

Organizational Change & Restructuring: Analisis Bibliometrik & Literature Review pada Basis Data Scopus (1987–2021)

Authors:

Jajang Ginanjar¹
Sam'un Jaja Raharja²
Rivani Rivani³

Affiliations:

^{1,2,3}Universitas Padjadjaran,
Bandung, Indonesia

Corresponding Author:

Jajang Ginanjar

Emails:

jajang20001@mail.unpad.ac.id¹
s.raharja2017@unpad.ac.id²
rivani@unpad.ac.id³

Article History:

Received: December 11th, 2021
Revised : September 11th, 2022
Accepted: August 9th, 2023

How to cite this article:

Ginanjar, J., Raharja, S.J., &
Rivani, R. (2023).
Organizational Change &
Restructuring: Analisis
Bibliometrik & Literature
Review pada Basis Data
Scopus (1987–2021).
*Organum: Jurnal Saintifik
Manajemen dan Akuntansi*,
6(1), 48–69. doi:
[https://10.35138/organum.v6i1.
220](https://10.35138/organum.v6i1.220)

Journal Homepage:

[http://ejournal.winayamukti.ac.i
d/index.php/Organum/index](http://ejournal.winayamukti.ac.id/index.php/Organum/index)

Copyright:

© 2023. Published by
Organum: Jurnal Saintifik
Manajemen dan Akuntansi.
Faculty of Economics and
Business. Winaya Mukti
University.

Abstract. *Change is essential for organizations in sustainable growth and especially in a highly competitive business environment. The literature on the concepts of organizational change and restructuring is important in an effort to provide a reference for academics in exploring scientific developments as well as being useful for practitioners in providing options regarding the application of these concepts in the field. This study aims to provide an overview of the past, current and future research directions from the research field of Organizational Change & Restructuring, namely to see and provide links or relationships between the fields of organizational change and restructuring through bibliometric analysis. The method used in this study is a combination of quantitative and qualitative by mapping the relationship between Organizational Change and Restructuring research using a two-step research approach: 1) Bibliometric technique to analyze 263 publications by presenting publication distribution data, mapping visualization & network density, and keyword analysis. 2) Furthermore, based on document citation data, analyze the 12 articles that occupy the top number of citations. For further review of the literature, comparing with research findings before or after according to the theme of each article. The results of the study indicate that there is still a lot of room for exploitation and exploration of the combined study of Organizational Change and Restructuring, so it is hoped that by taking the two analytical steps above, it will eventually provide some kind of recommendation for future research.*

Keywords: *Organizational change; restructuring; bibliometric; literature review; Scopus; VOSviewer.*

Abstrak. *Perubahan sangat penting bagi organisasi dalam pertumbuhan yang berkelanjutan dan terutama dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Literatur mengenai konsep perubahan organisasi dan restrukturisasi penting dalam usaha memberikan acuan bagi para akademisi dalam mengeksplorasi perkembangan keilmuan sekaligus bermanfaat bagi praktisi dalam memberikan opsi terkait penerapan konsep tersebut di lapangan. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang masa lalu, arah penelitian sekarang dan masa depan dari bidang penelitian *organizational change & restructuring* yaitu melihat dan memetakan kaitan atau hubungan antara bidang *organizational change*/perubahan organisasi dan *restructuring*/restrukturisasi melalui analisis bibliometrik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan kuantitatif dan kualitatif dengan melakukan pemetaan hubungan penelitian *organizational change* dan *restructuring* yaitu menggunakan pendekatan penelitian dua langkah: 1) teknik bibliometrik untuk menganalisis 263 publikasi dengan menyajikan data sebaran publikasi, pemetaan visualisasi & kepadatan jaringan, serta analisis kata kunci; 2) selanjutnya berdasarkan data sitasi dokumen, dilakukan analisis terhadap 12 artikel yang menempati daftar jumlah sitasi teratas. Untuk selanjutnya dilakukan peninjauan literatur dengan membandingkan temuan penelitian sebelum atau sesudahnya sesuai dengan tema masing-masing artikel tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bidang penelitian *organizational change* dan *restructuring* memperlihatkan keterkaitan dan hubungan kausalitas dalam lingkup individu, organisasi, serta mempunyai dampak yang luas terhadap masyarakat dan lingkungan secara umum.*

Kata Kunci: *Perubahan organisasi; restrukturisasi; bibliometrik; tinjauan literatur; Scopus; VOSviewer.*

Pendahuluan

Tantangan bisnis global mengakibatkan organisasi bisnis/perusahaan dituntut untuk selalu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal maupun dari lingkungan internal yang muncul dari organisasi itu sendiri. Setiap hari organisasi menghadapi tantangan yang berbeda, apakah itu berupa peluang ataupun ancaman. Sebuah organisasi membutuhkan stabilitas untuk menjalankan fungsinya dengan baik sekaligus membutuhkan perubahan untuk bertahan. Organisasi penting untuk tetap mengeksplorasi berbagai cara yang dibutuhkan dalam menjaga keberlanjutan (Byremo, 2015), di mana diperlukan fleksibilitas dalam merespon secara cepat serta perubahan yang tidak terduga sekalipun pada lingkungannya. Perubahan pada organisasi tidak memandang skala besar atau kecilnya ukuran karena akan bergantung kepada bagaimana manajemen yang efektif dan mungkin efisien dalam pelaksanaannya. Sementara itu, studi mengenai perubahan organisasi yang dilakukan oleh para akademisi telah menghasilkan literatur yang berkembang menjadi lebih luas serta mempunyai kompleksitas yang tinggi. Mendefinisikan dan mengukur kesuksesan dalam perubahan organisasi juga sangat kompleks dan menantang karena kebutuhan untuk mendefinisikan dan melacak indikator di berbagai tingkat organisasi, posisi, dan kegiatan. Hal tersebut berarti bahwa perubahan organisasi tidak pernah mudah untuk dilakukan (Oppenheimer et al., 2015).

Restrukturisasi sebagai salah satu opsi atau tema dari perubahan organisasi seringkali memberikan pengalaman dan kesan yang negatif terutama pada karyawan (Cameron & Green, 2019), hal ini menjadi pihak yang pertama kali terdampak. Selanjutnya, Cameron & Green juga menyatakan bahwa meskipun restrukturisasi bisa jadi merupakan salah satu solusi bagi masalah di dalam

organisasi, perlu untuk dilihat dan dipahami terkait proses yang dijalankan, karena hal ini berdampak pada hidup orang banyak (karyawan). Ketika satu organisasi bisnis akan melakukan restrukturisasi, harus dapat diyakini alasan jelas yang melatarbelakanginya, juga penting untuk dipahami bahwa restrukturisasi ini harus sejalan dengan perubahan lainnya seperti pada proses serta perubahan pada kultur di dalam organisasi tersebut. Hal ini menjadi satu kondisi yang ideal, tetapi patut disayangkan bahwa ternyata situasi ini tidak selalu terjadi seperti yang diharapkan. Terkadang alasan restrukturisasi timbul dari ketidakmampuan manajemen puncak dalam pengelolaan bisnisnya, arus kas yang buruk, atau malah bisa muncul dari lingkungan eksternal misal akibat adanya keluhan dari pelanggan.

Perubahan organisasi dan restrukturisasi merupakan bidang ilmu yang menarik untuk dieksplorasi, para akademisi begitupun praktisi memandang kedua bidang tersebut menjadi studi yang penting dalam tumbuh kembang suatu organisasi. Ketika penulis mencoba menelusuri pada basis data Scopus dengan kata kunci "*organizational change*" ditemukan total 19.627 dokumen, sedangkan pada kata kunci "*restructuring*" ditemukan lebih banyak lagi sejumlah 60.094 dokumen (penelusuran dilakukan pada tanggal 30 November 2021). Namun, apabila kedua kata kunci tersebut digabungkan "*organizational change*" AND "*restructuring*", untuk tujuan melihat penggambaran kaitan studi antara kedua bidang tersebut, hasil yang didapat hanya sejumlah 719 dokumen, dan ketika penulis menambahkan kata kunci "*bibliometric*" menjadi: "*organizational change*" AND "*restructuring*" AND "*bibliometric*" ternyata tidak ada satu dokumen pun yang muncul. Hal ini berarti pada basis data Scopus belum ada penelitian bibliometrik pada studi yang

berkaitan dengan kedua bidang tersebut. Gap inilah yang mendorong penulis untuk mencoba melihat dan memetakan keterkaitan atau hubungan antara bidang *organizational change*/perubahan organisasi dan *restructuring*/restrukturisasi melalui analisis bibliometrik.

