

EVALUASI PENERAPAN MANAJEMEN PERUBAHAN PADA PENGGABUNGAN ORGANISASI PENYELENGGARA PELABUHAN

Ramlan Syah^{1*}, Harmein Nasution², Yeni Absah³

ramlannavigasi@gmail.com¹, harmein_nasution@yahoo.com², yeni.absah@usu.ac.id³

¹²³Program Studi Magister Manajemen, Universitas Sumatera Utara

*Corresponding author

ABSTRACT

Port-sector reform has value only insofar as it results in measurable improvements in service performance. This study evaluates the application of change management in the merger of Harbormaster and Port Authority functions at one operational unit (UPT), where the intended integration goals have empirically not been consistently achieved. Using a constructivist qualitative approach with a single-case study design, data were collected through 30 semi-structured interviews, non-participant observation, and a review of 68 documents; analysis followed the Miles–Huberman interactive cycle with NVivo-assisted open–axial–selective coding, and validation through triangulation, member checking, and an audit trail. Core findings indicate a misalignment in the management of Ability-Motivation-Opportunity (AMO) improvements across Lewin’s stages: during unfreeze, policy urgency was established but communication remained largely one-way and passive resistance persisted; during change, procedure harmonization via bridge SOPs, competence-based redeployment, and digital quick wins progressed, yet participation was not well structured, competency mismatches persisted, and complaint handling lacked standardization; during refreeze, work began on a unified SOP and cross-agency KPIs, but standardization and cultural internalization were not yet stable. We conclude that the absence of a systematic change architecture and the lack of formal change agents have stalled integration at administrative unification. The study recommends an “integrated change framework” comprising a guiding coalition, finalization of a unified SOP linked to KPI–reward systems, competency certification for critical roles, high-involvement work practices, and a closed-loop feedback cycle to ensure the sustainable institutionalization of new practices.

Keywords: port-sector reform, change management, organizational merger, AMO, Lewin’s change theory

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi kepelabuhanan diposisikan sebagai prasyarat peningkatan daya saing global dengan menargetkan layanan yang lebih efektif, efisien, dan transparan melalui pemangkasan biaya serta penyederhanaan proses yang selama ini terhambat fragmentasi antarunit. Arah ini menekankan penguatan kelembagaan dan penataan struktur berbasis *rightsizing* untuk menghilangkan tumpang tindih fungsi, mengonsolidasikan unit sejenis, serta merasionalisasi jabatan yang tidak lagi relevan (Subarja et al., 2022). Mengingat pelabuhan merupakan simpul utama arus barang sekaligus pengungkit konektivitas nasional, pengelolaan yang modern dan profesional—termasuk optimalisasi sumber daya manusia dan pemanfaatan aset—menjadi kebutuhan mendesak guna menutup kesenjangan kinerja logistik (Zhang et al., 2019).

Pada tingkat kebijakan nasional, fokus diarahkan pada deregulasi, standarisasi proses, digitalisasi lintas-otoritas, dan penguatan akuntabilitas publik melalui inisiatif seperti *National Logistics Ecosystem* (NLE) dan Aksi Stranas PK. Secara global, tolok ukur dan tekanan kompetitif menuntut peningkatan yang terukur atas dimensi waktu, biaya, dan reliabilitas layanan logistik (World Bank, 2023). Dengan demikian, reformasi tidak semata-mata bersifat normatif, melainkan menuntut hasil operasional yang terukur dan berkelanjutan.

Sejalan dengan itu, sejak 2023 fungsi Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan diintegrasikan ke dalam satu entitas yaitu Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Utama (KSOP Utama) melalui PM 15/2023 untuk menghapus tumpang tindih kewenangan,

memperkuat garis komando, dan menegaskan akuntabilitas layanan keselamatan pelayaran, perizinan, serta koordinasi operasi sandar–bongkar muat. Agenda ini berjalan beriringan dengan kebijakan *rightsizing* birokrasi melalui PermenPANRB No. 25/2021 yang menata ulang struktur agar lebih ringkas dan responsif. Dari perspektif sistem, posisi Indonesia pada *Logistics Performance Index* (LPI) 2023 yang masih di kelompok menengah menegaskan bahwa tata kelola pelabuhan tetap merupakan simpul kritis bagi peningkatan daya saing rantai pasok (Bank & Intelligence, 2024).

Untuk memastikan integrasi kelembagaan menghasilkan perbaikan nyata, manajemen perubahan berfungsi sebagai strategi penyaluran arah kebijakan, desain proses, dan dinamika manusia. Model klasik Lewin—*unfreeze–change–refreeze*—menggambarkan tahapan pelepasan kebiasaan lama, adopsi praktik baru, dan pelebagaan norma baru (Pubodhya & Rajapakshe, 2025). Kerangka Kotter (1996) memperkaya dengan menekankan pembentukan rasa urgensi, koalisi pendorong lintas-unit, komunikasi visi yang konsisten, serta *quick wins* untuk menjaga momentum. Tinjauan berpengaruh di organisasi publik menegaskan prasyarat keberhasilan berupa kepemimpinan kredibel, partisipasi pegawai, kejelasan insentif–akuntabilitas, dan komunikasi internal yang konsisten (Fernandez & Rainey, 2006; Voet et al., 2014). Bukti empiris terkini menunjukkan reaksi pegawai terhadap perubahan sangat dipengaruhi persepsi keadilan, dukungan sosial, dan kualitas komunikasi (Khaw et al., 2023), sementara orkestrasi perubahan yang terinduksi digital dalam konteks berkeandalan tinggi mensyaratkan rekayasa ulang proses disertai penguatan *employee involvement* (Verdorfer et al., 2025).

Pada tataran empiris, studi ini memfokuskan satu UPT hasil penggabungan (UPT-X) yang menunjukkan bahwa tujuan penggabungan belum tercapai secara konsisten. Data internal 2022–2024 memperlihatkan capaian layanan operasional kapal yang belum membaik, dengan kendala koordinasi lintas unit, berlanjutnya penggunaan “SOP jembatan,” ketidaksesuaian alokasi SDM dengan profil kompetensi, serta resistensi implementasi akibat pola keputusan yang dominan *top-down* dan kanal partisipasi yang belum baku (Olahan data peneliti, Januari 2025). Indikator eksternal menguatkan sinyal tersebut: *Container Port Performance Index* (CPPI) 2023 menempatkan Objek penelitian pada peringkat 308 dari 405 pelabuhan, menandakan tantangan efektivitas operasional yang nyata dan kebutuhan untuk menerjemahkan reformasi struktural menjadi perbaikan proses dan perilaku organisasi (Bank & Intelligence, 2024).

Bertolak dari kondisi tersebut, pertanyaan penelitian utama diajukan: *mengapa tujuan penggabungan Kesyahbandaran Utama dan Otoritas Pelabuhan menjadi KSOP Utama belum sepenuhnya tercapai bila ditinjau dari penerapan manajemen perubahan?* Studi ini kemudian bertujuan: (1) mengeksplorasi proses manajemen perubahan yang diterapkan berdasarkan kerangka Lewin (*unfreeze–change–refreeze*) dalam konteks integrasi kelembagaan; (2) menyusun pemahaman konseptual-praktis sebagai dasar rekomendasi penguatan pengelolaan SDM, komunikasi, partisipasi, dan mekanisme penguatan perilaku agar integrasi berdampak pada pencapaian tujuan penggabungan organisasi.

