

PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI SEBAGAI UPAYA PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN

Irwansi Dewi

Harnida Wahyuni Adda

Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tadulako

Email author: Irwansidewi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perubahan struktur organisasi dan kinerja perusahaan di PT. Tanah Mas Celebes Indah (Cabang Palu). Perubahan lingkungan bisnis mengharuskan PT. Tanah Mas Celebes Indah (Cabang Palu) untuk merumuskan suatu strategi dalam menghadapi tantangan perubahan tersebut. Menurut informan kunci salah satu strategi perusahaan yang dilakukan oleh PT. TMCI adalah melakukan perubahan pada struktur organisasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan 11 sampel informan. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Nvivo 11 Plus yang merupakan alat bantu pengolahan data kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. TMCI dihadapkan dengan situasi persaingan yang ketat dalam memperebutkan kakao menyebabkan harga beli yang ditawarkan oleh mitra bisnis semakin meningkat. Untuk menghadapi situasi ini PT. TMCI harus menekan biaya pengeluaran dan produksi. Cara yang dilakukan dalam menekan biaya ini adalah menghapus beberapa divisi yang sejenis untuk meminimalkan biaya yang tidak perlu. Penghapusan divisi ini menyiapkan beberapa perencanaan seperti sistem, motivasi, dan kerja sama untuk menunjang keberhasilan dari perubahan struktur yang dilakukan PT. TMCI. Adapun dampak positif dari perubahan yang terjadi yaitu tingkat kesalahan pekerjaan yang semakin menurun, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, jumlah penjualan semakin meningkat dan pendapatan perusahaan semakin bertambah.

Kata Kunci: Perubahan Struktur, Kinerja Perusahaan

Abstract

This research aims to analyze the process of organizational structure change and company performance at PT. Tanah Mas Celebes Indah (Palu Branch). Changes in the business environment require PT. Tanah Mas Celebes Indah (Palu Branch) to formulate a strategy for dealing with these challenges. According to key informants, one of the company's strategies was carried out by PT. TMCI is making changes to its organizational structure. It used a qualitative research approach with 11 samples of informants. Data were collected through observation, in-depth interviews and documentation. Data processing in this research used Nvivo 11 Plus which is a qualitative data processing tool. The results indicate that PT. TMCI is faced with a situation of intense competition for cocoa, causing the purchase price offered by business partners to increase. To deal with this situation PT. TMCI must reduce production costs. The way to reduce these costs is to remove several similar divisions to minimize unnecessary costs. The abolition of this division prepared several plans such as systems, motivation, and cooperation to support the success of the structural changes made by PT. TMCI. The positive impact of the changes that occur is the decreasing rate of work errors, punctuality in completing work, the number of sales is increasing and the company's income is increasing.

Keywords: Changes in Structure, Company Performance

PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis organisasi selalu mengalami perubahan. Gerak perubahan umumnya berasal dari gabungan ke dua faktor yaitu internal dan eksternal baik pada skala nasional maupun global. Perubahan terus terjadi seiring dengan kemajuan dunia mengakibatkan perubahan juga terjadi pada lingkungan bisnis. Organisasi akan selalu berhadapan dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis sehingga perubahan menjadi tantangan berkelanjutan bagi setiap organisasi. Perubahan organisasi adalah dinamika yang bertujuan untuk menjaga keseimbangan organisasi (Torang, 2014). Adanya dinamika tersebut menuntut organisasi untuk mampu menyesuaikan dengan perubahan, jika organisasi tidak mampu menyesuaikan maka organisasi akan mengalami ketertinggalan. Inilah yang menjadi konsekuensi bagi organisasi apalagi saat ini dunia terus mengalami kemajuan yang sangat pesat sehingga menimbulkan banyaknya pesaing baru yang bermunculan. Perkembangan dunia yang semakin kompleks, meningkatkan tekanan dalam mengelola lebih banyak perubahan pada kecepatan yang meningkat (Wibowo, 2016).