Metode analisis bibliometrik merupakan pemetaan ilmu pengetahuan yang bertujuan untuk mengkaji keterkaitan dari berbagai disiplin ilmu, bidang, spesialisasi, dan makalah individu (Zupic & Čater, 2015), yang menghasilkan representasi spasial dari temuan analog dengan peta geografis (van Leeuwen & Calero-Medina, 2012). Sebagai metode kuantitatif, analisis bibliometrik menggunakan pendekatan evaluatif dan deskriptif untuk mewakili tren penelitian dan karakteristik serangkaian publikasi. Metode visualisasi bibliometrik digunakan untuk menunjukkan gambaran struktural dari area penelitian tertentu (Garfield, 2009). Selanjutnya Boyack & Klavans (2013) menyatakan bahwa pemetaan ilmu pengetahuan merupakan kombinasi dari klasifikasi dan visualisasi, yang bertujuan untuk membuat representasi struktur area penelitian dengan melakukan pemisahan elemen (dokumen, penulis, jurnal, kata kunci) ke dalam kelompok yang berbeda. Setelah itu, dari klasifikasi yang muncul digunakan visualisasi untuk membuat representasi visual.

Literature review memberikan gambaran yang komprehensif dari literatur yang terkait dengan tema/teori/metode dan mensintesis studi sebelumnya untuk memperkuat landasan pengetahuan (Paul & Criado, 2020). Selanjutnya Paul & Criado mengusulkan aplikasi praktis dan saran untuk mengembangkan pengulasan artikel yang berdampak pada proses *literature review* yaitu dengan melalui 1) seleksi topik/tema, 2) kriteria pemilihan jurnal, identifikasi aliran, dan cakupan periode,

3) kesesuaian judul, 4) kesenjangan penelitian dan pentingnya arah untuk penelitian masa depan, 5) tabel/gambar, serta 6) ketelitian dan relevansi. Artikel ini berusaha menjalankan semua langkah yang diperlukan untuk menghasilkan luaran *literature review* yang baik & berdampak.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan *mix method* yaitu penggabungan antara kuantitatif dan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penelusuran internet yang kemudian dianalisis serta melalui studi literatur dengan melakukan 2 langkah di bawah ini:

Langkah Pertama. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data dokumen penelitian perubahan organisasi dan restrukturisasi yang diperoleh dari situs Scopus (www.scopus.com). Pengumpulan data dilakukan pada tanggal 30 bulan November 2021 dengan melakukan penelusuran melalui Scopus melalui kata kunci "*organizational change*" AND "*restructuring*". Dari pencarian diperoleh hasil publikasi dengan total 719 dokumen. Setelah itu, penelusuran dipersempit kepada subyek studi hanya pada *Business, Management, & Accounting*, sehingga didapatkan total 263 dokumen dengan periode publikasi dari tahun 1987–2021. Penulis kemudian mencoba untuk melakukan penelusuran terkini pada tanggal 1 bulan Agustus 2023 yang menghasilkan 284 dokumen (subyek studi *Business, Management, & Accounting*) jadi hanya terdapat penambahan 21 artikel saja dari penelusuran awal (7% dari total data-tidak signifikan), sehingga Penulis tetap menggunakan data hasil pengumpulan tanggal 30 bulan November 2021. Data jumlah publikasi tahunan, jurnal yang memuat artikel dengan topik "*organizational change*" AND "*restructuring*", distribusi publikasi, asal negara, dan kata kunci dianalisis

menggunakan Microsoft Excel 2016. Adapun peta publikasi dianalisis menggunakan software VOSviewer yang dapat dikembangkan untuk menggambarkan peta bibliometrik. Akademisi dapat dengan mudah menampilkan peta besar bibliometrik untuk menafsirkan suatu hubungan (Shah et al., 2019). VOSviewer dapat ditampilkan untuk mewakili informasi yang spesifik mengenai peta grafis bibliometrik. Tabel serta gambar yang dihasilkan kemudian dianalisis serta disimpulkan.

Langkah Kedua. Tujuan dari langkah 2 adalah untuk memungkinkan pendetailan dari setiap publikasi yang telah melalui pendekatan bibliometrik, mengidentifikasi maksud serta hasil dari masing-masing penelitian yang telah dilakukan, sehingga langkah ini diharapkan menjadi pertimbangan ataupun rujukan para akademisi, tema atau topik apa yang menjadi perhatian serta eksplorasi tema dari penelitian yang telah dilakukan sebagai rekomendasi studi selanjutnya. Oleh karena itu, penulis mendaftarkan 12 artikel teratas berdasarkan jumlah sitasi (ambang minimal 100 sitasi), berkaitan dengan penelitian mereka tentang *organizational change & restructuring*. Meskipun prosedur studi kualitatif seperti ini bersifat subyektif, karena tergantung pada estimasi atau pendapat peneliti yang melaksanakannya, manfaat metode ini tidak terbantahkan

dan mengacu pada pendekatan mapan yang digunakan dalam penelitian semacam ini sebelumnya (Gast et al., 2015; Xi et al., 2015).

Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Bibliometrik

a. Distribusi Publikasi

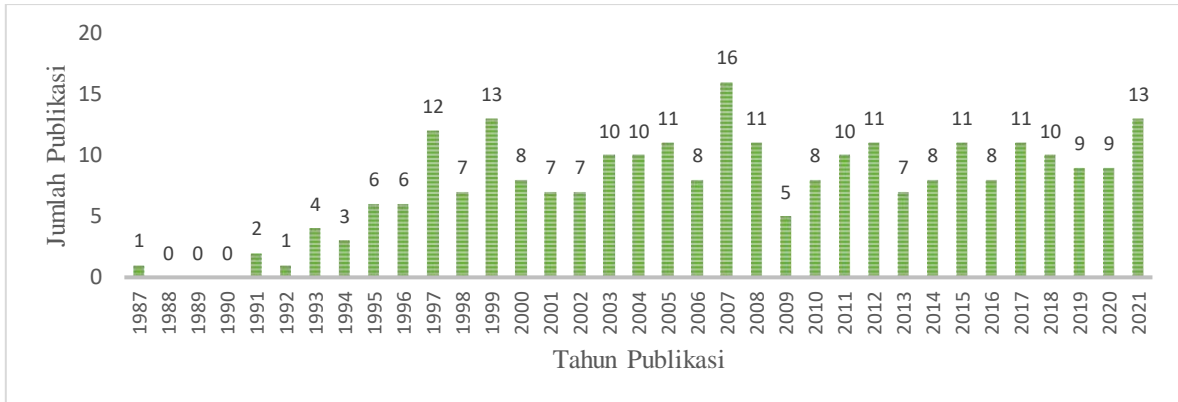
Pada bagian ini dibahas perkembangan publikasi terkait topik perubahan organisasi dan restrukturisasi, serta sebaran publikasi berdasarkan asal negara dalam rentang waktu tahun 1987 sampai dengan tahun 2021.

Berdasarkan data Tabel 1 serta Gambar 1, dapat diketahui bahwa ternyata untuk studi gabungan yang mengkaji serta menghubungkan keterkaitan *organizational change & restructuring* dalam subyek manajemen, bisnis, dan akunting, selama kurun waktu 35 tahun hanya menghasilkan rata-rata penelitian per tahunnya sejumlah 7.54 dokumen. Hal ini mengejutkan mengingat jumlah penelitian pada masing-masing bidang terdapat puluhan ribu dokumen. Apakah ini mungkin disebabkan karena para peneliti menilai begitu kompleksnya pengkajian dua bidang ini apabila digabungkan atau sebab lainnya? Pertanyaan tersebut mungkin dapat dijawab dalam penelitian khusus untuk lebih mengeksplorasi hubungan antara kedua bidang ini.

