

Strategi Perubahan pada Perguruan Tinggi Menyikapi Dampak Pandemi Covid 19: Literatur Review

Wijiharta
mwijih@gmail.com

Prodi Manajemen Syariah STEI Hamfara

Abstrak

Pandemi global Covid-19 berdampak terhadap berbagai sektor termasuk pendidikan tinggi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji permasalahan dampak pandemi pada perguruan tinggi dan strategi pemecahannya, menggunakan metoda literatur review. Kesimpulan dari kajian literatur ini adalah bahwa permasalahan yang dihadapi perguruan tinggi bukan hanya masalah fasilitas IT dan sumberdaya pengelolanya, akan tetapi adanya perubahan lingkungan yang drastis akibat pandemi covid 19 sehingga memerlukan pengelolaan secara strategis. Kepemimpinan menjadi unsur utama dalam perubahan strategis, untuk memberikan arahan dan kepastian arah perusahaan, melalui perubahan atau pemaknaan ulang misi dan visi, serta perencanaan ulang strategi. Implementasi strategi dalam situasi perubahan yang sulit perlu menyelaraskan dengan sistem teknis, nilai-nilai politik dan budaya dan iklim organisasi serta mekanisme kontrol yang tepat. Penelitian ini diharapkan menambah referensi bagi perguruan tinggi dalam menghadapi perubahan yang diakibatkan oleh pandemi covid 19.

Kata kunci: *strategi perubahan, perguruan tinggi, pandemi covid 19*

Abstract

The global Covid-19 pandemic has an impact on various sectors including higher education. This study aims to examine the problem of the impact of the pandemic on higher education and the solution strategy, using the literature review method. The conclusion from this literature review is that the problems faced by universities are not only problems of IT facilities and management resources, but there are drastic environmental changes due to the Covid 19 pandemic so that it requires strategic management. Leadership is the main element in strategic change, to provide direction and certainty in the direction of the company, through changing or redefining the mission and vision, as well as strategic re-planning. The implementation of strategies in difficult change situations needs to align with the technical systems, political and cultural values and organizational climate and appropriate control mechanisms. This research is expected to add insight for universities in dealing with changes caused by the COVID-19 pandemic.

Key words: *change strategy, college, pandemi covid 19*

Pendahuluan

Pandemi COVID-19 telah menjadi wabah global (Khasanah, 2020) yang melanda hampir seluruh negara di dunia (Pakpahan, 2020), menimbulkan darurat kesehatan masyarakat dan ancaman serius bagi perekonomian negara maju, berkembang, dan terbelakang. (Abubakar, 2020). Banyak negara memberlakukan pembatasan perjalanan dan pengontrolan mobilitas (Fabeli, 2020), begitupun di Indonesia, penerapan kebijakan *physical distancing* hingga *work from* (Permatasari, 2020) dan anjuran *stay at home* dilaksanakan sbg upaya menekan perluasan covid-19 (Khasanah, 2020).

Pandemi COVID-19 tidak hanya berdampak pada sektor kesehatan (Karisma, 2020), tetapi juga berimplikasi pada berbagai sektor lainnya, ekonomi, sosial, dan politik (Pakpahan, 2020), termasuk pendidikan (Atsani, 2020, Salsabila, 2020). Kebijakan dalam dunia pendidikan di Indonesia adalah pelaksanaan pembelajaran secara online (Khasanah, 2020), baik pada tingkat sekolah dasar dan menengah, maupun tingkat perguruan tinggi (Pujilestrari, 2020).

Perubahan proses pembelajaran secara online menjadikan dampak sektor pendidikan tidak seberat sektor lain, seperti perhotelan, pariwisata, pusat perbelanjaan dan transportasi (Taufik, 2020). Sehingga pembelajaran online menjadi salah satu alternatif untuk jangka pendek, meski masih memerlukan pemikiran untuk strategi jangka panjang (Pakpahan, 2020), sehingga perlu mempunyai strategi untuk bertahan hidup di hadapan pandemi (Abubakar, 2020).

