

Analysis of Organizational Structure Changes in the Rupiah Money Management Implementation Unit at the Representative Office of Bank Indonesia

Analisis Perubahan Struktur Organisasi pada Unit Implementasi Pengelolaan Uang Rupiah di Kantor Perwakilan Bank Indonesia

Kirana Humairoh¹

¹Department of Psikologi,
University Padjadjaran, Indonesia
Email: kirana20002@mail.unpad.ac.id

Anissa Lestari Kadiyono²

²Department of Psikologi,
University Padjadjaran, Indonesia
Email: anissa.lestari@unpad.ac.id

Correspondence:

Kirana Humairoh

Departement Psikologi University Padjadjaran
Email: kirana20002@mail.unpad.ac.id

Abstract

Technological and economic developments in Indonesia have made Bank Indonesia continue to adjust, one of which is in the form of changes to the organizational structure carried out on the Payment System and Rupiah Management Team at the Representative Office of Bank Indonesia Province X. This study aims to see the effectiveness of these changes by providing an overview of the process of change in qualitative descriptive using the Star Model approach which consists of five aspects, namely strategy, structure, process, rewards, and people. Data collection was carried out using interviews and observations of informants who had been selected based on the purposive sampling method to 3 (three) employees of the Rupiah Money Management Division at the Bank Indonesia Representative Office Province X with different positions, namely cash administration assistant, cash administration senior executive, and an assistant supervisor. Furthermore, the data is analyzed by reviewing all available data sources until a synthesis is produced and a working hypothesis is developed. The results of the study indicate that the implementation of changes has considered policies in each category of the Star Model.

Keyword : Organizational Structure; Organizational Change; STAR Model

Abstrak

Perkembangan teknologi dan ekonomi di Indonesia membuat Bank Indonesia terus melakukan penyesuaian, salah satunya adalah dalam bentuk perubahan struktur organisasi yang dilakukan pada Tim Pengelolaan Uang Rupiah di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi X. Penelitian ini bertujuan untuk melihat efektivitas perubahan tersebut dengan memberikan gambaran proses perubahan secara deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan Star Model yang terdiri dari lima aspek, yaitu strategy, structure, process, rewards, dan people. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode wawancara dan observasi terhadap informan yang telah dipilih berdasarkan metode purposive sampling kepada 3 (Tiga) pegawai Divisi Pengelolaan Uang Rupiah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi X dengan jabatan yang berbeda-beda, yaitu asisten administrasi perkasan, pelaksana senior administrasi perkasan, dan asisten penyelia perkasan. Selanjutnya data dianalisis sesuai dengan menelaah seluruh sumber data yang ada hingga kemudian dihasilkan sintesis dan menyusun hipotesis kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi perubahan telah mempertimbangkan kebijakan dalam setiap kategori pada Star Model.

Kata Kunci : Struktur Organisasi; Perubahan Organisasi; STAR Model

Copyright (c) 2024 Kirana Humairoh & Anissa Lestari Kadiyono

Received 2024-06-20

Revised 2024-07-14

Accepted 2024-08-12



LATAR BELAKANG

Bank sentral memiliki tugas penting dalam menentukan kebijakan moneter agar mencapai stabilitas keuangan sebuah negara seperti tingkat inflasi yang rendah dan stabil serta mengelola fluktuasi ekonomi (International Monetary Funds, 2021). Ekonomi adalah alasan dasar mengapa negara-negara dengan pendapatan tinggi memperhatikan bermacam aspek karyawan seperti kesehatan mental, kesehatan lingkungan kerja dan lainnya (Anwar & Martina, 2024).

Tugas dan wewenang sebagai bank sentral di Indonesia dipegang oleh lembaga Bank Indonesia. Bank Indonesia sebagai bank sentral memiliki tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah yang terbagi dalam dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain (Bank Indonesia, n.d.).

Pengelolaan keuangan yang dilakukan oleh bank sentral ini juga turut dipengaruhi oleh digitalisasi bersamaan dengan arus perkembangan industri 4.0. Perkembangan digital di dunia keuangan sendiri dapat terbilang dalam kategori yang pesat. Menurut survey dilakukan oleh (Anggraini, 2019) perkembangan perusahaan yang bergerak di bidang Financial Technology (Fintech) meningkat sebesar 78% pada tahun 2017 atau sebesar 140 perusahaan tercatat di Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai perusahaan fintech. Perkembangan ekonomi digital melalui fintech ini sangat didukung oleh pemerintah Indonesia Wakil Presiden K.H. Ma'ruf Amin pada forum The 3rd Indonesia Fintech Summit (IFS) 2021 di Nusa Dua, Bali, menyampaikan bahwa keuangan digital di Indonesia sendiri nantinya dapat tumbuh delapan kali lipat di tahun 2030 dari sekitar Rp 600 triliun menjadi Rp4.500 triliun (Departemen Komunikasi Bank Indonesia, 2021).

Perkembangan ekonomi dan keuangan digital ini mengharuskan organisasi untuk dapat beradaptasi. Maka dari itu, sejak tahun 2020 Bank Indonesia menyatakan visi barunya yaitu "Menjadi bank sentral digital terdepan yang berkontribusi nyata terhadap perekonomian nasional dan terbaik di antara negara emerging markets untuk Indonesia maju". Gubernur Bank Indonesia, Pery Warjiyo, juga memaparkan 5 visi Bank Indonesia mengenai Sistem

Pembayaran Nasional (SPI) 2025 (Departemen Komunikasi Bank Indonesia, 2019). Visi Pertama, mendukung ekonomi-keuangan digital nasional. Kedua, mendukung digitalisasi perbankan sebagai Lembaga utama dalam ekonomi-keuangan digital. Ketiga, interlink antara fintech dengan perbankan. Keempat, keseimbangan antara inovasi dengan consumers protection, integritas dan stabilitas serta persaingan usaha yang sehat. Kelima, menjamin kepentingan nasional dalam ekonomi-keuangan digital antar negara. Selain perubahan visi utama dan membuat visi mengenai SPI 2025 untuk menunjang tujuannya Bank Indonesia juga melakukan perubahan dalam segi struktur organisasinya.