Tabel 1. Distribusi Publikasi Scopus dengan Topik Gabungan *Organizational Change & Restructuring*

No	Tahun	Jumlah	No	Tahun	Jumlah	No	Tahun	Jumlah	No	Tahun	Jumlah
1	2021	13	11	2011	10	21	2001	7	31	1991	2
2	2020	9	12	2010	8	22	2000	8	32	1990	-
3	2019	9	13	2009	5	23	1999	13	33	1989	-
4	2018	10	14	2008	11	24	1998	7	34	1988	-
5	2017	11	15	2007	16	25	1997	12	35	1987	1
6	2016	8	16	2006	8	26	1996	6			
7	2015	11	17	2005	11	27	1995	6			
8	2014	8	18	2004	10	28	1994	3			
9	2013	7	19	2003	10	29	1993	4			
10	2012	11	20	2002	7	30	1992	1			
Total											263

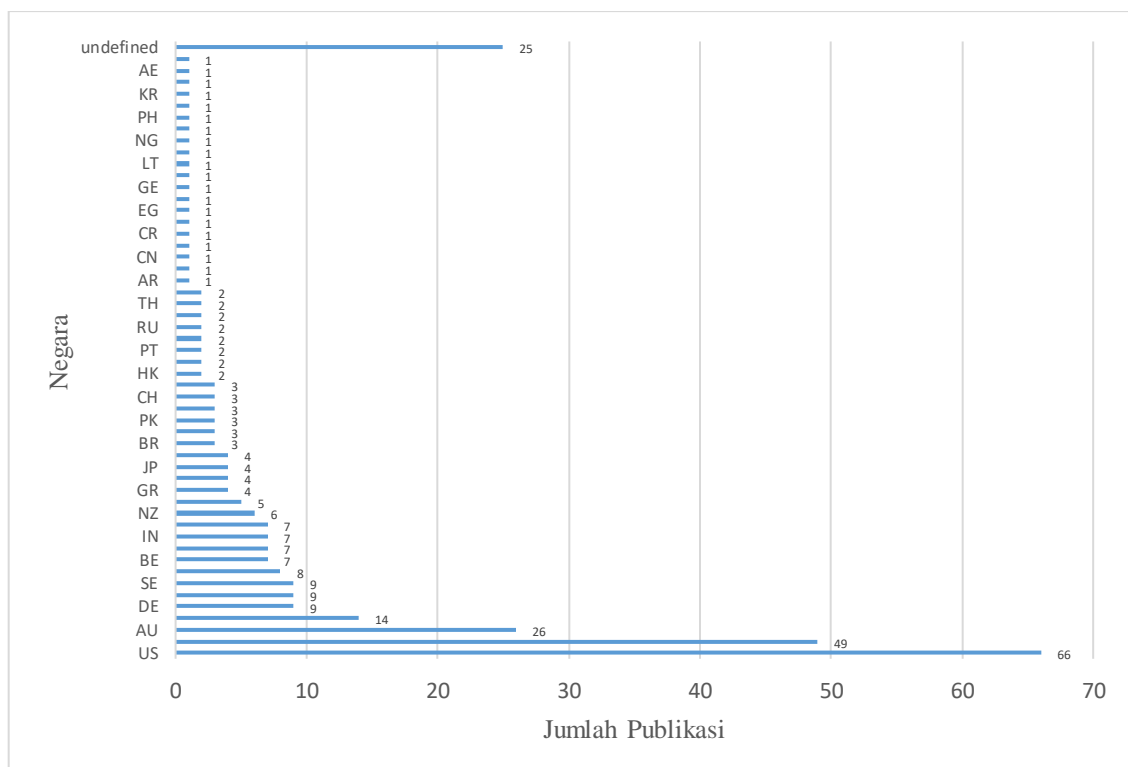
Gambar 1. Distribusi Publikasi Scopus dengan Topik Gabungan *Organizational Change & Restructuring*



Sebaran berdasarkan asal negara publikasi diamati pada Gambar 2, pada 4 negara teratas ditempati oleh Amerika Serikat berada di posisi pertama dengan jumlah publikasi sebanyak 66 dokumen, Inggris pada posisi kedua dengan 49 dokumen, selanjutnya Australia dengan 26 dokumen, dan Kanada dengan jumlah total dokumen sebanyak 14. Hal ini dapat dipahami karena asal mula peneliti, lembaga penelitian, dan jurnal di mana

publikasi lebih dominan di negara-negara tersebut. Menarik untuk diamati, ketika jumlah publikasi didominasi oleh Amerika Serikat dan negara-negara di benua Eropa, dari benua Asia, India berhasil masuk dalam 10 besar dengan 7 publikasi juga memiliki intensitas minat kajian terhadap topik tersebut. Disayangkan pada data yang diambil terdapat total 25 dokumen yang tidak dapat terdefinisi asal negara publikasinya.

Gambar 2. Grafik Distribusi Minat pada Topik Gabungan *Organizational Change & Restructuring* Berdasarkan Asal Negara

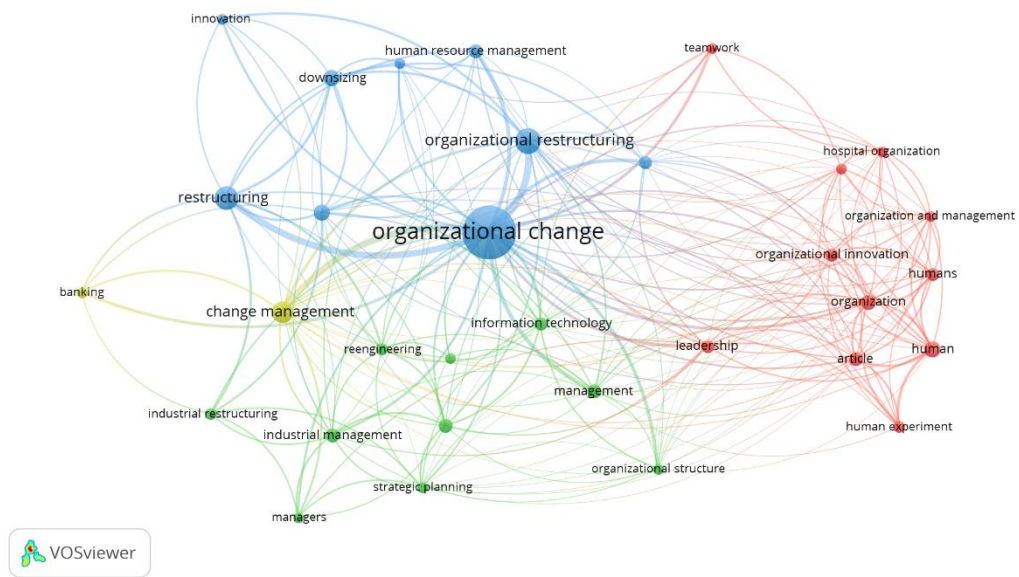


b. Peta Network Visualization Co-word

Peta hasil visualisasi jaringan *co-word organizational change & restructuring* diamati dengan tipe analisis *co-occurrence*, unit analisis: semua kata kunci, *counting method: full counting*, dengan jumlah kejadian (*occurrences*) kata kunci sebanyak 5, dan ditemukan

dari 928 kata kunci total 32 *item* memenuhi ambang (*threshold*), terbagi menjadi 4 *cluster* (*cluster 1* terdiri dari 11 *item*, *cluster 2* terdiri dari 10 *item*, *cluster 3* terdiri dari 9 *item*, *cluster 4* terdiri dari 2 *item*), *links: 245*, dan *total link strength: 162*. Peta jaringan disajikan pada Gambar 3.

Gambar 3. Pemetaan Tipe Network Visualization Topik Gabungan *Organizational Change & Restructuring*



Berdasarkan Gambar 3 terlihat cluster besar yang menampung konsep *organizational change & restructuring* dengan berbagai rangkaian pengembangan konsep-konsep lanjutan. Di sebelah kanan terlihat aspek penerapan pada studi-studi antara lain di bidang humaniora, organisasi rumah sakit, juga pada kepemimpinan. Hal ini menunjukkan latar belakang *organizational change & restructuring* juga merupakan instrumen penting bagi operasional bisnis. Di bagian atas, kata kunci yang paling terlihat berkaitan dengan restrukturisasi organisasi adalah manajemen sumber daya, aspek inovasi dalam organisasi, di mana hal ini menunjukkan indikasi bahwa *organizational change & restructuring* salah satunya memiliki kaitan dengan peran dalam manajemen sumber daya

yang ada dalam organisasi. Sementara di samping kiri dan bawah muncul kata kunci yang berkaitan dengan konsep manajemen perubahan yang terhubung melalui bagaimana sebuah organisasi direncanakan dan penerapannya pada struktur organisasi, selain itu terdapat pula studi pada perbankan dan industri. Ini bisa dipahami karena *organizational change & restructuring* pada dasarnya dapat diterapkan pada berbagai tipe organisasi/bisnis.

c. Peta Density Visualization Co-word

Tampilan kepadatan *cluster* adalah *item* atau label yang ditandai sama dengan *item* yang terlihat. Setiap titik *item* memiliki warna yang tergantung pada kepadatan *item* pada saat itu. Ini mengidentifikasi bahwa warna titik di peta tergantung pada jumlah *item* yang terkait dengan *item* lain. Bagian ini

