

# ORGANIZATIONAL INERTIA: SEMI-SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

<sup>1</sup>Bernardus Aris Ferdinan\*,<sup>2</sup>Lilik Indrawati,<sup>3</sup>V. Ratna Inggawati

<sup>1,2,3</sup>Universitas Katolik Darma Cendika,

<sup>1,2,3</sup>Jln. Dr. Ir. H. Soekarno No. 201 Surabaya

\*Corresponding author: <sup>1</sup>bernardus.aris@ukdc.ac.id

## Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meninjau secara sistematis penelitian yang ada terkait inertia organizational. Studi ini menyoroti isu utama dengan temuan dari penelitian terdahulu terkait yang memoderasi, yang dimoderasi, dan konsekuensi dari inertia organizational. Penelitian ini mencari penelitian yang membahas inertia organizational dan diterbitkan dari tahun 2000 sampai dengan 2023. Secara total artikel yang ditemukan berjumlah 26. Artikel yang dinilai memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai bahan kajian berjumlah 19. Metode semi systematic literature (SSLR) digunakan dalam penelitian ini, untuk melakukan identification, screening, dan eligibility. Sumber pencarian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penerbit Emerald. Temuan dari artikel ini adalah inertia organizational memiliki dampak positif, tetapi juga dapat memiliki dampak negatif pada organisasi. kedua hal tersebut tergantung pada kemampuan Perusahaan atau organisasi dalam menyikapi organizational inertia yang dimiliki dan faktor-faktor lain yang dapat mendukung atau justru akan melemahkan. Sembilan belas artikel yang dikaji lebih banyak menjadikan organizational inertia sebagai variabel moderasi dan anteseden daripada variabel dependen. Belum ditemukan artikel yang mengkaji anteseden dari organizational inertia. Kemampuan adaptasi dan inertia merupakan hal yang datang silih berganti. Implikasi dari penelitian ini para pemimpin organisasi harus dapat memastikan secara tepat kapan suatu organisasi dapat beradaptasi dan kapan suatu organisasi harus mempertahankan inertia.

**Kata Kunci:** anteseden, kapabilitas dinamis, inertia organizational, consequent

## Abstract

The purpose of this study is to systematically review existing research on organizational inertia. This study highlights key issues with findings from previous research related to the moderating, moderated, and consequences of organizational inertia. This study searched for research that addressed organizational inertia and was published from 2000 to 2023. The total number of articles found was 26. The articles that were considered eligible for study were 19. The semi systematic literature (SSLR) method was used in this study, to conduct identification, screening, and eligibility. The search source used in this study was the emerald publisher. The findings of this article are that organizational inertia has a positive impact but can also have a negative impact on the organization. both depend on the company's or organization's ability to address its organizational inertia and other factors that can support or weaken it. The nineteen articles reviewed mostly make organizational inertia a moderating and antecedent variable rather than a dependent variable. No articles have been found that examine the antecedents of organizational inertia. Adaptability and inertia are things that come and go. The implication of this research is that organizational leaders must be able to determine exactly when an organization can adapt and when an organization must maintain inertia.

**Keyword:** antecedent, dynamic capability, inertia organizational, consequent

## PENDAHULUAN

Di era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) dan pasca pandemi COVID-19, setiap organisasi ditantang untuk dapat beradaptasi dan berubah dengan cepat untuk mempertahankan *competitive advantage* dan relevansinya (Ahmad & Cheng, 2018; Al-Tahitah, Abdulrab, Alwaheeb, Al-Mamary, & Ibrahim, 2020). *Competitive advantage* merupakan kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan atau memberi nilai yang dibutuhkan dari produk (Khorsheed, Othman, & Sadq, 2020; Ismail, 2022). Selain itu, *competitive advantage* merupakan aktivitas yang memanfaatkan keunggulan dari organisasi untuk memberikan nilai kepada konsumen yang tidak dimiliki oleh pesaing (Sadq, 2019). Salah satu upaya untuk dapat mempertahankan *competitive advantage* adalah dengan melakukan inovasi.

