Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November

OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

Memahami Adaptasi Personel Kepolisian Terhadap Perubahan Organisasi: Studi Kualitatif di Kepolisian Daerah Sumatera Selatan

Tomy Prambana [1*], Sulastri [2], Diah Natalisa [3], Isni Andriana [4], Mohammad Eko Fitrianto [5]

[1*,2,3,4,5] Program Studi Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Kota Palembang, Sumatera Selatan, Indonesia.

Email: tomyprambana12@gmail.com [1*], sulastri2310@gmail.com [2], diah.natalisa@gmail.com [3], isniandriana@fe.unsri.ac.id [4], m_eko_fitrianto@unsri.ac.id [5]

Histori Artikel:
Dikirim 28 Oktober 2026; *Diterima dalam bentuk revisi* 1 November 2026; *Diterima* 10 November 2026; *Diterbitkan* 25 November 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) STMIK Indonesia Banda Aceh.

Abstrak

Keberhasilan perubahan organisasi di kepolisian tidak hanya ditentukan oleh arahan top-down, tetapi juga oleh cara personel memaknai dan beradaptasi terhadapnya. Penelitian ini mengeksplorasi pengalaman personel Kepolisian Daerah Sumatera Selatan (Polda Sumsel) dalam beradaptasi terhadap tiga bentuk perubahan organisasi, yaitu digitalisasi sistem pelaporan, pembaruan sistem evaluasi kinerja, dan penataan ulang unit administratif, beserta faktor pendukung dan penghambatnya. Dengan desain studi kasus kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur terhadap 24 personel operasional, administrasi, dan pengawas tingkat menengah yang dipilih secara purposif, dilengkapi analisis dokumen internal, lalu dianalisis secara tematik. Empat tema ditemukan: (1) pemaknaan kognitif di tengah ambiguitas awal, (2) friksi antara rutinitas tradisional dan alur kerja digital, (3) peran mediasi manajemen tingkat menengah, dan (4) kesiapan infrastruktur dan dukungan teknis yang terbatas. Personel junior lebih cepat menguasai sistem digital, sedangkan personel senior dan satuan di wilayah terpencil lebih banyak mengalami friksi. Adaptasi didukung oleh pendampingan antarrekan, pelatihan, dan layanan bantuan teknis, serta dihambat oleh komunikasi kebijakan yang minim konteks dan beban administratif yang tumpang tindih.

Kata Kunci: Perubahan Organisasi; Adaptasi Pegawai; Personel Kepolisian; Dukungan Kepemimpinan; Manajemen Sumber Daya Manusia; Penelitian Kualitatif; Reformasi Sektor Publik.

Abstract

Organizational change in police institutions depends not only on top-down directives but also on how personnel interpret and adapt to them. This qualitative case study explores how personnel of the South Sumatra Regional Police (Polda Sumsel), Indonesia, adapt to three forms of organizational change, namely the digitalization of reporting systems, a revised performance evaluation system, and the restructuring of administrative units, and which factors facilitate or hinder their adaptation. Data were collected through semi-structured interviews with 24 purposively selected operational, administrative, and middle-management personnel, complemented by internal documents, and analyzed thematically. Four themes emerged: (1) cognitive sensemaking amid initial ambiguity, (2) friction between traditional routines and digital workflows, (3) the mediating role of middle managers, and (4) limited infrastructure and technical support. Junior personnel mastered digital systems faster, whereas senior personnel and units in remote areas experienced more friction. Adaptation was supported by peer mentoring, training, and technical helpdesks, and hindered by policy communication lacking local context and overlapping administrative workloads.

Keyword: Organizational Change; Employee Adaptation; Police Personnel; Leadership Support; Human Resource Management; Qualitative Research; Public Sector Reform.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November

OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

1. Pendahuluan

Perubahan organisasi di lembaga sektor publik jarang merupakan intervensi teknis semata. Perubahan merupakan proses sosio-psikologis yang menuntut pegawai menafsirkan ulang peran profesionalnya, mengubah rutinitas yang telah mapan, dan menghadapi ketidakpastian kelembagaan (Kalbermatten, 2024; Kanitz *et al.*, 2026). Dimensi manusia ini tampak menonjol di lembaga kepolisian yang bekerja dalam hierarki komando ketat dan subkultur okupasional yang menekankan konformitas (Charman, 2024). Pada saat yang sama, pekerjaan polisi bergeser dari kerja "jalanan" menuju kerja berbasis layar dan sistem (Frisch Aviram *et al.*, 2024). Akibatnya, digitalisasi pelaporan, perombakan manajemen kinerja, dan penataan ulang struktur kerap memunculkan friksi antara mandat kelembagaan dan realitas operasional sehari-hari (Terpstra, 2024). Di Indonesia, agenda transformasi Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) menuju Polri yang Presisi menempatkan perubahan budaya organisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, dan layanan berbasis teknologi sebagai prioritas (Riadi & Kurniawati, 2022; Syahputra *et al.*, 2023). Namun, berbagai upaya transformasi organisasi Polri dilaporkan belum berhasil meskipun didukung strategi dan komitmen administratif yang kuat (Syahputra *et al.*, 2023), dan sejumlah layanan digital belum dapat dimanfaatkan secara optimal (Nurhafidah *et al.*, 2024). Kajian tentang Polri sejauh ini lebih banyak menyoroti rekrutmen dan manajemen talenta (Esterlita & Silitonga, 2026; Yudanto & Soeling, 2023), efektivitas inovasi teknologi (Sihombing *et al.*, 2024), atau pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja secara kuantitatif (Putro *et al.*, 2019). Cara personel di tingkat satuan kerja mengalami dan menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut masih jarang dikaji.