Proses adaptasi dari Bank Indonesia sebagai sebuah lembaga terhadap perkembangan ekonomi dan teknologi menghasilkan suatu kebijakan tentang perubahan yang harus diimplementasikan oleh setiap kantor perwakilan Bank

Indonesia di seluruh nusantara. Penetapan kebijakan tentang perubahan ini pun terjadi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi X (kemudian disingkat sebagai KPW BI Prov. X). Salah satu perubahan yang baru dilakukan di KPW BI Prov. X adalah perubahan struktur organisasi yang terjadi di salah satu unitnya, yaitu Unit Implementasi Pengelolaan Uang Rupiah (dikenal juga sebagai Tim PUR).

Tim PUR memiliki tugas untuk melakukan pengolahan, pelayanan, dan distribusi uang rupiah. Pengolahan berkaitan tentang penanganan uang rupiah agar uang kertas yang beredar di masyarakat memiliki kualitas yang sesuai standar dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan di daerah, pelayanan berkaitan tentang layanan kepada masyarakat maupun bank-bank yang ada di Provinsi X, dan distribusi berkaitan tentang pengiriman uang ke bank-bank kas titipan yang ada di daerah sekitar Provinsi X. Sebelum perubahan pada struktur organisasi Tim PUR ini diterapkan, setiap pegawai di dalam Tim PUR bertanggung jawab untuk melakukan seluruh tugas tersebut, yang dilakukan dengan formasi yang berubah-ubah setiap hari. Setiap minggu, para pegawai akan mengerjakan ketiga tugas tersebut secara bergiliran. Perubahan yang diterapkan membuat Tim PUR terbagi menjadi dua seksi, yang masing-masing seksi akan melakukan pekerjaan yang spesifik. Dua seksi tersebut adalah seksi distribusi dan pelayanan yang melaksanakan pekerjaan distribusi uang rupiah dan pelayanan masyarakat, serta seksi pengolahan yang melaksanakan tugas pengolahan uang rupiah dan monitoring data perkara yang dilakukan secara digital. Maka, dengan adanya pembagian ke dalam dua seksi ini, para pegawai akan mengerjakan satu jenis tugas saja, berbeda dengan sebelumnya yang setiap pegawai akan mengerjakan ketiga jenis tugas secara bergantian.

Perubahan struktur organisasi merupakan salah satu hal yang penting untuk diperhatikan, terlebih dalam menghadapi sejumlah tujuan perubahan yang ingin dicapai dari sebuah organisasi. Kesempatan untuk mengutarakan pendapat ini juga memiliki relasi dengan perubahan persepsi keadilan karyawan, perilaku kerja yang lebih baik, tingkat kinerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang tinggi, relasi sosial yang lebih baik, dan tingkat turnover yang rendah (Yulidha & Fajrianti, 2024). Menurut Mirković dkk. (2019) memiliki struktur organisasi yang tepat merupakan tantangan yang akan dihadapi organisasi terlebih menghadapi digitalisasi yang ada. Organisasi dapat memberikancelah bagi individu untuk berhubungan secara khusus dengan masing-masing divisi (Widjayane, 2024).

Beberapa hal yang dapat dipertimbangkan dari struktur organisasi untuk menghadapi era digitalisasi ini salah satunya seperti mengurangi level hirarki vertikal, memusatkan pengambilan keputusan dan meningkatkan kolaborasi antar karyawan (Mirković et al., 2019). Struktur organisasi berfungsi untuk menunjukkan alur hubungan antar anggota di dalam organisasi agar tercipta kerjasama yang optimal (Robbins & Coulter, 2012). Efektif atau tidaknya sebuah struktur organisasi dapat berpengaruh terhadap performa karyawan atau organisasi dan terhadap kepercayaan karyawan terhadap organisasi (Setiawan et al., 2016). Efektivitas organisasi dapat dilihat dari kebijakan-

kebijakan yang menentukan bagaimana organisasi dapat berjalan. Kebijakan-kebijakan ini jika mengacu pada teori star model terdiri dari lima kategori, yaitu *strategy* yang menentukan arah organisasi, *structure* yang menentukan alur pengambilan keputusan dalam organisasi, *processes* yang berkaitan dengan alur informasi yang terjadi dalam organisasi, *rewards* yang mempengaruhi motivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, dan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan para pegawai, yaitu kategori *people* (Galbraith, 2007). Maka, perubahan yang dilakukan pada struktur organisasi perlu mempertimbangkan kebijakan untuk lima kategori tersebut. Artinya, kebijakan yang ditetapkan dalam merancang dan mengimplementasi struktur organisasi yang baru harus tetap diiringi oleh penetapan kebijakan pada seluruh kategori dalam star model.

Meski telah mempertimbangkan lima kategori tersebut dalam menerapkan perubahan, perubahan tersebut juga tidak dapat secara langsung dapat diterapkan, karena kerap kali muncul penolakan dari internal karyawan yang dapat berpengaruh pada produktivitas dari anggota dari organisasi dan kesediaan mereka untuk *comply* pada perubahan yang ditetapkan (Zafar & Naveed, 2014). Dalam menerapkan perubahan dalam sebuah organisasi, penting untuk memahami kesiapan untuk berubah atau *readiness to change* baik dari karyawan maupun dari segi organisasi secara keseluruhan (Samaranayake & Takemura, 2017).

Menurut Kohnke (2017, dalam Mirković et al., 2019) hambatan yang akan dialami ketika melakukan transformasi organisasi ini adalah karyawan tidak merasakan urgensi perubahan, adanya ketidakjelasan peran dan tanggung jawab, budaya yang tidak sesuai dan kaku, ketidakmampuan untuk bereaksi cepat, dan ketidakmampuan untuk bereksperimen dan menerapkan budaya inovatif. Perilaku kerja inovatif merupakan perilaku kompleks yang terdiri tiga kelompok tugas perilaku berbeda yaitu *ideageneration*, *idea promotion*, dan *idea realization* (Hermina, 2024). Berdasarkan paparan tersebut, peneliti berupaya untuk menganalisis efektifitas perubahan yang dilakukan pada struktur organisasi Tim PUR di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi X. Melalui penelitian ini, akan ditemukan gambaran yang terperinci mengenai proses perubahan yang telah dilakukan, dengan menggunakan *framework star model*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif, dengan wawancara menggunakan star. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada kantor Bank Indonesia tersebut, sampelnya adalah 5 pegawai kantor Bank Indonesia di provinsi X. arena peneliti ingin memperoleh data secara detail dan menyeluruh mengenai fenomena yang ada, khususnya pada penelitian ini adalah perubahan struktur organisasi pada Unit Implementasi Pengelolaan Uang Rupiah di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi X (Poerwandari, 2007). Metode penelitian berfokus untuk meneliti kondisi objek secara alamiah dimana penelitian ini menekankan pada makna bukan pada