Inovasi di era perubahan dan persaingan merupakan penggerak ekonomi dan salah satu pengaruh terhadap *competitive advantage* yang berkelanjutan dan kinerja dari organisasi (Tian, Deng, Zhang, & Salmador, 2018; Le & Lei, 2019). Tanpa inovasi, perekonomian akan cenderung stagnan (Espig, Mazzini, Zimmermann, & de Carvalho, 2021). Oleh karena itu, dalam menghadapi persaingan dan perubahan, inovasi semakin perlu dilakukan organisasi untuk bertahan dan berkembang (Huang, Lu, Wen, Hsieh, & Wang, 2020). Inovasi perlu dilakukan secara strategis dan tepat waktu agar memiliki pengaruh terhadap *competitive advantage* (Oehmichen, Schrapp, & Wolff, 2017). Namun, dalam praktik, tidak semua organisasi mampu menyesuaikan strateginya secara cepat, bahkan beberapa organisasi menunjukkan kelambanan (Zhong, Chen, & Ren, 2021) dan keengganan untuk melakukan perubahan (Allcorn & Godkin, 2011). Periode perubahan dalam organisasi merupakan suatu hal yang kompleks dan tidak pasti, sehingga karyawan mungkin merasa enggan untuk terlibat dalam proses perubahan organisasi (Islam, Furuoka, & Idris, 2020).

Organisasi yang tidak mampu beradaptasi dalam mengikuti perubahan yang ada dan terus menerapkan rutinitas yang sama akan terjebak dalam *inertia organizational* (Nedzinskas, Pundziene, Buožiūtė-Rafanavičienė, & Pilkienė, 2013). *Inertia* adalah kegigihan yang kuat terhadap struktur dan kemampuan yang ada (Wernerfelt, 1984, p.173). Di situasi yang stabil dan lingkungan yang terkendali, fenomena *inertia* akan memberikan organisasi rasa stabil (Hannan & Freeman, 1984). Ketika kapasitas suatu organisasi menjadi kaku, banyak organisasi yang awalnya sukses mengalami kegagalan karena lamban mengambil tindakan tepat dalam menghadapi ancaman atau peluang eksternal (Gilbert, 2005; Amiripour, Dossey, & Shahvarani, 2017). Namun, di era VUCA dan pasca pandemic COVID-19, fenomena *inertia* hanya akan membuat organisasi tertinggal karena tidak mampu merespon secara cepat perubahan lingkungan eksternal (Hongdiyanto, Widyarini, & Kurniawan, 2022).

*Organizational inertia* merupakan resistensi organisasi terhadap perubahan strategis (Michael, Hannan, & Glenn, 2004), yang terwujud dalam perilaku kaku dari organisasi dan ketergantungan pada respon masa lalu (Huang, Lai, Lin, & Chen, 2013). *Organizational inertia* bersumber pada seperangkat prosedur dan konvensi yang tertanam dalam organisasi secara tersirat atau secara formal dilembagakan dari waktu ke waktu, yang seringkali membuat ketidaksesuaian antara perilaku organisasi dan perubahan lingkungan eksternal (Gael, Mens, Hannan & Polos, 2015; Lei, Tang, Zhao & Chen, 2023). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa, *organizational inertia* terdiri dari kekakuan sumber daya dan kekakuan rutin.

*Inertia* merupakan tantangan yang akan dihadapi oleh setiap organisasi. Ketika

organisasi terlalu kaku di era perubahan, bisa saja terjadi kesalahan dalam persepsi. Alih-alih melakukan pergerakan, organisasi justru bergerak di tempat, dan alih-alih melakukan inovasi, organisasi justru melakukan rutinitas. Oleh karena itu, ketika menghadapi keadaan dan situasi yang selalu berubah, dan bergejolak, jika organisasi tetap mempertahankan status quo untuk jangka waktu yang lama dan gagal dalam merespon secara tepat waktu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut memiliki *inertia* (Huang *et al.*, 2020).