Organisasi akan selalu berhadapan dengan gejolak perubahan, akan tetapi perubahan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi jika dikelola dengan baik, sebaliknya perubahan akan membawa kerugian bagi organisasi jika kurang baik dalam pengelolaannya. Brian Clegg menyatakan perubahan merupakan sebagai bagian terbesar dari kenyataan bisnis (Tampubolon, 2020). Bisnis yang diharapkan mampu menghasilkan laba (*profit*) dan manfaat (*benefit*) menjadikan salah satu alasan mengapa perusahaan melakukan perubahan. Oleh karena itu, dalam melakukan perubahan dibutuhkan strategi yang tepat sehingga perubahan yang direncanakan bisa membawa keuntungan bagi organisasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam strategi organisasi, strategi ini termasuk tujuan, sumber daya manusia, teknologi, struktur, dan budaya. Cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam mempertahankan keunggulan organisasinya adalah dengan melakukan strukturalisasi (Soegiono & Sutanto, 2013). Oleh karena itu, perusahaan dapat mencapai perubahan yang optimal yaitu dengan melakukan penyesuaian strategi masalah perubahan yang dilakukan pada struktur organisasinya. Perubahan-perubahan yang telah dikelola dengan baik serta menggunakan strategi yang tepat akan membawa kesuksesan bagi organisasi.

Perubahan organisasi yang berkaitan dengan struktur organisasi biasanya ditempuh untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Sendow & Pandowo, 2019). Perubahan yang dilakukan pada struktur organisasi merupakan salah satu strategi perusahaan yang dilakukan guna menjadikan perusahaan semakin efektif, efisien dan produktif sehingga dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Kesadaran melakukan perubahan tidak hanya dirasakan apabila kinerja perusahaan dianggap menurun, akan tetapi perusahaan dapat melakukan perubahan struktur organisasi jika perusahaan dapat melihat dan menyadari akan banyaknya ancaman dari faktor eksternal.

Banyaknya ancaman bagi lingkungan bisnis membuat perusahaan harus mempersiapkan strategi yang tepat sebelum mengalami kemungkinan buruk yang akan dialami. Ini pun yang turut dilakukan oleh PT. Tanah Mas Celebes Indah (Cabang Palu), meskipun PT. TMCI merupakan salah satu perusahaan swasta yang sudah lama berdiri dan tentunya telah memiliki banyak pengalaman, bukan berarti membuatnya terlepas dari segala tantangan perubahan. Keadaan dunia yang semakin maju membuat intervensi lingkungan eksternal berupa perubahan harga, kemajuan teknologi, kondisi ekonomi dunia yang tidak menentu, pesaing baru yang bermunculan menjadi tantangan yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan baik BUMN maupun swasta termasuk PT. TMCI. Sehubungan dengan intervensi lingkungan eksternal yang terjadi, PT. TMCI dituntut untuk melakukan beberapa perbaikan agar tetap bertahan, dapat bersaing dan kinerja organisasi semakin meningkat. Salah satu strategi yang dilakukan oleh PT. TMCI adalah melakukan perubahan pada struktur organisasinya.

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan melalui wawancara bersama karyawan di PT. TMCI bahwa Salah satu strategi dilakukan oleh pimpinan untuk meningkatkan atau minimal mempertahankan kinerja organisasinya adalah melakukan perubahan pada struktur organisasi. Hal ini dilakukan karena adanya tuntutan dari lingkungan eksternal dan internal berupa banyaknya persaingan yang memperebutkan komoditas yang sama sehingga sulitnya menemukan kakao yang berkualitas dengan

harga yang terjangkau, hal ini berdampak pada kondisi internal yang mengharuskan perusahaan untuk menekan biaya pengeluaran dan produksi yang tentunya berkaitan dengan tenaga kerja. Kondisi internal lainnya yang mengharuskan perubahan perlu dilakukan karena banyaknya divisi dengan jenis yang sama menjadikan pengambilan keputusan sangat tidak efisien.