Kontribusi penelitian adalah tiga hal. Pertama, kontribusi empiris: menyediakan bukti berbasis data operasional dan pengalaman pelaksana mengenai “mengapa” penggabungan tidak otomatis meningkatkan kinerja layanan, sehingga memperkaya diskursus evaluasi reformasi pelabuhan di Indonesia (berelasi dengan LPI 2023 dan CPPI 2023). Kedua, kontribusi teoretis: mengintegrasikan kerangka Lewin dengan temuan mutakhir tentang keterlibatan pegawai dan komunikasi internal (Bah et al., 2024; Khaw et al., 2023) pada konteks kepelabuhanan yang beregime-kan tata kelola spesifik (Zhang et al., 2019). Ketiga, kontribusi kebijakan/praktik: menghasilkan peta tindakan tahap-demi-tahap (*unfreeze–change–refreeze*) yang mengaitkan instrumen manajemen perubahan—urgensi, koalisi lintas unit, komunikasi, *quick wins*, pelatihan & *knowledge-sharing*, hingga mekanisme

penguatan—dengan indikator operasi pelabuhan yang terukur.

METODE

Penelitian ini berada dalam paradigma konstruktivis dengan pendekatan kualitatif eksploratori–deskriptif. Desain studi kasus tunggal dipilih untuk memungkinkan pemahaman kontekstual yang kaya atas dinamika penggabungan lembaga kepelabuhanan dalam situasi nyata (Creswell, 2009; Yin, 2011). Pilihan ini sejalan dengan tujuan penelitian untuk menelaah mengapa tujuan penggabungan belum tercapai dan bagaimana strategi integrasi yang tepat dapat dirumuskan. Pendekatan deskriptif memberi ruang pendokumentasian proses, interaksi, dan makna yang dikonstruksi para aktor secara mendalam (Denzin, 2009; Roger D. Wimmer, 2019; Sugiyono, 2013).

Penelitian dilaksanakan di salah satu dari empat KSOP Utama, sebagai locus integrasi kelembagaan, pada Mei–September 2025. Penetapan lokasi memungkinkan akses langsung kepada pelaku, dokumen, dan proses integrasi; rentang waktu mengakomodasi fase kritis perubahan sehingga data yang diperoleh relevan untuk evaluasi proses dan strategi.

Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung, pengetahuan substantif, dan peran dalam perumusan maupun implementasi kebijakan. Dua klaster utama ditetapkan, yakni pengambil kebijakan dan pelaksana yang sekaligus penerima dampak. Perencanaan jumlah informan sebanyak 30 orang, dengan penentuan akhir mengikuti prinsip kejenuhan data ketika tidak muncul informasi baru yang signifikan (Neuman, 2002).

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipan, serta jurnal reflektif peneliti. Panduan wawancara memuat 15–20 pertanyaan terbuka yang dikelompokkan pada enam aspek manajemen perubahan berdasarkan model Lewin (unfreezing, changing, refreezing), lengkap dengan indikator operasional untuk menjaga konsistensi lintas informan. Data sekunder mencakup regulasi penggabungan, SOP, notulen rapat, laporan operasional, HRIS, LAKIP, dan arsip historis. Analisis dokumen menggunakan matriks Kronologi–Konten–Dampak guna menautkan waktu penerbitan, substansi kebijakan, dan luaran terukur.

Penelitian mengikuti enam tahap terintegrasi: (1) perumusan masalah melalui telaah awal literatur, kebijakan, dan diskusi panel kecil; (2) eksplorasi awal untuk menyusun kerangka konseptual dan proposisi awal; (3) pengumpulan data lapangan melalui wawancara, observasi, dan penelusuran dokumen; (4) analisis data bertahap; (5) penyajian hasil dan perumusan strategi dalam lokakarya internal skala kecil; (6) validasi melalui member checking dan panel ahli lintas disiplin untuk penyempurnaan rekomendasi.

Analisis dilakukan sejak awal pengumpulan data dengan kerangka analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2013), meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan secara siklikal. Pendekatan Layered Thematic Analysis digunakan untuk mengidentifikasi pola pada berbagai lapisan data. Proses pengodean meliputi open coding untuk menangkap isu otentik dari narasi informan, axial coding untuk mengelompokkan kategori dan menautkan relasi kausal, serta selective coding untuk menyusun narasi teoretik yang menjawab pertanyaan penelitian dan menjadi dasar rancangan model strategi. Seluruh proses ditunjang NVivo 12 guna memastikan penataan data yang sistematis, transparansi pelacakan kode, serta pemetaan tema dan hubungan antarkategori.

Keabsahan dijaga melalui triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumen), triangulasi teori, serta perbandingan tematik dengan studi sejenis tingkat nasional dan internasional. Member checking dilakukan dengan menyampaikan ringkasan temuan kepada informan kunci untuk klarifikasi dan konfirmasi. Peer debriefing dengan pembimbing dan pakar manajemen publik digunakan untuk meninjau struktur tema, logika interpretasi, serta potensi bias. Audit trail disusun dalam jurnal refleksi dan log digital NVivo untuk memastikan dependabilitas dan keterlacakan proses. Aspek etika dipenuhi melalui persetujuan

berinformasi, kerahasiaan identitas, serta penyamaran konteks spesifik sesuai kebutuhan naskah. Hasil akhir diharapkan memenuhi kriteria trustworthiness: kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas(Creswell, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data Penelitian

Data dihimpun melalui: (1) wawancara semi-terstruktur dengan 30 informan (3 klaster peran), (2) observasi non-partisipan pada aktivitas kunci pasca-merger, dan (3) telaah 68 dokumen kebijakan/operasional. Instrumen diarahkan pada penerapan manajemen perubahan berbasis Lewin (unfreezing–change–refreezing) beserta indikator operasionalnya. Output data berupa 30 transkrip wawancara, lembar ceklis & catatan lapangan, serta ringkasan 68 dokumen.

Rincian Profil Informan yang menjadi narasumber penelitian yaitu ;Jenis kelamin: laki-laki 73%, perempuan 27%. Pendidikan: S-2 43%, S-1 37%, D3 10%, S-3 7%, SMA 3%. Masa kerja: 16–20 th (19 orang); ≤10 th (2); 11–15 th (4); 21–30 th (3); ≥31 th (2). Secara umum, sampel maskulin, berpendidikan tinggi, dan berpengalaman panjang.

Reduksi menjaga keseimbangan keluasan bukti dan kedalaman analisis; setiap potongan data harus berkontribusi pada temuan. Pengodean open–axial–selective dilakukan di NVivo untuk memetakan pola tematik menurut kerangka unfreeze–change–refreeze. Ringkasan intensitas kode dan hasil tematik:

Tabel 1 Tabulasi Jumlah Kode dan Hasil Tematik (NVivo)

Fokus Analisis	Open Coding	Axial Coding	Selective Coding	Child Node NVivo	Hasil Tematik
Unfreeze	36	6	1	12	Sense of urgency;framing perubahan;komunikasi perubahan; pemetaan risiko, hambatan, resistensi
Change	44	7	1	15	Desain ulang struktur ;proses pengelolaan SDM partisipasi dan pengambilan keputusan; manajemen resistensi; quick wins; internal feedback dan complaint handling.
Refreeze	32	5	1	10	Institusionalisasi praktik baru ;penguatan budaya dan nilai sistem kontrol; evaluasi keberlanjutan dan pembelajaran organisasi

Sumber : Olahan Data Penelitian Menggunakan Nvivo (2025)

Pola pengodean menunjukkan pergeseran bertahap: dari pembentukan urgensi dan pemetaan risiko pada fase unfreeze, menuju harmonisasi proses dan pengelolaan SDM pada fase change, lalu berakhir pada standardisasi, kontrol, dan internalisasi nilai pada fase refreeze. Keandalan temuan dijaga melalui member checking, deskripsi konteks yang didukung 68 dokumen, audit trail (log NVivo dan catatan proses), serta jejak bukti yang konsisten lintas kutipan wawancara, observasi, dan dokumen resmi; dengan demikian, interpretasi sah secara metodologis dan relevan dengan konteks kelembagaan.