Gambar 4 memperlihatkan kata kunci awal *organizational change* memiliki kepadatan yang terbesar dan dikelilingi oleh beberapa kata kunci lain yang mengelilingi, sementara kata kunci *restructuring* masih cukup padat tetapi berada pada posisi yang cukup jauh (posisi dekat sudah mulai banyak penelitian yang bersinggungan dengan topik, sedangkan menjauh menunjukkan topik masih belum banyak dipelajari) dibanding *organizational restructuring*. Kata kunci *organizational restructuring* banyak digunakan sebagai bentuk singkat dari *organizational change & restructuring*, dirasakan lebih sederhana dan tepat sasaran dibanding dengan mencantumkan 2 frase. Hal ini terbukti pada Gambar 4b, teramati kata kunci *organizational restructuring* menjadi yang terpadat, yang kemudian berlanjut pada *change management*. Di area terluar peta terdapat kata kunci seperti *teamwork*, *human/humans*, dan lainnya, di mana hal ini pula dapat menjadi suatu kesempatan studi *organizational change & restructuring* di masa depan.

d. Analisis Kata Kunci

Pada bagian ini dilakukan analisis kata kunci yang relevan, dilakukan filter berdasarkan signifikansi kata kunci

dengan substansi *organizational change & restructuring* sehingga diperoleh data yang disajikan pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2 terdapat 30 kata kunci yang relevan dengan konsep *organizational change & restructuring*, di mana masing-masing kata kunci memiliki makna konseptual yang relevan. Namun, dalam beberapa kata kunci tampaknya dikenal sebagai kata kunci yang sudah memiliki hubungan yang kuat dengan konsep dan pada beberapa kata kunci masih belum terlalu relevan dengan konsepnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengkategorian yang lebih spesifik terkait hal penyebaran kata kunci tersebut. Pengkategorian kata kunci tersebut dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan Tabel 3 dapat disebutkan bahwa dalam konsep *organizational change & restructuring* dapat mengacu pada beberapa kata kunci konseptual yang meliputi aspek organisasi, manajemen dan bidang.

Pada aspek organisasi terdaftar beberapa konsep antara lain seperti yang dinyatakan oleh Mukherjee (2015) sebagai salah satu hubungan antara strategi dan struktur di dalam organisasi diwujudkan dengan *Innovation* dan *Organizational Structure*.

Tabel 2. Analisis Kata Kunci yang Relevan terhadap Topik Gabungan *Organizational Change & Restructuring*

No	Label	No	Label
1	organization restructuring	16	united kingdom
2	change management	17	human experient
3	organizational change	18	reengineering
4	human	19	industrial restructuring
5	downsizing	20	organization and management
6	organization	21	hospital organization
7	article	22	hospital restructuring
8	management	23	strategic planning
9	industrial management	24	organizational structure
10	societies and institutions	25	industrial relations
11	human resource management	26	managers
12	organizational innovation	27	teamwork
13	leadership	28	banking
14	information technology	29	innovation
15	humans	30	organizational changes

Tabel 3. Kategori Kata Kunci Berdasarkan Konsep yang Relevan terhadap Topik Gabungan *Organizational Change & Restructuring*

Organisasi	Manajemen	Bidang
organizational restructuring	change management	information technology
organizational change	management	article
organization	industrial management	societies and institutions
organizational innovation	hospital restructuring	banking
leadership	strategic planning	human experiment
hospital organization	industrial relations	united kingdom
innovation	human resource management	
organizational changes	industrial restructuring	
managers	reengineering	
human	downsizing	
humans		
organizational structure		
teamwork		
organization and management		

Selain itu, pada aspek manajemen, yang indikator praktis seperti *downsizing* merupakan salah satu alasan mengapa kegiatan *restructuring* dilakukan (Cameron & Green, 2019), aspek manajemen di sini adalah bagaimana konsep diturunkan menjadi sebuah tindakan. Dalam kategori lain yang mencakup aspek bidang, di mana terlihat beberapa indikator yang antara lain

menunjukkan pada lingkup, pemangku kepentingan, ataupun pemegang peran yang melakukan penerapan dari konsep *organizational change & restructuring*.

2. Literature Review

Berdasarkan jumlah sitasi terbanyak pada dokumen publikasi yang ditemukan pada Langkah 1, penulis mendaftar 12 dokumen seperti yang tercantum pada Tabel 4.

Tabel 4. Artikel dengan Jumlah Sitasi Terbanyak pada Topik Gabungan *Organizational Change & Restructuring*

No	Penulis	Tahun	Jumlah Sitasi	Jenis Dokumen
1	Hart P., Saunders C.	1997	658	Article
2	Luscher L.S., Lewis M.W.	2008	603	Article
3	Salin D.	2003	545	Review
4	Kotter J.P.	2007	447	Review
5	Stanley D.J., Meyer, J.P., Topolnytsky L.	2005	251	Article
6	Attaran M.	2004	204	Article
7	Eby L.T.	1997	175	Article
8	Armenakis A.A., Harris S.G., Field H.S.	2000	167	Article
9	Simpson R.	1998	160	Article
10	DiFonzo N., Bordia P.	1998	158	Article
11	Meyer J.P., Srinivas E.S., Lal J.B., Topolnytsky L.	2007	154	Article
12	Elias S.M.	2009	113	Article

a. *Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange (Hart & Saunders, 1997)*

Hart dan Saunders melakukan studi tentang hubungan data elektronik antar organisasi, mereka menawarkan hipotesis spesifik dan arah penelitian melalui pembahasan lebih dalam dengan melihat beberapa implikasi dari bentuk organisasi baru. Studi serupa dilakukan oleh Elliott (2020) yang menyatakan bahwa selama perubahan tidak perlu *top-down* dan formal, dengan memiliki rencana manajemen perubahan serta fokus pada *item* yang berhubungan dengan personel sebelum memodifikasi sistem dan struktur dapat membantu meningkatkan hasil dari setiap inisiatif perubahan, termasuk implementasi *electronic data interchange* (EDI). Keterkaitan elektronik, seperti pertukaran data elektronik, semakin berperan penting pada bentuk organisasi baru. Hal ini kemudian dilanjutkan dengan bagaimana organisasi dapat menangani berbagai ketidakpastian yang terkait pertukaran data elektronik tersebut (Nicolaou et al., 2013). Selanjutnya Hart & Saunders (1997) menyatakan bahwa kepercayaan (*trust*) akan berlaku sebagai hal terpenting pada manajemen hubungan antar perusahaan. Artikel ini memperluas studi-studi sebelumnya yang menganggap hubungan antar perusahaan hanya pada tingkat umum tetapi tidak secara rinci. Selaras dengan studi yang dilakukan Hart & Saunders (1997), Hadjielias & Poutziouris (2015) menemukan bahwa kepercayaan mempengaruhi hubungan antara perusahaan keluarga. Kepercayaan pada hubungan antar organisasi pada perubahan organisasi dibangun dari kepercayaan yang berkembang di dalam internal organisasi masing-masing, seperti pada penelitian yang dilakukan oleh Heim & Sardar-Drenda (2020) yang menyatakan bahwa karyawan bersedia untuk berubah ketika mereka memiliki rasa kontrol yang dirasakan berdasarkan

kolaborasi dengan manajemen. Faktor-faktor yang berdampak pada kemauan dan kemampuan untuk berubah termasuk fungsi pekerjaan, usia, tahun pengalaman kerja, pengetahuan tentang nilai-nilai, latar belakang perusahaan, memahami tantangan saat ini, mengecilkan urgensi untuk perubahan, sikap positif terhadap perubahan masa lalu dan kepercayaan pada kepemimpinan. Sejalan dengan yang dilakukan oleh Islam et al. (2021), yang mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasi berpengaruh signifikan terhadap kepercayaan karyawan terhadap kepemimpinan dan perilaku juara selama perubahan organisasi. Juga, penelitian ini mengungkap efek mediasi kepercayaan pada kepemimpinan dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku juara karyawan selama perubahan organisasi.

b. *Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox (Lüscher & Lewis, 2008)*

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Lüscher & Lewis pada perusahaan Lego di Denmark, mereka menawarkan tiga aspek dalam *organizational change* yaitu paradoks kinerja, rasa memiliki, dan pengorganisasian. Menurut mereka, paradoks kinerja muncul dari tuntutan manajerial yang saling bertentangan. Pendapat ini mendukung hasil studi dari Warglien & Masuch (1996), bahwa perubahan organisasi dapat mendorong pandangan bersaing tentang keberhasilan manajerial. Paradoks dan kontradiksi dalam perubahan organisasi kemudian diteliti oleh Leclercq-Vandelannoitte (2013) dengan menggunakan kerangka kerja Faucauldian yang menyimpulkan bahwa *framework* ini memperdalam pemahaman tentang perubahan organisasi dan dinamika yang mendasarinya dengan menyoroti kontradiksi dan paradoks sebagai media dan hasil dari proses pengorganisasian dari waktu ke waktu.

