tetap bertahan di bawah naungan Kementerian Pertanian disambut dengan hati yang terbuka. Proses penyesuaian formasi dan struktural yang sudah dilakukan sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2023 berjalan lancar, dan mereka kini menjalankan tugas baru sebagai pegawai fungsional dengan jabatan yang baru. Keamanan kerja yang terjamin, budaya organisasi yang mendukung, serta komunikasi yang terjalin dengan baik di lingkungan kerja baru membuat mereka merasa puas dan nyaman.

Meskipun ada perubahan signifikan dalam peran dan status mereka, para mantan peneliti menerima keputusan ini dengan perasaan yang memuaskan. Mereka memahami bahwa tugas dan tanggung jawab baru tetap memungkinkan mereka untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi perkembangan sektor pertanian. Lingkungan kerja yang kooperatif dan suasana yang positif juga menjadi faktor penting yang membuat transisi ini terasa lebih mudah dan menyenangkan. Rasa syukur dan kebahagiaan ini menjadi kekuatan

yang mendorong mereka untuk terus bekerja dengan semangat dan dedikasi, meski dalam peran yang berbeda dari sebelumnya.

Disisi lain, para pegawai yang memutuskan untuk berpindah ke BRIN juga merasa cukup senang karena perubahan organisasi ini berjalan dengan baik, meskipun proses penyesuaian di organisasi baru memerlukan waktu, mereka tetap merasa optimis karena dukungan manajerial yang diberikan dan peluang untuk memperbaiki karir di tingkat nasional maupun internasional. Keamanan kerja yang mereka dapatkan sebagai peneliti memberikan rasa tenang, dan saya merasa percaya diri untuk memberikan kontribusi lebih besar. Mereka juga sangat berterima kasih kepada semua pihak yang terlibat dalam perubahan ini, karena pindah ke BRIN sebagai peneliti memberikan manfaat yang jauh lebih besar daripada bertahan di tempat lama dan kehilangan status sebagai peneliti.

Transformasi perubahan organisasi dari BALITBANG BPTP menjadi BPSIP mencerminkan penyesuaian strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi lembaga dalam mendukung kebijakan nasional. Perubahan ini tidak hanya melibatkan pergantian nama institusi tetapi juga mencakup penataan ulang tugas pokok dan fungsi (tupoksi) serta struktur organisasi. Penyesuaian tupoksi ini bertujuan untuk mengoptimalkan peran lembaga dalam mendukung inovasi dan pengembangan pertanian, selaras dengan visi baru yang mengintegrasikan berbagai fungsi riset dan pelayanan.

Laporan Evaluasi Atas Perubahan Organisasi Dan Perpindahan Pegawai

Laporan evaluasi atas perubahan organisasi BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP dan perpindahan peneliti BALITBANGTAN BPTP ke BRIN serta penyesuaian mantan peneliti BALITBANGTAN BPTP menjadi pegawai fungsional lain pada BPSIP tentu dilaksanakan, sesuai instruksi dari Kementerian Pertanian untuk mengetahui bagaimana masa transisi ini terlaksanakan, serta apa saja hal-hal yang masih perlu diperbaiki untuk meningkatkan kualitas kerja serta efektivitas dan efisiensi para pegawai didalam melaksanakan tugas dan fungsi mereka yang baru. Evaluasi ini dilakukan secara berkala oleh Kepala BPSIP Bengkulu. Untuk memperkuat informasi yang diketahui, maka peneliti mewawancarai kepala BPSIP Bengkulu untuk dapat memberikan informasi detail mengenai evaluasi ini. Berikut hasil wawancara tersebut yang mencakup pandangan dan pengalaman Kepala BPSIP Bengkulu terkait evaluasi perubahan organisasi dan perpindahan pegawai:

Bagaimana proses evaluasi yang dilakukan setelah terjadinya perubahan organisasi? Serta apa faktor utama yang menurut anda krusial dan harus segera diperbaiki?

