Jurnal Ekonomi, Teknologi dan Bisnis (JETBIS)
Volume 5, Number 4 April 2026
p-ISSN 2964-903X; e-ISSN 2962-9330

Mengelola Perubahan dan Manajemen Stres dalam Organisasi: Sebuah Kajian Literatur dalam Perspektif Perilaku Dan Budaya Organisasi

Nia Aghniyatul Ilmi[1], Muhammad Naufal Harits[2], Eka Febrian Nugraha[3], Lili Karmela F[4]
Universitas Kuningan, Indonesia[1,2,3,4]
*Email: 20251710030@uniku.ac.id[1]

ABSTRAK

Perubahan organisasi merupakan fenomena yang tidak dapat dihindari akibat dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang, mulai dari perkembangan teknologi, pergeseran pasar, hingga tuntutan daya saing. Di sisi lain, proses perubahan kerap memunculkan tekanan psikologis atau stres kerja yang, apabila tidak dikelola dengan tepat, dapat menurunkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini bertujuan mengkaji secara konseptual keterkaitan antara manajemen perubahan dan manajemen stres dalam organisasi melalui pendekatan tinjauan literatur (*literature review).* Metode yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif dengan menelaah berbagai sumber pustaka relevan, meliputi teori perubahan model Kurt Lewin, model delapan langkah John Kotter, serta konsep manajemen stres pada level individu dan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi perubahan sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengomunikasikan visi secara jelas, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, serta menyediakan pelatihan dan dukungan manajerial yang konsisten. Selain itu, stres kerja yang timbul akibat proses perubahan dapat diminimalkan melalui kombinasi strategi individu, seperti olahraga, manajemen waktu, dan istirahat yang cukup, dengan strategi organisasi, seperti penciptaan lingkungan kerja yang sehat, dukungan sosial, program kesejahteraan, dan fleksibilitas kerja. Kajian ini menyimpulkan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan manajemen perubahan dengan manajemen stres secara simultan akan lebih siap membangun budaya organisasi yang adaptif, resilien, dan berkelanjutan.

Kata kunci: manajemen perubahan; manajemen stres; perilaku organisasi; budaya organisasi; resistensi perubahan

ABSTRACT

Organizational change is an unavoidable phenomenon triggered by the continuous dynamics of the business environment, including technological advancement, market shifts, and competitiveness demands. On the other hand, the change process often generates psychological pressure or work stress that, if not properly managed, may reduce employee performance and well-being. This research aims to conceptually examine the relationship between change management and stress management within organizations through a literature review approach. A descriptive-qualitative method was employed by reviewing relevant literature, including Kurt Lewin's change theory, John Kotter's eight-step model, and the concept of stress management at both individual and organizational levels. The findings indicate that the success of change implementation is strongly influenced by leaders' ability to communicate a clear vision, involve employees in the change process, and provide consistent training and managerial support. Furthermore, work stress arising from the change process can be minimized through a combination of individual strategies, such as exercise, time management, and adequate rest, and organizational strategies, such as creating a healthy work environment, social support, wellness programs, and work flexibility. This study concludes that organizations capable of simultaneously integrating change management and stress management will be better prepared to build an adaptive, resilient, and sustainable organizational culture.

Keywords: change management; stress management; organizational behavior; organizational culture; resistance to change.

PENDAHULUAN

Organisasi pada era disrupsi dihadapkan pada tuntutan untuk terus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat dan kompleks (Rojabi, 2025). Perkembangan teknologi digital, pergeseran preferensi pasar, meningkatnya intensitas persaingan bisnis, serta perubahan kebutuhan internal organisasi mendorong setiap organisasi untuk memiliki kapasitas dalam merencanakan, mengelola, dan mengimplementasikan perubahan secara sistematis agar tetap relevan dan kompetitif (Harahap, 2026).

Dalam konteks tersebut, perubahan organisasi (organizational change) tidak lagi dipandang sebagai peristiwa yang bersifat insidental, melainkan sebagai proses strategis yang berlangsung secara berkelanjutan guna menjaga keberlangsungan organisasi di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berkembang (Wibowo, 2022). Namun demikian, keberhasilan perubahan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan organisasi dalam mengubah sistem, struktur, maupun teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola aspek manusia yang terlibat di dalam proses perubahan tersebut (Zona et al., 2025).