Polda Sumatera Selatan (Polda Sumsel) dipilih sebagai lokasi penelitian karena tiga alasan. *Pertama*, Polda Sumsel sedang menjalankan perubahan pada alur kerja digital dan administratif secara bersamaan. Direktorat Lalu Lintas, misalnya, telah mengoperasikan sejumlah layanan digital (Ayu & Pratama, 2026), sementara pelaporan dan administrasi internal juga dialihkan ke sistem digital terpadu melalui implementasi Aplikasi E-Office Polda Sumsel, portal Gerai SDM, serta platform evaluasi kinerja internal SiRajaMusi dan SMK-Online. *Kedua*, wilayah hukum Polda Sumsel mencakup 17 kabupaten/kota dengan kondisi yang beragam, dari pusat perkotaan Palembang hingga wilayah perdesaan dan terpencil. Kebijakan yang seragam dari pusat dengan demikian dijalankan dalam kesiapan infrastruktur yang tidak seragam, sehingga pengalaman adaptasi antarsatuan dan antarkelompok tugas dapat dibandingkan dalam satu struktur komando. *Ketiga*, pergeseran kultur dari orientasi militeristik menuju orientasi pelayanan masih menjadi agenda pembinaan personel di Polda Sumsel (Putro *et al.*, 2019). Dalam budaya organisasi Indonesia yang berjarak kekuasaan tinggi, sinisme terhadap perubahan juga cenderung tersembunyi dan sulit terdeteksi (Sabar *et al.*, 2024). Ketiga kondisi ini menjadikan Polda Sumsel kasus yang informatif untuk memahami adaptasi personel dalam organisasi hierarkis yang sedang bertransformasi. Literatur internasional tentang perubahan di kepolisian sebagian besar berasal dari konteks Barat (Charman, 2024; Myklebust *et al.*, 2025) atau Tiongkok (Chen *et al.*, 2025; Xu, 2024) dan umumnya mengukur kesiapan atau sikap terhadap perubahan sebagai variabel. Penelitian ini berbeda dari studi-studi tersebut dalam tiga hal. *Pertama*, adaptasi diperlakukan sebagai proses pemaknaan yang berlangsung dari waktu ke waktu, bukan sebagai skor kesiapan pada satu titik waktu. *Kedua*, penelitian ini membandingkan pengalaman adaptasi antarkelompok tugas (operasional, administrasi, dan pengawas tingkat menengah) serta antara personel senior dan junior. *Ketiga*, penelitian ini mengaitkan tingkat individu (pemaknaan dan rasa aman psikologis), relasional (atasan langsung dan rekan sejawat), dan struktural (dukungan organisasi dan kesiapan sumber daya) dalam satu kerangka analisis pada kepolisian kewilayahan di Indonesia. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan penelitian (PP): (1) bagaimana personel Polda Sumsel mengalami dan memaknai inisiatif perubahan organisasi; (2) faktor individual, struktural, dan kultural apa yang mendukung atau menghambat adaptasi mereka, dan bagaimana faktor tersebut berbeda menurut kelompok tugas dan jabatan; dan (3) bagaimana praktik kepemimpinan dan dukungan organisasi membentuk lintasan adaptasi personel.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November

OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

2. Landasan Teori

Penelitian ini menggunakan perspektif pemaknaan (*sensemaking*) sebagai teori utama. Pemaknaan adalah proses ketika individu menghadapi peristiwa yang ambigu atau mengganggu ekspektasinya, lalu menafsirkan peristiwa itu dan bertindak berdasarkan tafsiran tersebut (Weick, 1995; Weick *et al.*, 2005). Perspektif ini dipilih karena memandang adaptasi sebagai proses yang terus berlangsung, berbeda dari model perubahan terencana klasik yang membaca perubahan sebagai tahapan linier (Lewin, 1947). Dalam perubahan organisasi, pemaknaan individu dibentuk oleh pemberian makna (*sensegiving*) dari pihak lain, terutama manajer tingkat menengah yang menerjemahkan strategi pimpinan bagi bawahannya (Blakçori & Psychogios, 2021; Maitlis & Christianson, 2014). Proses ini juga diwarnai oleh emosi yang menyertai perubahan (Kroon & Reif, 2023). Tiga konsep pendukung menjelaskan kondisi yang memengaruhi proses pemaknaan tersebut. *Pertama*, manajemen tingkat menengah merupakan aktor penghubung yang memberi makna atas kebijakan dan menyesuaikannya dengan kondisi lokal (Letierce *et al.*, 2023). *Kedua*, rasa aman psikologis (*psychological safety*), yaitu keyakinan bersama bahwa tim aman untuk mengambil risiko interpersonal seperti bertanya atau mengakui kesalahan (Edmondson, 1999), menentukan apakah kebingungan personel dapat diungkapkan atau justru dipendam. Pada personel kepolisian, rasa aman psikologis memperkuat komitmen afektif di bawah tekanan operasional (Zanini *et al.*, 2024). *Ketiga*, persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support*/POS), yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa institusi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraannya (Eisenberger *et al.*, 1986), merupakan kondisi struktural yang menentukan apakah pemaknaan berujung pada keterlibatan atau sinisme. Pada personel kepolisian, POS berkaitan dengan rendahnya sinisme organisasional dan kelelahan emosional (Smith *et al.*, 2022) serta dengan kesejahteraan di tengah tuntutan pemanfaatan teknologi (Chen *et al.*, 2025). Hubungan antarkonsep dirumuskan sebagai berikut. Perubahan memicu ambiguitas yang mendorong personel melakukan pemaknaan (PP1). Kualitas pemaknaan dibentuk oleh pemberian makna dari atasan langsung dan oleh rasa aman psikologis di unit kerja, sedangkan kemampuan menjalankan makna baru dalam praktik didukung atau dibatasi oleh sumber daya dan dukungan organisasi (PP2). Manajer tingkat menengah menempati posisi kunci karena ia sekaligus menyampaikan makna, membentuk iklim unit, dan menyalurkan dukungan organisasi (PP3). Pemetaan konsep terhadap pertanyaan penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pemetaan Konsep terhadap Pertanyaan Penelitian

Konsep	Kedudukan	PP	Fokus empiris
Pemaknaan dan pemberian makna (*sensemaking*/*sensegiving*) (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014)	Teori utama	PP1, PP3	Tafsiran awal personel atas perubahan, sumber informasi, dan perubahan tafsiran dari waktu ke waktu
Manajemen tingkat menengah (Blakçori & Psychogios, 2021; Letierce *et al.*, 2023)	Konsep pendukung: aktor penghubung	PP3	Cara Kanit, Kasat, dan Irban menjelaskan, menyaring, dan menyesuaikan kebijakan
Rasa aman psikologis (Edmondson, 1999)	Konsep pendukung: kondisi tingkat unit	PP2, PP3	Keleluasaan bertanya dan perlakuan atas kesalahan pada masa transisi
Persepsi dukungan organisasi/POS (Eisenberger *et al.*, 1986)	Konsep pendukung: kondisi tingkat organisasi	PP2	Pelatihan, layanan bantuan, infrastruktur, dan beban kerja

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

3. Metode Penelitian

3.1 Desain dan Konteks Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal kualitatif (Yin, 2018). Kasus yang dikaji adalah proses adaptasi personel Polda Sumsel terhadap perubahan organisasi yang berlangsung pada periode 2023 hingga 2026. Perubahan tersebut mencakup tiga bentuk: (1) digitalisasi sistem pelaporan dan administrasi (Aplikasi E-Office dan Gerai SDM), (2) pembaruan sistem evaluasi kinerja (SMK-Online berdasarkan Perpol No.2 Tahun 2018 dan SiRajaMusi), dan (3) penataan ulang unit administratif (Restrukturisasi SOTK 2023 Perkap No.1 Tahun 2023). Unit analisisnya adalah pengalaman individu personel di dalam satuan kerjanya, sehingga konteks satuan (Polda, Polres, dan Polsek) turut diperhitungkan dalam analisis.