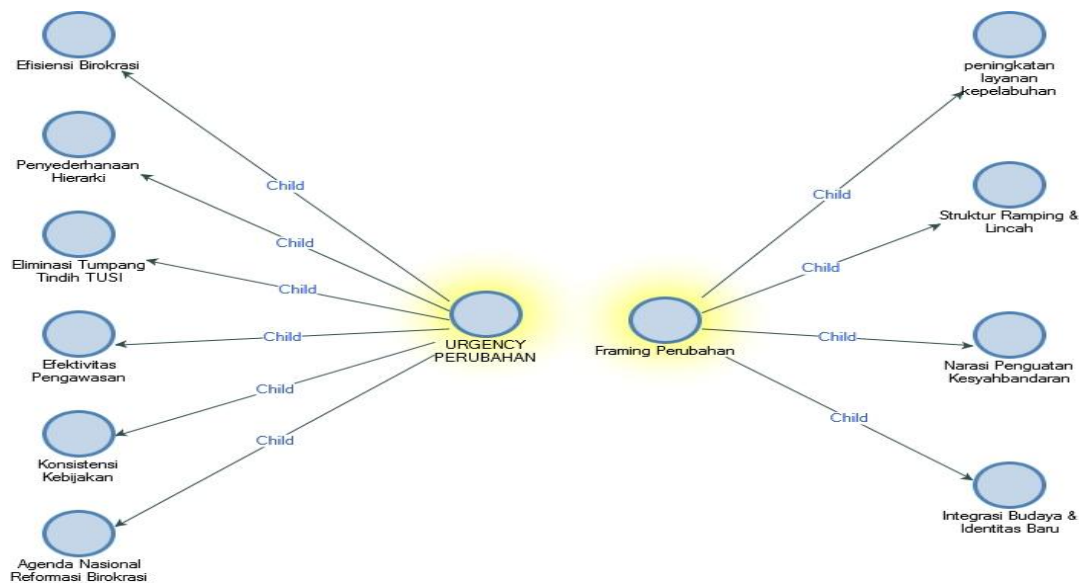
Tahap *Unfreeze* : *Sense Of Urgensi, Komunikasi, dan Pemetaan hambatan - Resistensi*

Tahap *unfreeze* merupakan momen “mencairkan” pola lama agar organisasi siap menerima bentuk baru. Dalam konteks penggabungan KSU dan OPU menjadi KSOP Utama, para aktor melihatnya sebagai kebutuhan strategis untuk mempercepat pengambilan keputusan, memangkas rantai birokrasi, menyelaraskan kebijakan, dan memperkuat pengawasan layanan kepelabuhanan. Rasionalitas ini hadir konsisten di berbagai narasi lapangan. Seorang informan menegaskan:

“Target minimalnya jelas: meningkatkan kinerja pelabuhan dan menyederhanakan

hierarki birokrasi agar pengambilan keputusan lebih cepat... lebih baik digabung menjadi satu di bawah KSOP, supaya tidak ada lagi dualisme peran dan koordinasi lebih sederhana.” (Informan ASN Perumus Kebijakan). Pernyataan ini mengalir sejalan dengan *framing* pascamerger yang menekankan empat fokus: peningkatan layanan, struktur yang ramping–lincah, penguatan peran kesyahbandaran, serta integrasi budaya dan identitas baru.

Untuk memperlihatkan bagaimana urgensi dan *framing* terbentuk di tingkat gagasan, hasil pengodean NVivo memetakan kluster yang kuat antara tuntutan efisiensi–efektivitas dan kebutuhan rasionalisasi tata kelola. Visual ini membantu menjembatani temuan kualitatif dengan arah kebijakan pascamerger.



Gambar 1 Hasil Coding Tematik *Sense of Urgency & Framing Perubahan*

Sumber: Olahan Data Peneliti (coding tematik NVivo).

Visualisasi *thematic delayering* memperlihatkan simpul gagasan yang menopang urgensi dan pembingkai perubahan. Empat arah utama pascamerger—peningkatan kualitas layanan, pembentukan struktur yang ramping dan lincah, penguatan fungsi kesyahbandaran, serta integrasi budaya dan identitas—berfungsi sebagai poros yang menuntun prioritas program, rancangan organisasi, dan strategi komunikasi.

Urgensi integrasi tidak muncul seketika, melainkan tumbuh bertahap sepanjang 2008–2023: UU 17/2008 memisahkan fungsi syahbandar dan otoritas pelabuhan sehingga timbul irisan kewenangan; periode 2015–2018 menghadirkan evaluasi implementasi dan kajian akademik yang menegaskan perlunya konsolidasi; 2019–2020 Stranas PK mendorong pemangkasan birokrasi dan digitalisasi; 2021–2022 aksi sektor pelabuhan mempercepat NLE dengan penyederhanaan tahapan layanan (dari 11 menjadi 3) dan target digitalisasi di 194 pelabuhan; puncaknya, pada 2023 penggabungan KSU–OPU menjadi KSOP Utama direalisasikan melalui KM/PM di sejumlah pelabuhan utama. Rangkaian ini menegaskan bahwa penggabungan adalah bagian integral dari reformasi birokrasi nasional, bukan keputusan administratif yang berdiri sendiri.

Sejalan dengan kronologi tersebut, framing perubahan juga dibentuk oleh ekologi aktor yang saling menguatkan. Pemerintah pusat berperan sebagai penggagas kebijakan, unit KSOP Utama bertindak sebagai pelaksana teknis, ASN menjadi penerima sekaligus pelaksana perubahan, sementara para pemangku kepentingan pelabuhan berfungsi sebagai pengawas dan penekan peningkatan efisiensi serta transparansi.

Tahap berikutnya adalah memastikan gagasan strategis dipahami pada tingkat kerja. Komunikasi perubahan menjadi jembatan antara kehendak kebijakan dan tindakan

operasional unit. Temuan menunjukkan komunikasi berlangsung melibatkan banyak aktor melalui beragam kanal sejak 2021. Di lapangan, jalur informal antara atasan dan bawahan kerap lebih efektif menjelaskan detail operasional dan menyatukan orientasi pegawai eks Kesyahbandaran dan eks Otoritas Pelabuhan, sementara sosialisasi formal cenderung bersifat umum. Gambar berikut memetakan pola komunikasi pada fase awal perubahan lewat hierarchical clustering. Ia mengelompokkan pernyataan serupa, dari tanpa pendampingan hingga multi-kanal informasi, serta menandai kelemahan utama berupa sosialisasi belum optimal, informasi teknis kurang transparan, dan penyampaian belum sistematis.