Kepala BPSIP Bengkulu:

‘Setelah perubahan organisasi dilaksanakan sesuai dengan Peraturan Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2023 dan mekanisme yang ditetapkan oleh Kementerian Pertanian, evaluasi tentu menjadi langkah penting yang harus dilakukan. Salah satu poin krusial yang kami identifikasi adalah adanya kesamaan atau irisan dalam tugas pokok dan fungsi (tupoksi) antara pegawai fungsional di BPSIP, yang dulunya adalah mantan peneliti BALITBANGTAN BPTP, dengan tupoksi Ditjen Teknis di Kementerian Pertanian itu sendiri. Hal ini tentunya perlu ditindaklanjuti dan dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa tidak terjadi tumpang tindih tugas dan peran. Kami berkomitmen untuk

terus melakukan penyesuaian yang diperlukan agar transformasi ini dapat melahirkan lembaga yang benar-benar efektif dan efisien dalam menjalankan fungsi-fungsi pertanian ke depan.’ (07 Okt 2024, 09:15 WIB).

Dapat disimpulkan bahwa proses evaluasi atas perubahan organisasi ini akan terus dilaksanakan secara berkala, sesuai dengan komitmen dan instruksi Menteri Pertanian Republik Indonesia. Evaluasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap penyesuaian yang telah dilakukan, baik dalam hal struktur maupun tugas pokok dan fungsi, berjalan sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi. Evaluasi berkala ini akan menjadi langkah penting dalam mengidentifikasi dan memperbaiki potensi tumpang tindih atau hambatan yang mungkin muncul, terutama dalam konteks pegawai fungsional BPSIP yang sebelumnya merupakan peneliti di BALITBANGTAN BPTP. Dengan adanya evaluasi rutin, transformasi ini diharapkan dapat menciptakan struktur organisasi yang lebih solid dan harmonis.

Kedepan, BPSIP diharapkan mampu menjalankan perannya secara lebih efektif dan efisien dengan hasil yang nyata. Evaluasi yang berkelanjutan ini diharapkan tidak hanya memperkuat internal organisasi, tetapi juga memberikan manfaat besar bagi masyarakat, khususnya dalam sektor pertanian. Melalui optimalisasi peran dan fungsi BPSIP, diharapkan lembaga ini dapat lebih responsif terhadap kebutuhan petani dan sektor pertanian secara umum, sehingga kontribusi yang dihasilkan mampu meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan masyarakat tani di Indonesia.

Dalam rangka penyusunan laporan dan evaluasi mengenai pelaksanaan perubahan organisasi dari BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP, peneliti melakukan observasi lanjutan untuk memperoleh informasi formal yang akurat. Selama proses ini, peneliti menemukan notulensi penting yang berisi arahan langsung dari Menteri Pertanian Republik Indonesia terkait perubahan tersebut. Notulensi ini merinci keputusan resmi yang menetapkan transformasi BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP. Arahan Menteri juga menyoroti pentingnya prestasi BPSIP dalam melaksanakan fungsinya untuk dapat memperkuat inovasi pertanian di seluruh Indonesia. Temuan notulensi ini menjadi dasar bagi peneliti dalam menyusun laporan yang lebih lengkap dan akurat, memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai arah dan tujuan kebijakan baru tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Transformasi BALITBANGTAN BPTP menjadi BPSIP, sebagai implementasi Peraturan Presiden Nomor 78 Tahun 2021, bertujuan meningkatkan efektivitas riset pertanian dan integrasi riset nasional di bawah BRIN. Proses ini terdiri dari tahap persiapan, pelaksanaan, serta pelaporan dan evaluasi. Meskipun sosialisasi telah dilakukan, muncul beragam respons, mulai dari antusiasme hingga kekhawatiran terhadap stabilitas posisi dan adaptasi budaya baru. Beberapa pegawai memilih tetap di Kementerian Pertanian demi stabilitas, sedangkan lainnya berpindah ke BRIN untuk peluang pengembangan karier. Komunikasi yang transparan, jaminan hak ekonomi, serta kebijakan pendukung menjadi kunci memastikan transisi berjalan lancar. Evaluasi dan pelatihan lanjutan terus dilakukan