3.2 Partisipan

Partisipan dipilih secara purposif dengan memvariasikan kelompok tugas, jabatan, dan masa kerja agar perbedaan pengalaman adaptasi dapat dibandingkan. Kriteria inklusi adalah personel aktif yang terlibat langsung dalam pelaksanaan perubahan minimal enam bulan. Sebanyak 24 partisipan terlibat, terdiri atas 10 personel operasional lini depan, 8 personel administrasi, dan 6 pengawas tingkat menengah (golongan Inspektur dan AKP). Kecukupan sampel dinilai dengan model kekuatan informasi (*information power*) (Malterud *et al.*, 2016). Jumlah ini juga berada di atas rentang yang umumnya telah mencapai saturasi pada populasi yang relatif homogen dengan tujuan penelitian yang terfokus (Hennink & Kaiser, 2022). Rekrutmen dihentikan ketika wawancara terakhir tidak lagi menghasilkan kode baru (tiga wawancara terakhir). Karakteristik partisipan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Partisipan (N = 24)

Karakteristik	Kategori	n
Kelompok tugas	Operasional lini depan	10
	Administrasi	8
	Pengawas tingkat menengah (Inspektur–AKP)	6
Golongan kepangkatan	Bintara	16
	Perwira pertama	8
Masa kerja	< 10 tahun	7
	10–20 tahun	11
	> 20 tahun	6
Satuan kerja	Polda	8
	Polres/Polrestabes	10
	Polsek	6
Jenis kelamin	Laki-laki	19
	Perempuan	5

3.3 Pengumpulan Data

Wawancara mendalam semi-terstruktur dilaksanakan pada Agustus 2026 dengan durasi 45–75 menit secara tatap muka di ruang tertutup di kantor satuan kerja masing-masing partisipan. Pedoman wawancara mencakup empat topik: pemahaman awal terhadap perubahan, hambatan operasional, cara mengatasi hambatan, serta dukungan atasan dan institusi. Wawancara dilakukan dalam bahasa Indonesia. Karena artikel ini ditulis dalam bahasa Indonesia, kutipan disajikan dalam bahasa aslinya tanpa terjemahan; penyuntingan terbatas pada penghapusan pengisi ujaran dan pengulangan tanpa mengubah makna. Seluruh wawancara direkam dengan izin partisipan dan ditranskripsikan secara verbatim oleh penulis pertama. Data sekunder berupa 14 dokumen internal, meliputi surat edaran, pedoman operasional, dan dokumentasi pelatihan.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

3.4 Analisis Dokumen

Dokumen dianalisis mengikuti prosedur Bowen (2009), yaitu membaca sekilas untuk menilai relevansi, membaca secara cermat, lalu menafsirkan isinya. Dokumen digunakan untuk dua tujuan: (1) memetakan isi, sasaran, dan urutan waktu kebijakan perubahan, dan (2) membandingkan ekspektasi formal dalam dokumen dengan pengalaman yang dituturkan partisipan. Dokumen dikode dengan buku kode yang sama dengan transkrip wawancara.

3.5 Analisis Data

Transkrip dianalisis dengan analisis tematik enam tahap (Braun & Clarke, 2006), yaitu pengenalan data, pengodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, pendefinisian dan penamaan tema, serta penulisan laporan. Mutu analisis mengacu pada prinsip analisis tematik reflektif (Braun & Clarke, 2021). Pengodean dibantu perangkat lunak NVivo 14. Penulis pertama melakukan pengodean awal, lalu kode dan kandidat tema dibahas bersama penulis lain hingga tercapai kesepakatan. Untuk memisahkan tema yang berdekatan, ditetapkan aturan batas: Tema 1 hanya memuat data tentang tafsiran dan kejelasan informasi, sedangkan Tema 4 memuat data tentang kondisi material dan teknis, seperti jaringan, perangkat, pelatihan, dan beban kerja. Perbedaan pengalaman dianalisis dengan membandingkan sebaran kode antarkelompok tugas, jabatan, dan masa kerja.

3.6 Keterpercayaan dan Refleksivitas

Keterpercayaan dijaga melalui kriteria kredibilitas, dependabilitas, konfirmabilitas, dan transferabilitas (Nowell *et al.*, 2017). Kredibilitas diperkuat melalui triangulasi sumber (tiga kelompok partisipan dan dokumen) dan triangulasi peneliti (Carter *et al.*, 2014), serta pengecekan anggota (*member checking*). Ringkasan temuan sementara dikembalikan kepada enam partisipan secara tatap muka untuk dikonfirmasi atau dikoreksi (Birt *et al.*, 2016). Partisipan menyetujui ringkasan tersebut dan hanya memberikan klarifikasi kecil pada istilah dan contoh, tanpa mengubah susunan tema. Dependabilitas dan konfirmabilitas didukung jejak audit (*audit trail*) berupa transkrip, versi buku kode, memo analitis, dan catatan keputusan analisis. Transferabilitas didukung deskripsi konteks dan karakteristik partisipan. Terkait refleksivitas (Olmos-Vega *et al.*, 2023), penulis pertama merupakan perwira Polri yang bertugas di Biro SDM Polda Sumsel. Posisi sebagai orang dalam ini memudahkan akses terhadap partisipan dan dokumen, serta membantu peneliti memahami istilah dan konteks kerja kepolisian. Namun, posisi yang sama dapat membuat partisipan sungkan atau memilih jawaban yang dianggap aman, terutama ketika berhadapan dengan perwira yang pangkatnya lebih tinggi, dan dapat membuat peneliti menganggap sebagian pengalaman sebagai hal yang biasa. Untuk mengendalikan hal tersebut, personel yang merupakan bawahan langsung penulis pertama tidak dilibatkan sebagai partisipan, penulis pertama menegaskan sejak awal bahwa wawancara tidak berkaitan dengan penilaian kinerja, menulis memo reflektif selama pengumpulan dan analisis data, dan hasil pengodeannya diperiksa silang oleh penulis lain yang tidak memiliki hubungan kerja dengan Polda Sumsel.

3.7 Etika Penelitian

Penelitian ini memperoleh persetujuan etik serta izin penelitian dari pimpinan Polda Sumsel. Setiap partisipan menerima penjelasan tentang tujuan penelitian dan menandatangani persetujuan tertulis (*informed consent*). Partisipasi bersifat sukarela, tidak berkaitan dengan penilaian kinerja, dan partisipan dapat mengundurkan diri kapan saja. Identitas partisipan dilindungi dengan kode P01–P24, sedangkan nama satuan, lokasi spesifik, dan rincian lain yang dapat mengidentifikasi partisipan dihapus atau disamarkan (Saunders *et al.*, 2015). Rekaman dan transkrip disimpan pada media terlindungi yang hanya dapat diakses tim peneliti.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Analisis menghasilkan empat tema utama dan sepuluh subtema (Tabel 3). Setiap tema didukung oleh partisipan dari lebih dari satu kelompok tugas. Kutipan diberi kode partisipan, kelompok tugas, dan masa kerja.