Pandemi COVID-19 sulit diprediksi kapan akan berakhir (Pakpahan, 2020),

sementara dampaknya masyarakat banyak yang mengalami kesulitan ekonomi (Hanoatubun, 2020; Rahmah, 2020), yang diantaranya memicu tuntutan penurunan biaya kuliah (CNN Indonesia, Rabu, 03/06/2020 06:05 WIB; Jawapos.com 19 Juni 2020, 16:50:15 WIB). Pemerintah dan lembaga kajian strategis juga telah memprediksi Indonesia tumbuh rendah atau bahkan negatif di tahun 2020 dan perencanaan pembangunan pasca covid-19 merupakan tantangan berat bagi seluruh negara di dunia (Muhyiddin, 2020), serta dapat menimbulkan ketidakstabilan ekonomi pada suatu negara bahkan dalam skala global (Burhanuddin, 2020).

Abubakar (2020) telah mengusulkan pentingnya strategi perusahaan untuk bertahan menghadapi pandemi. Akan tetapi menilik penelitian Taufik (2020) yang pada sisi lain mencatat tetap adanya kluster bisnis yang berkembang, maka perlu dirancang strategi alternatif lainnya untuk mendapatkan celah yang memungkinkan berkembang, sebagaimana usulan pengembangan layanan pendidikan berbasis teknologi informasi (Pujilestari, 2020), lebih dinamis dengan menerapkan *dynamic organization* (Salsabila, 2020), serta melakukan perubahan strategi dan budaya organisasi (Noer, 2020). Penelitian ini lebih memfokuskan pada perubahan strategi perguruan tinggi swasta dan mengeksplorasi prasyarat yang dibutuhkan dalam menghadapi pandemi Covid 19. Perbedaan dengan penelitian Noer (2020) adalah perbedaan konteks permasalahannya. Penelitian Noer (2020) berlatar belakang perguruan tinggi secara umum dalam menghadapi berbagai perubahan yang semakin cepat. Adapun penelitian ini berlatar belakang pandemi global Covid 19 yang bersifat lebih ekstrim dan berdampak

lebih luas, dan pada sisi lain lebih memfokuskan pada perguruan swasta kecil yang lebih rentan terhadap dampak pandemi.

Metode penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kepustakaan, yang identik dengan kegiatan analisis teks atau wacana yang menyelidiki suatu peristiwa, baik berupa perbuatan atau tulisan yang diteliti untuk mendapatkan fakta – fakta yang tepat. Informasi penelitian kepustakaan dapat diperoleh dari buku – buku ilmiah, laporan penelitian, karangan – karangan ilmiah, tesis, disertasi, peraturan – peraturan, buku tahunan, ensiklopedia, dan sumber – sumber tertulis yang lain (Hamzah, 2020). Dokumen yang relevan dianalisis isinya yaitu dengan memeriksa dokumen secara sistematis dan obyektif terhadap bentuk – bentuk komunikasi yang tertuang secara tertulis (Satori, 2014).

Langkah pengumpulan data dalam penelitian kepustakaan sebagai berikut (Hamzah, 2020) :

1. Menghimpun literatur yang berkaitan dengan tema dan tujuan penelitian
2. Mengklasifikasikan buku – buku, dokumen – dokumen, atau sumber lain berdasar tingkat kepentingannya – sumber primer, sekunder, tersier
3. Mengutip data – data yang diperlukan sesuai fokus penelitian lengkap dengan sumbernya sesuai dengan teknik sitasi ilmiah
4. Melakukan konfirmasi atau crosscheck data dari sumber utama atau dengan sumber lain untuk kepentingan validitas dan reliabilitas atau trustworthness
5. Mengelompokkan data berdasarkan sistematika penelitian

Sistematika pencarian bahan kajian literatur : pemilihan kata kunci dan sumber publikasi (google scholar, ssrn dan repec). Literatur ilmiah dan laporan teknis ditinjau secara sistematis, sebagai metodologi untuk menemukan dan mengklasifikasikan studi terkait untuk penelitian. Studi semacam itu diperiksa dan disintesis dengan cara yang memberikan wawasan baru tentang dampak pandemi baru untuk bisnis di seluruh dunia. (Abubakar, 2020).