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif yaitu penelitian yang mampu menghasilkan penemuan yang tidak dapat dicapai dengan prosedur statistik atau dengan cara lain. Unit analisis merupakan salah satu komponen dalam penelitian kualitatif. Unit analisis dibentuk untuk menegaskan sesuatu yang akan dikaji dan menarik fokus pada apa yang akan diteliti agar tidak keluar dari fokus penelitian. Pada penelitian ini, populasi yang berjumlah 21 orang akan diambil sampel yang berasal dari perwakilan masing masing divisi, sehingga unit analisis yang terkait dengan subjek penelitian ini terdiri dari 11 informan sebagai berikut:

Tabel 1. Sampel Informan

Nama Organisasi	Informan	Jumlah
PT Tanah Mas Celebes Indah (Cabang Palu)	1. <i>Branch Manager</i>	1 orang
	2. <i>Controller</i>	1 orang
	3. <i>Warehouse Surpevisor</i>	1 orang
	4. <i>Traffic & ADM Supervisor</i>	1 orang
	5. <i>IT</i>	1 orang
	6. <i>Traffic</i>	1 orang
	7. <i>CMS Team</i>	1 orang
	8. <i>Warehouse Staff</i>	1 orang
	9. <i>Lab Quality</i>	1 orang
	10. <i>Acctg Finance</i>	1 orang
	11. <i>Acctg-Cert & Finance</i>	1 orang

Sumber: Data Penelitian (2021)

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Adapun untuk menentukan pengumpulan data dalam penelitian ini berdasarkan prinsip keterjangkauan peneliti baik dari segi waktu, tenaga dan sumber data. Informan penelitian adalah seseorang yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan peneliti. Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*

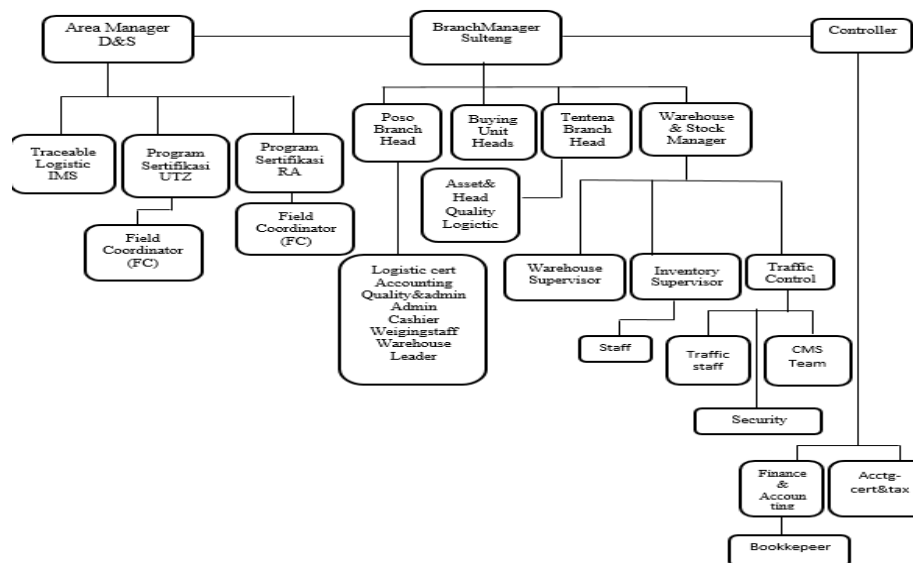
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini mengenai prosedur dan pelaksanaannya sesuai dengan penelitian yang biasanya digunakan pada penelitian kualitatif. Untuk menemukan informasi yang lebih mendalam dan menyeluruh dengan menggabungkan serta menganalisis data yang cenderung bersifat induktif. (Creswell, 2014) menjelaskan bahwa studi kasus adalah pendekatan kualitatif yang penelitiannya mengeksplorasi kehidupan nyata, kasus atau berbagai kasus melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam informasi. Metode analisis data dengan menggunakan metode studi kasus dapat diuraikan dengan mengacu pada konsep yang mengklasifikasikan analisis data dalam enam langkah (Rahardjo, 2017) sebagai berikut:

- Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara mendalam, observasi yang dilakukan pada objek penelitian, dan dokumentasi.
- Penyempurnaan data adalah kegiatan menyempurnakan data yang telah terkumpul. Penyempurnaan data dilakukan dengan cara mengetahui apakah data tersebut telah cukup sesuai dengan kebutuhan penelitian. Hal ini dapat diketahui dengan cara membaca keseluruhan data dengan merujuk ke rumusan masalah yang diajukan. Jika rumusan masalah diyakini dapat dijawab berdasarkan data

- yang telah ada, maka data dianggap sempurna. Sebaliknya, jika data dianggap belum cukup untuk menjawab rumusan masalah, data dianggap belum lengkap, sehingga peneliti wajib kembali ke lapangan untuk melengkapi datanya.
- c. Pengolahan data dilakukan setelah data dianggap sempurna. Peneliti melakukan pengolahan data dengan melakukan pengecekan kebenaran data, menyusun data, mengklasifikasikan data, mengoreksi jawaban wawancara yang kurang jelas. Dalam pengolahan data ini peneliti menggunakan Nvivo 11 plus sebagai alat bantu untuk mengolah data penelitian kualitatif dengan asumsi peneliti mampu memahami data-data yang diolah dan dianalisis.
 - d. Analisis data merupakan kegiatan yang dilakukan setelah pengolahan data yang dibantu dengan alat Nvivo 11 plus. Analisis data merupakan hal yang paling penting pada setiap penelitian, karena pada tahap ini akan diperoleh informasi berupa temuan penelitian. Kemampuan analisis data sangat ditentukan oleh keluasan wawasan teoritik peneliti, pengalaman penelitian, bimbingan dosen, dan minat peneliti yang kuat untuk menghasilkan penelitian yang berkualitas.
 - e. Simpulan hasil penelitian ditemukan setelah melakukan berbagai tahapan sebelumnya. Hasil penelitian yang disajikan merupakan garis besar dari temuan yang ditemukan oleh peneliti sesuai dengan permasalahan yang akan dipecahkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

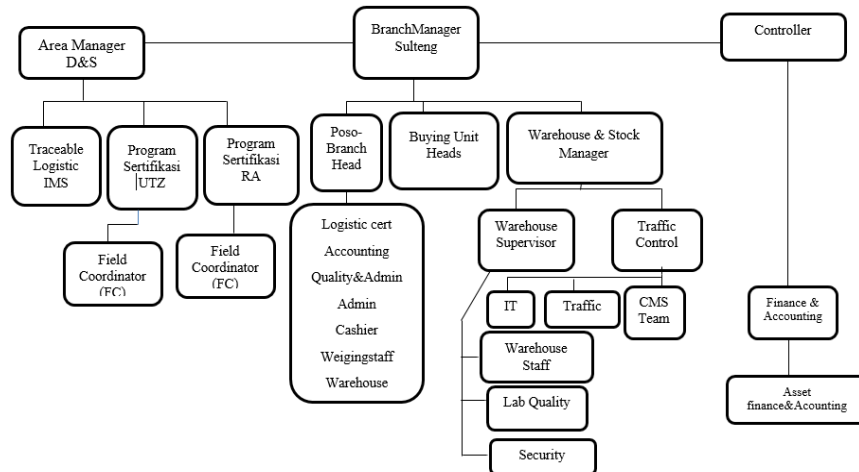
Untuk kelancaran berjalannya suatu aktivitas di sebuah perusahaan, struktur organisasi memegang peranan yang sangat penting. Adapun fungsi dari adanya struktur organisasi di PT. TMCI adalah untuk memperjelas hubungan antar bagian dalam perusahaan. Dibawah ini adalah gambaran struktur organisasi PT. TMCI (Cabang Palu) sebelum dilakukannya perubahan struktur organisasi:



Gambar 1. Struktur organisasi PT. TMCI (Cabang Palu) sebelum perubahan

Sumber: Data Penelitian (2021)