Tabel 3. Matriks Tema, Subtema, dan Kode

Tema	Subtema	Contoh kode	n/24	Dokumen
1. Pemaknaan kognitif di tengah ambiguitas awal	1a. Arahan minim konteks lokal	pengumuman tanpa petunjuk teknis; tidak tahu dampak bagi tugas	18	Surat edaran
	1b. Perubahan dipandang sebagai beban tambahan	tambahan administrasi; proses coba-coba	15	–
	1c. Ambivalensi dan kekhawatiran sanksi	takut salah prosedur; khawatir penilaian kinerja	12	–
2. Friksi operasional	2a. Kesenjangan keterampilan digital senior–junior	kebiasaan manual; cepat paham aplikasi	19	Dokumentasi pelatihan
	2b. Pendampingan informal antarrekan	diajari rekan junior; berbagi pengalaman lapangan	21	–
3. Peran mediasi manajemen menengah	3a. Penjelasan empatik dan keterbukaan	atasan menjelaskan alasan; boleh bertanya	14	–
	3b. Pengawasan kaku dan kepatuhan semu	perintah tanpa penjelasan; isi sekadar formalitas	10	–
	3c. Penyaringan dan prioritisasi tugas	atasan mengatur prioritas	13	–
4. Kesiapan infrastruktur dan dukungan teknis	4a. Fasilitator: pelatihan, layanan bantuan, pedoman	pelatihan terarah; helpdesk responsif	16	Pedoman operasional
	4b. Kendala: jaringan, perangkat, beban administratif	sinyal tidak stabil; pelaporan ganda	17	–

4.1.1 Pemaknaan Kognitif di Tengah Ambiguitas Awal

Reaksi awal personel terhadap perubahan didominasi ambiguitas kognitif, bukan penilaian strategis. Pengumuman perubahan umumnya tidak disertai penjelasan tentang dampaknya terhadap tugas di tingkat satuan kerja, sehingga personel harus menafsirkan sendiri apa yang diharapkan dari mereka. Pengawas operasional memahami tujuan umum kebijakan, tetapi membutuhkan waktu untuk menerjemahkannya ke dalam prosedur harian:

> "Awalnya, pemberitahuan itu terasa hanya sebagai tambahan beban administrasi di tengah beban perkara kami yang sudah berat. Kami memahami gambaran besarnya dari pusat, tetapi menerjemahkannya ke dalam cara kami menangani laporan lapangan sehari-hari membutuhkan waktu serta cukup banyak proses coba-coba." (P04, pengawas operasional, 14 tahun).

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

Ambiguitas juga muncul sebagai kekhawatiran terhadap konsekuensi pribadi, seperti kesalahan prosedur yang dapat berdampak pada penilaian kinerja atau sanksi administratif:

> "Kami dilapangan ini serba salah. Aplikasi baru terus dilancarkan, tetapi kalau salah input data atau jaringan mati mendadak saat batas waktu pelaporan, kami takut kena teguran" (P09, Operasional Lini Depan, 8 tahun).

Analisis dokumen memperkuat temuan ini, Surat Edaran Implementasi E-Polis Nomor SE/12/I/2024 secara eksplisit memuat target kuanti

4.1.2 Friksi Operasional: Sistem Digital versus Rutinitas Tradisional

Tema kedua menggambarkan ketegangan antara sistem pelaporan digital yang baru dan SOP tradisional. Personel yang lebih muda beradaptasi cepat dengan antarmuka digital, sedangkan personel senior mengalami friksi akibat kebiasaan kerja manual yang telah mapan dan keterbatasan infrastruktur di tingkat Polsek:

> "Jujur saja, bagi kami yang sudah puluhan tahun mengetik manual dan terbiasa dengan berkas fisik, mengalihkan seluruh surat-menyangkut administrasi ke aplikasi E-Office terasa sangat menyulitkan. Layar ponsel terlalu kecil dan menu aplikasinya sering diperbarui." (P15, personel administrasi, masa kerja 22 tahun).

Kesenjangan keterampilan ini sebagian besar dijembatani melalui pendampingan informal antarrekan. Personel muda membantu rekan senior mengoperasikan sistem, sedangkan personel senior berbagi pengetahuan tentang cara menyesuaikan isian digital dengan kondisi lapangan:

> "Kalau ada kendala sistem atau aplikasi error saat entri E-Office, saya biasanya langsung minta tolong bintara remaja. Sebaliknya, saat mereka bingung bagaimana merumuskan kronologi naskah agar sesuai fakta lapangan, mereka bertukar pikiran dengan saya." (P18, operasional lini depan, masa kerja 19 tahun).

4.1.3 Peran Mediasi Manajemen Tingkat Menengah

Arahan *top-down* tidak cukup untuk mendorong adaptasi. Pengawas tingkat menengah, seperti Kanit, Kasat, dan Irban, memainkan peran mediasi yang menentukan. Di unit yang atasannya menjelaskan alasan perubahan, membuka ruang bertanya, dan memperlakukan kesalahan awal sebagai bagian dari proses belajar, personel menggambarkan rasa aman yang lebih tinggi dan resistansi yang lebih rendah:

> "Kanit kami dari awal menyampaikan bahwa sistem E-Office dan Gerai SDM ini memang membuat kita repot di awal, tapi tujuannya baik agar laporan kita transparan. Beliau bilang, 'Coba dulu, kalau ada salah input kita perbaiki sama-sama, jangan takut.' Itu membuat anggota merasa tenang." (P02, operasional lini depan, masa kerja 6 tahun).

Sebaliknya, gaya pengawasan yang kaku dan menuntut kepatuhan tanpa penjelasan memperparah kecemasan dan mendorong kepatuhan semu, yaitu sistem diisi sekadar untuk memenuhi kewajiban:

> "Kalau dari atasan langsung hanya bilang 'pokoknya laporan harus terisi hari ini di sistem, tidak mau tahu caranya', ya kami akhirnya hanya mengejar status hijau di aplikasi. Yang penting terisi, apakah isian data itu valid atau sekadar formalitas, tidak ada waktu untuk memikirkannya." (P11, personel administrasi, masa kerja 11 tahun).

Di unit yang suportif, atasan juga menyaring dan memprioritaskan tugas administratif agar pelaksanaan tugas operasional tidak terganggu:

> "Tugas kami di tingkat Kanit adalah menjadi penyaring. Saya petakan mana entri data yang benar-benar mendesak untuk Mabes dan Polda, dan mana yang bisa dicicil, supaya anggota di lapangan tidak kehabisan energi di depan komputer." (P07, pengawas tingkat menengah, masa kerja 16 tahun).