Urgensi pengelolaan perubahan organisasi semakin nyata apabila dikaitkan dengan tingginya tingkat kegagalan transformasi organisasi dan meningkatnya tekanan psikologis yang dialami karyawan selama proses perubahan. Berbagai kajian yang banyak dirujuk dalam praktik manajemen menunjukkan bahwa sebagian besar inisiatif perubahan berskala besar gagal mencapai sasaran yang telah ditetapkan, terutama karena rendahnya keterlibatan karyawan dan lemahnya penguatan kapabilitas organisasi (Errida & Lotfi, 2021).

Kondisi tersebut diperkuat oleh laporan WHO, (2024) yang menyebutkan bahwa sekitar 12 miliar hari kerja hilang setiap tahun akibat depresi dan kecemasan dengan estimasi kerugian produktivitas global mencapai US$1 triliun. Selain itu, survei Gallup, (2023) menemukan bahwa sekitar 41% pekerja mengalami stres harian, sedangkan tingkat employee engagement global masih berada pada kisaran 21–23%. Fakta tersebut menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan stres kerja merupakan dua persoalan yang saling berkaitan serta berpotensi memengaruhi produktivitas, kesejahteraan karyawan, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Al-Ghazali & Afsar, 2025).

Dalam perspektif perilaku organisasi, perubahan dapat berlangsung secara terencana (planned change) maupun tidak terencana (unplanned change). Perubahan terencana dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis, sedangkan perubahan tidak terencana terjadi sebagai respons terhadap tekanan eksternal maupun internal yang muncul secara tiba-tiba. Terlepas dari bentuknya, setiap proses perubahan hampir selalu memunculkan resistensi karena perubahan mengubah kebiasaan, pola kerja, maupun struktur hubungan yang telah terbentuk sebelumnya (Khaw et al., 2023).

Resistensi yang tidak dikelola secara tepat berpotensi menghambat implementasi perubahan sekaligus menurunkan efektivitas organisasi. Salah satu konsekuensi psikologis yang paling sering muncul selama proses tersebut ialah meningkatnya stres kerja akibat ketidakpastian, peningkatan beban kerja, konflik peran, maupun ketidakjelasan tanggung jawab baru. Apabila kondisi tersebut tidak ditangani secara tepat, dampaknya dapat memengaruhi kesehatan fisik, psikologis, perilaku individu, hingga kinerja organisasi secara keseluruhan (Cooper et al., 2024).

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas pentingnya pengelolaan perubahan organisasi maupun manajemen stres sebagai faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasi. Endrejat et al.,

2021) menunjukkan bahwa komunikasi perubahan yang bersifat persuasif dan partisipatif mampu meningkatkan kesiapan individu dalam menerima perubahan (change readiness). Selanjutnya, Ullrich dkk. (2023) menjelaskan bahwa pelibatan karyawan menjadi salah satu faktor utama keberhasilan transformasi digital, sedangkan Laidoune et al., (2022) menemukan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola resistensi memberikan kontribusi terhadap peningkatan resiliensi organisasi. Hartwig et al.,(2020) menekankan pentingnya resiliensi tim sebagai mekanisme dalam menghadapi tekanan selama proses perubahan. Hasil-hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa komunikasi, partisipasi, kepemimpinan, serta dukungan organisasi merupakan elemen penting dalam membangun keberhasilan perubahan sekaligus menjaga kesejahteraan psikologis karyawan (Cao & PB Le, 2024).