Setelah dirasakan adanya gejala perubahan dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan, maka PT. Tanah Mas Celebes Indah (Cabang Palu) melakukan perubahan pada struktur organisasinya. Dibawah ini adalah gambaran hasil dari perubahan struktur organisasi PT. Tanah Mas Celebes Indah (Cabang Palu):



Gambar 2 Struktur organisasi PT. TMCI (Cabang Palu) setelah perubahan

Sumber: Data penelitian (2021)

Berdasarkan data hasil wawancara yang telah diolah menggunakan Nvivo 11 plus yang merupakan alat bantu dalam pengolahan data kualitatif, maka hasil penelitian mengenai perubahan struktur organisasi sebagai upaya peningkatan kinerja perusahaan di PT. Tanah Mas Celebes Indah Cabang Palu akan disajikan pada pembahasan dibawah ini:

A. Proses perubahan struktur organisasi di PT. TMCI (Cabang Palu) melalui 3 fase yaitu:

1. Fase Pencairan (*Unfreezing*)

Fase pencairan merupakan Fase di mana perusahaan menyadari akan pentingnya perubahan sehingga harus merencanakan berbagai persiapan yang matang. Pada tahap ini PT. TMCI menyadari bahwa lingkungan eksternal dan internal membutuhkan suatu perubahan. Dianggap tidak memadai lagi, dan adanya perubahan harga maka struktur organisasi di PT. TMCI (Cabang Palu) mengalami perubahan dengan mengurangi divisi yang tidak efisien. Dari hasil penelitian, terdapat di luar langkah-langkah dalam fase ini yaitu:

a. Menganalisis kondisi bisnis

Berdasarkan dari hasil analisis data wawancara terkait lingkungan bisnis yang dirasakan oleh PT. TMCI (Cabang Palu) dapat dilihat bahwa kata-kata yang paling sering muncul dengan menggunakan software *Nvivo 11 Plus* pada *word cloud* diantaranya adalah mendesak, perusahaan, perubahan, harga, untuk, penting, struktur, dan bisnis.



Gambar 3 *Word Cloud* Hasil Analisis Data Wawancara

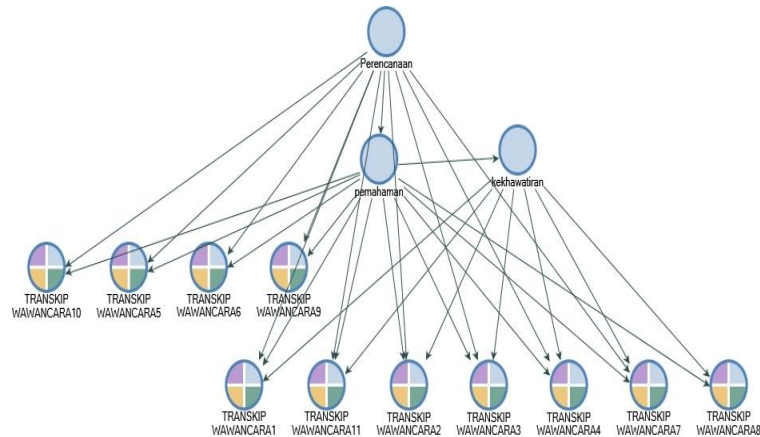
Sumber: *Nvivo 11 Plus*, (2021)

Melihat kata kata yang didominasi dari hasil analisis menggunakan software *Nvivo 11 plus* pada *word cloud* dapat dianalisis bahwa perubahan lingkungan bisnis yang menyebabkan harga yang semakin

tinggi dan situasi lingkungan bisnis yang penting dan mendesak membuat perusahaan melakukan perubahan pada struktur organisasinya.

b. Menyiapkan perencanaan perencanaan yang sistematis

Pada hasil olahan data yang menggunakan alat *Nvivo 11 plus* dapat dilihat bahwa adanya keterkaitan antara perencanaan, pemahaman, dan kekhawatiran. Hasil olahan data yang disajikan dalam bentuk *project map* dibawah ini juga menunjukkan semua informan menjelaskan mengenai perencanaan perusahaan dan pemahaman karyawan, sedangkan informan lainnya juga menjelaskan mengenai kekhawatiran.