*Inertia organizational* merupakan fenomena dalam organisasi yang menarik untuk dikaji. Namun, belum banyak kajian dari para peneliti yang membahas tentang *organizational inertia*. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang komprehensif terkait *organizational inertia*. Kajian memiliki dua manfaat yaitu, manfaat praktis dan manfaat teoritis. Manfaat praktis terkait dengan: 1) akan membantu para pimpinan organisasi dalam mengelola organisasinya, 2) membantu pimpinan untuk mencegah terjadinya *inertia* dalam organisasi, dan 3) membantu pemimpin untuk merespon dengan cepat ketika ada tanda-tanda *inertia* dalam organisasi. Manfaat teoritis terkait dengan: 1) memperkaya literatur ilmiah terkait *organizational inertia*, 2) memberikan pemahaman yang komprehensif bagi para peneliti terkait situasi literatur terkini, dan 3) mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan agar dapat membantu penelitian di masa depan.

Kajian dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahap, antara lain: pertama, studi akan meninjau secara singkat dasar definisi, dimensi, dan perspektif dari *inertia organizational*. Kedua, studi akan merangkum dan mengevaluasi temuan yang didapatkan. Ketiga, setelah mensintesis pengetahuan, penulis akan memberikan tanggapan dan mengevaluasi temuan yang ada. Keempat, temuan, tanggapan dan evaluasi akan menjadi dasar untuk arah penelitian di masa depan. Berdasarkan penjelasan, dan memahami teori yang telah disampaikan mengenai *organizational inertia*, penelitian ini akan memberikan beberapa kontribusi, antara lain: 1) penelitian akan memberikan pemahaman terkait *organizational inertia* yang komprehensif, 2) tinjauan komprehensif terhadap 19 artikel akan membantu pemahaman kepada akademisi dan praktisi, dan 3) penelitian ini bermanfaat dalam pengembangan peta jalan penelitian di masa depan tentang *organizational inertia*.

Pada latar belakang teoritis ditemukan bahwa setiap organisasi pada umumnya memiliki *inertia*, hanya masing-masing berbeda dalam pengelolaannya. *Organizational inertia* kerap kali digunakan peneliti terdahulu sebagai faktor moderasi. Efek moderasi bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat *organizational inertia* menguatkan atau melemahkan dependent. Selain efek moderasi, *organizational inertia* berupaya untuk dikaji dengan memberikan efek yang memoderasi. Tujuan penggunaan efek yang memoderasi, adalah untuk mengetahui variabel yang dapat menurunkan atau menaikkan efek *organizational inertia* terhadap konsekuensi. Oleh karena itu studi ini bertujuan untuk mengurangi kesenjangan literatur, dengan mendiskusikan kontribusi secara ilmiah dan menyoroti isu utama dengan temuan dari penelitian terdahulu terkait yang memoderasi, yang dimoderasi, dan konsekuensi dari *inertia organizational*. Penelitian ini akan membahas lebih lanjut apa saja efek yang memoderasi dan efek yang menjadi moderasi, serta faktor apa saja konsekuennya.

## KERANGKA TEORI

*Organizational inertia* merupakan fenomena organisasi yang berpegang teguh pada praktik masa lalu untuk mendapatkan pengembangan yang berkelanjutan dan stabilitas dalam ketika menghadapi perubahan lingkungan eksternal, melanjutkan struktur organisasi masa lalu, strategi organisasi, dan prosedur operasi internal sehingga dapat mempertahankan status quo (Huang et al., 2020). *Organizational inertia* dapat dipahami sebagai ketidakmampuan organisasi dalam melakukan perubahan ketika menghadapi perubahan eksternal yang signifikan (Miller & Friesen, 1980; Nedzinskas et al., 2013). Selain itu, *organizational inertia* dapat dipahami sebagai resistensi organisasi terhadap perubahan strategis (Michael et al., 2004), yang terungkap dalam perilaku organisasi yang kaku dan ketergantungan pada respon masa lalu (Huang et al., 2013). *Inertia* dapat dipahami pula sebagai kelambanan (Fahey, Labadie, & Meyers, 2013). Sumber dari *organizational inertia* adalah seperangkat prosedur dan konvensi yang tertanam dalam organisasi secara tersirat atau secara formal dilembagakan dari waktu ke waktu, yang seringkali membuat ketidaksesuaian antara perilaku organisasi dan perubahan lingkungan eksternal (Gael et al., 2015; Lei et al., 2023).