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

4.1.4 Kesiapan Infrastruktur dan Dukungan Teknis

Berbeda dari Tema 1 yang berkaitan dengan kejelasan makna, tema ini berkaitan dengan kondisi material yang memungkinkan atau menghambat personel menjalankan prosedur baru. Partisipan mengidentifikasi pelatihan teknis yang terarah, layanan bantuan (*helpdesk*) yang responsif, dan pedoman prosedural yang jelas sebagai fasilitator adaptasi:

> "Adanya grup koordinasi dan helpdesk teknis dari Biro SDM dan TIK Polda sangat membantu. Ketika server E-Office mengalami kendala atau terjadi bug saat upload berkas, petugas helpdesk cepat memberi instruksi penanganan." (P05, personel administrasi, masa kerja 9 tahun).

Sebaliknya, konektivitas jaringan yang tidak stabil di sektor operasional terpencil serta beban kerja administratif yang tumpang tindih menjadi hambatan utama:

> "Di Polsek wilayah perairan atau perbatasan, sinyal seluler sangat sulit. Kami terpaksa mencari tempat yang ada sinyal hanya untuk mengirim laporan E-Office, padahal buku register fisik juga tetap harus diisi manual. Terjadi pelaporan ganda." (P21, operasional lini depan, masa kerja 13 tahun).

Sebagian partisipan menggambarkan tekanan dan kelelahan ketika target entri digital tetap diberlakukan di tengah keterbatasan tersebut:

> "Tuntutan laporan E-Office harus terisi real-time, sementara komputer di kantor terbatas dan jaringan sering down. Kami sering harus menggunakan ponsel pribadi hingga larut malam demi mengunci data. Ini memunculkan kelelahan luar biasa." (P14, personel administrasi, masa kerja 12 tahun).

4.1.5 Perbedaan Pengalaman Adaptasi Antarkelompok

Perbandingan antarkelompok menunjukkan bahwa tema yang sama dialami secara berbeda (Tabel 4). Pengawas tingkat menengah berada pada posisi ganda: mereka memahami gambaran besar kebijakan lebih awal, tetapi menanggung beban menerjemahkannya bagi bawahan. Personel operasional lini depan, terutama di Polsek, paling terdampak oleh keterbatasan infrastruktur. Personel administrasi menanggung beban entri data dan pelaporan yang tumpang tindih. Menurut masa kerja, personel junior lebih cepat menguasai sistem digital, sedangkan personel senior lebih lambat beralih tetapi menjadi sumber pengetahuan kontekstual bagi rekan yang lebih muda.

Tabel 4. Perbedaan Pengalaman Adaptasi menurut Kelompok Tugas dan Masa Kerja

Kelompok	Pengalaman dominan	Pendukung utama	Penghambat utama
Pengawas tingkat menengah	Memahami gambaran besar kebijakan, tetapi menanggung beban menerjemahkannya menjadi prosedur unit	Pemahaman atas tujuan kebijakan; kewenangan memprioritaskan tugas	Arahan pusat yang minim konteks lokal
Operasional lini depan	Friksi antara rutinitas lapangan dan entri digital	Pendampingan rekan; atasan yang empatik	Konektivitas di sektor terpencil; pengawasan yang kaku
Administrasi	Beban entri data dan pelaporan berlapis	Pelatihan teknis; layanan bantuan; pedoman yang jelas	Beban administratif yang tumpang tindih
Personel junior	Cepat menguasai antarmuka digital; berperan sebagai pendamping	Literasi digital	Pengetahuan kontekstual lapangan yang masih terbatas
Personel senior	Lebih lambat beralih; menjadi sumber pengetahuan kontekstual	Pendampingan dari rekan junior	Kebiasaan kerja manual; keterbatasan perangkat di Polsek

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

4.2 Pembahasan

Adaptasi dimulai dari upaya memahami, bukan dari kepatuhan. Tema 1 menunjukkan bahwa personel memahami "gambaran besar" kebijakan, tetapi membutuhkan waktu dan "proses coba-coba" untuk menerjemahkannya ke dalam pekerjaan harian. Pola ini sesuai dengan perspektif pemaknaan: ketika perubahan mengganggu rutinitas, individu menafsirkan ulang situasi melalui tindakan dan umpan balik, bukan dengan menerima instruksi secara utuh (Weick *et al.*, 2005). Dalam struktur paramiliter, proses ini cenderung berlangsung tertutup karena ketidakpastian dipersepsikan sebagai risiko operasional sekaligus risiko sanksi. Resistansi awal yang teramati lebih tepat dibaca sebagai ambivalensi daripada penolakan ideologis terhadap modernisasi. Restrukturisasi sektor publik diketahui memunculkan kelompok pegawai yang ambivalen, terutama ketika ketidakpastian struktural tinggi (Edwards & Clinton, 2023). Resistansi polisi terhadap inovasi juga lebih banyak dipengaruhi faktor organisasi, seperti keadilan dan dukungan atasan, daripada kecenderungan pribadi (Kuen *et al.*, 2023). Karena itu, ambivalensi perlu dikelola sebagai fase yang wajar. Jika dibiarkan, ambivalensi dapat berkembang menjadi kelelahan emosional, sebagaimana ditemukan pada personel kepolisian yang menghadapi perubahan (Colombo *et al.*, 2023; Hung & Liu, 2022), dan menekan perilaku proaktif pegawai (Pei *et al.*, 2025). Tema 2 dan Tema 4 membedakan kepatuhan prosedural dari adaptasi substantif. Kepatuhan prosedural tampak ketika personel mengisi sistem sekadar untuk memenuhi kewajiban, sedangkan adaptasi substantif menuntut perubahan kebiasaan dan penguasaan kompetensi baru. Willis (2022) menunjukkan bahwa kebijakan teknologi baru di kepolisian tidak otomatis menghasilkan penerimaan tanpa supervisi dan pelatihan yang memadai. Temuan di Polda Sumsel menambahkan bahwa ketika pelatihan formal bersifat singkat, kekurangan tersebut diisi oleh pendampingan antarrekan.