Gambar 2 Pengelompokan Item Berdasarkan Kemiripan (Tema Komunikasi Perubahan)
 Sumber: Olahan Data Wawancara menggunakan nvivo

Temuan menunjukkan bahwa mutu komunikasi antarunit yang belum merata. Keefektifan implementasi banyak ditentukan oleh kapasitas pimpinan lini dalam memberikan pendampingan serta klarifikasi teknis tepat waktu. Meskipun komunikasi bergerak maju, fase *unfreeze* tetap dibayangi risiko dan hambatan awal, terutama akibat keterlambatan regulasi transisi serta ketidakjelasan pembagian tugas dan fungsi. Dalam kondisi ini, sebagian ASN memilih sikap aman: layanan tetap berjalan, tetapi inisiatif dibatasi sambil menunggu pedoman resmi. Resistensi yang muncul lebih sering bersifat pasif dan simbolik daripada penolakan terbuka.

Sebagai pijakan analitis untuk mitigasi, tabel berikut merangkum risiko kunci selama tahapan *unfreeze*, aktor yang terdampak, pola resistensi yang teramati, dan dampak utama terhadap layanan dan integrasi. Ringkasan ini disusun dari triangulasi wawancara, observasi, dan telaah dokumen, serta ditujukan untuk memandu prioritas intervensi pada tahapan *unfreeze-change-refreeze*, penugasan agen perubahan, dan penutupan kesenjangan kompetensi serta partisipasi.

Tabel 2 Pemetaan Risiko dan Resistensi Awal pada Tahap *Unfreeze* Penggabungan KSU–OPU menjadi KSOP Utama Belawan

Risiko	Aktor Terdampak	Bentuk Resistensi	Dampak Utama
Keterlambatan regulasi	ASN pelaksana	Pasif, menunggu arahan resmi	Kebingungan operasional, stagnasi
Mismatch kompetensi	ASN teknis & administratif	Ketidakpuasan, enggan berinisiatif	Layanan tidak optimal
Ketidakeimbangan beban kerja	Unit administratif & teknis	Keluhan, resistensi pasif	Ketidakadilan, kerja timpang

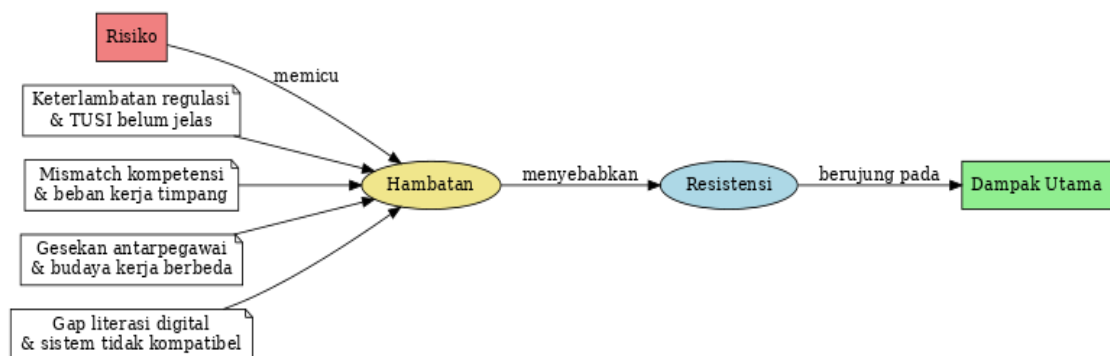
Jalur karier tidak jelas	ASN eks-KSU/OPU	Keresahan, apatisme	Penurunan motivasi kerja
Gesekan antarpegawai	Pegawai lama & baru	Resistensi interpersonal	Konflik, integrasi budaya lambat
Jabatan fungsional belum jelas	ASN fungsional	Pasif, takut salah langkah	Efektivitas kerja rendah
Minim pelatihan adaptasi	ASN senior & teknis	Trial-error, resistensi pasif	Adaptasi lambat, rawan kesalahan
Minim ruang partisipasi	ASN pelaksana	Partisipasi simbolik	Rendahnya sense of ownership

Sumber : Olahan data wawancara

Hasil analisis data penelitian tema hambatan pada tahap Unfreeze memperlihatkan hambatan yang mengitari proses penggabungan organisasi. Titik pusat “Hambatan” menghubungkan empat kelompok faktor kunci , sebagai berikut :

1. Aspek regulasi dan struktural: keterlambatan penerjemahan TUSI ke proses bisnis, sinkronisasi penyatuan SOP, serta penyelarasan desain organisasi dengan pola kerja.
2. Aspek SDM dan psikososial: resistensi di berbagai lapisan, meningkatnya ajuan mutasi, perbedaan budaya kerja antar-UPT, serta kesulitan adaptasi terutama pada generasi senior.
3. Aspek teknis dan kompetensi: gap literasi digital, sistem yang tidak kompatibel, serta keterbatasan transparansi proses.
4. Aspek kultural dan mindset: kebutuhan menyatukan pola pikir pegawai, adaptasi individu, dan penerimaan terhadap perubahan.

Pemetaan menunjukkan bahwa resistensi awal tidak muncul sebagai penolakan terbuka, melainkan pasif, simbolik, dan interpersonal. Gambar berikut merangkum rantai sebab-akibat pada tahap unfreeze. Sejumlah risiko—keterlambatan regulasi/TUSI, mismatch kompetensi dan beban kerja timpang, gesekan antarpegawai serta perbedaan budaya, serta gap literasi digital dan ketidakcocokan sistem—memicu hambatan, yang kemudian menumbuhkan resistensi dan berujung pada dampak utama terhadap layanan dan integrasi.



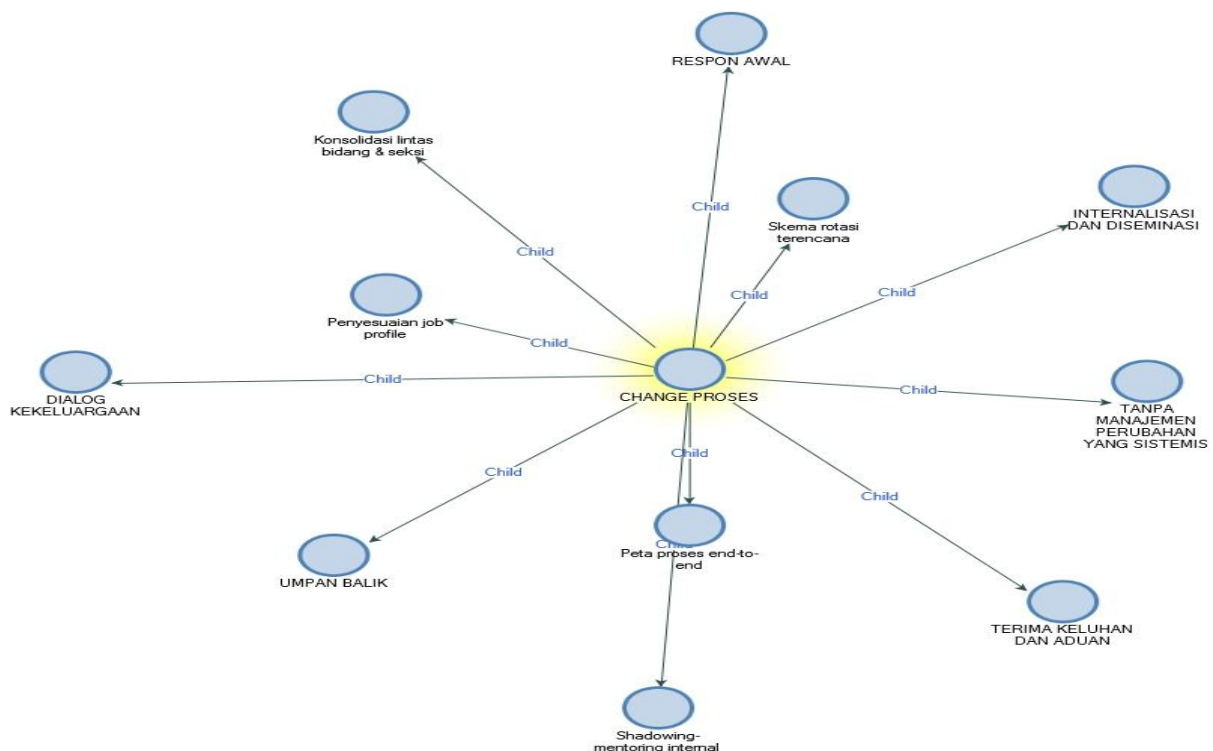
Gambar 3. Alur Sebab-Akibat: Risiko → Hambatan → Resistensi → Dampak Utama