Gambar 4. *Project Map* Hasil Analis Data Wawancara

Sumber: *Nvivo 11 Plus*, (2021)

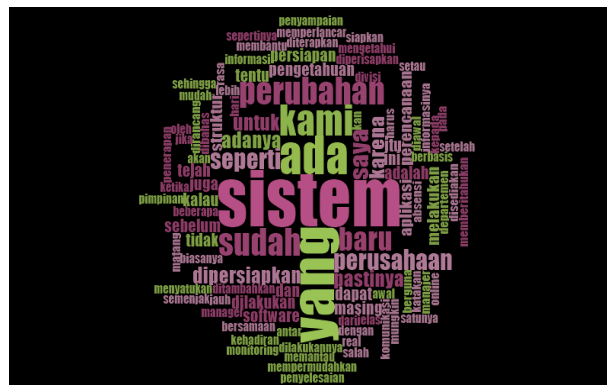
Dengan adanya hasil olahan data tersebut dapat diketahui bahwa perencanaan yang dimaksud untuk meminimalkan segala bentuk hambatan yang ditimbulkan adanya pemahaman masing-masing karyawan yang dapat memunculkan rasa kekhawatiran. Adapun persiapan yang telah dilakukan oleh PT. TMCI (Cabang Palu) adalah menyiapkan teknologi yang dapat membantu karyawan yang terkena dampak dari proses perubahan struktur organisasi.

2. Fase Perubahan (*Changing*)

Fase perubahan adalah fase yang mencakup tindakan modifikasi struktur dan teknologi. Fase ini sangat penting karena pada fase inilah semua sistem akan digerakkan untuk menuju keseimbangan yang baru. Fase ini akan berhasil apabila adanya motivasi dari karyawan untuk ikut berperan dalam perubahan struktur yang dilakukan. Berdasarkan informasi yang peneliti kumpulkan, terdapat beberapa cara yang dilakukan adalah:

a. Mempersiapkan berbagai macam sistem.

Sistem merupakan suatu kebutuhan yang diperlukan dalam melakukan perubahan struktur organisasi. Tanpa adanya persiapan sistem maka perubahan tidak akan berjalan sesuai yang diharapkan. Pada hasil olahan data yang disajikan dalam bentuk *word cloud* dibawah ini menunjukkan bahwa terdapat kata yang paling sering disebutkan seperti sistem, baru, dipersiapkan, kami, yang, perusahaan, perubahan, dan *software*.



Gambar 5. *Word Cloud* Hasil Analisis Data Wawancara

Sumber: Nvivo 11 Plus, (2021)

Dari Hasil analisis data tersebut menunjukkan bahwa terdapat sistem baru yang telah dipersiapkan oleh perusahaan. Berbagai sistem yang dipersiapkan adalah sistem absensi berbasis *online*, *software* yang dapat membantu dalam menyelesaikan tugas. Sistem ini sangat berguna untuk mengontrol karyawan setelah dilakukannya perubahan struktur organisasi.

b. Memotivasi karyawan dan menjalin hubungan kerja sama

Sumber daya manusia adalah penunjang keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kesiapan sumber daya manusia sangat diperlukan, adanya rasa takut untuk berubah menjadi salah satu tantangan yang harus dihadapi pimpinan sebagai agen perubahan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah diolah dengan menggunakan Nvivo 11 plus dan disajikan dalam bentuk *Mind Map* menggambarkan bahwa adanya hubungan antara motivasi, kerja sama dan manfaatnya untuk keberhasilan perubahan organisasi.