Pendampingan antarrekan merupakan faktor pendukung yang paling khas dalam penelitian ini. Pertukarannya berlangsung dua arah, yaitu keterampilan digital dari personel junior dan pengetahuan lapangan dari personel senior, sehingga berfungsi sebagai penstabil horizontal di dalam hierarki vertikal. Temuan ini menguatkan pentingnya pembelajaran informal dalam pendidikan kepolisian (Sjöberg & Holmgren, 2021) dan nilai relasi pendampingan bagi pengembangan personel (Lavender & Todak, 2022). Penguatan kompetensi pendamping juga telah masuk agenda manajemen talenta Polri (Esterlita & Silitonga, 2026), sehingga formalisasi pendampingan antarrekan memiliki pijakan kebijakan. Di sisi penghambat, keterbatasan infrastruktur di sektor terpencil dan beban administratif yang tumpang tindih menunjukkan bahwa adaptasi dibatasi oleh kondisi material, bukan semata oleh sikap personel. Pola serupa ditemukan pada kepolisian perdesaan di Tiongkok (Xu, 2024) dan di tingkat Polres di Indonesia (Sihombing *et al.*, 2024). Personel kepolisian di Inggris juga mengidentifikasi pelatihan keterampilan digital yang kurang memadai sebagai hambatan utama (Kassem & Erken, 2025). Tekanan yang dilaporkan sebagian partisipan konsisten dengan konsep technostress (Camarena & Fusi, 2022; Utari & Singagerda, 2026). Namun, karena penelitian ini tidak mengukur technostress secara langsung, temuan tersebut diperlakukan sebagai indikasi yang perlu diuji lebih lanjut. Tema 3 menunjukkan bahwa manajer tingkat menengah menentukan apakah arahan pusat berujung pada adaptasi substantif atau kepatuhan semu. Temuan ini memperkuat literatur tentang manajer menengah sebagai penerjemah perubahan di organisasi publik (Blakçori & Psychogios, 2021) dan memperluasnya ke konteks kepolisian kewilayahan di Indonesia. Dalam organisasi berjarak kekuasaan tinggi, arahan yang diteruskan secara berjenjang mudah kehilangan konteks (Charman, 2024), dan sinisme yang timbul cenderung tersembunyi (Sabar *et al.*, 2024). Penjelasan dari atasan langsung karenanya menjadi mekanisme utama untuk mencegah sinisme, sejalan dengan bukti bahwa penjelasan yang memadai menurunkan sinisme pegawai selama perubahan (Sguera *et al.*, 2022). Di unit yang suportif, atasan menciptakan tiga kondisi: personel leluasa bertanya tanpa takut dicap tidak disiplin, kesalahan awal diperlakukan sebagai kesempatan belajar, dan beban administratif disaring agar tugas operasional tidak terganggu. Ketiganya merupakan wujud rasa aman psikologis (Edmondson, 1999). Di organisasi keamanan publik, kepemimpinan inklusif merupakan anteseden kuat rasa aman psikologis, sedangkan hierarki yang kaku menekan suara pegawai (Ip *et al.*, 2025). Iklim manajerial yang ditandai kepercayaan dan kejelasan tujuan juga meningkatkan kesiapan pegawai publik untuk

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id
E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

berubah (Yean *et al*., 2022), dan kepemimpinan transformasional bekerja melalui pembentukan iklim organisasi (Rusdiana *et al*., 2026). Temuan ini juga mengindikasikan bahwa dukungan organisasi lebih banyak dirasakan personel melalui tindakan atasan langsung, seperti memberi penjelasan, mengatur prioritas, dan menghubungkan personel dengan pelatihan atau layanan bantuan. Hal ini sejalan dengan bukti bahwa POS dan kualitas komunikasi memperkuat kapasitas kepolisian sebagai organisasi pembelajar (Jacob & Vera, 2026). Namun, manajer menengah sendiri juga merupakan penerima perubahan yang reaksinya dipengaruhi dukungan organisasi dan keadilan prosedural (Eib *et al*., 2022), dan pengawas kepolisian membutuhkan strategi koping tersendiri ketika organisasi berubah (Manjarrez, 2021). Pengembangan kapabilitas kepemimpinan perubahan bagi manajer menengah karenanya merupakan prasyarat modernisasi kepolisian. Tabel 4 menunjukkan bahwa satu kebijakan yang seragam menghasilkan beban adaptasi yang tidak seragam. Pengawas menengah menanggung beban penerjemahan, personel operasional di sektor terpencil menanggung beban infrastruktur, dan personel administrasi menanggung beban entri data. Temuan ini sejalan dengan Terpstra (2024) yang menunjukkan bahwa personel garda depan menyesuaikan penggunaan perangkat digital dengan tatanan normatif dan kendala kerjanya, serta dengan temuan bahwa iklim kerja yang berbeda menghasilkan kesiapan berubah yang berbeda (Myklebust *et al*., 2025). Perbedaan senior–junior juga tidak dapat dibaca semata sebagai kesenjangan kemampuan. Personel senior memiliki pengetahuan kontekstual yang dibutuhkan agar data digital mencerminkan realitas lapangan, sehingga mereka berperan penting dalam adaptasi substantif. Implikasinya, strategi perubahan perlu dibedakan menurut kelompok: pendampingan teknis bagi personel senior, dukungan infrastruktur bagi satuan di wilayah terpencil, penyederhanaan pelaporan bagi personel administrasi, dan pelatihan kepemimpinan perubahan bagi pengawas tingkat menengah. Berdasarkan pembahasan tersebut, penelitian ini mengusulkan kerangka tiga tingkat untuk mengelola perubahan organisasi di institusi keamanan publik yang hierarkis, sebagaimana dirangkum pada Tabel 5.

Table 5. Kerangka Sintesis Strategis Manajemen Perubahan di Kepolisian

Tingkat	Inti Strategis dan Fokus Tindakan	Dasar temuan
Tingkat 1: Kognitif dan Kepemimpinan	Pemberian makna (*sensegiving*) yang empatik oleh manajemen menengah; penumbuhan rasa aman psikologis; mitigasi sinisme terhadap perubahan.	Tema 1 dan 3 (PP1, PP3)
Tingkat 2: Sosio-Perilaku	Formalisasi pendampingan antarrekan; penyeimbangan kepatuhan prosedural dan kompetensi substantif; strategi berbeda menurut kelompok tugas dan masa kerja.	Tema 2 (PP2)
Tingkat 3: Struktural dan Sumber Daya	Kesiapan infrastruktur sebelum mandat diberlakukan; penyederhanaan pelaporan; penyelarasan metrik kinerja dengan realitas operasional.	Tema 4 (PP2)

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. *Pertama*, desain studi kasus tunggal di satu Polda membatasi transferabilitas temuan ke Polda lain yang memiliki kondisi geografis, infrastruktur, dan kepemimpinan berbeda. *Kedua*, data dikumpulkan dalam rentang waktu terbatas pada bulan Agustus tahun 2026 dan bersifat retrospektif, sehingga belum menangkap lintasan adaptasi jangka panjang. *Ketiga*, wawancara di organisasi hierarkis berisiko menghasilkan jawaban yang diinginkan secara sosial, terutama ketika partisipan menilai atasannya, meskipun risiko ini dikurangi melalui jaminan kerahasiaan dan triangulasi dokumen. *Keempat*, posisi dan latar belakang peneliti dapat memengaruhi penafsiran data; risiko ini dikendalikan melalui memo reflektif, diskusi tim, dan pengecekan anggota, tetapi tidak dapat dihilangkan sepenuhnya. *Kelima*, indikasi *technostress* tidak diukur dengan instrumen terstandar.