Sumber : Olahan Peneliti

Dengan demikian, resistensi ASN bukan sekadar fenomena individu, melainkan hasil akumulasi faktor risiko yang membentuk hambatan sistemik. Tanpa strategi pendukung yang komprehensif, hambatan ini berpotensi terus memperlemah proses perubahan kelembagaan.

Tahap *Change*

Tahap *change* merupakan fase implementasi ketika organisasi mulai menerapkan desain ulang struktur, mengelola sumber daya manusia, memperkuat partisipasi, dan mengatasi resistensi. Pada konteks penggabungan KSOP Utama, fase ini terwujud melalui harmonisasi SOP, penempatan berbasis kompetensi, rotasi untuk menyegarkan pola kerja, serta penerapan layanan digital. Perubahan tidak hanya mengejar efisiensi, tetapi juga menekankan *co-creation* agar pegawai merasa dilibatkan. *Quick wins* seperti layanan satu pintu dan digitalisasi menjadi instrumen untuk menurunkan resistensi sekaligus menunjukkan manfaat yang segera terlihat. Hasil coding NVivo (Gambar 4.) menyoroti unsur kunci yang mengiringi proses ini—dari respons awal, dialog kekeluargaan, mentoring internal, hingga celah berupa absennya manajemen perubahan yang betul-betul sistematis.



Gambar 4. Visualisasi Peta Coding tema “Proses Change”

Gambar 4. memperlihatkan bahwa proses perubahan meliputi respons awal ASN, internalisasi dan diseminasi, penyesuaian job profile, rotasi, konsolidasi lintas unit, dialog kekeluargaan, umpan balik, serta *shadowing-mentoring* internal. Peta tersebut sekaligus menandai dua masalah utama: ketiadaan kerangka manajemen perubahan yang baku dan dominannya pola menerima keluhan tanpa mekanisme tindak lanjut yang jelas. Dengan demikian, tahap *change* memotret dinamika yang simultan antara kemajuan langkah dan hambatan struktural, uraiannya sebagai berikut:

a. Desain Ulang Struktur dan Proses

Fokus awal implementasi adalah harmonisasi prosedur untuk mencegah duplikasi aktivitas. Organisasi menggunakan *bridge SOP* agar layanan tetap berjalan sembari menunggu SOP final. Penataan kewenangan dipertegas—siapa melakukan apa—sebelum seluruh prosedur dirangkum dalam satu dokumen SOP terpadu. Temuan ini konsisten dengan dorongan Stranas PK dan NLE untuk menyederhanakan tahapan layanan, sehingga *redesign* bukan sekadar administratif, melainkan bagian dari agenda reformasi birokrasi di tingkat nasional.

b. Pengelolaan SDM

Strategi SDM diarahkan pada penempatan berbasis kompetensi dan sertifikasi, redistribusi yang mempertimbangkan pengalaman, serta integrasi tim campuran eks-KSU dan eks-OPU. Transfer pengetahuan difasilitasi melalui shadowing dan mentoring internal. Penyesuaian job profile dan rotasi terencana digunakan sebagai strategi adaptasi, dengan penekanan pada keahlian nyata alih-alih pertimbangan administratif semata.

c. Partisipasi dan Pengambilan Keputusan

Partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan masih didominasi pola top-down, yang memicu resistensi pasif dan kebingungan implementasi. Upaya co-creation mulai dibangun melalui forum dialog kekeluargaan dan mekanisme umpan balik, namun ruang partisipasi belum terstruktur sehingga sense of ownership terhadap perubahan masih terbatas.

d. Manajemen Resistensi dan Quick Wins

Resistensi dikelola melalui rotasi, mentoring lapangan, dan komunikasi empatik. Quick wins—layanan satu pintu, digitalisasi proses (Inaportnet), serta peningkatan transparansi—membantu menurunkan resistensi ASN sekaligus meningkatkan kepuasan pemangku kepentingan eksternal. Meski demikian, ketiadaan kerangka manajemen perubahan yang menyeluruh membuat sebagian resistensi tetap bertahan.

e. Umpan Balik Internal dan Penanganan Keluhan

Mekanisme penerimaan keluhan dan umpan balik sudah ada, tetapi sering berhenti pada pencatatan tanpa siklus tindak lanjut yang terstandar. Kondisi ini berpotensi mengubah resistensi laten menjadi konflik terbuka dan melemahkan efektivitas perubahan.

Implementasi pada tahap change menunjukkan kemajuan pada harmonisasi proses, penataan berbasis kompetensi, dan pencapaian quick wins digital; kendati begitu, sejumlah kendala—SOP final yang belum mapan, partisipasi yang belum terstruktur, mismatch kompetensi, dan complaint handling yang belum baku—menciptakan implikasi berupa kelangsungan layanan yang terjaga namun dengan risiko resistensi berulang. Temuan ini menegaskan pentingnya menggabungkan redesign struktural, arsitektur SDM berbasis bukti, dan tata kelola partisipasi yang autentik dalam suatu kerangka manajemen perubahan yang sistematis sebagai jembatan menuju tahap refreeze.

Tahap Refreeze

Tahap refreeze adalah fase pembekuan pola baru ketika perubahan yang telah diimplementasikan diinstitutionalisasi sebagai standar kerja permanen. Dalam konteks penggabungan KSOP Utama, fase ini tampak pada percepatan penyusunan SOP final tunggal, penetapan KPI lintas-instansi, dan pembentukan identitas bersama. Pembekuan diperkuat oleh keteladanan pimpinan, pengawasan berlapis, serta evaluasi kinerja berkala. Meski begitu, organisasi masih berada pada fase konsolidasi sehingga adaptasi regulasi dan pembelajaran organisasi perlu menjadi agenda utama. Uraian eksplorasi temuan penelitian sebagai berikut:

a. Institutionalisi Praktik Baru

Institutionalisasi diwujudkan melalui percepatan harmonisasi SOP menjadi satu naskah resmi yang menggantikan SOP warisan KSU dan OPU, serta penetapan KPI lintas-instansi sebagai dasar ukur kinerja kolektif. Dokumen terpadu memastikan kepastian operasional dan mengurangi ruang interpretasi ganda. Langkah ini selaras dengan KM 140/2024 tentang penataan KSOP Utama yang menekankan keseragaman regulasi internal pascapenggabungan, serta prinsip ISO 9001:2015 mengenai pengendalian dokumen mutu untuk menjamin konsistensi layanan.