Demikian, berbagai penelitian tersebut pada umumnya masih membahas manajemen perubahan dan manajemen stres sebagai dua bidang kajian yang berdiri sendiri. Sebagian besar studi lebih menitikberatkan pada keberhasilan implementasi perubahan atau pengelolaan stres kerja secara terpisah sehingga hubungan konseptual antara kedua aspek tersebut belum dijelaskan secara komprehensif dalam perspektif perilaku dan budaya organisasi. Kondisi tersebut menunjukkan masih adanya research gap mengenai bagaimana proses perubahan organisasi dan strategi pengelolaan stres saling memengaruhi dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan berkelanjutan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada upaya menyintesiskan model perubahan klasik yang dikembangkan oleh Kurt Lewin dan John Kotter dengan konsep manajemen stres pada tingkat individu maupun organisasi ke dalam satu kerangka konseptual yang terpadu. Kerangka tersebut menempatkan kesejahteraan psikologis karyawan sebagai bagian integral dari keberhasilan implementasi perubahan sehingga perubahan organisasi tidak hanya dipandang dari perspektif teknis dan manajerial, tetapi juga dari aspek perilaku serta budaya organisasi. Dengan demikian, artikel ini memberikan perspektif yang lebih komprehensif mengenai hubungan antara perubahan organisasi, resistensi, stres kerja, dan keberhasilan transformasi organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan mengkaji secara konseptual keterkaitan antara manajemen perubahan dan manajemen stres dalam perspektif perilaku dan budaya organisasi melalui pendekatan kajian literatur. Kajian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori perilaku organisasi dengan menawarkan kerangka integratif antara kedua konsep tersebut, sekaligus menjadi rujukan praktis bagi pimpinan organisasi dan praktisi sumber daya manusia dalam merancang strategi perubahan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan psikologis karyawan sebagai fondasi organisasi yang adaptif, resilien, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini disusun menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode kajian literatur (literature review). Sumber data diperoleh dari buku teks, artikel jurnal ilmiah nasional maupun internasional, serta bahan ajar yang relevan dengan tema manajemen perubahan dan manajemen stres dalam organisasi. Proses analisis dilakukan melalui tiga tahap, yaitu:

1. Identifikasi dan pengumpulan sumber pustaka yang relevan dengan kata kunci organizational change, change management, resistance to change, work stress, dan stress management;

2. Reduksi dan seleksi sumber berdasarkan relevansi teori dan kesesuaian topik; serta
3. Analisis tematik untuk menemukan keterkaitan konseptual antara teori perubahan organisasi dan teori manajemen stres.

Hasil analisis kemudian disintesiskan untuk membangun kerangka pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana kedua aspek tersebut saling berkaitan dalam praktik manajemen organisasi. Ditinjau dari jenisnya, kajian ini tergolong tinjauan literatur naratif (narrative/traditional literature review) dengan pendekatan deskriptif-kualitatif, yang menekankan sintesis konseptual atas beragam teori dan temuan empiris alih-alih pengujian hipotesis secara statistik. Penelusuran sumber dilakukan melalui basis data akademik Google Scholar, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan SAGE Journals dengan kata kunci organizational change, change management, resistance to change, work stress, stress management, employee well-being, dan organizational resilience beserta padanan bahasa Indonesianya.

Rentang publikasi sumber yang ditelaah mencakup karya-karya fondasional yang menjadi landasan teori (1947–1996) hingga hasil penelitian empiris terkini periode 2020–2024, sehingga kajian memadukan kekuatan teori klasik dengan kebaruan temuan mutakhir. Kriteria inklusi meliputi: (1) sumber membahas manajemen perubahan, stres kerja, atau kesejahteraan karyawan dalam konteks organisasi; (2) berupa buku teks rujukan, artikel jurnal ilmiah, atau laporan lembaga kredibel; serta (3) dapat diakses secara penuh. Kriteria eksklusi diterapkan pada sumber yang tidak relevan dengan fokus perilaku dan budaya organisasi, tidak memiliki kejelasan metodologis, atau bersifat duplikatif.