Hasil literatur review

Peruntukan literatur terkait dampak pandemi mendapatkan 14 literatur. Setelah dilakukan kajian literatur diperlukan penambahan literatur untuk memperjelas permasalahan, diperoleh 6 literatur tambahan. Sehingga didapatkan total 20 literatur. Adapun literatur terkait dengan strategi perubahan didapatkan sebanyak 39 literatur, yang terdiri dari 36 jurnal dan 3 textbook.

Kajian terhadap 20 literatur mendapatkan kesimpulan bahwa pandemi Covid-19 terjadi di seluruh dunia (Abubakar, 2020; Cojoianu, 2020; Khasanah, 2020; Salsabila, 2020) dan waktu berakhirnya sulit untuk diprediksi (Pakpahan, 2020). Pandemi COVID-19 berdampak besar pada berbagai sektor (Atsani, 2020), ekonomi, sosial, politik (Pakpahan, 2020), pariwisata (Karisma, 2020) dan *Online Travel Agent (OTA)* sektor pariwisata (Abubakar, 2020; Permatasari, 2020); perusahaan negara, usaha swasta hingga bisnis UMKM (Pakpahan, 2020). Pemberlakuan kebijakan penanganan covid 19 (Fabeli, 2020) seperti *physical distancing*, wacana *lockdown* (Karisma, 2020, *work from home* (Permatasari, 2020), pembelajaran online (Pujilestrari, 2020)

dan *stay at home* (Khasanah, 2020) menambah kesulitan bidang bisnis.

Aktivitas pendidikan, meski juga terdampak (Atsani, 2020; Salsabila, 2020), tetapi proses pembelajaran tetap harus dijalankan (Salsabila, 2020). Proses pembelajaran baik pada tingkat sekolah dasar dan menengah, maupun tingkat perguruan tinggi (Pujilestrari, 2020) beralih menggunakan moda virtual (Khasanah, 2020). Meski Taufik (2020) menemukan bahwa bahwa pendidikan, hantaran makan/minuman dan kebutuhan pokok, dan produk kesehatan terkategori sebagai bisnis yang stabil jika melalui penyesuaian model interaksi menggunakan platform aplikasi online, tetapi kendala yang dihadapi adalah fasilitas IT baik pada institusi pendidikan (Pujilestari, 2020) maupun peserta didik.

Lingkungan eksternal makro yang bisa terdampak pandemi covid 19 meliputi regulasi/hukum, politik, ekonomi, sosiokultural, teknologi, lingkungan (Thompson et.al, 2019), demografi dan global (Hill et.al., 2016; Hiitt et.al., 2016); lingkungan persaingan meliputi pemasok, pembeli, pesaing langsung, pendatang baru, substitusi (Thompson et.al., 2019) dan komplemen (Hill et.al., 2016).



Gb1. Lingkungan makro dan lingkungan persaingan (Thompson, et.al., 2019)

Lingkungan internal perusahaan berupa aset perusahaan sebagai sumber keunggulan juga bisa berubah pada kondisi pandemi covid 19. Aset perusahaan meliputi basic factor (land, labour, management, plant and equipment) dan advanced factor (process knowledge, organizational architecture, intellectual property) (Hill, et.al., 2016).



Gb. 2. Lingkungan internal perusahaan (Hill, et.al., 2016).