b. Penguatan Budaya dan Nilai

Penyatuan budaya kerja menjadi instrumen kunci untuk membangun identitas bersama pegawai eks-KSU dan eks-OPU. Perbedaan kebiasaan dan standar kerja membuat peran role modeling pimpinan krusial sebagai jangkar nilai dan perilaku. Agenda ini sejalan dengan kerangka Reformasi Birokrasi (RB 2020–2024) dan rekomendasi LAKIP KSOP Utama 2023 mengenai internalisasi nilai ASN BerAKHLAK sebagai panduan etika dan profesionalitas.

c. Sistem Kontrol dan Evaluasi

Sistem kontrol diperkuat melalui pengawasan berlapis, audit proses, dan evaluasi kinerja berkala untuk mendeteksi hambatan sejak dini dan menjaga akuntabilitas. Praktik ini konsisten dengan Stranas PK sektor kepelabuhanan yang mendorong integrasi monitoring-evaluasi lintas K/L, serta pemanfaatan indikator kinerja tahunan (IKU) dalam LAPtah sebagai instrumen pemantauan konsolidasi organisasi.

d. Keberlanjutan dan Pembelajaran Organisasi

Karena masih dalam fase konsolidasi, keberhasilan jangka panjang ditentukan oleh kemampuan beradaptasi dan siklus pembelajaran organisasi yang berjalan terus-menerus. Regulasi perlu luwes mengikuti dinamika lapangan, sekaligus mendukung agenda National Logistics Ecosystem (NLE) untuk mencapai efisiensi biaya logistik secara signifikan melalui digitalisasi dan integrasi proses.

Tahap *refreeze* menegaskan pergeseran dari “mengubah” ke “menetapkan.” Prioritasnya: merampungkan SOP terpadu, mengalirkan KPI lintas-instansi hingga ke tingkat unit, menormalisasi teladan pimpinan sebagai pengikat budaya, menutup siklus *feedback* melalui tindak lanjut terstandar, serta menginstitusikan pembelajaran berkelanjutan. Dengan fondasi ini, perubahan tidak berhenti pada unifikasi administratif, melainkan menguat sebagai cara kerja baru yang konsisten, terukur, dan adaptif.

Evaluasi Penerapan Manajemen Perubahan pada Penggabungan Organisasi Penyelenggara Pelabuhan

Bagian ini mengevaluasi penerapan manajemen perubahan pada penggabungan KSU dan OPU menjadi KSOP Utama Belawan menggunakan kerangka Lewin (*unfreeze–change–refreeze*). Analisis difokuskan pada belum optimalnya capaian tujuan penggabungan akibat absennya arsitektur manajemen perubahan yang sistematis serta ketiadaan agen perubahan formal. Setiap temuan diposisikan dalam kerangka teoritis, diperkuat literatur terdahulu, dan diturunkan menjadi rekomendasi konseptual maupun praktis berbasis *best practice*.

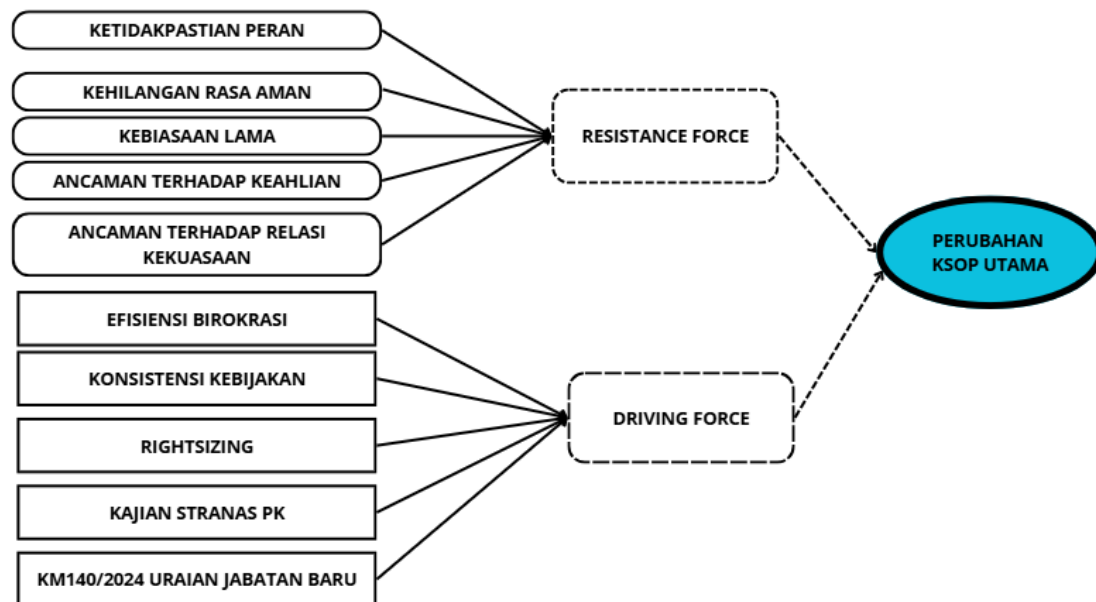
a. Tahap Unfreeze: Urgensi Top-Down dan Resistensi Pasif

Pembentukan urgensi diawali oleh kebijakan pusat yang menekankan efisiensi, penghapusan dualisme peran, dan konsistensi regulasi—selaras dengan agenda *rightsizing* KemenPANRB dan Stranas PK (2019–2022) yang mendorong pemangkasan prosedur serta integrasi digital (Inaportnet, NLE), kemudian dipayungi PM 15/2023 sebagai dasar teknis penggabungan. Namun, temuan lapangan menunjukkan *sense of urgency* tidak terinternalisasi merata di tingkat pelaksana: komunikasi satu arah, keterlambatan regulasi turunan, dan pembagian tugas yang belum tegas memunculkan resistensi pasif berupa sikap menunggu, partisipasi simbolik, dan kegamangan karier.

Dalam kerangka Lewin, perubahan terjadi ketika gaya pendorong melampaui gaya penahan; motivasi menjadi pusat dinamika sehingga faktor ketidakpastian, ancaman pada rasa aman, kebiasaan lama, serta relasi kekuasaan mudah memperkuat resistensi (Kasali, 2005; Pubodhya & Rajapakshe, 2025; Wibowo, 2021). Literatur

mendukung temuan ini: komunikasi *top-down* yang minim interaksi cenderung memicu resistensi (Lines, 2004); strategi urgensi sepihak lebih menghasilkan kepatuhan formal daripada komitmen afektif (Rousseau & ten Have, 2022); pendekatan koersif jarang menumbuhkan komitmen berkelanjutan, sedangkan keterbukaan komunikasi dan pelibatan aktif berkorelasi positif dengan *commitment to change* (Hagl et al., 2024).

Diagram pada gambar 5. Berikut ini menunjukkan *driving forces* (efisiensi, konsistensi, *rightsizing*, Stranas PK, KM 140/2024) berhadapan dengan *resistance forces* (ketidakpastian peran, hilangnya rasa aman, kebiasaan lama, ancaman keahlian, dan relasi kuasa). Ketegangan ini membuat pencairan pola lama kurang optimal. Framing *rightsizing* memang membentuk urgensi, tetapi sekaligus memicu resistensi; hasilnya, *readiness* ASN tidak seragam—sebagian siap beradaptasi, sebagian cenderung pasif—yang berimplikasi pada tertundanya pencairan pola lama, stagnasi layanan, dan rendahnya efektivitas integrasi pada fase awal.