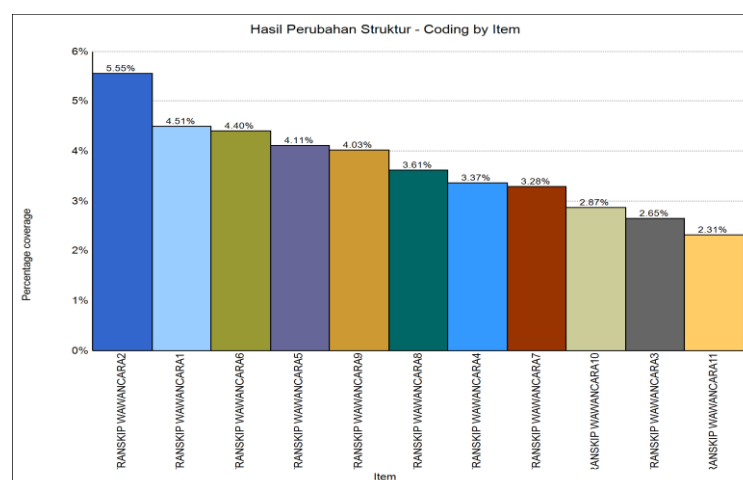
Gambar 6. Mind Map Hasil Analisis Data Wawancara

Sumber: Nvivo 11 Plus, (2021)

Dengan adanya motivasi yang diberikan oleh agen perubahan akan mendorong semangat dan kemauan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Perubahan struktur organisasi membutuhkan kerja sama antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan akan menunjuk karyawan yang memiliki potensi untuk membantu karyawan lainnya jika mengalami kesulitan dalam menjalankan perubahan struktur organisasi.

3. Fase Pembekuan Kembali (*Refreezing*)

Fase pembekuan kembali adalah fase akhir dari proses perubahan. Fase ini merupakan penentuan struktur akan dipertahankan dan dijalankan atau sebaliknya. Apabila hasil dari perubahan struktur membawa dampak positif, maka struktur tersebut akan dipertahankan dan dijalankan, sebaliknya apabila hasil dari perubahan struktur masih dianggap kurang dari keinginan maka struktur akan ditinjau kembali. Dengan adanya bantuan alat analisis Nvivo maka dapat disajikan hasil analisis dalam bentuk *chart wizard* dibawah ini:



Gambar 7. Chart Wizard Hasil Analisis Data Wawancara

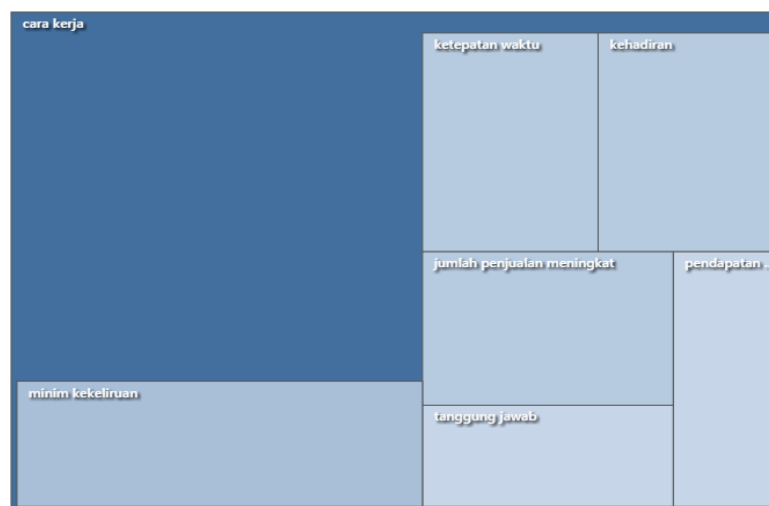
Sumber: Nvivo 11 Plus, (2021)

Gambar diatas menggambarkan bahwa hasil dari perubahan struktur organisasi dijalankan dan akan dipertahankan. Data diatas juga menggambarkan bahwa informan pada transkrip wawancara 2 yaitu *Controller* merupakan informan yang paling banyak memberikan informasi dibandingkan informan lainnya mengenai hasil dari perubahan struktur organisasi di PT. Tanah Mas Celebes Indah (Cabang Palu):