Proses seleksi sumber ditempuh melalui empat tahap, yaitu identifikasi sumber berdasarkan kata kunci, penyaringan berdasarkan judul dan abstrak, penilaian kelayakan berdasarkan relevansi isi, serta penetapan sumber final yang dianalisis. Analisis data dilakukan menggunakan teknik sintesis tematik (thematic synthesis), yakni pengelompokan temuan ke dalam tema-tema utama kebutuhan strategis perubahan, model implementasi perubahan, resistensi dan penanganannya, stres kerja sebagai konsekuensi perubahan, serta strategi manajemen stres yang kemudian ditautkan menjadi satu kerangka pemahaman yang terpadu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perubahan Organisasi sebagai Kebutuhan Strategis

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa perubahan organisasi bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis yang harus dikelola secara sengaja agar organisasi tetap relevan di tengah dinamika lingkungan bisnis. Tujuan utama dari perubahan organisasi mencakup peningkatan efisiensi operasional dan produktivitas karyawan, penyesuaian terhadap perkembangan teknologi terkini, peningkatan daya saing organisasi, serta perbaikan kualitas kinerja dan layanan. Tanpa kemampuan mengelola perubahan secara sistematis, organisasi berisiko kehilangan relevansi dan daya saingnya di pasar (Candrasa et al., 2024).

Model Lewin dan Kotter sebagai Kerangka Implementasi Perubahan

Model Lewin dan model Kotter memiliki karakter yang saling melengkapi dalam praktik implementasi perubahan. Model Lewin memberikan kerangka konseptual yang sederhana namun mendasar mengenai bagaimana kondisi psikologis anggota organisasi bergerak dari kondisi stabil

menuju kondisi baru yang stabil kembali. Sementara itu, model delapan langkah Kotter memberikan panduan operasional yang lebih rinci mengenai langkah-langkah taktis yang perlu ditempuh pemimpin organisasi, mulai dari penciptaan urgensi hingga penanaman perubahan ke dalam budaya organisasi. Kombinasi kedua model ini dapat digunakan organisasi sebagai kerangka acuan untuk merancang tahapan perubahan yang lebih terstruktur, sekaligus memastikan bahwa aspek psikologis dan aspek manajerial perubahan berjalan secara selaras.

Resistensi Karyawan dan Strategi Penanganannya

Resistensi karyawan terhadap perubahan merupakan tantangan yang paling sering dihadapi organisasi dalam proses transformasi. Resistensi tersebut umumnya muncul akibat ketidakpastian mengenai dampak perubahan terhadap posisi, peran, maupun kesejahteraan karyawan. Strategi komunikasi yang jelas dan transparan terbukti menjadi faktor kunci dalam meredam resistensi, karena karyawan yang memahami alasan dan manfaat perubahan cenderung lebih kooperatif (Akter et al., 2024). Selain itu, pelibatan karyawan dalam proses perencanaan dan pelaksanaan perubahan turut meningkatkan rasa kepemilikan (sense of ownership) terhadap perubahan tersebut, sehingga resistensi dapat ditransformasikan menjadi partisipasi aktif.

Stres Kerja sebagai Konsekuensi Proses Perubahan

Proses perubahan organisasi, meskipun dirancang untuk tujuan positif, secara alamiah dapat menjadi sumber stres bagi karyawan. Ketidakpastian mengenai masa depan pekerjaan, penyesuaian terhadap sistem kerja baru, serta peningkatan beban kerja selama periode transisi merupakan faktor-faktor yang berpotensi memicu distress. Apabila dibiarkan tanpa intervensi, stres tersebut dapat berkembang menjadi dampak fisik, psikologis, dan perilaku yang pada akhirnya menghambat keberhasilan perubahan itu sendiri (Gabriel & Aguinis, 2022). Dengan demikian, manajemen perubahan yang efektif perlu disertai dengan upaya manajemen stres yang terintegrasi, bukan diperlakukan sebagai dua agenda yang berdiri sendiri.

Strategi Manajemen Stres Individu dan Organisasi

Pengelolaan stres yang efektif memerlukan kombinasi strategi pada level individu dan level organisasi. Pada level individu, karyawan perlu dibekali kemampuan mengelola diri melalui olahraga teratur, teknik relaksasi dan mindfulness, manajemen waktu yang baik, serta menjaga kualitas istirahat (Rajappan et al., 2024). Pada level organisasi, manajemen memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan, memfasilitasi komunikasi dan dukungan sosial antar karyawan, menyediakan program kesejahteraan fisik dan mental, serta menerapkan fleksibilitas kerja seperti pengaturan waktu kerja fleksibel atau opsi kerja jarak jauh. Kombinasi kedua level strategi ini memungkinkan organisasi membangun ketahanan (resilience) karyawan dalam menghadapi tekanan yang muncul selama proses perubahan.