Gilbert (2005) menyatakan bahwa *organizational inertia* dibagi menjadi dua kategori, yaitu kekakuan rutin, dan kekakuan sumber daya. Kekakuan rutin terkait dengan kesulitan dari organisasi untuk mengubah proses organisasi di mana sumber daya digunakan dalam investasi (Leonard-Barton, 1992), yaitu praktik bisnis dan struktur organisasi, proses organisasi yang tetap, norma konvensional yang unik dan struktur hirarkhis (Lei et al., 2023). Kekakuan sumber daya terkait dengan kegagalan organisasi dalam mengubah model investasi sumber daya pada waktunya, terkhusus ketika organisasi ragu dalam memperkenalkan sumber daya eksternal baru atau investasi baru (Rerup & Feldman, 2011).

*Inertia* merupakan pedang yang memiliki mata dua, yang berarti dapat memiliki efek positif atau negatif (Wernerfelt, 1984). Di dalam lingkungan dan kondisi yang stabil, *inertia* dapat memberi organisasi rasa stabil (Amiripour et al., 2017). Namun, dalam era VUCA dan pasca pandemic COVID-19, fenomena *inertia* hanya akan membuat organisasi tertinggal karena tidak mampu merespon secara cepat perubahan lingkungan eksternal (Hongdiyanto et al., 2022). Oleh karena itu, ketika menghadapi keadaan dan situasi yang selalu berubah dan bergejolak, jika organisasi tetap mempertahankan status quo untuk jangka waktu yang lama dan gagal dalam merespon secara tepat waktu, maka dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut memiliki *inertia* (Huang et al., 2020).

Penelitian empiris yang mengkaji *inertia*, dapat dikatakan masih belum banyak. Oleh karena itu, ada peluang lebih untuk dapat mengkaji untuk memahami bagaimana dampak dan upaya untuk mengurangi *inertia*. Kajian ini secara khusus ingin membantu para peneliti untuk mengetahui arah penelitian terkait *inertia* yang selama ini telah dilakukan. Pasca memahami arah penelitian terkait *inertia*, harapannya, para peneliti dapat menemukan peluang untuk mengkaji topik *inertia* berdasarkan kesenjangan penelitian yang belum pernah dilakukan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *semi-systematic approach*. *Semi systematic literature review* (SSLR) adalah sintesis topik multidimensional yang memungkinkan peneliti untuk memetakan tema, pendekatan teoritis, dan kesamaan yang dibatasi oleh

ruang lingkup tujuan dari tinjauan (Tranfield *et al.*, 2003; Omazic & Zunk, 2021). Tinjauan sistematis akan membantu dalam memberikan kontribusi ilmiah pada bidang penelitian (Becheikh, Landry, R. & Amara, 2006). Metode yang akan digunakan adalah studi literatur sistematis. Metode yang dipergunakan ini akan membantu dalam memberikan temuan temuan dan kajian yang komprehensif terkait *inertia organizational*.