“Karena dianggap membawa dampak yang menguntungkan bagi perusahaan, kami memutuskan untuk menjalankan struktur yang ada saat ini dan akan mempertahankan jika dianggap masih memadai dan berfungsi sebagaimana mestinya yang tentunya harus terus menerus memperhatikan lingkungan bisnis perusahaan ya”

B. Kinerja Perusahaan PT. TMCI (Cabang Palu)

Dari Hasil Olahan data menggunakan *Nvivo 11 plus* mengenai kinerja perusahaan PT. TMCI (Cabang Palu) dapat disajikan dalam bentuk *Hierarki Chart*. *Hierarki Chart* adalah diagram yang dapat menampilkan data berbentuk persegi panjang dan bulat dengan berbagai ukuran. Dari berbagai ukuran tersebut ditentukan dengan menunjukkan jumlah koding pada nodes dan jumlah referensi dari koding yang dimasukkan sesuai transkrip wawancara yang telah dikumpulkan peneliti. *Hierarki Chart* membentuk skala terbaik sesuai dengan ruang yang tersedia sehingga ukuran-ukuran persegi panjang dapat dipertimbangkan dengan hubungan satu ruang dan ruang lainnya.



Gambar 8. Hierarki Chart Analisis Data Persegi Panjang

Sumber: *Nvivo 11 Plus*, (2021)

Dari Gambar diatas menunjukkan bahwa semua informan menyatakan adanya perubahan struktur organisasi tidak banyak mengubah cara kerja karyawan, akan tetapi perubahan struktur organisasi di PT. TMCI (Cabang Palu) membawa dampak yang begitu besar bagi perusahaan seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan semakin meningkat, kehadiran yang semakin membaik, berkurangnya kekeliruan dalam bekerja, rasa tanggung jawab yang semakin besar, jumlah penjualan meningkat, serta pendapatan perusahaan mengalami kenaikan.

KESIMPULAN

Salah satu strategi yang dilakukan PT. TMCI untuk menekan biaya pengeluaran dan produksi tersebut adalah melakukan perubahan pada struktur organisasinya dengan melalui 3 fase diantaranya adalah fase pencairan (*unfreezing*), fase perubahan (*changing*), dan fase pembekuan kembali (*refreezing*). Perubahan struktur organisasi di PT. TMCI (Cabang Palu) diawali dengan menganalisis kondisi bisnis terlebih dahulu kemudian menyiapkan berbagai macam persiapan berupa sistem baru, motivasi dan kerja sama antara pimpinan dan bawahan untuk mendukung keberhasilan dari perubahan yang dilakukan. Perubahan struktur organisasi tersebut menghasilkan bentuk struktur organisasi baru yang dijalankan dan akan dipertahankan oleh PT. TMCI karena dianggap membawa dampak positif bagi kinerja perusahaan seperti ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, kehadiran karyawan

yang semakin membaik, berkurangnya kekeliruan dalam pekerjaan, rasa tanggung jawab yang semakin besar, jumlah penjualan dan pendapatan semakin meningkat.

DAFTAR RUJUKAN

- Creswell, J. (2014). *Penelitian Kualitatif Dan Desain Riset Memilih Di Antara Lima Pendekatan (Ke-3)*. Pustaka Pelajar.
- Indrawan, R., & Yaniawati, P. (2017). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, Dan Pendidikan*. PT Refika Aditama.
- Sendow, G., & Pandowo, M. H. C. (2019). *Pengaruh Restrukturisasi Organisasi, Employee Engagement, Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja Sulut. Jurnal EMBA*. Vol.7, No.4, 4917-4926
- Soegiono, S. L., & Sutanto, M. (2013). *Restrukturisasi Organisasi Di PT Samudra Alam Raya Surabaya. Jurnal Agora*. Vol.1, No.3,1-9
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Alfabeta, Cv.
- Tampubolon, M. P. (2020). *Change Management*. Mitra Wacana Media.
- Torang, S. (2014). *Organisasi & Manajemen*. Alfabeta, Cv.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Perubahan (Ketiga)*. Rajawali Pers.