generalisasi sebuah fenomena (Sugiyono, 2012). Jenis data yang digunakan adalah menggunakan data kualitatif yang berasal dari artikel, dokumen perusahaan, dan hasil wawancara dari responden. Sumber data yang digunakan pada penelitian ini berasal dari sumber primer dan sekunder. Sumber data primer didapatkan oleh peneliti dengan melakukan proses wawancara secara langsung kepada informan terkait. Sedangkan sumber data sekunder didapatkan melalui studi kepada dokumen-dokumen dari perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk proses wawancara dengan metode semi terstruktur dengan menyusun pertanyaan berdasarkan star model yang bertujuan untuk menggambarkan desain dari organisasi dalam perubahan yang telah dilakukan di KPW BI Prov. X. Adapun aspek pada analisis star model ini terdapat *strategy*, *Structure*, *Processes*, *Reward*, dan *People* (Kates & Galbraith, 2007). Penentuan partisipan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* kepada pegawai Divisi Pengelolaan Uang Rupiah Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi X. Partisipan penelitian ini adalah tiga orang pegawai KPW BI Prov. X dengan jabatan yang berbeda-beda, yaitu asisten administrasi perkasan, pelaksana senior administrasi perkasan, dan asisten penyelia perkasan. Teknik analisis data yang digunakan dari penelitian ini mengacu pada analisis data kualitatif yang diadaptasi dari Moeleong, (2007) mulai dari menelaah seluruh sumber data yang ada hingga sintesisasi dan menyusun hipotesis kerja.

HASIL PENELITIAN

Berikut merupakan hasil penelitian yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan kepada tiga orang pegawai dari Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi X terkait perubahan yang telah dilakukan, serta dari sumber data sekunder berupa dokumen-dokumen yang mendukung. Hasil data yang diperoleh ini kemudian dikaitkan dengan desain organisasi star model yang terdiri dari *strategy*, *structure*, *processes*, *reward*, dan *people*.

Strategy

Melalui adanya visi dan misi yang dimiliki, KPW BI Prov X memiliki arah tujuan organisasi dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan eksternal dan tuntutan yang ada seiring perkembangan zaman demi dapat memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat Indonesia. Strategi yang dimiliki oleh KPW BI Prov X ini kemudian dituangkan juga pada operasional kerja Tim PUR, dengan diterapkannya perubahan dari segi kebijakan struktur organisasi. Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja setiap pegawai melalui spesifikasi tugas dan tanggung jawab, demi mendukung visi Bank Indonesia yaitu untuk menjadi bank sentral digital terdepan. Individu berkinerja tinggi sering menjadi panutan dan sumber inspirasi bagi rekan-rekan dalam perusahaan (Mohammed, 2024). Demi menunjang visi Bank Indonesia tersebut, Tim PUR yang ada di KPW BI senantiasa meningkatkan kompetensi mereka untuk dapat mengantisipasi tuntutan pekerjaan di era teknologi.

Saat ini operasional pekerjaan di KPW BI Prov. X, terutama dalam pengolahan uang, mulai didukung oleh mesin robotik yang dapat mengotomatisasi pekerjaan manual. Oleh karena itu, pegawai di Tim PUR didorong untuk tidak sekadar mendalami pekerjaan mereka saat ini, tapi juga memperluas wawasan yang mereka punya, termasuk dalam melaksanakan operasional pekerjaan yang terdigitalisasi dan memahami bidang pekerjaan lain dalam KPW BI sebagai respon atas wacana implementasi mesin robotik yang berpotensi menggantikan pekerjaan mereka di masa yang akan datang.

Structure

Telah disebutkan sebelumnya bahwa pada Tim PUR, dilakukan perubahan dari segi struktur organisasinya dengan membagi Tim PUR ke dalam dua seksi, yaitu seksi distribusi dan pelayanan, dan seksi pengolahan. Seksi distribusi dan pelayanan akan berfokus dalam tanggung jawab untuk melakukan pengiriman uang ke bank-bank umum yang menjadi kas titipan, serta untuk melakukan pelayanan kepada masyarakat. Seksi pengelolaan akan memegang tanggung jawab untuk melakukan pengolahan keuangan dan monitoring yang dilakukan secara digital sebagai sebuah bank data yang akan menjadi acuan bagi seluruh Tim PUR untuk melaksanakan operasional pekerjaan. Hal ini berbeda dengan sebelumnya, di mana setiap pegawai dalam Tim PUR akan memegang tanggung jawab dalam seluruh pekerjaan pengolahan, pelayanan, dan distribusi, yang dilakukan secara bergantian dalam setiap minggu.

Maka, dibaginya Tim PUR ke dalam dua seksi ini akan menjadikan pekerjaan setiap pegawai untuk lebih terfokus pada suatu jenis tugas saja sehingga tercapai kinerja yang lebih baik. Adanya tugas khusus yang dimiliki seksi pengelolaan untuk melaksanakan fungsi monitoring juga dapat membuat pendataan lebih tersentralisasi, dengan harapan bahwa data-data yang ada di Tim PUR akan dapat terkumpul secara lebih efisien dan terdigitalisasi, untuk dapat memudahkan fungsi pengelolaan yang menunjang tugas-tugas lain di Tim PUR seperti distribusi dan pelayanan.

Processes

Dengan adanya perubahan yang membagi Tim PUR ke dalam dua seksi, maka terdapat dua tugas utama yang dimiliki oleh Tim PUR, yaitu fungsi distribusi dan pelayanan, serta fungsi pengelolaan. Dua fungsi ini dalam prosesnya akan berjalan secara beriringan. Setiap pegawai akan berfokus dengan tugas mereka masing-masing, dan melakukan tugasnya secara tandem dengan fungsi lainnya, untuk menghasilkan operasi kerja yang bersinergi dalam mencapai tujuan Tim PUR.