Gambar 5. Model Konseptual Urgensi–Framing–Readiness Pada Penggabungan Organisasi
Sumber: Olahan peneliti.

b. Tahap Change: Implementasi Parsial dan Kelemahan Sistematisasi

Fase implementasi ditandai harmonisasi SOP melalui *bridge SOP* agar layanan tetap berjalan, redistribusi ASN berbasis kompetensi dan sertifikasi, pembentukan tim campuran eks-KSU dan eks-OPU untuk *transfer knowledge*, serta *quick wins* (layanan satu pintu, digitalisasi proses). Meskipun arah perubahan jelas, pelaksanaan masih parsial: SOP final tertunda sehingga duplikasi berisiko muncul; redistribusi belum diikuti pelatihan adaptif sehingga *mismatch* kompetensi bertahan; *transfer knowledge* melambat akibat identitas eks-unit yang masih kuat; dan keputusan strategis masih dominan *top-down* sehingga rasa memiliki perubahan terbatas. Dibaca melalui lensa pengelolaan Sumber Daya Manusia kerangka AMO (Appelbaum, 2000), terdapat ketimpangan, *ability* belum ditopang pemutakhiran kompetensi pasca penggabungan yang menyeluruh; *motivation* melemah akibat ketidakjelasan jalur karier dan status jabatan; *opportunity* sempit karena partisipasi belum terstruktur.

Literatur pascamerger menegaskan sisi manusia sebagai penentu keberhasilan jangka panjang—kejelasan karier, rasa aman, dan penyatuan budaya (Marks & Mirvis,

2011)(Marks & Mirvis, 2011) serta pentingnya *quick wins* untuk membangun kredibilitas (Miles et al., 2023). Kemudian McGrath (2024) menekankan pentingnya *ability-enhancing, motivation-enhancing, dan opportunityenhancing practices* untuk menjaga kapasitas SDM di tengah restrukturisasi. Galpin (2021) juga menambahkan bahwa dalam merger, pengelolaan talenta tidak hanya sebatas retensi, tetapi harus mencakup keterlibatan kembali agar pegawai tetap berkomitmen pada tujuan organisasi baru.

Transisi operasional dapat difasilitasi melalui penggunaan *bridge SOP* sebagai pedoman sementara menuju SOP final, redistribusi pegawai berbasis kompetensi/sertifikasi, pembentukan tim campuran lintas-unit untuk alih pengetahuan, dan eksekusi *quick wins* guna menjaga mutu layanan serta meredam resistensi; namun integrasi substantif jarang tercapai tanpa kerangka manajemen perubahan yang utuh, kepemimpinan yang konsisten, dan mekanisme pembelajaran organisasi (Fernandez & Rainey, 2006).

c. Tahap Refreeze: Konsolidasi Berjalan, Standardisasi Belum Stabil

Refreeze ditopang percepatan SOP final tunggal, penetapan KPI lintas-instansi, *role modeling* pimpinan, pengawasan berlapis, dan evaluasi berkala. Namun, standardisasi belum stabil: identitas eks-unit masih menonjol, perbedaan kultur kerja terasa, dan KPI belum konsisten terhubung dengan sistem *reward–punishment*. Secara teoritis, refreezing menuntut internalisasi nilai ke budaya organisasi dan bukan sekadar dokumentasi formal, serta penyelarasan sistem kinerja dengan perilaku yang diharapkan (Schein & Schein, 2017). Bukti komparatif menunjukkan efisiensi pascamerger sulit tercapai bila integrasi budaya diabaikan (Ferretti et al., 2018) dan konsolidasi publik akan berhenti pada integrasi administratif bila dimensi sosial organisasi tidak dikelola (Tavares, 2018). Karena itu, tiga pilar *refreeze* menjadi krusial yaitu standarisasi SOP final, pengaitan KPI dengan insentif dan konsekuensi, serta internalisasi budaya melalui *role modeling* pimpinan dan nilai ASN BerAKHLAK, untuk memastikan pola baru terinternalisasi tanpa kembali ke kebiasaan lama.

d. Absennya Penerapan Manajemen Perubahan dan Agen Perubahan

Secara kebijakan, penggabungan didorong efisiensi, konsistensi, dan daya saing logistik dalam kerangka NLE serta reformasi birokrasi. Namun, implementasi cenderung administratif tanpa arsitektur manajemen perubahan yang sistematis untuk mengelola resistensi, komunikasi, dan partisipasi. Padahal literatur menekankan perlunya *guiding coalition*, peran *change agents*, serta orkestrasi tahapan unfreeze–change–refreeze (Caldwell, 2003). Dalam konteks nasional, pembentukan agen perubahan diamanatkan (PermenPANRB No. 27/2014) dan tahapan perubahan yang terencana ditekankan (PermenPANRB No. 4/2013), tetapi di lokasi penelitian ketentuan ini tidak terejawantahkan. Akibatnya: (1) komunikasi kebijakan tidak memiliki *bridge* ke level operasional; (2) *readiness* ASN melemah karena ketiadaan *mentoring* dan *coaching*; (3) *sense of ownership* rendah karena perubahan dipersepsikan sebagai instruksi pusat, bukan hasil *co-creation*. Temuan ini konsisten dengan studi merger pelabuhan dan lembaga publik yang menegaskan kegagalan integrasi budaya akan menumpulkan manfaat efisiensi (Ferretti et al., 2018; Tavares, 2018).

Unfreeze berhasil membangun urgensi kebijakan tetapi belum menggeser perilaku karena resistensi pasif dan komunikasi satu arah. Change menghasilkan *quick wins* namun parsial akibat ketimpangan pengelolaaa Sumberdaya manusia Aspek AMO dan absennya arsitektur perubahan. Refreeze mulai terbentuk, tetapi

standardisasi dan internalisasi budaya belum stabil.

Implikasi Penelitian

Secara teoretis, studi ini memperkaya kajian manajemen perubahan sektor publik berkeandalan tinggi dengan memadukan model Lewin (unfreeze–change–refreeze) dan lensa AMO untuk menjelaskan mengapa integrasi kerap berhenti pada unifikasi administratif. Temuan kunci—absennya agen perubahan dan tidak adanya identifikasi aktor perubahan sejak awal—menunjukkan bahwa transformasi cenderung mandek di level prosedural; karena itu, penelitian ini tidak hanya menguatkan Lewin dan Kotter, tetapi juga mengajukan modifikasi bahwa keberhasilan perubahan di sektor publik mensyaratkan manajemen perubahan yang terencana serta penetapan *guiding coalition*/aktor perubahan sejak fase unfreeze sebagai prasyarat untuk mengelola resistensi dan membangun komitmen pegawai.

Hasil menunjukkan perlunya “kerangka perubahan terpadu” yang dioperasionalkan melalui: penetapan *guiding coalition*/agen perubahan lintas-unit; finalisasi satu SOP terpadu berikut tata kelola *bridge* yang jelas; penyelarasan KPI lintas-instansi dengan sistem *reward–consequence*; penutupan kesenjangan *ability* melalui sertifikasi peran kritis, *upskilling* literasi digital, dan penataan kembali formasi; penguatan *opportunity* lewat *high-involvement work practices* (kewenangan, informasi, pengetahuan, imbalan) dan kanal suara pegawai yang terstruktur; penguatan *motivation* melalui kejelasan jalur karier, *coaching* atasan lini, dan komunikasi dua arah yang ritmis; standardisasi *complaint handling* berbasis SLA; serta *closed-loop feedback* berbantuan HRIS untuk memastikan pembelajaran berkelanjutan pada fase *refreeze*.