Integrasi Manajemen Perubahan dan Manajemen Stres dalam Budaya Organisasi

Temuan kajian ini menegaskan bahwa manajemen perubahan dan manajemen stres merupakan dua sisi dari satu proses yang saling memengaruhi. Organisasi yang berhasil dalam mengelola perubahan adalah organisasi yang secara bersamaan mampu menjaga kesejahteraan psikologis anggotanya. Integrasi keduanya dapat diwujudkan melalui kepemimpinan yang komunikatif dan

suportif, kebijakan yang berorientasi pada partisipasi karyawan, serta budaya organisasi yang menempatkan kesejahteraan manusia sebagai bagian integral dari strategi perubahan, bukan sekadar dampak yang harus ditoleransi (Georgescu et al., 2024). Dengan pendekatan tersebut, perubahan organisasi tidak hanya berhasil dari sisi teknis dan strategis, tetapi juga berkelanjutan secara sosial dan psikologis.

Analisis Kritis dan Perbandingan Temuan

Perbandingan atas temuan-temuan tersebut memperlihatkan adanya benang merah sekaligus perbedaan penekanan. Studi-studi yang berorientasi pada perubahan, Endrejat et al., 2021; Lazarides et al., (2022) menekankan komunikasi dan pelibatan karyawan sebagai penentu keberhasilan, sementara studi yang berorientasi pada kesejahteraan, Hartwig et al., (2020) menyoroti pencegahan burnout dan penguatan resiliensi. Persamaan mendasar di antara keduanya adalah penempatan manusia alih-alih struktur atau teknologi sebagai faktor sentral keberhasilan. Perbedaannya terletak pada fokus keluaran: kelompok pertama mengukur keberhasilan dari sisi adopsi perubahan, sedangkan kelompok kedua dari sisi kesehatan psikologis. Secara kritis, sebagian besar studi masih menganalisis kedua dimensi tersebut secara terpisah dan kerap berbasis konteks tunggal (misalnya sektor pariwisata atau layanan kesehatan), sehingga generalisasi lintas sektor masih terbatas. Kesenjangan inilah yang berupaya dijembatani oleh kajian ini melalui sintesis konseptual yang mempertautkan proses perubahan dengan pengelolaan stres.

Model Konseptual Integratif

Berdasarkan sintesis tersebut, kajian ini menawarkan sebuah model konseptual integratif yang menautkan tiga komponen secara berurutan dan resiprokal. Komponen pertama, proses perubahan (mengacu pada tahapan Lewin dan Kotter), memicu komponen kedua, yaitu respons psikologis karyawan berupa resistensi dan stres kerja. Komponen ketiga, strategi manajemen stres pada level individu dan organisasi, berfungsi sebagai moderator yang menentukan apakah respons psikologis tersebut berkembang menjadi distress yang menghambat perubahan atau menjadi eustress yang mendorong adaptasi. Ketika ketiga komponen dikelola secara simultan melalui kepemimpinan yang komunikatif dan suportif, hasil akhirnya adalah terbentuknya budaya organisasi yang adaptif, resilien, dan berkelanjutan. Model ini menegaskan kebaruan kajian, yakni penempatan manajemen stres sebagai variabel penyangga (buffer) yang menjembatani keberhasilan teknis perubahan dengan keberlanjutan psikologisnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, manajemen perubahan dan manajemen stres merupakan dua aspek yang saling berkaitan dalam membangun organisasi yang adaptif, resilien, dan berkelanjutan. Keberhasilan implementasi perubahan tidak hanya ditentukan oleh penerapan model perubahan, seperti model Kurt Lewin dan delapan langkah John Kotter, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola dampak psikologis yang muncul selama proses transformasi. Stres kerja yang tidak dikelola secara efektif dapat menurunkan kesehatan, kinerja, dan produktivitas karyawan, sehingga strategi pengelolaan stres pada tingkat individu maupun organisasi perlu diintegrasikan ke dalam proses perubahan. Kajian ini menegaskan bahwa komunikasi yang efektif, pelibatan karyawan, kepemimpinan yang suportif, serta dukungan terhadap kesejahteraan psikologis menjadi faktor

penting dalam keberhasilan perubahan organisasi. Meskipun demikian, penelitian ini masih bersifat konseptual sehingga penelitian selanjutnya disarankan melakukan pengujian empiris pada berbagai konteks organisasi untuk memvalidasi kerangka integratif yang ditawarkan dan memperkuat generalisasi temuan.