agar BPSIP berperan lebih signifikan dalam inovasi pertanian, memberikan dampak positif bagi produktivitas dan kesejahteraan petani di Bengkulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Aarons, G. A., Ehrhart, M. G., Farahnak, L. R., & Hurlburt, M. S. (2015). Leadership and organizational change for implementation (LOCI): a randomized mixed method pilot study of a leadership and organization development intervention for evidence-based practice implementation. *Implementation science*, 10, 1-12.
- Akhtar, M. N., Bal, M., & Long, L. (2016). Exit, voice, loyalty, and neglect reactions to frequency of change, and impact of change: A sensemaking perspective through the lens of psychological contract. *Employee Relations*, 38(4), 536-562.
- Al-Abrow, H., Alnoor, A., Ismail, E., Eneizan, B., & Makhamreh, H. Z. (2019). Psychological contract and organizational misbehavior: Exploring the moderating and mediating effects of organizational health and psychological contract breach in Iraqi oil tanks company. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1683123.
- Albrecht, S. L., & Roughsedge, I. (2023). Organizational-change capability: Validation of a practice- research measure. *Consulting Psychology Journal*, 75(4), 391.
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change engagement, change resources, and change demands: A model for positive employee orientations to organizational change. *Frontiers in Psychology*, 11, 531944.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Bailey, C., Conway, E., Monks, K., & Fu, N. (2019). Perceived human resource system strength and employee reactions toward change: Revisiting human resource's remit as change agent. *Human Resource Management*, 58(3), 239-252.
- Ali, M. A., Zafar, U., Mahmood, A., & Nazim, M. (2021). The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation. *LogForum*, 17(4).
- AlManei, M., Salonitis, K., & Tsiniopoulos, C. (2018). A conceptual lean implementation framework based on change management theory. *Procedia cirp*, 72, 1160-1165.
- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2002). *Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders*. John Wiley & Sons.
- Armenakis A.A., Bedeian A.G. (2012). Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25 (3), 293-315.
- Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2022). Readiness for change: which source of justice and support really matters?. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 210-228.
- Avey JB, Wernsing TS and Luthans F (2018) Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors? *Journal of Applied Behavioral Science* 44: 48–70.
- Bagrationi, K., & Thurner, T. (2020). Using the future time perspective to analyse resistance to, and readiness for, change. *Employee Relations: The International Journal*, 42(1), 262-279.
- Beare, E. C., O'Raghallaigh, P., McAvoy, J., & Hayes, J. (2020). Employees' emotional reactions to digitally enabled work events. *Journal of Decision Systems*, 29(sup1), 226-242.

- Beasley, L., Grace, S., & Horstmanshof, L. (2021). Assessing individual readiness for change in healthcare: a review of measurement scales. *Journal of Health Organization and Management*, 35(8), 1062-1079.
- Beer M., Nohria N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78 (3), 133-141. Beer, M., & Nohria, N. (Eds.). (2000). *Breaking the code of change* (Vol. 78, No. 3, pp. 133-141). Boston, MA: Harvard business school press.
- Bhatti, Z. A., Arain, G. A., Akram, M. S., Fang, Y. H., & Yasin, H. M. (2020). Constructive voice behavior for social change on social networking sites: A reflection of moral identity. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120101.
- Bordia, P., Hobman, E., Jones, E., Gallois, C., & Callan, V. J. (2004). Uncertainty during organizational change: Types, consequences, and management strategies. *Journal of business and psychology*, 18, 507-532.
- Borges, R., & Quintas, C. A. (2020). Understanding the individual's reactions to the organizational change: a multidimensional approach. *Journal of Organizational Change Management*, 33(5), 667-681.
- Burke, W. W. (2023). Edgar H. Schein: Reflections on his Life and Career. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 59(2), 214-222.
- Carnall, C. A. (2007). *Managing change in organizations*. Pearson Education.
- Chad, P. (2015). Utilising a change management perspective to examine the implementation of corporate rebranding in a non-profit SME. *Journal of Brand Management*, 22, 569-587.
- Chawla A and Kelloway EK (2004) Predicting openness and commitment to change. *Leadership and Organization Development Journal* 25: 485–498.
- Chen, A. Q., & Hrabenko, Y (2022). Mitigating Resistance to Change: Face-to-Face versus Digital Communication Channels. *Journal of Management*, 50(6), 1984-2011.
- Chen, G. (2022). The role of acceptance and change in recovery from substance use disorders. *Journal of Psychology*, 54(4), 340-347.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human resource management*, 50(4), 479-500.
- Chreim S. (2006). Managerial frames and institutional discourses of change: Employee appropriation and resistance. *Organization Studies*, 27 (9), 1261-1287.
- Coch L and French J (1948) Overcoming resistance to change. *Human Relations* 1: 512–532.
- Coetsee L (1999) From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly* 23: 204–222.
- Constantino, S. M., Schlüter, M., Weber, E. U., & Wijermans, N. (2021). Cognition and behavior in context: a framework and theories to explain natural resource use decisions in social-ecological systems. *Sustainability Science*, 16(5), 1651-1671.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California management review*, 62(4), 37-56.
- Dale, B. G., & Mcquater, R. (1998). Managing business improvement and quality: Implementing key tools and techniques.
- Dawson P (1991) Lost managers or industrial dinosaurs? A reappraisal of front-line management. *Australian Journal of Management* 16: 35–48.
- Dent EB and Goldberg SG (1999) Challenging ‘resistance to change’. *Journal of Applied Behavioral Science* 35: 25–44.