Jurnal Manajemen dan Teknologi
https://journal.stmiki.ac.id

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November

OPEN ACCESS

https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

5. Kesimpulan

Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan penelitian. *Pertama* (PP1), personel Polda Sumsel memaknai perubahan secara bertahap: reaksi awal didominasi ambiguitas dan kekhawatiran, lalu berkembang menjadi pemahaman praktis melalui proses coba-coba. *Kedua* (PP2), adaptasi didukung oleh pendampingan antarrekan, pelatihan yang terarah, layanan bantuan teknis, dan pedoman yang jelas, serta dihambat oleh komunikasi kebijakan yang minim konteks lokal, kebiasaan kerja manual, konektivitas yang terbatas di wilayah terpencil, dan beban administratif yang tumpang tindih. Beban adaptasi berbeda menurut kelompok: pengawas menengah menanggung beban penerjemahan kebijakan, personel operasional menanggung kendala infrastruktur, personel administrasi menanggung beban entri data, dan personel senior lebih lambat beralih ke sistem digital. *Ketiga* (PP3), manajer tingkat menengah menentukan arah adaptasi: penjelasan yang empatik dan iklim yang aman mendorong adaptasi substantif, sedangkan pengawasan yang kaku menghasilkan kepatuhan semu. Secara praktis, pimpinan kepolisian perlu memprioritaskan komunikasi kebijakan yang disertai konteks operasional, pelatihan kepemimpinan perubahan bagi manajer tingkat menengah, formalisasi pendampingan antarrekan, dan kesiapan infrastruktur sebelum kebijakan diberlakukan. Temuan penelitian ini terbatas pada satu Polda. Penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi perbandingan di beberapa Polda dengan karakteristik wilayah yang berbeda serta studi longitudinal untuk menelusuri lintasan adaptasi dari waktu ke waktu.

6. Ucapan Teima Kasih

Terima kasih kepada pimpinan dan seluruh personel Kepolisian Daerah Sumatera Selatan yang telah bersedia menjadi partisipan dan memberikan akses terhadap dokumen kelembagaan, serta kepada para dosen yang membimbing penulis dalam penyelesaian artikel ini.

7. Daftar Pustaka

Ayu, R. S., & Pratama, D. (2026). Analisis implementasi manajemen layanan teknologi informasi pada Direktorat Lalu Lintas Polda Sumatera Selatan (Ditlantas Polda Sumsel) menggunakan framework ITIL V4. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 7*(3), 2984–2996. https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3.7539.

Birt, L., Scott, S., Cavers, D., Campbell, C., & Walter, F. (2016). Member checking: A tool to enhance trustworthiness or merely a nod to validation? *Qualitative Health Research, 26*(13), 1802–1811. https://doi.org/10.1177/1049732316654870.

Blakçori, F., & Psychogios, A. (2021). Sensing from the middle: Middle managers' sensemaking of change process in public organizations. *International Studies of Management & Organization, 51*(4), 328–353. https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1969136.

Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal, 9*(2), 27–40. https://doi.org/10.3316/QRJ0902027.

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*(2), 77–101. https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa.

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology, 18*(3), 328–352. https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238.

Camarena, L., & Fusi, F. (2022). Always connected: Technology use increases technostress among public managers. *The American Review of Public Administration, 52*(2), 154–168. https://doi.org/10.1177/02750740211050387.

Carter, N., Bryant-Lukosius, D., DiCenso, A., Blythe, J., & Neville, A. J. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology Nursing Forum, 41*(5), 545–547. https://doi.org/10.1188/14.ONF.545-547.

Charman, S. (2024). Steering a path to cultural change: Emerging and enduring characteristics of policing cultures in the UK. *International Journal of Police Science & Management, 26*(4), 443–451. https://doi.org/10.1177/14613557241298814.

Chen, Y., Sun, I. Y., Wu, Y., Ha, S. V., & Zheng, X. (2025). Organizational justice, technology utilization, and well-beings among Chinese police officers. *Police Quarterly, 28*(2), 258–282. https://doi.org/10.1177/10986111241275043.

Colombo, L., Acquadro Maran, D., & Grandi, A. (2023). Attitudes toward organizational change and their association with exhaustion in a sample of Italian police workers. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1122763. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1122763.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999.

Edwards, M. R., & Clinton, M. (2023). Profiling employee psychological responses during restructuring and downsizing in the public sector: "Flourishers", "Recoverers" and "Ambivalents". *Personnel Review, 52*(7), 1916–1935. https://doi.org/10.1108/PR-12-2020-0879.

Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Leineweber, C., & Näswall, K. (2022). You can't always get what you want: Mechanisms and consequences of intra-organizational job change among middle managers in Sweden. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(15), 2961–2990. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1886153.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500.

Esterlita, T., & Silitonga, M. S. (2026). Analysis of mentor competency standard setting in talent management policy in Indonesian National Police (POLRI). *Eduvest – Journal of Universal Studies, 6*(2), 1836–1851. https://doi.org/10.59188/eduvest.v6i2.52798.

Frisch Aviram, N., Correa, C., & Oliviera, R. (2024). Technology 3.0: Police officers' perceptions towards technology shifts. *The American Review of Public Administration, 54*(1), 90–103. https://doi.org/10.1177/02750740231186791.

Hennink, M., & Kaiser, B. N. (2022). Sample sizes for saturation in qualitative research: A systematic review of empirical tests. *Social Science & Medicine, 292*, Article 114523. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.114523.

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

Hung, W.-L., & Liu, H.-T. (2022). Causal model analysis of police officers' COVID-19 fear, resistance to organizational change effect on emotional exhaustion and insomnia. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(16), Article 10374. https://doi.org/10.3390/ijerph191610374.

Ip, E., Srivastava, R., Lentz, L., Jasinoski, S., & Anderson, G. S. (2025). Antecedents of workplace psychological safety in public safety and frontline healthcare: A scoping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 22*(6), Article 820. https://doi.org/10.3390/ijerph22060820.

Jacob, M., & Vera, A. (2026). The German police as a learning organization: A quantitative study on perceived organizational support, organizational commitment and communication quality. *Policing: A Journal of Policy and Practice, 20*, Article paaf061. https://doi.org/10.1093/police/paaf061.

Kalbermatten, C. J. (2024). Employee readiness for change: Examining the combined effects of individual and organizational demands in public school reform. *International Journal of Public Sector Management, 37*(5), 613–629. https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2023-0230.

Kanitz, R., Gonzalez, K., Fugate, M., & Venkatesh, V. (2026). Making sense of employee responses to organizational change: Integrating the theoretical landscape across research communities. *Journal of Organizational Behavior.* Advance online publication. https://doi.org/10.1002/job.70080.

Kassem, R., & Erken, E. (2025). In their own words: Police officers' insights on identifying and overcoming contemporary policing challenges. *International Review of Administrative Sciences, 91*(1), 130–149. https://doi.org/10.1177/00208523241256029.

Kroon, D. P., & Reif, H. (2023). The role of emotions in middle managers' sensemaking and sensegiving practices during post-merger integration. *Group & Organization Management, 48*(3), 790–832. https://doi.org/10.1177/10596011211037789.