Proses pengorganisasian berkembang melalui hubungan kekuasaan-pengetahuan, yang merupakan kekuatan yang menyediakan energi untuk membuat perubahan menjadi mungkin. Sementara dari perspektif manajerial, Ghiringhelli & Virili (2020) berdasarkan studi yang dilakukannya menemukan bahwa pengakuan ketidakpastian secara eksplisit dan ketegangan dalam perubahan organisasi dapat membuka jalan bagi solusi berdasarkan kelincihan dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Baru-baru ini Coule & Bain (2021) mengungkapkan pendapat bahwa perubahan organisasi merupakan proses yang melibatkan kekuasaan, persuasi, dan otoritas. Namun, Naveed et al. (2017) mempunyai pendapat yang berbeda yang dinyatakan bahwa proses, strategi, sikap, struktur, budaya, dan teknologi-lah yang menjadi aspek prediktor pada *organizational change*.

c. *Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment* (Salin, 2003)

Salin (2003) menyatakan faktor *bullying* atau intimidasi di tempat kerja, dapat dipicu atau dicetuskan oleh perampingan (*downsizing*), restrukturisasi, perubahan organisasi, dan perubahan posisi dalam kelompok kerja. Jadi artikel ini menyoroti mengenai masalah sosial yang terjadi di tempat kerja/di dalam organisasi. Senada dengan yang dinyatakan oleh Baillien et al. (2019), menyarankan bahwa organisasi harus berinvestasi dalam faktor-faktor yang menurunkan kemungkinan karyawan untuk merasakan pelanggaran kontrak psikologis setelah perubahan organisasi karena persepsi ini memang dapat mengakibatkan berlakunya intimidasi di tempat kerja terhadap anggota organisasi lainnya. Meskipun perubahan organisasi sering disebut sebagai penyebab penting intimidasi di tempat kerja, hanya sedikit penelitian

yang menyelidiki hubungan ini, maka pada studi yang dilakukan Kleizen et al. (2021) pada organisasi sektor publik menemukan bahwa terhadap hubungan positif antara perubahan tempat kerja dan intimidasi dan pelecehan di tempat kerja, tetapi juga menunjukkan bahwa kepuasan dengan manajemen perubahan mengurangi efek ini.

d. *Leading change: Why transformation efforts fail* (Kotter, 2007)

John P. Kotter terkemuka karena karyanya dalam perubahan organisasi. Kotter menyatakan bahwa lamanya waktu yang diperlukan untuk perubahan organisasi dapat menjadi peluang untuk meningkatkan keberhasilan proses perubahan tersebut. Dalam hal ini Kotter berpendapat bahwa untuk sebuah organisasi-bisnis harus melakukan perubahan untuk dapat bertahan dalam jangka panjang. Upaya-upaya yang dapat dilakukan antara lain manajemen kualitas yang diterapkan secara total, rekayasa ulang, penyesuaian ukuran, restrukturisasi, perubahan budaya, dan perubahan haluan/arah organisasi-bisnis. Tujuan yang ingin dicapai adalah untuk mengatasi pasar baru yang lebih menantang dengan mengubah cara bisnis dijalankan. Kemudian Kotter mengurai 8 fase yang ditempuh pada transformasi organisasi yaitu: membangkitkan rasa urgensi, membangun koalisi pemandu yang kuat, mengembangkan visi, mengomunikasikan visi dengan jelas dan sering, menghilangkan hambatan, merencanakan dan menciptakan kemenangan jangka pendek, menghindari deklarasi kemenangan prematur, dan menanamkan perubahan dalam budaya perusahaan. 8 tahapan dari Kotter ini banyak digunakan oleh para akademisi sebagai acuan kajian dalam menganalisis, seperti yang dilakukan oleh Pollack & Pollack (2015) yang meneliti tindakan manajer pelaku perubahan yang menanyakan penggunaan tahapan ini untuk mengelola perubahan pada organisasi besar, lalu Brock et al. (2019),

pada penelitian transformasi dari satu departemen (kinesiologi) menjadi sekolah khusus, serta banyak lagi yang lainnya, kemudian Brewer (2016) pada penelitian yang dilakukan di Curtin University untuk mendapatkan informasi implementasi kurikulum *interprofessional education* (IPE) skala besar. Namun, kerangka kerja yang ditawarkan oleh Kotter, tidak terlepas dari kritik para akademisi. Rajan & Ganesan (2017) mengusulkan bahwa berdasarkan sudut pandang praktisi, beberapa perubahan dapat dimasukkan ke dalam kerangka manajemen perubahan, mereka beralasan karena kerangka kerja Kotter tidak sepenuhnya siap untuk diimplementasikan.

e. *Employee cynicism and resistance to organizational change* (Stanley et al., 2005)

Pada studi ini, Stanley dkk menguji prediksi bahwa terdapat sinisme dari karyawan yang menjadi alasan mereka menolak perubahan organisasi, dan hasil dari penelitian tersebut secara umum sesuai dengan prediksi semula. Ternyata akhir-akhir ini banyak dilakukan penelitian serupa pada berbagai bidang keilmuan, seperti bisnis, manajemen, psikologi, yang memang pada umumnya memberikan dukungan terhadap pernyataan Stanley dkk (Huang et al., 2021; Ouedraogo & Ouakouak, 2021; Peng et al., 2021; Prajogo et al., 2021; Rho et al., 2021; Sguera et al., 2021; Van Praet & Van Leuven, 2022; Yilmaz & Yildirim, 2021).

f. *Exploring the relationship between information technology and business process reengineering* (Attaran, 2004)

Attaran mencoba mengeksplorasi hubungan antara teknologi informasi dan proses bisnis dalam *reengineering* (rekayasa ulang). Attaran berpendapat bahwa *reengineering* sebagai salah satu bentuk pengaplikasian dari perubahan organisasi kerap kali gagal karena organisasi tidak memberikan perhatian

khusus terhadapnya. Selanjutnya Attaran berpendapat bahwa rekayasa ulang membutuhkan pemikiran kreatif, dan sehubungan dengan hal tersebut akan membutuhkan perspektif baru dari pihak manajemen. Penelitian Osemeke (2021) mengenai proses bisnis rekayasa ulang (*Business Process Reengineering-BPR*) pada sektor swasta di Nigeria mengungkapkan faktor-faktor kunci keberhasilan BPR dengan merekomendasikan bahwa saluran komunikasi yang efektif harus digerakkan dengan penuh semangat untuk keberhasilan proses manajemen perubahan. Sebelumnya Anbazhagan (2019) juga melakukan studi yang serupa dengan menggunakan metode BPR yang menghasilkan kesimpulan bahwa sebagai faktor yang memungkinkan perubahan organisasi, pada organisasi modern harus berfokus pada pelanggan, berbasis proses, dan menggunakan teknologi informasi. Park (2018) menguji pengaruh kedalaman BPR dan manajemen perubahan terhadap kinerja *enterprise resource planning* (ERP) yang menemukan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara faktor keberhasilan ERP dan kinerjanya. Penelitian Osemeke, Anbazhagan, & Park telah mendukung pendapat Attaran dalam diperlukannya persepektif baru dalam perubahan organisasi.

g. *Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature* (Eby, 1997)

Penelitian Eby mengusulkan bahwa pendampingan (*mentoring*) merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan di dalam menyongsong adanya perubahan dalam suatu organisasi seperti restrukturisasi, yang mana dapat diperluas penerapannya dalam berbagai situasi yang dihadapi organisasi saat ini seperti pengaturan kerja yang lebih partisipatif, juga ekspansi domestik dan internasional. Pendampingan dibedakan

berdasarkan bentuk hubungan (lateral dan hierarkis) dan jenis keterampilan yang dikembangkan (terkait pekerjaan dan karir). Selanjutnya Eby memberikan bentuk-bentuk alternatif pendampingan yang bisa digunakan untuk membantu individu dan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan organisasi. Sementara itu, Carter-Sowell et al. (2019) menggambarkan program pendampingan yang dikembangkan di universitas riset besar yang didominasi kulit putih yang bertujuan untuk mempertahankan dan memajukan fakultas kulit berwarna yang menghasilkan temuan bahwa program *mentoring* diterima dan memberikan hasil yang positif. Pada studi yang dilakukan Jyoti & Sharma (2015) menyatakan bahwa fungsi pendampingan berpengaruh signifikan terhadap perkembangan karir karyawan *call center*. Selanjutnya, budaya pendampingan dan struktur pendampingan memoderasi hubungan antara fungsi pendampingan dan pengembangan karir. Studi baru-baru ini yang dilakukan oleh Casad et al. (2021) juga menyatakan dukungan yang sama, yaitu salah satu solusi potensial pada perubahan organisasi adalah *mentoring*. Setelah melakukan penelusuran yang cukup komprehensif, penulis tidak atau mungkin belum menemukan studi yang memberikan pendapat sebaliknya pada kegunaan *mentoring*, seperti yang disampaikan pada hasil penelitian oleh Raposa et al. (2016) bahwa yang dapat memberikan dampak negatif adalah pelaku kegiatannya yaitu pendamping/pembimbing (*mentor*) serta peserta (*mentee*).