Terdapat dua pendapat tentang perubahan dalam organisasi terkait interaksi dengan lingkungan, pendapat pertama melihat perubahan sebagai hal yang berkelanjutan dengan transformasi organisasi secara berkelanjutan untuk mengimbangi perubahan lingkungan, dan pendapat kedua melihat perubahan sebagai proses keseimbangan bersela (Balogun, 2016). Dalam lingkungan yang selalu berubah, perubahan strategis bermanifestasi sebagai masalah penting bagi perusahaan dan dengan demikian menjadi pusat bidang manajemen dan strategi (Kunisch, 2017). Perubahan strategis dipilih untuk dipelajari karena pemborosan sumber daya yang diciptakan oleh 50-70% inisiatif yang gagal dan tekanan dari lingkungan (Riedl, 2020). Perubahan strategi dibutuhkan untuk memperkuat dan memperbaiki budaya perusahaan (Aini, 2017), agar tetap kompetitif dan relevan,

proses perubahan identitas perusahaan tidak boleh diabaikan (Abratt, 2016).

Perubahan organisasi melibatkan perubahan misi dan visi organisasi (Bucata, 2016), bagaimana visi masa depan ditafsirkan dan dipahami oleh organisasi (Ericksson, 2018), pembuatan makna baru (Spee, 2017). Visi yang efektif, jelas dan dapat diakses, harus dipastikan untuk memfasilitasi perubahan sistemik di lembaga pendidikan tinggi (Ghavifeckr, 2017).

Kepemimpinan adalah unsur utama dalam perubahan strategis (Bender, 2017; Morphet, 2015). Perubahan manajerial mendahului perubahan strategis. Reorganisasi tim manajemen puncak, bahkan tanpa suksesi Chief Executive Officer, adalah kondisi yang dibutuhkan untuk perubahan strategis terjadi (Dominguez, 2017). Kepemimpinan dalam suatu krisis tergantung pada kemampuan untuk memberikan arahan dan kepastian (Morphet, 2015). Kepemimpinan yang menciptakan perubahan (Tang, 2019). Eksekutif senior berperan dalam komponen pemikiran strategis berkaitan dengan formulasi (Balogun, 2016), pengetahuan dan kemampuan mereka dalam proses perubahan strategis (Dominguez, 2017), dan tindakan strategis yang harus dilakukan dengan menyelaraskan organisasi di belakang strategi yang dimaksud (Balogun, 2016). Kepemimpinan dalam krisis dapat menjadi kritis dan akan lebih berhasil jika persiapan telah dibuat untuk krisis, termasuk risiko, ketahanan atau perencanaan darurat. (Morphet, 2015).

Proses perubahan sistemik diawali dari fungsi utama manajemen, termasuk perencanaan, pengorganisasian, pembinaan, dan pemantauan. Perancangan strategik yang baik akan merangkum elemen

terpenting dan menangani isu utama berkaitan dengan implementasi perubahan dalam seluruh sistem (Ghavifeckr, 2017). Organisasi saat dihadapkan dengan perubahan penting yang membuat manajemen strategis lebih sulit dan lebih kompleks, sehingga juga harus memperhitungkan sistem teknis, nilai-nilai politik dan budaya (Bucata, 2016), serta penyelarasan iklim organisasi dengan mekanisme kontrol organisasi yang tepat (Shen, 2017). Manajer menengah lebih mungkin untuk memilih gaya implementasi otoritatif jika perubahan yang akan diterapkan adalah karena persepsi urgensi kelangsungan hidup bagi organisasi (Joshi, 2017). Kemampuan manajerial dan ikatan eksternal mempengaruhi kecepatan perubahan strategis dapat diimplementasikan (Yi, 2016).

Cojoianu (2020) menyarankan strategi aliansi sebagai tanggapan terhadap krisis Covid-19 dan untuk periode pasca-pandemi ketika ada peluang global untuk bangkit kembali secara kolaboratif. Hoelschr (2019) memandang kombinasi perubahan, kolaborasi, dan ketegangan hal yang wajar untuk dilakukan dalam kehidupan organisasi (Hoelschr, 2019).