KESIMPULAN

Studi ini menyimpulkan bahwa penggabungan fungsi Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan pada UPT-X belum secara konsisten mewujudkan tujuan integrasi layanan karena dua faktor utama: (i) ketiadaan arsitektur manajemen perubahan yang terdesain dan absennya agen perubahan formal, serta (ii) ketidakselarasan Ability–Motivation–Opportunity (AMO) yang memotong lintas tahapan Lewin. Pada tahap *unfreeze*, urgensi kebijakan terbentuk namun tidak terinternalisasi merata akibat komunikasi yang dominan satu arah, keterlambatan regulasi turunan, dan ketidakjelasan peran sehingga memunculkan resistensi pasif. Pada tahap *change*, terdapat kemajuan berupa harmonisasi prosedur melalui *bridge SOP*, redistribusi berbasis kompetensi, dan *quick wins* digital; namun SOP final belum mapan, partisipasi belum terstruktur, *mismatch* kompetensi bertahan, serta mekanisme *complaint handling* belum baku. Pada tahap *refreeze*, upaya konsolidasi (penyusunan SOP terpadu, penetapan KPI lintas-instansi, dan pembentukan identitas bersama) mulai berjalan, tetapi standardisasi dan internalisasi budaya kerja belum stabil sehingga perilaku baru belum “membeku”.

Temuan ini menjawab pertanyaan penelitian bahwa tujuan penggabungan belum tercapai bukan terutama karena desain strukturalnya, melainkan karena orkestrasi perubahan yang lemah pada dimensi manusia dan proses.

Agenda riset lanjutan yang direkomendasikan meliputi desain multi-kasus dan longitudinal, *mixed-methods* yang mengikat proses dengan metrik kuantitatif (mis. ET/BT, waktu layanan, kepuasan pemangku kepentingan), pengujian lintas-level peran manajer lini dan desain *opportunity* (HIWP) sebagai moderator hubungan A–M dengan kinerja, serta evaluasi kausal (mis. *difference-in-differences* atau *process tracing*) guna menilai dampak arsitektur perubahan terhadap hasil operasional dan budaya. Selain itu, diperlukan pengembangan instrumen terstandar untuk mengukur “keselarasan AMO” dan “kesiapan perubahan” di birokrasi maritim.

REFERENSI

- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing Advantage: Why High-performance Work Systems Pay Off*. Cornell University Press. <https://books.google.co.id/books?id=WqfG1HDc3fsC>
- Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16062524>
- Bank, W. (2023). *Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in an Uncertain Global Economy (LPI 2023)*. World Bank. https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf
- Bank, W., & Intelligence, S. G. M. (2024). *The Container Port Performance Index 2023: A Comparable Assessment of Performance based on Vessel Time in Port*. World Bank. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099060324114539683/pdf/P17583313892300871be641a5ea7b90e0e6.pdf>
- Caldwell, R. (2003). *BIROn - Birkbeck Institutional Research Online The Changing Roles of Personnel Managers : Old Ambiguities , New Uncertainties*. 40, 983–1004.
- Creswell, J. W. (2009). Qualitative, Quantitative, and Mixed-Methods Research. In *Microbe Magazine* (Vol. 4, Issue 11). <https://doi.org/10.1128/microbe.4.485.1>
- Denzin, N. K. (2009). The elephant in the living room: Or extending the conversation about the politics of evidence. *Qualitative Research*, 9(2), 139–160. <https://doi.org/10.1177/1468794108098034>
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00570.x>
- Ferretti, M., Parola, F., Risitano, M., & Vitiello, I. (2018). Planning and concession management under port co-operation schemes: A multiple case study of Italian port mergers. *Research in Transportation Business and Management*, 26(October 2017), 5–13. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2018.03.001>
- Galpin, T. (2021). Talent Management During Mergers and Acquisitions. *Contemporary Talent Management*, 351–367. <https://doi.org/10.4324/9781003182788-20>
- Hagl, C., Kanitz, R., Gonzalez, K., & Hoegl, M. (2024). Change management interventions: Taking stock and moving forward. *Human Resource Management Review*, 34(1), 101000. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>
- Kasali, R. (2005). *Change!* PT Gramedia Pustaka Utama.
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kotter, J. P. (1996). Leading change. In *TA - TT* -. Harvard Business School Press. <https://doi.org/LK> - <https://worldcat.org/title/34658795>
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193–215. <https://doi.org/10.1080/1469701042000221696>
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.20445>
- McGrath, P. J. (2024). Human resource management practices in corporate restructuring: a review and agenda for future research. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2024-0159>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.

-
- <https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAAQBAJ>
- Miles, M. C., Richardson, K. M., Wolfe, R., Hairston, K., Cleveland, M., Kelly, C., Lippert, J., Mastandrea, N., & Pruitt, Z. (2023). Using Kotter's Change Management Framework to Redesign Departmental GME Recruitment. *Journal of Graduate Medical Education*, 15(1), 98–104. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-22-00191.1>
- Neuman, W. L. (2002). Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches. In *Teaching Sociology* (Vol. 30, Issue 3). <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Pubodhya, S. H. N., & Rajapakshe, W. (2025). Enhancing Mergers and Acquisitions (M&A) performance: Analyzing the role of human resource practices in Sri Lanka's telecommunication industry through Lewin's change management model. *PLoS ONE*, 20(1), 1–27. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0317117>
- Roger D. Wimmer, J. R. D. (2019). Introduction Mass Media Research. In Erin Pass (Ed.), *Sustainability (Switzerland)* (09 ed., Vol. 09, Issue 1). Wadsworth, Cengage Learning ALL. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Rousseau, D. M., & ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics*, 51(3), 100899. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Organizational+Culture+and+Leadership%2C+5th+Edition-p-9781119212041>
- Subarja, D., Asropi, A., & Rajab, R. (2022). Improving Performance Through Rightsizing: Analysis of the Effectiveness of Implementing Equal Administration in the Ministry of Transportation. *Kne Social Sciences*. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i9.10930>
- Sugiyono, D. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*.
- Tavares, A. F. (2018). Municipal amalgamations and their effects: A literature review. *Miscellanea Geographica*, 22(1), 5–15. <https://doi.org/10.2478/mgrsd-2018-0005>
- Verdorfer, P., Ginkel, V., Verdorfer, A. P., & Ginkel, G. Van. (2025). *UvA-DARE (Digital Academic Repository) Adapting to Organizational Change in a Public Sector High-Reliability Context : The Role of Negative Affect and Normative Commitment to Change Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context : the role of negative affect and normative commitment to change*. <https://doi.org/10.1093/jopart/muae009>
- Voet, J. Van Der, Kingdom, U., Voet, V. Der, & Kuipers, B. (2014). *The management of change in public organisations : A literature review*. 1–45.
- Wibowo, A. (2021). Manajemen Perubahan (Change Management). In *Penerbit Yayasan Prima Agus Teknik*. <https://penerbit.stekom.ac.id/index.php/yayasanpat/article/view/107>
- Yin, R. (2011). *Robert_K_Yin_Case_Study_Research_Design_and_Mebookfi-Org.Pdf* (pp. 1–180).
- Zhang, Q., Zheng, S., Geerlings, H., & Makhloufi, A. El. (2019). Port governance revisited: How to govern and for what purpose? *Transport Policy*, 77, 46–57. <https://doi.org/10.1016/J.TRANPOL.2019.03.001>