Kuen, K., Lum, C., & Kim, S. H. (2023). What makes police officers resist research and evidence-based policing? Examining the role of organizational and environmental factors. *Policing: A Journal of Policy and Practice, 17*, Article paad051. https://doi.org/10.1093/police/paad051.

Lavender, L., & Todak, N. (2022). Exploring the value of mentorship for women police officers. *Policing: An International Journal, 45*(6), 1064–1081. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-06-2022-0082.

Letierce, C., Mills, C., & Arnaud, N. (2023). Empowering middle managers to free their strategic capabilities. *Journal of Organizational Change Management, 36*(3), 435–451. https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2022-0044.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103.

Maitlis, S., & Christianson, M. K. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals, 8*(1), 57–125. https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177.

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research, 26*(13), 1753–1760. https://doi.org/10.1177/1049732315617444.

Manjarrez, V. M., Jr. (2021). Change in the organization socialization of a basic law enforcement academy: How supervisors cope. *Police Practice and Research, 22*(1), 777–792. https://doi.org/10.1080/15614263.2019.1677228.

Myklebust, T., Hafstad, M. D., Bjørkli, C., Fostervold, K. I., & Bjørklund, R. (2025). The effect of multiple climates on readiness for change within the Norwegian Police Service. *International Journal of Police Science & Management, 27*(3), 313–328. https://doi.org/10.1177/14613557251337304.

Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods, 16*(1). https://doi.org/10.1177/1609406917733847.

Nurhafidah, N., Lutfi, M., & Takdir, M. (2024). Evaluasi layanan digital pengurusan surat izin mengemudi Kepolisian Negara Republik Indonesia. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, 11*(2), 688–701. https://doi.org/10.37606/publik.v11i2.1106.

Olmos-Vega, F. M., Stalmeijer, R. E., Varpio, L., & Kahlke, R. (2023). A practical guide to reflexivity in qualitative research: AMEE Guide No. 149. *Medical Teacher, 45*(3), 241–251. https://doi.org/10.1080/0142159X.2022.2057287.

Pei, X., Guo, J., & Wu, T.-J. (2025). How ambivalence toward digital–AI transformation affects taking-charge behavior: A threat–rigidity theoretical perspective. *Behavioral Sciences, 15*(3), Article 261. https://doi.org/10.3390/bs15030261.

Putro, D. Y., Rahayu, S., & Hendro, O. (2019). Pengaruh kultur organisasi, motivasi kerja, dan kompetensi terhadap kinerja anggota kepolisian pada Polda Sumatera Selatan. *Jurnal Ecoment Global, 4*(1), 74–89. https://doi.org/10.35908/jeg.v4i1.574.

Riadi, M., & Kurniawati, D. (2022). Presisi sebagai inovasi dan strategi membangun citra Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Perspektif, 11*(4), 1569–1581. https://doi.org/10.31289/perspektif.v11i4.8096.

Rusdiana, E., Supratikta, H., & Taryo, T. (2026). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan PT Indocement Plant 11–14 dengan iklim organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Teknologi, 3*(2), 86–99. https://doi.org/10.63447/jmt.v3i2.2032.

Sabar, S., Sukoco, B. M., & Ahlstrom, D. (2024). Cynicism, justice and behavioral support for change: A moderated mediation analysis. *Leadership & Organization Development Journal, 45*(8), 1568–1587. https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2023-0649.

Saunders, B., Kitzinger, J., & Kitzinger, C. (2015). Anonymising interview data: Challenges and compromise in practice. *Qualitative Research, 15*(5), 616–632. https://doi.org/10.1177/1468794114550439.

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

Sguera, F., Patient, D., Diehl, M.-R., & Bobocel, D. R. (2022). Thank you for the bad news: Reducing cynicism in highly identified employees during adverse organizational change. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 95*(1), 90–130. https://doi.org/10.1111/joop.12369.

Sihombing, R. P., Kusno, K., & Siregar, A. A. (2024). Investigative effectiveness in the digital era: A case study of technological innovation at the Rokan Hilir Police Resort. *SIGn Jurnal Hukum, 6*(2), 52–67. https://doi.org/10.37276/sjh.v6i2.368.

Sjöberg, D., & Holmgren, R. (2021). Informal workplace learning in Swedish police education: A teacher perspective. *Vocations and Learning, 14*(2), 265–284. https://doi.org/10.1007/s12186-021-09267-3.

Smith, C. J., Han, Y., Dupré, K. E., & Sears, G. J. (2022). Perceived organizational support and its interaction with voice on police officers' organizational cynicism, stress and emotional exhaustion. *Policing: An International Journal, 45*(2), 200–217. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-07-2021-0093.

Syahputra, A. R., Gani, Y., & De Fretes, Y. L. (2023). Transformasi organisasi pada budaya organisasi Polri menuju Polri Presisi. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik, 5*(4), 430–441. https://doi.org/10.24036/jmiap.v5i4.851.

Terpstra, J. (2024). Digitalization and local policing: Normative order, institutional logics and street-level bureaucrats' strategies. *European Journal of Policing Studies, 7*(1–2), 36–58. https://doi.org/10.5553/EJPS.000009.

Utari, B., & Singagerda, F. S. (2026). Digital fluency as a missing mechanism in government digital transformation: Linking digital literacy, technostress, and employee performance. *International Journal of Economics, Business, and Entrepreneurship, 9*(1), 32–44. https://doi.org/10.23960/ijebe.v9i1.441.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133.

Willis, J. J. (2022). "Culture eats strategy for breakfast": An in-depth examination of police officer perceptions of body-worn camera implementation and their relationship to policy, supervision, and training. *Criminology & Public Policy, 21*(3), 713–737. https://doi.org/10.1111/1745-9133.12591.

Xu, H. (2024). Modern technology in rural policing: Qualitative analysis of police officers in rural China. *Rural Sociology, 89*(2), 335–352. https://doi.org/10.1111/ruso.12544.

Yean, T. F., Tan, F. C., & Nadarajah, D. (2022). Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants. *International Journal of Public Sector Management, 35*(5), 622–639. https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2021-0263.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

E-ISSN: 3047-8251 | P-ISSN: 3047-826X
Vol. 3 No. 2 (2026) | November
OPEN ACCESS
https://doi.org/ 10.63447/jmt.v3i2.2217

Yudanto, D., & Soeling, P. D. (2023). Strategy of recruitment and selection for Indonesian National Police (POLRI) candidates. *Khazanah Sosial, 5*(1), 12–27. https://doi.org/10.15575/ks.v5i1.20964.

Zanini, M. T. F., Hilal, S., Johnson, A., & Carvalho, J. (2024). The impact of operational police stress on affective commitment: The mediating role of psychological safety. *Policing: An International Journal, 47*(6), 1205–1224. https://doi.org/10.1108/PIJPSM-03-2024-0042.