Perubahan internal organisasi disarankan juga melibatkan pengenalan teknologi baru dengan jenis kegiatan baru, pengenalan sistem peringkat dan sistem kinerja, penggajian yang didefinisikan ulang, perubahan struktur organisasi (Bucata, 2016) dan tuntutan organisasi agar lebih dinamis (Salsabila, 2020). Penggunaan komunikasi visual memungkinkan pendekatan multidisiplin dan mendefinisikan kembali masalah yang muncul dari batasan umum untuk mencapai solusi berdasarkan pemahaman baru tentang situasi yang kompleks (Ericksson, 2018). Perubahan juga terjadi setiap hari dengan

cara-cara kecil dan perubahan-perubahan ini perlu terus ditinjau jika mereka membawa konsekuensi yang tidak diinginkan (Morphet, 2015).

FIGURE 4.1 Identifying the Components of a Single-Business Company's Strategy



Gb3. Strategi fungsional kunci (Thompson, et.al., 2019)

Strategi fungsional R&D, produksi, marketing, keuangan, SDM, teknologi informasi dan lainnya menyesuaikan strategi institusi (Thompson, et.al., 2019). Strategi pemasaran perguruan tinggi yang baik adalah bermutu, relevan, berdaya saing. Inovatif, tanggapan perubahan, berkelanjutan, dengan inovasi sumber pendanaan (Anwar, 2016), dan perlu mempertimbangkan perubahan orientasi, kebutuhan dan perilaku pelanggan (Bucata, 2016).

Pembahasan

Perubahan lingkungan makro, lingkungan persaingan dan lingkungan internal sebagai dampak pandemi covid 19 cukup drastis dan tidak bisa diprediksi sebelumnya. Revolusi industri 4.0 mengarah kepada pemanfaatan internet berjejaring yang tentunya memerlukan persiapan untuk penerapannya. Perkembangan sistem informasi telah merubah landscape bisnis (Ananda, 2018). Akan tetapi perubahan lingkungan sebagai

dampak pandemi covid 19 tersebut telah memaksa untuk secara cepat menerapkannya. Sehingga diperlukan strategi perubahan dalam mengelola perubahan drastis tersebut.

Perubahan lingkungan makro (Thompson, et.al., 2019) yang terdampak covid 19 pada faktor ekonomi diungkap oleh beberapa peneliti, termasuk sektor pariwisata (Karisma, 2020) dan *Online Travel Agent (OTA)* (Abubakar, 2020; Permatasari, 2020); perusahaan negara, usaha swasta hingga bisnis UMKM (Pakpahan, 2020). Perubahan juga terjadi pada faktor politik dan sosial (Pakpahan, 2020). Perubahan pada faktor regulasi/hukum yang diungkap beberapa peneliti berupa kebijakan penanganan covid 19 seperti *physical distancing*, wacana *lockdown* (Karisma, 2020, *work from home* (Permatasari, 2020), pembelajaran online (Khasanah, 2020; Pujilestrari, 2020) dan *stay at home* (Khasanah, 2020). Perubahan pada faktor teknologi menjadi penting dengan penggunaan sarana internet dalam proses pembelajaran online (Pujilestari, 2020). Adapun perubahan dari lingkungan persaingan persaingan/industri (Thompson, et., al., 2019) adalah kendala dari fasilitas IT peserta didik (Pujilestari, 2020). Hal krusial lainnya adalah menyangkut pasokan mahasiswa baru ke depan oleh luasnya wilayah pandemi yang mempengaruhi perekonomian masyarakat.

Permasalahan institusi pendidikan tentu saja bukan sebatas masalah pembiayaan untuk mengatasi keterbatasan fasilitas IT dan penyiapan sumberdaya manusia untuk penerapannya sebagai adaptasi jangka pendek (Pakpahan, 2020), tetapi adanya perubahan yang mendadak. Perubahan yang mendadak dan tidak bisa dihindari adalah penyebab perubahan,

sebagaimana teori perubahan revolusioner (Balogun, 2016). Perubahan lingkungan yang luas dan merambah berbagai sektor akibat pandemi covid 19 memerlukan pengelolaan secara strategis.