Dalam proses penerapan perubahan ini sendiri, instansi telah melakukan upaya untuk menyebarkan informasi penting terkait perubahan yang akan dilakukan secara menyeluruh dan merata kepada setiap lapisan pegawai KPW BI Prov. X. Sebelum disampaikan dan diimplementasikan kepada seluruh kantor perwakilan, wacana perubahan ini dibahas terlebih dahulu pada ruang lingkup dewan Gubernur. Hasil pembahasan tersebut

menghasilkan inisiatif program kebijakan yang kemudian dibawa dan dikonsultasikan dengan Departemen Sumber Daya Manusia di pusat. Ketika rencana implementasi perubahan sudah matang, Rencana perubahan yang telah dipersiapkan kemudian dituliskan ke dalam Peraturan Bank Indonesia. Informasi terkait perubahan tersebut tersebut disosialisasikan kepada seluruh kantor perwakilan Bank Indonesia. Sosialisasi terkait informasi rencana implementasi perubahan tersebut dilakukan secara langsung oleh kepala perwakilan, maupun melalui screensaver dan media lainnya untuk memastikan bahwa informasi telah tersebar secara merata. Selain menyebarkan informasi terkait perubahan, terdapat peran dan bantuan agent of change yang memiliki fungsi untuk mempromosikan dan mengajak para pegawai agar dapat menerapkan pilar-pilar budaya kerja dan mampu aktif dalam menerapkan nilai strategi.

Peraturan Bank Indonesia terkait perubahan yang akan diimplementasikan kemudian diterapkan pada setiap kantor perwakilan dengan mempertimbangkan SDM yang tersedia pada kantor perwakilan tersebut, untuk kemudian akan diresmikan dengan pemberian surat edaran dari Peraturan Anggota Dewan Gubernur. Jika SDM yang tersedia pada suatu kantor perwakilan tidak secara utuh dapat mengimplementasikan ketetapan perubahan yang telah ditentukan, maka kepala perwakilan dapat melaporkan kepada DSDM pusat untuk kemudian dilakukan penyesuaian tertentu. Hal ini terjadi pula pada Tim PUR di KPW BI Prov. Sumsel, di mana ketersediaan sumber daya manusia tidak memungkinkan implementasi rencana perubahan tersebut diterapkan secara utuh. SDM yang kurang menyebabkan adanya kekosongan dalam suatu posisi yang ada di struktur yang baru. Oleh karena itu, melalui konsultasi yang dilakukan bersama DSDM, didapatkan keputusan penyesuaian kebijakan dengan menetapkan penanggung jawab pada posisi yang kosong.

Dengan demikian, maka proses berlangsungnya implementasi perubahan struktur dapat dilakukan dengan efektif, melalui adanya penyesuaian kebijakan yang mempertimbangkan kondisi ketersediaan SDM di KPW BI Prov. X. Rencana perubahan yang merupakan perintah langsung dari Gubernur Instansi juga sudah disebarkan secara tertulis, dan sudah tersampaikan pada seluruh lapisan instansi khususnya tim yang terkait. Keberadaan agent of change juga membuat implementasi perubahan ini dapat dilaksanakan dengan baik serta minim penolakan.

Rewards

Suatu lembaga akan dapat berkembang bila memiliki sumber daya manusia yang baik dan berkualitas. Kualitas sumber daya manusia ini juga dapat didorong dengan adanya penghargaan atas kinerja karyawan. Penghargaan ini dapat berbentuk reward. Pemberian reward, selain sebagai motivasi kerja bagi karyawan, juga merupakan bentuk balas jasa atas upaya pegawai atas kinerja yang telah mereka tunjukkan, baik dalam mencapai tujuan lembaga serta dalam kesediaan mereka untuk menerima perubahan.

Untuk dapat mengimplementasi rencana perubahan yang telah ditetapkan, maka para pegawai di Tim PUR harus

memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan perubahan. Tuntutan ini salah satunya adalah kebijakan yang mensyaratkan pegawai di Tim PUR untuk memiliki jenjang pendidikan S1. Para informan mengakui bahwa memang tidak ada reward secara khusus yang diterima oleh para pegawai terkait kesediaan mereka untuk menerima perubahan yang terjadi, namun instansi memberikan support secara materi terkait reimbursement atas dana yang dikeluarkan pegawai untuk melanjutkan pendidikan S1. Hal ini dapat menjadi pendorong bagi para pegawai untuk dapat memenuhi tuntutan yang diberikan pada mereka dalam menghadapi perubahan yang diimplementasikan, dan membuat para pegawai merasa bahwa instansi menunjukkan dukungan bagi diri mereka sebagai pegawai, baik untuk meningkatkan kompetensi diri maupun untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan dari perubahan yang diimplementasikan.

Di luar itu, instansi Bank Indonesia kerap melakukan kegiatan-kegiatan yang mendorong para pegawai untuk menunjukkan aspirasi yang mereka miliki untuk Bank Indonesia. Aspirasi ini ditunjukkan melalui kompetisi proposal yang berisi inisiatif-inisiatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan Bank Indonesia. Proposal yang terbaik akan dipilih, dan pegawai yang merancang proposal tersebut akan diberikan insentif. Insentif ini juga merupakan pendorong bagi para pegawai untuk berkreasi, menuangkan ide-ide mereka, dan berkontribusi bagi Bank Indonesia.

People

Instansi seperti Bank Indonesia memerlukan sumber daya manusia yang handal dan dengan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan. Demi menunjang berjalannya strategi dan tujuan yang dimiliki instansi, maka dibutuhkan pegawai yang memiliki kompetensi secara memadai. Pada upayanya untuk mengimplementasikan perubahan di Tim PUR, instansi Bank Indonesia telah mempersiapkan beberapa persyaratan dalam kebijakan manajemen SDM. Di antaranya, instansi akan memberikan persiapan pembekalan sebelum memasuki jenjang karir yang bersangkutan. Dimulai dari Program Pembekalan Non Officer (PPNO) yang ditujukan kepada pegawai yang masih berada pada level asisten untuk dapat menempati satu posisi di atasnya, yaitu posisi pelaksana. PPNO ini akan diikuti oleh para pegawai yang dianggap potensial berdasarkan hasil performance appraisal.