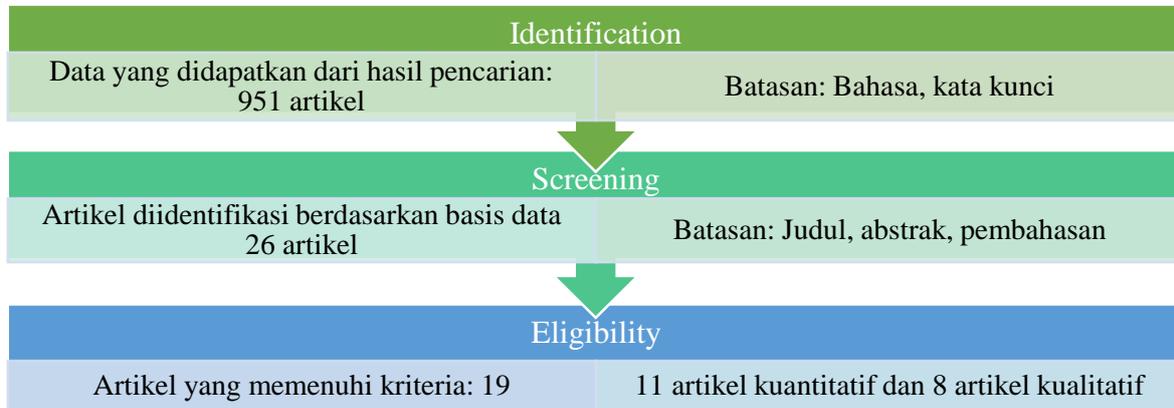
Langkah dari *semi systematic literature review* (SSLR) terdiri dari tiga tahap, yaitu: *identification*, *screening*, dan *eligibility*. Langkah pertama adalah *identification*, dengan cara mencari artikel tentang subjek *inertia organizational* di basis data *emerald*. Rentang waktu yang digunakan dalam pencarian adalah 2000 sampai dengan 2023, karena kurun waktu tersebut cukup mewakili cara berpikir peneliti. Ketentuan kutipan pada umumnya menggunakan 5 – 10 tahun terakhir (Tranfield *et al.*, 2003), sehingga peneliti berpendapat bahwa kurun waktu 20 tahunan cukup mewakili dilakukannya SSLR. Emerald digunakan sebagai basis data pencarian karena, merupakan salah satu sumber pencarian ilmiah yang populer (Singh & Sahu, 2020). Artikel pertama yang ditemukan dan memenuhi kriteria adalah artikel dari Paulino (2009). Artikel-artikel yang ditemukan dalam basis data diakses dengan menggunakan kata kunci “*inertia*”, “*inertia organizational*”, dan “*organizational inertia*”. Hasilnya, ditemukan 26 artikel yang ada kaitannya dengan *inertia*.

Kriteria pemilihan artikel dengan melakukan pemeriksaan terhadap artikel yang ditemukan dengan membaca judul, abstrak, dan teks lengkap dari artikel. Artikel yang diperoleh berjumlah 951. Artikel yang telah ditemukan tersebut diproses lebih lanjut dengan proses *screening* menggunakan kata kunci (*inertia organizational*, *organizational inertia*, dan *inertia*) dengan memperhatikan topik pembahasan artikel, yaitu *organizational inertia*. Berdasarkan proses *screening* diperoleh artikel berjumlah 24. Pembacaan secara komprehensif terhadap 24 artikel yang didasarkan pada judul, abstrak, dan pembahasan dilakukan untuk menentukan jumlah artikel yang digunakan. Hasil seleksi artikel yang telah dilakukan memfokuskan hanya pada 19 artikel.



**Gambar 1. Artikel Terkait Inertia Organizational**

Gambar 1, secara khusus menunjukkan jumlah artikel terkait *organizational inertia* berdasarkan tahun terbit. Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa jumlah artikel yang membahas *organizational inertia* paling banyak ada di tahun 2018 dengan jumlah 6 artikel. Pada tahun 2023 ini, artikel yang membahas terkait *organizational inertia* hanya 3. Oleh karena itu, masih banyak peluang untuk mengkaji secara lebih mendalam terkait *organizational inertia*.



**Gambar 2. Flowchart Literature Review Organizational Inertia**

Gambar 2. merupakan alur pencarian artikel terkait *organizational inertia*. Diketahui bahwa artikel awal yang ditemukan berjumlah 951 artikel. Setelah melalui proses *screening* dengan penggunaan kata kunci (*inertia organizational*, *organizational inertia*, dan *inertia*), dan Bahasa, didapatkan artikel berjumlah 26. Pembacaan secara komprehensif terhadap 26 artikel yang didasarkan pada judul, abstrak, dan pembahasan, artikel yang akan digunakan sebagai dasar kajian ditetapkan menjadi 19 artikel.