h. Making change permanent A model for institutionalizing change interventions (Armenakis et al., 2000)

Armenakis dkk menawarkan model tentang perubahan organisasi yang dikembangkan dari teori dan penelitian serta dari praktik sukses yang telah diterapkan oleh organisasi di seluruh dunia, dengan tujuan dapat membantu

agen perubahan dalam merencanakan dan menilai kemajuan menuju pelembagaan perubahan organisasi. Kedua, model tersebut dapat membantu memfokuskan upaya para akademisi untuk mempelajari proses perubahan. Ketiga, model ini dapat menawarkan dasar untuk pengujian hipotesis mengenai keberhasilan atau kegagalan upaya perubahan. Model yang dikembangkan ini berbasis model tahapan perubahan Lewin (1947) yaitu *unfreezing, moving, freezing*. Bakari et al. (2017) memandang bahwa model Lewin masih relevan untuk diterapkan pada perubahan organisasi. Model *institutionalizing change* dapat dilihat pada Gambar 6.

Terdapat penelitian yang mencoba mengkritisi model perubahan Lewin, seperti yang telah dilakukan oleh Hussain et al. (2018) pada peran kepemimpinan dan keterlibatan karyawan dalam perubahan organisasi. Mereka berpendapat tiga tahapan model Lewin masih berupa langkah-langkah umum, oleh karena itu diperlukan informasi tambahan dalam rangka menyesuaikan langkah-langkah tersebut dengan situasi tertentu.

i. Presenteeism, power and organizational change: Long hours as a career barrier and the impact on the working lives of women managers (Simpson, 1998)

Penelitian Simpson menghasilkan temuan bahwa restrukturisasi mengarah pada peningkatan beban kerja dan tekanan jam kerja yang panjang dikaitkan dengan organisasi yang didominasi laki-laki. Restrukturisasi juga dikaitkan dengan '*presenteeism*' (kecenderungan untuk tetap bekerja di luar waktu yang dibutuhkan untuk kinerja pekerjaan yang efektif) karena ketakutan akan redundansi dan ketidakpastian atas peluang promosi mengarah pada kebutuhan untuk menunjukkan komitmen yang terlihat. Studi ini juga menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi dapat menghasilkan hasil disfungsi seperti

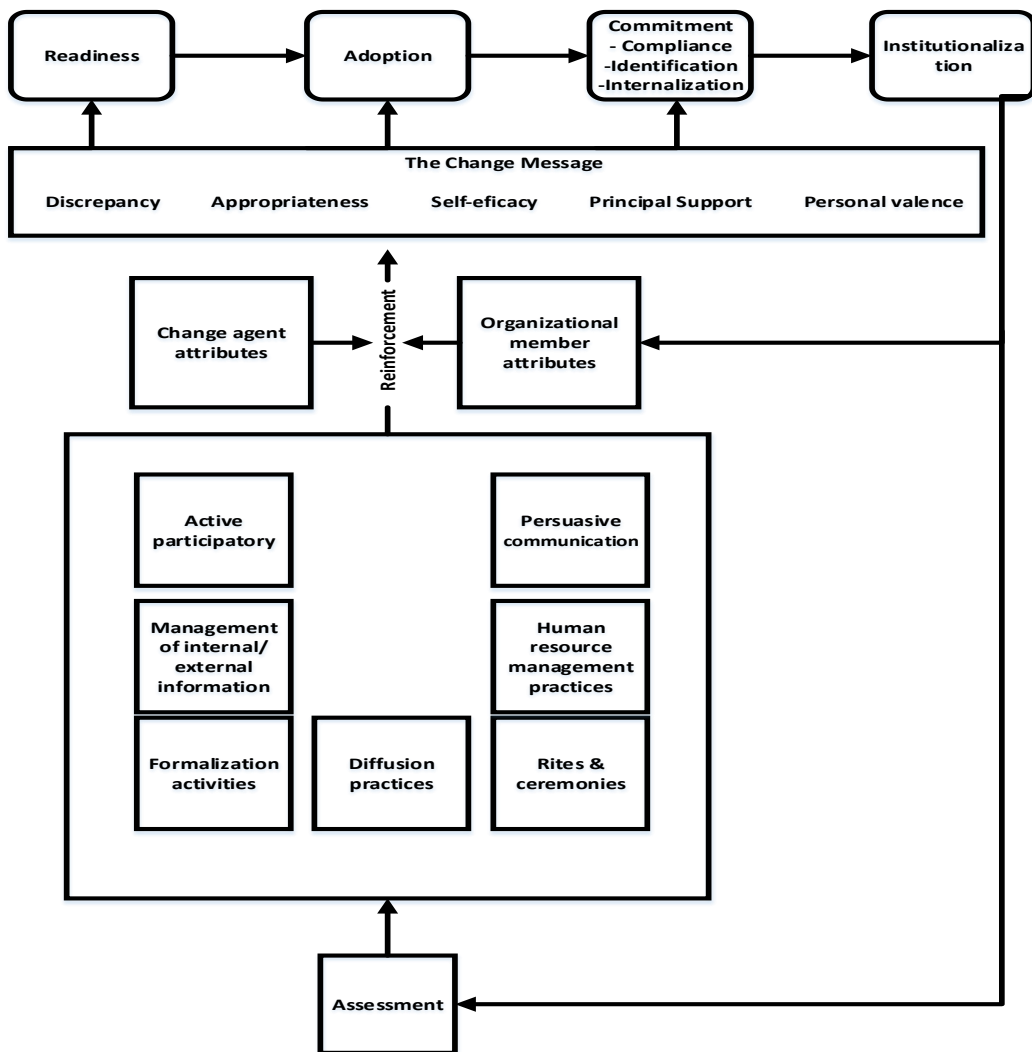
'*presenteeism* kompetitif' (di mana manajer bersaing pada hal siapa yang paling lama tinggal di kantor) dan bahwa hasil tersebut memiliki implikasi gender yang penting. Simpson menyimpulkan bahwa campuran gender adalah fitur yang menentukan dalam seberapa baik perempuan masuk ke dalam organisasi dan seberapa mudah mereka mengakomodasi perubahan dalam struktur organisasi dan pekerjaan manajerial. Linstead et al. (2005) berpendapat bahwa perubahan organisasi dapat dibaca lebih mudah dari perspektif gender dengan memahami bagaimana gender mempengaruhi cara berpikir dan bertindak manajer. Utoft (2020) menyatakan bahwa proses perubahan

organisasi berhubungan dengan kesetaraan gender. Berdasarkan ketiga studi tersebut dapat disimpulkan bahwa gender mempunyai pengaruh terhadap perubahan organisasi termasuk di dalamnya proses restrukturisasi.

j. A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change (Difonzo & Bordia, 1998)

Difonzo & Bordia melakukan studi kasus pada perusahaan multinasional yang pada akhirnya menemukan bahwa diperlukan strategi komunikasi yang efektif di dalam perubahan organisasi (misalnya, restrukturisasi perusahaan, merger, perampingan).

Gambar 6. Model Institutionalizing Change (Armenakis et al., 2000)



Komunikasi perubahan yang dijalankan dapat mengurangi kondisi ketidakpastian yang dirasakan oleh karyawan, sekaligus tetap dapat memelihara kepercayaan dari karyawan. Sejalan dengan pendapat Difonzo & Bordia, Ophilia & Hidayat (2021) menyatakan bahwa pada waktu perubahan organisasi karyawan menyukai adanya komunikasi, interaksi tatap muka, dan pertemuan interaktif. Haumer et al. (2021) menemukan bahwa pesan yang disesuaikan meningkatkan keterlibatan karyawan untuk perubahan ketika pesan sesuai dengan kebutuhan spesifik dari tipe kepribadian yang berbeda. Sebaliknya, penyesuaian pesan dapat menurunkan keterlibatan karyawan ketika pesan tidak sesuai dengan tipe kepribadian. Selanjutnya, penyesuaian pesan memiliki dampak yang berbeda pada tahap yang berbeda dari proyek perubahan. Sementara dari perspektif individu pelaku perubahan, Faupel & Helpap (2021) menyatakan bahwa wawasan berharga bagi manajer yang memulai perubahan adalah potensi komunikasi perubahan partisipatif dan pentingnya keadilan prosedural di awal perubahan.