Setelah mengikuti program PPNO, pegawai akan dimasukkan ke dalam dua kategori, yaitu kategori "ready next" dan "ready now". Pegawai dengan potensi dan kompetensi yang paling mumpuni, yang dilihat dari kriteria pendidikan, aspek kepemimpinan, serta aspek kematangan yang telah sesuai dibandingkan peserta lain akan dinyatakan sebagai pegawai "ready now." Pegawai ready now ini berhak untuk mengikuti program PCP (Program Calon Pelaksana). Sementara, pegawai yang masuk dalam kategori ready next harus menunggu gelombang berikutnya, yaitu ketika PCP untuk kategori ready now telah selesai.

Selama proses PPNO hingga mengikuti PCP, para pegawai juga harus menjaga perilaku dan kinerja mereka. Pegawai yang mengalami penurunan kinerja atau melakukan hal-hal yang melanggar peraturan akan berpotensi untuk

didelimasi dari program PPNO tersebut. Maka sebelum para peserta PPNO sampai di tahap mengikuti PCP, kesempatan mereka masih dapat digantikan dengan orang lain. Setelah para peserta mengikuti PPNO, hasil kinerja mereka dalam program tersebut akan didiskusikan oleh para pimpinan dalam sebuah pertemuan, yang akan menentukan apakah mereka pantas untuk lanjut mengikuti program PCP dan kemudian naik jabatan. Tahap penentuan ini akan didasari oleh beberapa aspek dan sudut pandang yang akan dipertimbangkan bersama pimpinan-pimpinan lain. Selain aspek kinerja dan perilaku, rekomendasi dari pimpinan pun menjadi sesuatu yang sangat menentukan siapa pegawai yang terpilih untuk mengikuti PCP. Oleh karena itu, meski seluruh proses penilaian dalam program ini dilakukan secara objektif, namun adanya preferensi yang dimiliki oleh pimpinan juga dapat menentukan keputusan yang akan diambil.

Kebijakan terkait implementasi perubahan ini tidak sepenuhnya terlepas dari resistensi pegawai di dalamnya. Walaupun sebagian besar pegawai tidak merasa keberatan dengan perubahan dan kebijakan yang berlaku saat ini, namun ada beberapa golongan pegawai yang merasa keberatan. Terdapat beberapa pegawai pada golongan senior yang sudah memiliki masa kerja lebih lama, merasa dirugikan karena harus bersaing dengan pegawai yang lebih junior dan memiliki masa kerja yang lebih baru pada program PPNO. Pegawai senior memiliki rasa kekecewaan, karena menyadari bahwa ada beberapa kemampuan mereka yang dirasa kurang sepadan jika harus bersaing dengan generasi yang lebih muda.

Seluruh upaya yang mereka tunjukkan dalam program PPNO tersebut juga akan dikembalikan pada keputusan dan menunggu rekomendasi dari pimpinan. Beberapa karyawan juga merasa bingung dengan sistem struktur yang baru, selain adanya rasa ketidakadilan dari masalah kenaikan pangkat dan kompetensi. Meski terdapat keresahan dan kekecewaan tersebut sebagai tanggapan atas perubahan yang dilakukan, para pegawai tidak secara frontal menunjukkan penolakan. Penolakan tersebut hanya ditunjukkan dalam obrolan yang dilakukan dengan sesama pegawai, dan tidak dikomunikasikan kepada atasan.

PEMBAHASAN

Sebagai instansi yang memiliki tujuan utama untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, Bank Indonesia terus berupaya untuk berbenah diri untuk menyesuaikan strategi yang mereka miliki dengan tuntutan eksternal. Perkembangan ekonomi dan teknologi membuat Bank Indonesia menerapkan perubahan-perubahan yang terpusat pada strategi digitalisasi operasional kerja. Kebijakan terkait perubahan ini juga tertuang dalam implementasinya pada Tim PUR di KPW BI Prov. X. Melalui analisis menggunakan star model, ditemukan bahwa pelaksanaan perubahan dari segi struktur organisasi Tim PUR telah mencakup kelima kategori, yaitu dari kategori strategy, structure, process, reward, dan people.

Strategi yang dimiliki oleh Bank Indonesia dirumuskan dengan melihat perkembangan yang terjadi dari segi

ekonomi dan teknologi pada masyarakat Indonesia. Hal itu membuat Bank Indonesia tetap dapat memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat melalui upaya digitalisasi dan pengembangan kualitas pada setiap kantor perwakilan di seluruh Indonesia (Rafi dkk, 2024), salah satunya melalui implementasi perubahan yang dilakukan pada setiap lapisan organisasi, termasuk pada Tim Pengelolaan Uang Rupiah (Tim PUR) di KPW BI Prov. X. Dengan demikian, tujuan yang dimiliki oleh Bank Indonesia telah tertuang pada strategi yang dijalankan oleh Tim PUR dalam melaksanakan operasional kerja yang mendukung pelayanan berkualitas (Achmad dkk, 2023).

Strategi tersebut didukung oleh adanya perubahan struktur organisasi pada Tim PUR, yaitu dengan membagi Tim PUR ke dalam dua seksi yang masing-masing memiliki tanggung jawab pekerjaan yang terspesifikasi. Sehingga, para pegawai di Tim PUR akan dapat berfokus pada tugas yang mereka miliki masing-masing dalam setiap seksi, yang kemudian akan menunjang strategi yang telah ditetapkan. Pada prosesnya, penerapan perubahan tersebut dilakukan secara terstruktur dan berjenjang, dari keputusan Gubernur Bank Indonesia hingga disosialisasikan pada seluruh kantor perwakilan (Paramita dkk, 2023).