**Tabel 1. Indeks dan Asal Jurnal**

Indeks Scopus	Jurnal	Jumlah
Q1	Journal of Asia Business Studies	1
	International Journal of Accounting & Information Management	1
	Journal of Knowledge Management	2
	Leadership & Organization Development Journal	1
	International Journal of Productivity and Performance Management	1
	Journal of Product & Brand Management	1
	Journal of Business & Industrial Marketing	1
	<b>Sub jumlah</b>	<b>8</b>
Q2	Revista de Gestao	1
	Academia Revista Latinoamericana de Administracion	1
	Journal of Organizational Change Management	4
	International Journal of Organizational Analysis	1
	Baltic Journal of Management	1
	Competitiveness Review	1
	Chinese Management Studies	1
	International Journal of Emerging Markets	1
<b>Sub Jumlah</b>	<b>11</b>	
<b>Total</b>		<b>19</b>

Sumber: data diolah (2023)

Tabel 1, memberikan informasi terkait indeks dan jurnal yang berisi artikel terkait *organizational inertia*. Berdasarkan Tabel 1, dapat dikatakan bahwa jurnal yang paling banyak berisi artikel terkait *organizational inertia* adalah Journal of Organizational Change Management (Q2) dengan 4 artikel. Berbagai data yang telah disampaikan setidaknya dapat memberikan gambaran terkait *organizational inertia* secara deskriptif.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Organizational Inertia*

Data yang telah didapatkan terkait *organizational inertia* memberikan gambaran, bahwa masih banyak celah kajian terkait *organizational inertia*. Berdasarkan basis data Emerald, didapatkan hanya 3 artikel yang membahas terkait *organizational inertia* di tahun 2023. Topik *organizational inertia* sebenarnya sangat relevan di era VUCA dan pasca pandemi COVID-19. Organisasi hanya dapat memiliki *competitive advantage*, dan *sustainability*, ketika organisasi mampu keluar dari kekakuan rutinitas, hirarkhi, dan status quo. Pemahaman yang komprehensif terhadap *inertia* akan membantu organisasi untuk mencegah sebelum terjadi atau ‘mengobati’ ketika telah terjadi.

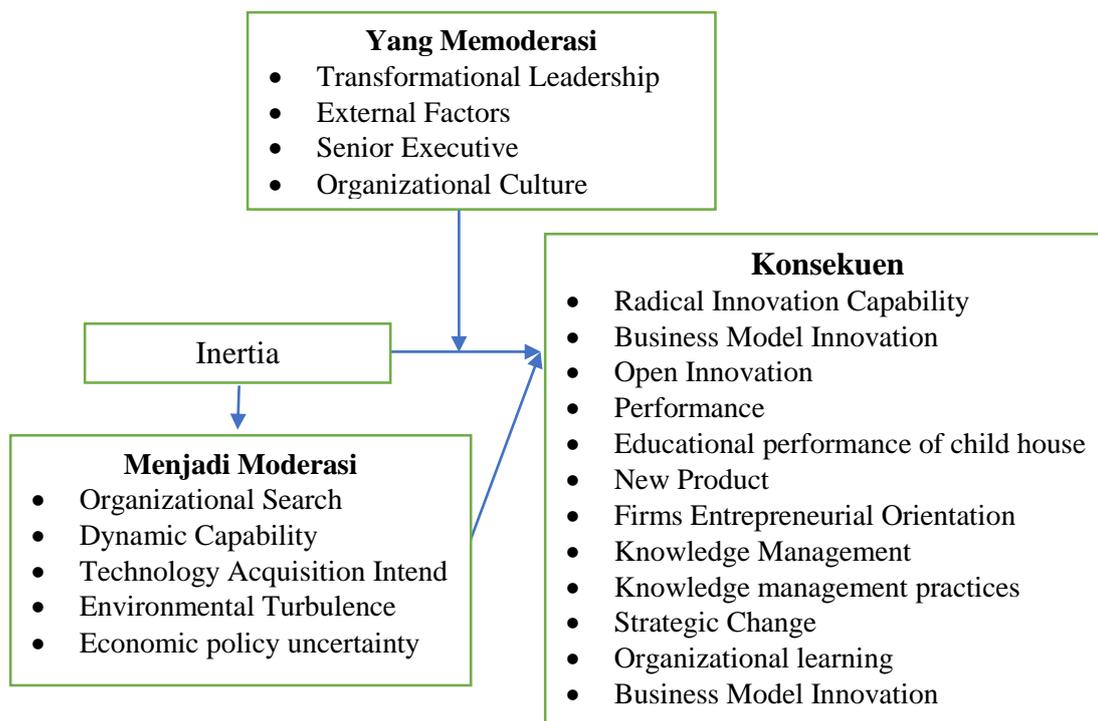
Artikel yang dikaji, telah berupaya untuk memberikan pembahasan terkait *inertia organizational*. Konsep *inertia* setidaknya telah dikaitkan dengan konsep *dynamic capability* (Nedzinskas *et al.*, 2013). Kapabilitas dinamis merupakan salah satu faktor kunci dalam proses adaptasi, *competitive advantage*, dan *sustainability*. *Valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* (VRIN) telah menjadikan sumber daya yang dimiliki organisasi menjadi kunci keberhasilan organisasi itu sendiri. Namun, kemampuan dinamis yang dimiliki oleh organisasi dapat dihambat oleh *inertia* yang ada dalam organisasi itu sendiri.