Perubahan organisasi melibatkan perubahan misi dan visi organisasi (Bucata, 2016), bagaimana visi masa depan ditafsirkan dan dipahami oleh organisasi (Ericksson, 2018), pembuatan makna baru (Spee, 2017). Visi yang efektif, jelas dan dapat diakses, harus dipastikan untuk memfasilitasi perubahan sistemik di lembaga pendidikan tinggi (Ghavifeckr, 2017).

Kepemimpinan adalah unsur utama dalam perubahan strategis (Bender, 2017; Morphet, 2015). Perubahan manajerial mendahului perubahan strategis. Reorganisasi tim manajemen puncak, bahkan tanpa sukseksi Chief Executive Officer, adalah kondisi yang dibutuhkan untuk perubahan strategis terjadi (Dominguez,

Simpulan

Pandemi Covid-19 terjadi secara global yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap berbagai sektor. Kebijakan pengalihan proses pembelajaran pada berbagai tingkat pendidikan secara online menghadapi kendala fasilitas IT baik pada institusi pendidikan maupun peserta didik. Institusi pendidikan tinggi menghadapi perubahan lingkungan perubahan yang memerlukan pengelolaan secara strategis.

Kepemimpinan adalah unsur utama dalam perubahan strategis, untuk memberikan arahan dan kepastian arah perusahaan, melalui perubahan atau pemaknaan ulang misi dan visi, serta perencanaan ulang strategi. Implementasi

strategi dalam situasi perubahan yang sulit perlu menyelaraskan dengan sistem teknis, nilai-nilai politik dan budaya dan iklim organisasi serta mekanisme kontrol yang tepat; adapun manajer menengah lebih mungkin untuk memilih gaya implementasi otoritatif.

Penelitian lanjut diperlukan dengan mengambil nara sumber dari para pengambil kebijakan pada perguruan tinggi. Penggunaan indikator – indikator kualitatif ataupun kuantitatif juga diperlukan untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih obyektif.

Daftar Pustaka

- Abidin, Z. Rumansyah, dan K. Arizona, 2020. Pembelajaran *Online* Berbasis Proyek Salah Satu Solusi Kegiatan Belajar Mengajar Di Tengah Pandemi Covid-19.. *Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan*, 5 (1): 64 – 70 DOI: 10.29303/jipp.v5i1.111
- Abratt, R. & M. Mingione, 2017. Corporate identity, strategy and change. *Journal of Brand Management*, Desember, 2016.
- Ananda, A., Strategi Pemasaran Akibat Perubahan Consumer Behaviour, *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, Volume 15, No. 2, Mei 2018, 120 – 138
- Anwar, S., Perubahan Strategi Pemasaran Perguruan Tinggi Swasta, *Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM)*, Vol 14 No 4, 2016, 767 – 77, DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.17>
- Atsani, L.G.M.Z., 2020. Transformasi media pembelajaran pada masa Pandemi covid-19, *Al-Hikmah: Jurnal Studi Islam*, Vol 1 No 2, hal 44-54
- Bender, K., L. Beitsch, & J. Kronstadt, 2017. Development of a National Public Health Accreditation Program: A Case Study in Strategic Change Management and Sustainability, Wolters Kluwer Health, Inc. www.JPHMP.com