Rencana perubahan yang ditetapkan oleh Gubernur tidak seutuhnya dapat langsung diterapkan oleh Tim PUR, karena ketersediaan SDM yang belum memadai. Maka, kondisi ketersediaan SDM tersebut dikonsultasikan terlebih dahulu dengan Dewan SDM, untuk diputuskan penyesuaian yang bisa dilakukan agar rencana perubahan bisa diterapkan dengan baik (Handayani dkk, 2021). Dapat dikatakan bahwa meski rencana perubahan dicanangkan oleh pusat, proses penerapan perubahan ini tetap disesuaikan dengan kondisi di setiap kantor perwakilan, termasuk pada KPW BI Prov. X. Penetapan perubahan juga tetap mempertimbangkan kebijakan dari segi kualitas sumber daya manusia, dengan mendorong para pegawai untuk mengembangkan kompetensi mereka agar dapat sesuai dengan tuntutan perubahan. Hal ini didukung pula oleh kebijakan Bank Indonesia untuk melaksanakan program PPNO untuk memberikan kesempatan pada pegawai dari level asisten administrasi perkasas yang berpotensi untuk naik jabatan menjadi level pelaksana (Kevin dkk, 2019).

Dengan demikian, Bank Indonesia telah mempertimbangkan kebijakan yang berlaku untuk para pegawai dalam upaya untuk penerapan perubahan, dengan memberikan dukungan dan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan kompetensi diri mereka agar dapat memenuhi kebutuhan yang muncul dari strategi yang ditetapkan. Dukungan ini juga ditunjukkan oleh Bank Indonesia dengan adanya reimbursement bagi pegawai yang telah mengeluarkan dana untuk melanjutkan studi S1 (Depkom BI, 2021). Meski ini bukanlah reward yang diberikan secara langsung, namun adanya reimbursement ini dapat menjadi dorongan pula bagi pegawai untuk memenuhi tuntutan kompetensi untuk struktur dan strategi yang baru, yaitu memiliki pendidikan minimal S1.

Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa dalam upaya Bank Indonesia untuk merespon

tuntutan yang berasal dari perkembangan teknologi dan ekonomi pada masyarakat Indonesia, dilaksanakan perubahan dari segi struktur dan strategi yang dapat mendukung kapasitas Bank Indonesia dalam memberikan pelayanan yang berkualitas (Arif dkk, 2024). Penerapan kebijakan perubahan tersebut juga telah mempertimbangkan lima kategori yang ada dalam star model, yaitu strategy, structure, process, reward, dan people.

Pada penerapan framework Star Model, ditekankan bahwa struktur organisasi hanyalah salah satu bagian dari suatu desain organisasi (Giani dkk, 2021). Perubahan yang dilakukan pada struktur di sebuah organisasi juga melibatkan penetapan kebijakan pada empat bagian lainnya, yaitu strategi yang dimiliki, proses yang berlangsung, kualitas sumber daya manusia, serta penghargaan yang diberikan pada upaya sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perubahan yang dimiliki (Tinambunan, 2023). Dalam upayanya untuk melakukan perubahan dari segi struktur, Bank Indonesia telah memberikan perhatian pada aspek-aspek lain yang tidak kalah penting demi menunjang tercapainya tujuan perubahan tersebut.

Strategi yang berbeda akan membutuhkan desain organisasi yang sesuai dengan kebutuhan pencapaian strategi tersebut (Rolia dan Khoiriyah, 2018). Tidak ada satu desain yang dapat menjadi tongkat ajaib untuk mewujudkan setiap strategi yang dimiliki oleh organisasi, maka itu Bank Indonesia terus melakukan penyesuaian-penyesuaian yang dapat mendukung pencapaian tujuannya, yaitu salah satunya dengan menerapkan perubahan dari segi struktur organisasi (Galbraith, 2007). Sebagai respon atas perkembangan ekonomi dan teknologi di lingkungan eksternal, Bank Indonesia menerapkan perubahan dari segi struktur yang dapat menunjang berjalannya strategi, yaitu dalam memberikan pelayanan yang terbaik yang terdigitalisasi.

Setiap kebijakan yang berlaku dalam menetapkan keputusan untuk melakukan perubahan harus selaras dan saling berinteraksi secara harmonis. Keselarasan yang ada di antara lima kategori dalam Star Model akan dapat membantu mengkomunikasikan esensi perubahan kepada para pegawai secara jelas dan konsisten (Khairi, 2022). Dengan adanya kesadaran bahwa setiap kategori tersebut akan saling menunjang satu sama lain dalam mendukung pencapaian tujuan perubahan, maka Bank Indonesia telah mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang harus ditetapkan menyangkut lima kategori tersebut. Sehingga, implementasi perubahan yang dicanangkan, dalam hal ini adalah perubahan yang terjadi pada Tim PUR di KPW BI Prov. X., dapat terlaksana dengan baik.

Penerapan perubahan tersebut tentu saja tidak lepas dari adanya penolakan yang ditunjukkan oleh para pegawai, termasuk di pegawai Tim PUR. Namun, penolakan tersebut tidak ditunjukkan oleh pegawai secara frontal. Terdapat rasa kekecewaan dan kebingungan yang dirasakan oleh beberapa pegawai, namun perasaan-perasaan tersebut hanya dibicarakan dengan sesama pegawai saja (Tentama, 2015). Tidak ada upaya untuk menunjukkan keluh kesah tersebut atau menyampaikannya kepada pimpinan. Dengan demikian,

meski para pegawai merasakan adanya ketidakpuasan dengan keputusan yang ada terkait perubahan, pegawai KPW BI Prov. X termasuk pada Tim PUR tetap berupaya untuk mengikuti aturan perubahan yang ditetapkan tersebut. Penolakan yang tidak dapat ditunjukkan secara langsung ini bisa disebabkan oleh adanya alur komunikasi yang berjenjang dalam keorganisasian Bank Indonesia.

Protes yang dimiliki oleh seorang pegawai dirasa tidak akan begitu signifikan dalam keputusan yang ditetapkan secara nasional ini (Adellia dkk, 2023). Selain itu, dengan budaya yang dimiliki oleh Bank Indonesia, menunjukkan protes dapat berpotensi membuat pegawai menimbulkan kesan negatif yang dapat berpengaruh pada penilaian pimpinan pada mereka (Bank Indonesia, 2024). Penilaian pimpinan memiliki peran yang sangat penting bagi karir pegawai Bank Indonesia, dan jika mereka menunjukkan ketidakpatuhan, maka dapat dikatakan bahwa posisi mereka menjadi terancam. Meski proses penilaian kinerja para pegawai Bank Indonesia telah dilakukan secara objektif, namun tidak dipungkiri bahwa penilaian pimpinan bisa memiliki bobot yang besar dalam keputusan terkait para pegawai (Carito dan Sulistyan, 2021).