- Di Fabio, A., & Gori, A. (2016). Developing a new instrument for assessing acceptance of change. *Frontiers in psychology*, 7, 802.
- Di Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2024). Acceptance of change in workers: Personality traits or gratitude?. *Counseling*, 17, 53-62.
- Eales-White R (1994) Creating Growth from Change: How You React, Develop and Grow. London: McGrawHill.
- Erwin DG and Garman AN (2010) Resistance to organizational change: Linking research and practice. *Leadership and Organization Development Journal* 31: 39–56.
- Esam Elgohary and Reham Abdelazyz (2020). The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. <https://doi.org/10.1002/isd2.12139>
- Fernandez, M. E., Ten Hoor, G. A., Van Lieshout, S., Rodriguez, S. A., Beidas, R. S., Parcel, G., ... & Kok, G. (2019). Implementation mapping: using intervention mapping to develop implementation strategies. *Frontiers in public health*, 7, 158.
- Fiedler S. (2010). Managing resistance in an organizational transformation: A case study from a mobile operator company. *International Journal of Project Management*, 28 (4), 370-383.
- Folger R., Skarlicki D. (1999). Unfairness and resistance to change: hardship as mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 12 (1), 35-50.
- Ford JD and Ford LW (2010) Stop blaming resistance to change and start using it. *Organizational Dynamics* 39: 24–36.
- Ford JD, Ford LW and D'Amelio A (2008) Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review* 33: 362–377.
- Foster RD (2010) Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly* 21: 3–39.
- Frizzo-Barker, J., Chow-White, P. A., Adams, P. R., Mentanko, J., Ha, D., & Green, S. (2020). Blockchain as a disruptive technology for business: A systematic review. *International Journal of Information Management*, 51, 102029.
- Fuchs S. (2011). The impact of manager and top management identification on the relationship between perceived organizational justice and change-oriented behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (6), 555-583.
- Fuchs S., Edwards M.R. (2011). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22 (1), 39-59.
- Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L., & Pierce, J. L. (1987). Employee focus of attention and reactions to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(3), 351-370.
- George J., Jones G. (2012). Understanding and Managing Organizational Behavior. Custom ed. Boston: Pearson Custom Publishing.
- Gerwing, C. (2016). Meaning of change agents within organizational change. *Journal of Applied Leadership and Management*, 4, 21-40.
- Graessler, S., Guenter, H., de Jong, S. B., & Henning, K. (2024). Organizational change towards the circular economy: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*.

- Hallencreutz, J., & Turner, D. M. (2011). Exploring organizational change best practice: are there any clear-cut models and definitions?. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 60-68.
- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of healthcare leadership*, 85-108.
- Haslam S., Pennington R. (2010). Reducing resistance to change and conflict: A key to successful leadership. *Resource International*, 1 (1), 3-11.
- Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5-34.
- Herscovitch L and Meyer JP (2002) Commitment to organisational change: Extension of a Three- Component Model. *Journal of Applied Psychology* 87: 474–487
- Hopkin, P. (2018). Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management. *Kogan Page Publishers*.
- Hughes, M. (2007). The tools and techniques of change management. *Journal of change management*, 7(1), 37-49.
- Islam, S. U., Malik, H. A., & Haider, G. (2020). Transformational leadership incorporating employee change acceptance in the banking sector: mediating effect of workplace spirituality. *Global Regional Review*, 2(2), 30-39.
- Kalandia, A. (2022). Acceptance of change: Exploring factors of employee resistance to organizational change. *Georgian Scientists*, 4(4), 84-92.
- 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.
- King N and Anderson N (1995) *Innovation and Change in Organisations*. London: Routledge.
- Klein, S. P., Spieth, P., & Söllner, M. (2024). Employee acceptance of digital transformation strategies: A paradox perspective. *Journal of Product Innovation Management*.
- Kotter JP and Schlesinger LA (1979) Choosing strategies for change. *Harvard Business Review* 57: 106–114.
- Kotter, J. P. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. In *Museum management and marketing* (pp. 20-29). Routledge.
- Kötter, J., & Mainka, A. (2022). Implementing an Agile Change Process to Improve Digital Transformation in Higher Education Teaching. In *International Conference on Digital Economy* (pp. 80-93). Cham: Springer International Publishing.
- Lewin K (1945) The research center for group dynamics at Massachusetts Institute of Technology. *Sociometry* 8: 126–136.
- Lewin K (1947) Frontiers in group dynamics. *Human Relations* 1: 143–153. Lewin K (1951) Field theory in social science. *New York, NY: Harper & Row*.
- Lewin K (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers* (ed. Cartwright D). *New York: Harper & Row*.
- Lewin, K. (1947). Group decision and social change. *Readings in social psychology*, 3(1), 197-211.
- Lewis, L. (2019). Organizational change. In *Origins and traditions of organizational communication* (pp. 406-423). Routledge.

- Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 267-294.
- Lewis, L. K., & Seibold, D. R. (2012). Reconceptualizing organizational change implementation as a communication problem: A review of literature and research agenda. *Communication yearbook 21*, 93-151.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1), 101984.
- Lines R (2005) The structure and function of attitudes toward organizational change. *Human Resource Development Review* 4: 8–32.
- Markiewicz, P. (2011). Change management in the strategy implementation process. *Intelektinė ekonomika*, 5(2), 257-267.
- McCalman, J., Siebert, S., & Paton, R. A. (2015). Change management: A guide to effective implementation.
- Mehran Nejati, Soodabeh Rabiei, Charbel José Chiappetta Jabbour, (2017). Envisioning the invisible: understanding the synergy between Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management in Manufacturing Firms in Iran in light of the moderating effect of employees' resistance to change, *Journal of Cleaner Production* (2017), doi: 10.1016/j.jclepro.2017.08.213
- Michela, J. L., & Vena, J. (2012). A dependence-regulation account of psychological distancing in response to major organizational change. *Journal of Change Management*, 12(1), 77-94.
- Morris K., Raben, C. (1995). The fundamentals of change management :In Nadler D., Shaw R., Walton A. & Associates (Eds.) *Discontinuous change: Leading organizational transformation* (pp 47– 65). *Jossey-Bass, San Francisco*.
- Neves, P. (2009). Readiness for change: Contributions for employee's level of individual change and turnover intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231.
- O'Toole J. (1995). Leading change: Overcoming the ideology of comfort and the tyranny of custom. *Jossey-Bass, San Francisco*.
- Oreg S and Berson Y (2011) Leadership and employees' reactions to change: The role of leaders's personal attributes and transformational leadership style. *Personnel Psychology* 64: 627–659.
- Oreg S. (2016). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15 (1), 73-101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461- 524.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461- 524.
- Øygarden, O., & Mikkelsen, A. (2020). Readiness for change and good translations. *Journal of Change Management*, 20(3), 220-246.
- Payne, A., & Frow, P. (2016). Customer relationship management: Strategy and implementation. In *The Marketing Book* (pp. 439-466). Routledge.
- Peccei R, Giangreco A and Sebastiano A (2011) The role of organisational commitment in the analysis of resistance to change. *Personnel Review* 40: 185–204.

- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: evidence from a meta-analysis. *The Journal of applied behavioral science*, 57(3), 369-397.
- Pettigrew, A. (1987). Theoretical, methodological and empirical issues in studying change.
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change management: from theory to practice. *TechTrends*, 67(1), 189-197.
- Piderit SK (2000) Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review* 25: 783–794.
- Pieterse JH, Caniëls MCJ and Homan T (2012) Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management* 25: 798–818
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's eight stage process to manage an organisational change program: Presentation and practice. *Systemic practice and action research*, 28, 51-66.
- Powell, B. J., Waltz, T. J., Chinman, M. J., Damschroder, L. J., Smith, J. L., Matthieu, M. M., ... & Kirchner, J. E. (2015). A refined compilation of implementation strategies: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) project. *Implementation science*, 10, 1-14.
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, 39(1), 110-135.
- Rahi, S., Alghizzawi, M., Ahmad, S., Munawar Khan, M., & Ngah, A. H. (2022). Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 235-253.
- Rajiv R Thakur, shalini srivastava, (2018). "From Resistance to Readiness: Role of Mediating Variables", *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2017-0237>
- Rajput, S., & Singh, S. P. (2019). Connecting circular economy and industry 4.0. *International Journal of Information Management*, 49, 98-113.
- Randall, J., & Burnes, B. (2024). Introduction: Agency, change, and learning: The role of the internal change agent. In *Agency, Change and Learning* (pp. 1-10). Routledge.
- Rawson, J. V., & Davis, M. A. (2023). Change management: a framework for adaptation of the change management model. *IJSE Transactions on Healthcare Systems Engineering*, 13(3), 198-204.
- Reiss, S., Prentice, L., Schulte-Cloos, C., & Jonas, E. (2019). Organizational change as threat—from implicit anxiety to approach through procedural justice. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 50, 145-161.
- Sahay, S. (2017). *Communicative designs for input solicitation during organizational change: implications for providers' communicative perceptions and decisions*. Rutgers The State University of New Jersey, School of Graduate Studies.
- Saka, A. (2003). Internal change agents' view of the management of change problem. *Journal of organizational change management*, 16(5), 480-496.
- Schein EH (1987) Process Consultation: Lessons for Management and Consultants, vol. 2. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Senior B and Swailes S (2010) Organizational Change. Harlow: Pearson Education.