Penulis berpendapat bahwa di dalam proses perubahan organisasi, sebagai bagian dari strategi komunikasi, sosialisasi terkait kejelasan dan detail perubahan adalah hal penting untuk dilakukan. Contoh pada restrukturisasi, kepada karyawan yang terdampak berhak untuk disampaikan langkah-langkah atau proses dari A sampai Z, hak-hak yang akan diberikan, sampai kepada informasi kewajiban pengembalian fasilitas perusahaan oleh karyawan.

k. *Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures* (Meyer et al., 2007)

Secara umum komitmen diidentifikasi sebagai elemen penting untuk implementasi perubahan organisasi yang efektif. Meyer dkk melakukan studi dengan berdasarkan kepada model

komitmen dalam perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Herscovitch & Meyer (2002), yaitu dengan melakukan pengukuran komitmen terhadap perubahan yaitu komitmen afektif (*affective commitment-AC*), normatif (*normative commitment-NC*) dan lanjutan (*continuance commitment-CC*). Mereka menerapkan langkah-langkah ini, bersama dengan langkah-langkah komitmen organisasi dan dukungan perilaku untuk perubahan. Pada penelitian ini Meyer dkk menemukan dukungan yang cukup besar untuk hubungan antara komitmen dan dukungan yang diprediksi oleh model, namun mereka juga menemukan bukti potensi perbedaan budaya dalam pengukuran komitmen tersebut. Feng et al. (2020) melakukan penelitian sejenis mengenai pengukuran komitmen dengan penggunaan model yang sama, mereka menemukan penanaman komitmen terhadap perubahan sangat penting untuk meningkatkan perilaku karyawan yang mendukung perubahan dan mengurangi penolakan mereka terhadap perubahan. Studi ini juga menjelaskan perubahan komitmen untuk berubah dari waktu ke waktu, menunjukkan hubungan yang signifikan antara komitmen untuk berubah dan perilaku terkait perubahan. Dalam hal potensi perbedaan budaya dalam pengukuran seperti yang disimpulkan oleh Meyer dkk, Feng dkk memberikan temuan yang mendukung pernyataan tersebut bahwa individu Cina lebih cenderung memiliki sikap yang tidak konsisten terhadap suatu objek, termasuk diri mereka sendiri, dibandingkan dengan individu Barat. Melalui penggunaan *path modeling* dan *bootstrapping*, Lim (2021) menemukan bahwa faktor kualitas hubungan dengan manajer, kesesuaian perubahan dengan visi, dan motivasi kerja yang secara signifikan berhubungan dengan komitmen karyawan untuk berubah.

1. *Employee commitment in times of change: Assessing the importance of attitudes toward organizational change* (Elias, 2009)

Organisasi adalah entitas yang dinamis dan berubah. Variabel yang terkait dengan perubahan organisasi telah terbukti berfungsi sebagai mediator dari beberapa variabel perbedaan individu/hubungan hasil terkait pekerjaan. Studi yang dilakukan Elias mencoba melihat pola hubungan antar variabel dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) di mana mereka menemukan hubungan kekuatan kebutuhan pertumbuhan/komitmen afektif organisasi sepenuhnya dimediasi, sedangkan hubungan *locus of control* (individu percaya bahwa mereka memiliki kendali atas lingkungan dan hasil mereka)/komitmen afektif organisasi dan motivasi kerja internal/komitmen afektif organisasi sebagian dimediasi oleh sikap terhadap perubahan organisasi. Sedikit berbeda dengan studi Meyer et al. (2007) pada poin K, Elias menambahkan pengamatan komitmen dalam lingkup organisasi seperti yang dilakukan juga oleh (Lim, 2021; Reunanen & Einolander, 2020; Shin et al., 2012).

Kesimpulan

Organizational change & restructuring memperlihatkan keterkaitan dan hubungan kausalitas dalam lingkup individu, organisasi, serta mempunyai dampak yang luas terhadap masyarakat dan lingkungan secara umum. Pada analisis bibliometrik telah didapatkan pemetaan pada hubungan kedua bidang tersebut, kata kunci yang ditemukan dapat menjadi acuan. *Literature review* memperlihatkan bahwa tema gabungan *organizational change & restructuring* memerlukan kajian lebih lanjut, juga menunjukkan keragaman bidang penelitian yang dapat dieksplorasi oleh para akademisi, sesuai dengan yang telah

digambarkan dan dirincikan dalam artikel ini.

Daftar Pustaka

- Anbzhagan, A. (2019). Assessment of System Development and Business Process Reengineering. *International Journal of Advanced Science and Technology* 28(19), 1235-1240. Diakses dari <http://sersc.org/journals/index.php/IJAST/article/view/2888#>
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Feild, H. S. (2000). Making change permanent A model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, 97–128. doi: [https://doi.org/10.1016/s0897-3016\(99\)12005-6](https://doi.org/10.1016/s0897-3016(99)12005-6)
- Attaran, M. (2004). Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. *Information & Management*, 41(5), 585–596. doi: [https://doi.org/10.1016/s0378-7206\(03\)00098-3](https://doi.org/10.1016/s0378-7206(03)00098-3)
- Baillien, E., Griep, Y., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2019). The relationship between organisational change and being a perpetrator of workplace bullying: A three-wave longitudinal study. *Work & Stress*, 33(3), 211-230. doi: <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1496161>
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employees' perceptions: Integration of theory of planned behavior and Lewin's three step model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155-187. doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>

- Boyack, K. W., & Klavans, R. (2013). Creation of a highly detailed, dynamic, global model and map of science. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 65(4), 670-685. doi: <https://doi.org/10.1002/asi.22990>
- Brewer, M. L. (2016). Facilitating the dissemination of interprofessional education and practice using an innovative conference approach to engage stakeholders. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 2, 33-38. doi: <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2015.12.001>
- Brock, J., Peak, K., & Bunch, P. (2019). Intuitively Leading Change: Completing a Kinesiology Department-to-School Transformation using Kotter's 8-Stage Change Model. *Journal of Physical Education*, 6(2), 14-24. doi: <https://doi.org/10.15640/jpesm.v6n2a2>
- Byremo, C. S. (2015). Human Resource Management and Organisational Performance: Does HRM lead to better organisational performance? (Master's thesis). *University of Oslo*. Diakses dari <https://www.duo.uio.no/handle/10852/49030>
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.
- Carter-Sowell, A.R., Vaid, J., Stanley, C.A., Pettitt, B. and Battle, J.S. (2019). ADVANCE Scholar Program: enhancing minoritized scholars' professional visibility. *Equality, Diversity and Inclusion*, 38(3), 305-327. doi: <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2018-0059>
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of neuroscience research*, 99(1), 13-23. doi: <https://doi.org/10.1002/jnr.24631>
- Coule, T. M., & Bain, C. (2021). *Organizing Logics, Nonprofit Management and Change: Rethinking Power, Persuasion and Authority*. New York: Routledge. Diakses dari <https://www.amazon.com/Organizing-Logics-Nonprofit-Management-Change-ebook/dp/B08W7LVD1C?asin=B08W7LVD1C&revisionId=e0178529&format=2&depth=1>
- DiFonzo, N. and Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37(3-4), 295-303. doi: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199823/24\)37:3/4%3C295::AID-HRM10%3E3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4%3C295::AID-HRM10%3E3.0.CO;2-3)
- Eby, L. T. (1997). Alternative Forms of Mentoring in Changing Organizational Environments: A Conceptual Extension of the Mentoring Literature. *Journal of Vocational Behavior*, 51(1), 125-144. doi: <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1594>
- Elias, S. M. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Toward Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55. doi: <https://doi.org/10.1002/asi.22990>

- <https://doi.org/10.1177/0149206307308910>
- Elliott, P. S. (2020). *Electronic Data Interchange Transcripts: Organizational Change in Maryland's Implementation 1991 through 2008* (Doctoral dissertation, Frostburg State University). Diakses dari <https://www.proquest.com/openview/3f028e5b48b353bdd53784a967b13fb2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top Management's Communication and Employees' Commitment to Change: The Role of Perceived Procedural Fairness and Past Change Experience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204-232. doi: <https://doi.org/10.1177/0021886320979646>
- Feng, C., Robin, M., Fan, L., & Huang, X. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change-related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069-1090. doi: <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0163>
- Garfield, E. (2009). From the science of science to Scientometrics visualizing the history of science with HistCite software. *Journal of Informetrics*, 3(3), 173-179. Diakses dari <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1751157709000297>
- Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), 492-521.
- doi: <https://doi.org/10.1504/IJESB.2015.068637>
- Ghiringhelli, C., & Virili, F. (2020). Organizational change as tension management: a grounded theory. *Business Process Management Journal*, 27(1), 328-345. doi: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2020-0026>
- Hadjielias, E. and Poutziouris, P. (2015). On the conditions for the cooperative relations between family businesses: the role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(6), 867-897. doi: <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2014-0132>
- Hart, P., & Saunders, C. (1997). Power and Trust: Critical Factors in the Adoption and Use of Electronic Data Interchange. *Organization Science*, 8(1), 23-42. doi: <https://doi.org/10.1287/orsc.8.1.23>
- Haumer, F., Schlicker, L., Murschetz, P. C., & Kolo, C. (2021). Tailor the message and change will happen? An experimental study of message tailoring as an effective communication strategy for organizational change. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 426-443. doi: <https://doi.org/10.1108/JSMA-08-2020-0207>
- Heim, I., & Sardar-Drenda, N. (2020). Assessment of employees' attitudes toward ongoing organizational transformations. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 34 (2), 327-349. doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2019-0119>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of*