Resistensi pada pegawai dapat muncul salah satunya ketika tujuan perubahan tidak dapat diperkenalkan dengan baik, ketika perubahan tersebut sangat esensial dampaknya terhadap pekerjaan mereka (Heathfield, 2021). Bank Indonesia telah menunjukkan upaya untuk meminimalisir penolakan dari para pegawai ini dengan melakukan sosialisasi secara menyeluruh terkait aturan perubahan yang ditetapkan dan apa tujuan yang ingin dicapai dengan penerapan perubahan tersebut (Ramadhani dkk, 2021). Namun, resistensi juga dapat muncul ketika pegawai merasa tidak dilibatkan dalam keputusan terkait perubahan (Heathfield, 2021). Dalam konteks Bank Indonesia, keputusan perubahan ditetapkan oleh Dewan Gubernur Pusat, yang artinya para pegawai di setiap kantor perwakilan dapat merasa bahwa keputusan perubahan ini berada di luar kuasa mereka (Bank Indonesia, 2024). Meski demikian, Bank Indonesia juga berupaya untuk melibatkan para pegawai, meski keterlibatan tersebut tidak secara langsung dapat berdampak pada pengambilan keputusan (Todaga dan Wijono, 2022).

Para pegawai dilibatkan dalam diskusi-diskusi mengenai ide-ide yang mereka miliki dan inisiatif-inisiatif yang dapat mereka ajukan untuk peningkatan kualitas Bank Indonesia (Bank Indonesia, 2024). Dengan demikian, para pegawai sesungguhnya secara tidak langsung dapat terlibat dalam keputusan-keputusan terkait kebijakan Bank Indonesia di masa yang akan datang. Keberadaan agent of change dalam upaya penerapan perubahan juga sebenarnya telah dapat mengurangi munculnya penolakan, dengan adanya komunikasi asertif yang dilakukan untuk mengajak para pegawai melalui sosialisasi antar pegawai mengenai mengapa kebijakan perubahan ini diterapkan dan manfaat apa yang diperoleh darinya (Satryo dkk, 2023). Sehingga, meski terdapat rasa tidak senang, kekecewaan, atau kebingungan, pegawai Bank Indonesia tetap berusaha comply dengan aturan penerapan perubahan yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN

Melalui analisis menggunakan star model, ditemukan bahwa pelaksanaan perubahan dari segi struktur organisasi Tim PUR telah mencakup kelima kategori, yaitu dari kategori strategy, structure, process, reward, dan people. Strategi yang dimiliki oleh Bank Indonesia dirumuskan dengan melihat perkembangan yang terjadi dari segi ekonomi dan teknologi pada masyarakat Indonesia, yaitu dengan membagi Tim PUR ke dalam dua seksi yang masing-masing memiliki tanggung jawab pekerjaan yang terspesifikasi. Dengan demikian, tujuan yang dimiliki oleh Bank Indonesia telah tertuang pada strategi yang dijalankan oleh Tim PUR dalam melaksanakan operasional kerja yang mendukung pelayanan berkualitas. Dalam menerapkan perubahan tersebut, Bank Indonesia juga tidak terfokus pada kebijakan terkait strategi dan struktur, tetapi juga mempertimbangkan kebijakan-kebijakan yang ada dari segi proses, penghargaan, dan sumber daya manusia (Depkom BI, 2019). Dengan demikian, kebijakan perubahan yang ditetapkan telah dilakukan dengan secara integratif melibatkan keputusan kebijakan pada seluruh aspek kategori dalam star model. Selain itu, meski para pegawai menunjukkan adanya penolakan dalam kebijakan perubahan yang ditetapkan, Bank Indonesia telah menunjukkan upaya-upaya yang dapat mengurangi munculnya resistensi, di antaranya adalah dengan melakukan sosialisasi secara detail dan menyeluruh, serta melalui adanya agent of change yang dapat menginspirasi compliance sesama pegawai terhadap perubahan yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, F, Ahmad,N.H, Angellina,M. Attisha,A. Hatkasum,R. Jhani, N. S., Rulyanns,R & Sekararum,S. (2023). PERANAN BANK INDONESIA DALAM MENGATUR DAN MENGAWASI PERBANKAN SERTA MENGALIHKAN TUGAS KE OTORITAS JASA KEUANGAN. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 56–62. <https://doi.org/10.56127/jaman.v3i1.641>
- Adellia Prasetyo Dewayanti, Rini Nurahaju, & Gartinia Nurcholis. (2023). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. X SURABAYA. *JURNAL PSIKOLOGI POSEIDON*, 6(1), 49–64. <https://doi.org/10.30649/jpp.v6i1.87>
- Anggraini, A. D., & IndonesiaBaik.id. (2019). Perkembangan Fintech di Indonesia. <https://indonesiabaik.id/infografis/perkembangan-fintech-di-indonesia>
- Anwar & Martina,D.M., (2024). Emotional Intelligence as Predictor of Work Motivation: The Mediating Role of SelfEsteem - Case of Prospective Indonesian Domestic Migrant Workers. *Psikostudia: Jurnal Psikologi* Volume 13 No. 1. Hlm: 126-133 DOI: <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1>
- Arif,S., Julia.E., Nadhirotul,J., (2024). BANK SENTRAL DAN KEBIJAKAN MONETER ISLAM YANG SESUAI DENGAN PRINSIP SYARIAH. (2024). *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(6). <https://doi.org/10.62281/v2i6.433>
- Bank Indonesia. (n.d.). Profil Bank Indonesia. <https://www.bi.go.id/id/tentang-bi/profil/default.aspx> diakses 6 maret 2024
- Bank Indonesia https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/SP_214019.aspx diakses 16 mei 2024
- Bank Indonesia https://www.bi.go.id/id/publikasi/ruang-media/news-release/Pages/sp_2332821.asp x diakses 18 Mei 2024
- Carito, D. W., & Sulistyan, R. B. (2021). Stres Kerja Dan Perilaku Cyberloafing Pada Pegawai. *Jurnal Manajemen Dan Penelitian Akuntansi*, 14(2), 115-128. <https://doi.org/https://doi.org/10.58431/jumpa.v14i2.220>