Setiap organisasi pada umumnya memiliki *inertia*, hanya berbeda dalam pengelolaannya (Huang *et al.*, 2013). Kajian dari peneliti, menyatakan bahwa *inertia* dan kemampuan adaptasi merupakan konsep yang saling bergantung (Chen, 2013). Pada umumnya organisasi akan belajar untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mempertahankan solusi sebelumnya, sehingga akan berkontribusi pada *inersia*. Solusi sebelumnya yang merupakan praktik *inertia* dapat memfasilitas adaptasi lebih lanjut untuk mengimbangi sisi negatif *inertia* dalam jangka panjang (Chen, 2013). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa organisasi memerlukan keseimbangan antara *inertia* dan kemampuan beradaptasi (Levinthal & March, 1993), karena keduanya saling memperkuat. Namun, tantangan yang kerap kali dialami oleh organisasi adalah ketidakmampuan dalam menyeimbangkan kedua hal tersebut. Hal yang dapat menjadi catatan adalah, keseimbangan tidaklah statis, melainkan proses yang berkelanjutan di mana *inertia* dan kemampuan adaptasi bergiliran dalam mendominasi perubahan organisasi (Chen, 2013).

Konsep *inertia* telah berupaya untuk dipahami dari dua perspektif, yaitu perspektif adaptasi organisasi, dan perspektif lingkungan organisasi (Nedzinskas *et al.*, 2013). Dasar dari upaya pendekatan dua perspektif tersebut adalah pandangan bahwa *inertia organizational* merupakan pendahulu utama dari konsekuensi strategis seperti gangguan kinerja atau kematian organisasi (Gresov, Haveman, & Oliva, 1995). Perspektif adaptasi organisasi menyatakan bahwa, perubahan berkelanjutan dalam organisasi yang lamban dapat meningkatkan kinerja jangka panjang, karena organisasi yang beradaptasi secara berkelanjutan dapat lebih diandalkan, *inertia* merupakan prasyarat untuk berubah daripada konsekuensi dari konsistensi (Nedzinskas *et al.*, 2013). Perspektif lingkungan

organisasi menyatakan bahwa, kehandalan dan akuntabilitas merupakan hal penting bagi organisasi. Oleh karena itu, agar kehandalan dan akuntabilitas tetap dimiliki organisasi, diperlukan pelembagaan, rutinitas standar, dan struktur agar hasil yang didapatkan tetap stabil. Maka, *inertia* terjadi pertama-tama karena lingkungan internal organisasi (Nedzinskas *et al.*, 2013).