DAFTAR PUSTAKA

Akter, K. M., Banik, S., Tang, S. M., & Adnan, Z. (2024). Transformational Leadership and Climate of Trust: Mediating Role of Organizational Justice. *Sage Open*, *14*(4). https://doi.org/10.1177/21582440241293132

Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2025). Impact of psychological capital on mental health, readiness for organizational change, and job insecurity: hotel employees' perspective in COVID-19. *Journal of Tourism Futures*, *11*(3), 369–389. https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0116

Candrasa, L., Cahyadi, L., Cahyadi, W., & Cen, C. C. (2024). Change Management Strategies: Building Organizational Resilience in the Digital Era. *Journal of Ecohumanism*, *3*(7), 4125–4135. https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4534

Cao, T., & PB Le. (2024). Impacts of transformational leadership on organizational change capability: a two-path mediating role of trust in leadership. *Emerald.ComTT Cao, PB LeEuropean Journal of Management and Business Economics, 2024•emerald.Com*. https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2022-0117

Cooper, C., Managerial, J. (2024). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Api.Taylorfrancis.ComCL Cooper, J MarshallManagerial, Occupational and Organizational Stress Research, 2024•api.Taylorfrancis.Com*, 11–28. https://doi.org/10.4324/9781003576921-2

Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2021). Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, *39*(5), 595–604. https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.11.004

Errida, A., & Lotfi, B. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management*, *13*. https://doi.org/10.1177/18479790211016273

Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, *65*(2), 183–192. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037

Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*.

Georgescu, I., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Rotea, C. C., Mangra, M. G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability*, *16*(10), 4315. https://doi.org/10.3390/su16104315

Harahap, A. T. (2026). *Digital Transformation in Strategic Management: Designing Competitive Advantage, Innovation, And Sustainable Growth*.

Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, *10*(3–4), 169–200. https://doi.org/10.1177/2041386620919476

Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023).

Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, *42*(22), 19137–19160. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6

Laidoune, A., Zid, C., & Sahraoui, N. (2022). Innovate and Overcome Resistance to Change to Improve the Resilience of Systems and Organizations. *Journal of the Knowledge Economy*, *13*(4), 2986–3001. https://doi.org/10.1007/s13132-021-00840-8

Lazarides, R., Schiefele, U., Hettinger, K., & Frommelt, M. C. (2022). Tracing the signal from teachers to students: How teachers' motivational beliefs longitudinally relate to student interest through student-reported teaching practices. *Psycnet.Apa.OrgR Lazarides, U Schiefele, K Hettinger, MC FrommeltJournal of Educational Psychology, 2023•psycnet.Apa.Org*, *115*(2), 290–308. https://doi.org/10.1037/EDU0000777

Rajappan, D., Mailerum Perumal, A., Santhi, I. V., & Narayanan, R. (2024). Analyzing the stress management intervention impacting the mindfulness and well-being of employees. *Work*, *77*(2), 561–571. https://doi.org/10.3233/WOR-220410

Rojabi, M. (2025). *Manajemen: Teori, praktik, dan dinamika di era disrupsi*.

WHO. (2024). *Mental health at work*. https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work

Wibowo. (2022). *MANAJEMEN PERUBAHAN*. https://rajagrafindo.co.id/produk/manajemen-perubahan/

Zona, M. A., Erlin, N. A., & Sarianti, R. (2025). Employee readiness for organisational change in the post-pandemic context: A comprehensive bibliometric analysis. *SA Journal of Human Resource Management*. https://doi.org/10.4102/SAJHRM.v23i0.3292