- Departemen Komunikasi Bank Indonesia. (2019). BANK INDONESIA PAPARKAN 5 VISI SISTEM PEMBAYARAN INDONESIA 2025.
- Departemen Komunikasi Bank Indonesia. (2021). EKONOMI DIGITAL TUMBUH HINGGA RP 4,500 TRILIUN DI 2030, PEMERINTAH DAN ASOSIASI SEPAKAT JAGA INKLUSI DAN DORONG LITERASI KEUANGAN DIGITAL.
- Gianni, S. E., saiful, saiful, & Aprilia, N. (2021). ANALISIS KINERJA KEUANGAN BANK MILIK PEMERINTAH INDONESIA. *JURNAL FAIRNESS*, 10(2), 135–148. <https://doi.org/10.33369/fairness.v10i2.15260>
- Handayani, M., Talbani Farliani, Riski Fandika, & Indah Islami. (2021). PERAN BANK INDONESIA DALAM MENJAGA STABILITAS SISTEM KEUANGAN DI TENGAH PANDEMI COVID 19. *Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI)*, 5(2), 171 - 182. <https://doi.org/10.33059/jensi.v5i2.4515>
- Heathfield, S. M. (2021). What Is Resistance to Change?. *The Balance Career*. Diakses pada 5 Januari 2022 dari <https://www.thebalancecareers.com/what-is-resistance-to-change-1918240>
- Hermina, C. (2024). Psychological Capital and Innovative Work Behavior in Small and Medium Entrepreneurs. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*. Volume 13 No. 1. Hlm 141-145. DOI: <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1>
- International Monetary Funds. (2021). Monetary Policy and Central Banking. <https://www.imf.org/en/About/Factsheets/Sheets/2016/08/01/16/20/Monetary-Policy-and-Central-Banking>
- Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization: Using the STAR Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. Jossey-Bass.
- Kevin, K., Situngkir, E., Diana, E., Tenrigangka, R., Syaputri, A., Hartanti, D., & Kurniadi, A. (2019). EFEKTIVITAS BANK SENTRAL DALAM MENJAGA KESTABILAN NILAI TUKAR. *Equity: Jurnal Ekonomi*, 7(2), 1-11. <https://doi.org/10.33019/equity.v7i2.4>
- Khairi, H. (2022). A Model for Simplifying the Organizational Structure of the Bureaucracy in Indonesia. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 14(1), 12-31. <https://doi.org/10.33701/jtp.v14i1.2349>
- Mirković, V., Lukić, J., Lazarević, S., & Vojinović, Ž. (2019). Key Characteristics of Organizational Structure that Supports Digital Transformation. *May*. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-380-0_46
- Moeleong, L. J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif (edisi revisi)*. Remadja Rosdakarya.
- Mohammed, A.I. (2024). The Role of Motivation and Job Satisfaction in Enhancing Employee Performance: Systematic Review. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*. Volume 13 No. 1. Hlm 105-110. DOI: <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1>
- Paramita, N., Suggianto, S., & Jannah, N. (2023). Policy Analysis of Bank Indonesia Concerning Finance to Value (FTV) to Minimize Problem Financing of Sharia Home Ownership Loans (KPR). *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 6(2), 1231-1247. <https://doi.org/10.31538/ijse.v6i2.3854>
- Poerwandari, E. K. (2007). Pendekatan kualitatif dalam penelitian psikologi. PSP3 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia.
- Ramadhani Kamilia Jasmine, A., Shafa Fadhillah, A., Zakia Habibillah, M., Salma Syahirah Subiantoro, & Dwi Farisandy, E. (2023). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). *Jurnal Penelitian Psikologi*, 14(2), 59–66. <https://doi.org/10.29080/jpp.v14i2.1087>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2012). *Management*, 11th Edition (11th ed.). Pearson Education.
- Rolia, W., Khoiriyah, R.W. (2018). METODE RGEC : PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BANK PADA PERUSAHAAN PERBANKAN SYARIAH. (2019). *I-Finance: A Research Journal on Islamic Finance*, 4(2). <https://doi.org/10.19109/ifinance.v4i2.3038>
- Samaranayake, S. U., & Takemura, T. (2017). Employee Readiness for Organizational Change: A Case Study in an Export Oriented Manufacturing Firm in Sri Lanka. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(20), 1–16. <https://doi.org/10.17015/ejbe.2017.020.01>
- Satryo, M.A, Sofiah, D Yanto, P. (2023). Psychological well-being pada karyawan: Menguji peranan kepemimpinan transformasional. *INNER: Journal of Psychological Research*, 3(1), 88–99. Retrieved from <https://aksiologi.org/index.php/inner/article/view/856>
- Setiawan, B. M., Putrawan, I. M., Murni, S., & Ghozali, I. (2016). Effect of organizational structure, leadership and trust on job performance of employee: A case study on employee at Universitas Ternama. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 711–712.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tentama, F. (2015). Peran Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Guru Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Yogyakarta. *Jurnal Psikologi*, 14(1), 1-8. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.1-8>
- Tinambunan, A. P. (2023). DIAGNOSA PENYAKIT DAN MODEL PERUBAHAN PADA UNIKA SANTO THOMAS MEDAN. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 208–224. Retrieved from https://ejournal.ust.ac.id/index.php/JIMB_ekonomi/article/view/2521
- Todaga, M., & Wijono, S. (2022). Kesejahteraan Psikologi dengan Stres Kerja Karyawan Pada Masa Pandemi Covid-19. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(2), 388-394. <https://doi.org/10.51214/bocp.v4i2.298>
- Wijayadne, D.R. (2024). Human Resource Development through Knowledge Management Towards Digital Transformation System. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*. Volume 13 No. 1. Hlm 1-11. DOI: <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i1>
- Yulidha, A.E & Fajrianthi. (2024). The Role of Proactive Personality to Explaining the Effect of Perceived Organizational Support and Empowering Leadership on Employee Voice. *Psikostudia Jurnal Psikologi*. Volume 13 No. 2. Hlm 146-153. DOI: <http://dx.doi.org/10.30872/psikostudia.v13i2>
- Zafar, D. F., & Naveed, K. (2014). Organizational Change and Dealing with Employees' Resistance. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 237. <https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.101>