- May/June, Volume 23, Number 3: 315-324,
- Bucata, D., 2016, Organizational Change Management: Part of Management Strategy, *Revista Economică*, vol 68, no 5, p 149 - 157
- Burhanuddin, C.I. dan M.N. Abdi, 2020. Ancaman krisis ekonomi global dari dampak Penyebaran virus corona (covid-19), *AkMen*, Vol 17, No 1, Maret 2020, hal.90-98
- Cojoianu, T.F., A.B. Haney, and A. Meiring, Strategic Alliances As Treatment for Covid-19 And Beyond, 2020. Oxford Smith School of Enterprise and the Environment, Working Paper No. 20-04, June 2020.
- Domínguez-Cc, M. and C. Barroso-Castro, 2017. Managerial change and strategic change: The temporal sequence, *Journal of Management & Organization*, 23:1 (2017), pp. 46-73. doi:10.1017/jmo.2016.49.
- Eriksson, Y. and A. Fundin, 2018. Visual management for a dynamic strategic change, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 Issue: 3, pp.712-727, <https://doi.org/10.1108/-05-2016-0103>
- Fabeil, N.F., K.H. Pazim, and J. Langgat, (2020), The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro-Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy. In: *Journal of Economics and Business*, Vol.3, No.2, 837-844. DOI: 10.31014/aior.1992.03.02.241
- Ghavifekr, S. & S. Hussin, 2017. Kepimpinan berdasarkan visi dalam organisasi universiti: Strategi dan dasar untuk perubahan sistemik. *Jurnal kepemimpinan pendidikan | januari 2017*, bil. 4, isu 1, 50 - 71.
- Hadiwardoyo, W., 2020. Kerugian Ekonomi Nasional Akibat Pandemi Covid-19, *Journal of Business and Entrepreneurship*, vol 2, no 2, April 2020, hal 83 - 92
- Hanoatubun, S. H., 2020. Dampak Covid - 19 Terhadap Perekonomian Indonesia. *Edupsyscouns Journal*, 19 Februari, Vol 2, No 1
- Hoelscher, C.S., 2019. Collaboration for Strategic Change: Examining Dialectical Tensions in an Interorganizational Change Effort. *Management Communication Quarterly*, p. 1-34, DOI: 10.1177/0893318919834340
- Irhandayaningsih, A., 2020. Pengukuran Literasi Digital Pada Peserta Pembelajaran Daring di Masa Pandemi COVID-19, *ANUVA Volume 4 (2)*: 231-240
- Janićijević, N. 2017. Organizational Models As Configurations Of Structure, Culture, Leadership, Control, And Change Strategy, *Economic Annals*, Volume LXII, No. 213 / April - June 2017, DOI:10.2298/EKA1713067J
- Joshi, M. and S. Jha, 2017. Choice of an authoritative style when implementing a survival urgency based strategic change: a middle manager's perspective, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 10 Issue: 2, pp. -, doi: 10.1108/JSMA-06-2014-0041
- Karisma, A., 2020. Dampak Pandemi Corona Terhadap Bisnis Perjalanan dan Wisata di Indonesia (Impact of Coronavirus Pandemic on Travel and Tourism Business in Indonesia), April 10, 2020. <https://ssrn.com/abstract=3590940>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3590940>
- Khasanah, D.R.A.U., H. Pramudibyanto dan B. Widuroyekti. Pendidikan Dalam Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Sinestesia*, Vol. 10, No. 1, April 2020.
- Komodromos, M., D. Halkias, N. Harkiolakis, 2018. Managers' perceptions of trust in the workplace in times of strategic change: The cases of Cyprus, Greece and Romania, *EuroMed Journal of Business*, <https://doi.org/10.1108/EMJB-03-2018-0018>