- Applied Psychology*, 87, 474–487. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Huang, J., Matthews, K. E., & Lodge, J. M. (2021). The university doesn't care about the impact it is having on us': academic experiences of the institutionalisation of blended learning. *Higher Education Research & Development*, 41(5), 1–15. doi: <https://doi.org/10.1080/07294360.2021.1915965>
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(3), 123-127. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2020.09.002>
- Jyoti, J., & Sharma, P. (2015). Impact of Mentoring Functions on Career Development: Moderating Role of Mentoring Culture and Mentoring Structure. *Global Business Review*, 16(4), 700–718. doi: <https://doi.org/10.1177/0972150915581110>
- Kleizen, B., Wynen, J., Boon, J., & de Roover, J. (2021). Bullying and Harassment as a Consequence of Workplace Change in the Australian Civil Service: Investigating the Mediating Role of Satisfaction With Change Management. *Review of Public Personnel Administration*, 43(1). doi: <https://doi.org/10.1177/0734371X211036732>
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *IEEE Engineering Management Review*, 37(3). doi: <https://doi.org/10.1109/EMR.2009.5235501>
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2013). Contradiction as a medium and outcome of organizational change: a Foucauldian reading. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 556-572. doi: <https://doi.org/10.1108/09534811311328579>
- Lewin. K. (1947). Frontier in group dynamics: Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, (1)1, 5-41. Diakses dari https://lchc.ucsd.edu/MCA/Mail/mcamail.2013_07.dir/pdfef83xvvgam.pdf
- Lim, S. Y. (2021). Factors affecting employee commitment to change in Malaysia service organizations: the moderating impact of organization culture. *Studies of Applied Economics*, 39(1). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i1.4302>
- Linstead, S., Brewis, J., & Linstead, A. (2005). Gender in change: gendering change. *Journal of organizational change management*, 18(6), 542-560. doi: <https://doi.org/10.1108/09534810510628495>
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational Change and Managerial Sensemaking: Working through Paradox. *Academy of*

- Management Journal*, 51(2), 221-240. Diakses dari https://clavis.dk/wp-content/uploads/2020/08/organizational_change_and_managerial_sensmaking.pdf
- Meyer, J. P., Srinivas, E. S., Lal, J. B., & Topolnytsky, L. (2007). Employee commitment and support for an organizational change: Test of the three-component model in two cultures. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 185–211. doi: <https://doi.org/10.1348/096317906x118685>
- Mukherjee, K. (2015). *Organizational Change and Development*. Pearson Education India.
- Naveed, R. T., Jantan A. H., Saidu, M. B., & Bhatti S. M. (2017) The validation of the organizational change construct using confirmatory factor analysis. *Cogent Business & Management*, 4(1). doi: <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1338330>
- Nicolaou, A. I., Ibrahim, M., & Van Heck, E. (2013). Information quality, trust, and risk perceptions in electronic data exchanges. *Decision support systems*, 54(2), 986-996.
- Ophilia, A., & Hidayat, Z. (2021). Leadership Communication during Organizational Change: Internal Communication Strategy: A Case Study in Multinational Company Operating in Indonesia. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(2), 24-24. doi: <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0035>
- Oppenheimer, M., Warburton, J., & Carey, J. (2015). The next 'new'idea: the challenges of organizational change, decline and renewal in Australian Meals on Wheels. *Internasional Society for Third-Sector Research*, 26(4), 1550-1569. Diakses dari <https://www.jstor.org/stable/43654666>
- Osemeke, M. (2021). Business process reengineering and Nigerian private sector organisations change management. *International Journal of Business Performance Management*, 22(2-3), 309-326. doi: <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2021.10038083>
- Ouedraogo, N. and Ouakouak, M.L. (2021). Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management*, 34 (1), 158-179. doi: <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2019-0141>
- Park, K. (2018). The Relationship between BPR Strategy and Change Management for the Sustainable Implementation of ERP: An Information Orientation Perspective. *Sustainability*, 10(9), 3080. doi: <http://dx.doi.org/10.3390/su10093080>
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know?. *International Business Review*, 29(4), 101717. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101717>
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. doi:

- <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Pollack, J., & Pollack, R. (2015). Using Kotter's Eight Stage Process to Manage an Organisational Change Program: Presentation and Practice. *Systemic Practice and Action Research* 28, 51–66. doi: <https://doi.org/10.1007/s11213-014-9317-0>
- Prajogo, W., Kusumawati, H., & Wijaya, N. H. S. (2021). The relationship among supportive organisational culture, job satisfaction, employee affective response to organisational change, and organisational cynicism. *International Journal of Trade and Global Markets*, 14(1), 19-30. doi: <https://doi.org/10.1504/IJTGM.2021.113347>
- Rajan, R., & Ganesan, R. (2017). A critical analysis of John P. Kotter's change management framework. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 7(7), 181-203. doi: <https://doi.org/10.5958/2249-7307.2017.00106.2>
- Raposa, E. B., Rhodes, J. E., & Herrera, C. (2016). The impact of youth risk on mentoring relationship quality: Do mentor characteristics matter?. *American Journal of Community Psychology*, 57(3-4), 320-329. doi: <https://doi.org/10.1002/ajcp.12057>
- Reunanen, T., & Einolander, J. (2020, July). Correlations in Time Management and Organizational Commitment. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 217-223). Springer, Cham. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-030-50791-6_27
- Rho, E., Jung, J., & Nam, T. (2021). A closer look at what goes wrong: public employee cynicism and resistance to administrative reform. *International Journal of Public Administration*, 44(8), 636-647. doi: <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1742738>
- Salin, D. (2003). Ways of explaining workplace bullying: A review of enabling, motivating and precipitating structures and processes in the work environment. *Human relations*, 56(10), 1213-1232. doi: <https://doi.org/10.1177/00187267035610003>
- Sguera, F., Patient, D., Diehl, M. R., & Bobocel, R. (2021). 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. doi: Diakses dari <https://bpspsychub.onlineibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joop.12369?af=R>
- Shah, S. H. H., Lei, S., Ali, M., Doronin, D., & Hussain, S. T. (2019). Prosumption: bibliometric analysis using HistCite and VOSviewer. *Kybernetes*, 49(3), 1020-1045. doi: <https://doi.org/10.1108/K-12-2018-0696>
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management journal*, 55(3), 727-748. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0325>

- Simpson, R. (1998). Presenteeism, Power and Organizational Change: Long Hours as a Career Barrier and the Impact on the Working Lives of Women Managers. *British Journal of Management*, 9(s1), 37–50. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8551.9.s1.5>
- Stanley, D. J., Meyer, J. P. & Topolnytsky, L. (2005). Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459. doi: <https://doi.org/10.1007/s10869-005-4518-2>
- Utoft, E. H. (2020). Exploring linkages between organisational culture and gender equality work—An ethnography of a multinational engineering company. *Evaluation and Program Planning*, 79, 101791. doi: <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2020.101791>
- van Leeuwen, T. N., & Calero Medina, C. (2012). Redefining the field of economics: Improving field normalization for the application of bibliometric techniques in the field of economics. *Research Evaluation*, 21(1), 61-70. doi: <https://doi.org/10.1093/reseval/rvr006>
- Van Praet, E., & Van Leuven, S. (2022). When Change Readiness Spirals Down: A Mixed-Method Case Study of Change Communication at a European Government Agency. *International Journal of Business Communication*, 59(1), 104–125. doi: <https://doi.org/10.1177/2329488418808017>
- Warglien, M., & Masuch, M. (Eds.). (1996). *The logic of organizational disorder*. De Gruyter.
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132. doi: <https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>
- Yilmaz, Y., & Yildirim, A. (2021) Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sinizm İle Psikolojik Sermaye Arası İlişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(229), 607-636. doi: <https://doi.org/10.37669/milliegitim.874898>
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429–472. doi: <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>