- Shura, R. D., Rutherford, B. J., Fugett, A., & Lindberg, M. A. (2017). An exploratory study of attachments and posttraumatic stress in combat veterans. *Current Psychology*, 36, 110-118.
- Sirkin H, Keenan P and Jackson A (2005) The hard side of change management. *Harvard Business Review* 83: 108–118.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Alfabeta*.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. *Alfabeta*.
- Taube, O., Ranney, M. A., Henn, L., & Kaiser, F. G. (2021). Increasing people's acceptance of anthropogenic climate change with scientific facts: Is mechanistic information more effective for environmentalists?. *Journal of Environmental Psychology*, 73, 101549.
- Tessa Haesevoets, David De Cremer, Giles Hirst, Leander De Schutter, Jeroen Stouten, Marius van Dijke, and Alain Van Hiel (2022). The Effect of Decisional Leader Procrastination on Employee Innovation: Investigating the Moderating Role of Employees' Resistance to Change.
- Timmerman, C. E. (2003). Media selection during the implementation of planned organizational change: A predictive framework based on implementation approach and phase. *Management Communication Quarterly*, 16(3), 301-340.
- Vakola, M., Armenakis, A., & Oreg, S. (2013). Reactions to organizational change from an individual differences perspective: A review of empirical research. *The psychology of organizational change: Viewing change from the employee's perspective*, 95-122.
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work engagement and job crafting as conditions of ambivalent employees' adaptation to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 57-79.
- Van Dick, R., Ciampa, V., & Liang, S. (2018). Shared identity in organizational stress and change. *Current Opinion in Psychology*, 23, 20-25.
- Vasiliki Amarantou, Stergiani Kazakopoulou, Dimitrios Chatzoudes, Prodromos Chatzoglou, (2018). "Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0196>
- Vassiliki, O., Christos, K., & MARIUS, V. (2021). Implementing organizational change in times of crisis: the case of greek ministry of rural development and food. *Annals of the University of Craiova-Agriculture, Montanology, Cadastre Series*, 50(2), 418-429.
- Vendette, S., & Thundiyil, T. G. (2023). Decentralization in Blockchain: Reconsidering Change Management Theories. *American Journal of Management*, 23(3).
- Vergne, J. P. (2020). Decentralized vs. distributed organization: Blockchain, machine learning and the future of the digital platform. *Organization Theory*, 1(4), 2631787720977052.
- Waddell D., Sohal A.S. (1998). Resistance: A constructive tool for change management. *Management Decision*, 36 (8), 543-548.
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 349-370.
- Waltz, T. J., Powell, B. J., Matthieu, M. M., Damschroder, L. J., Chinman, M. J., Smith, J. L., ... & Kirchner, J. E. (2015). Use of concept mapping to characterize relationships among implementation strategies and assess their feasibility and importance: results from the Expert Recommendations for Implementing Change (ERIC) study. *Implementation Science*, 10, 1-8.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.

- Wittig C. (2012). Employees' Reactions to Organizational Change. *OD Practioner*, 44 (2), 23-28.
- Yerbury D (1982) Redundancy: The response of Australian industrial law. *Australian Journal of Management* 7: 75–102.
- Yue W. (2008). Resistance, the Echo of Change. *International Journal of Business and Management*, 3 (2), 84-89
- Zaltman G and Duncan R (1977) Strategies for Planned Change.