- Kunisch, S., J.M. Bartunek, J. Mueller, 2017. Time In Strategic Change Research, *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 2, 1005–1064. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0133>
- Le, S. and M. Kroll, 2017. CEO international experience: Effects on strategic change and firm performance, *Journal of International Business Studies* (2017) 48, 573–595
- Lei, Y., C.M. Finlayson, R. Thwaites, G. Shi and L. Cui, 2017. Using Government Resettlement Projects as a Sustainable Adaptation Strategy for Climate Change, *Sustainability* 2017, 9, 1373; doi:10.3390/su9081373
- Lundgren-Henriksson, E. & . S. Kock, 2016. Coopetition in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in cooperative strategic change development, *Industrial Marketing Management* xxx (2016) xxx–xxx. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarm.2016.05.012>
- Muhyiddin, 2020. Covid-19, New Normal dan Perencanaan Pembangunan di Indonesia, *The Indonesian Journal of Development Planning*, Volume 240 IV No. 2 – Juni 2020
- Noer, E., 2019. Kepemimpinan Strategis Dan Perubahan Pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, Vol.10, No.2, Oktober 2019; 59-70. DOI : 10.35724/jies.v10i2.2409
- Pakpahan, A.K., 2020. COVID-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, *Journal Ilmiah Hubungan Internasional*. Vol 16, no 1, ed khusus, April 2020. DOI: <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64>
- Permatasari, I., 2020. Strategi yang Dilakukan Online Travel Agent (OTA) dalam Menghadapi Covid-19 (The Strategy Undertaken by Online Travel Agents (OTA) in Dealing COVID-19), April 8, 2020. <https://ssrn.com/abstract=3590966>.
- <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3590966>
- Pujilestari, Y., 2020. Dampak Positif Pembelajaran Online Dalam Sistem Pendidikan Indonesia Pasca Pandemi Covid-19, 'Adalah: Buletin Hukum dan Keadilan, Vol. 4, No. 1 (2020)
- Rohmah, S.N., 2020. Adakah Peluang Bisnis di Tengah Kelesuan Perekonomian Akibat Pandemi Coronavirus Covid-19? 'Adalah: Buletin Hukum dan Keadilan, Vol. 4, No. 1 (2020)
- Salsabila, O., 2020. Penerapan Virtual Teams Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 Di Perguruan Tinggi Negeri Di Indonesia: Kegiatan Akademik Dan Organisasi Kemahasiswaan (Implementation of Virtual Teams in Dealing with COVID-19 Pandemics in State University in Indonesia: Academic Activities and Student Organizations), April 10, 2020. <https://ssrn.com/abstract=3611783>. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3611783>
- Svante Schriber, Jan Löwstedt, 2019. Reconsidering ordinary and dynamic capabilities in strategic change, *European Management Journal* (2019), <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.006>
- Hao Shen Yu Gao Xiuyun Yang , 2017," Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics: evidence from China ", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Iss 2 pp. - <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0064>
- Sorsa, V. & E. Vaara, (2020). How Can Pluralistic Organizations Proceed with Strategic Change? A Processual Account of Rhetorical Contestation, Convergence, and Partial Agreement in a Nordic City Organization. *Organization Science*, 12 Mar 2020, pp. 1–26.

<https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1332>

Spee, P. & P. Jarzabkowski, (2017) Agreeing on What? Creating Joint Accounts of Strategic Change. *Organization Science*, Vol. 28, No. 1, January–February 2017, pp. 152–176. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2016.1105>

Taufik dan E. A. Ayuningtyas, 2020. Dampak pandemi covid-19 terhadap bisnis dan Eksistensi platform online (*the impact of covid-19 pandemic on business and online Platform existance*). *Jurnal Pengembangan Wiraswasta* Vol. 22 No. 01 – Apr 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33370/jpw.v22i1389> p-ISSN 1411-710X

Wang, Y. & K. Y. Wang, 2017. How do firms tackle strategic change? A theoretical model of the choice between dynamic capability-based and ad hoc problem-solving approaches, *Journal of Organizational Change Management*, 08 July 2017, <https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0045>

Whittle, A. & A. Gilchrist, 2020. The art of stage-craft: A dramaturgical perspective on strategic change, *Strategic Organization*, p 1–31. DOI: 10.1177/1476127020914225

Wiedner, R. & M. Barrett, 2016. The Emergence of Change in Unexpected Places: Resourcing Across Organizational Practices in Strategic Change. *Academy of Management Journal*, p 1-60.

Yi, Y., Y. Li, M.A. Hitt, Y. Liu, and Z. Wei, 2016. The influence of resource bundling on the speed of strategic change: Moderating effects of relational capital, *Asia Pac J Manag*, 12 Februari 2016. DOI 10.1007/s10490-016-9458-z

Yi, Y., M. Gu, and Z. Wei, (2017), "Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change ", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Iss 2 pp. -, 21 March 2017.

<http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-12-2015-0241>

Zhao, Y., R. J. Calantone and C.M. Voorhees, 2018. Identity change vs. strategy change: the effects of rebranding announcements on stock returns, *Journal of the Academy of Marketing Science* (2018) 46:795–812. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0579-4>