Temuan dari SSLR ini memberikan gambaran sederhana, bahwa *inertia* dapat berkontribusi positif atau negatif pada organisasi. Efek kontribusi akan berbeda-beda antar organisasi, tergantung kemampuan organisasi dalam merespon situasi yang terjadi. Sawant *et al.* (2015) menyatakan bahwa, *organizational inertia* sebenarnya merupakan strategi yang lebih baik selama krisis daripada secara aktif merespon krisis dengan melakukan perubahan structural (Shi & Zhang, 2017). Namun, Schreyogg dan Kliesche-Eberl (2007) menyatakan bahwa, *inertia* dapat memicu risiko *maladaptive*, yang akan menghambat organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan eksternal. Hasil perbandingan dari peneliti-peneliti terdahulu yang telah terpilih dapat menjadi kajian yang lebih mendalam terkait efek moderasi, mediasi, dan konsekuensi dari *organizational inertia*. Selain itu, penelitian masa depan dapat berupaya untuk mengkaji, kapan organisasi sebaiknya melakukan adaptasi, dan kapan organisasi sebaiknya mempertahankan *inertia*. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk kembali mengenali kemungkinan *inertia* yang ada dalam organisasinya. Pengenalan yang lebih baik terkait *inertia* yang dimiliki akan membantu organisasi untuk menjadikannya sebagai peluang untuk berkembang dan bertahan.



**Gambar 3. Efek yang Memoderasi, Efek yang Menjadi Moderasi dan Konsekuen dari *Organizational Inertia***

### Efek Menjadi Moderasi

Gambar 3, membantu memberi pemahaman terkait kajian yang telah dilakukan untuk memahami *organizational inertia*. Berdasarkan artikel kajian yang dirangkum

dalam Gambar 3, dapat dikatakan bahwa *organizational inertia* kerap kali digunakan sebagai faktor moderasi. Efek moderasi bertujuan untuk mengetahui seberapa kuat *organizational inertia* menguatkan atau melemahkan dependent. Penelitian yang dilakukan oleh Nedzinskas *et al.* (2013) menggunakan *organizational inertia* sebagai variabel moderasi antara *dynamic capability* dan *performance*. Hasil yang didapatkan menyatakan bahwa, *dynamic capability* akan berpengaruh semakin kuat dan positif terhadap *performance* ketika *organizational inertia* lemah.

Penelitian yang dilakukan oleh Zhong *et al.* (2021) menggunakan *organizational inertia* sebagai variabel moderasi antara ketidakpastian kebijakan ekonomi, pergantian CEO, dan perubahan strategis. Hasil menyatakan bahwa *organizational inertia* memperkuat dampak negatif dari ketidakpastian kebijakan ekonomi terhadap pergantian CEO. Selain itu, *inertia organizational* memperkuat dampak positif dari pergantian CEO terhadap perubahan strategis. Penelitian yang dilakukan oleh Shi dan Zhang (2017) menggunakan *organizational inertia* sebagai variabel moderasi dan variabel antecedent terhadap inovasi terbuka dan inovasi radikal. Temuan menyatakan bahwa *inertia* dapat berpengaruh, dan melemahkan inovasi yang dilakukan oleh organisasi.

Sembilan belas artikel yang dikaji lebih banyak menjadi *organizational inertia* sebagai variabel moderasi dan anteseden dari variabel dependen. Belum ditemukan artikel yang mengkaji anteseden dari *organizational inertia*. Oleh karena itu, penelitian di masa depan dapat mengkaji anteseden dari *organizational inertia*. Kajian terkait anteseden, akan membantu dalam memahami secara lebih komprehensif *organizational inertia*.

### **Efek yang Memoderasi**

Gambar 3, membantu memberikan pemahaman terkait kajian yang telah dilakukan untuk memahami *organizational inertia*. Berdasarkan artikel kajian yang dirangkum dalam gambar 3, dapat dikatakan bahwa *organizational inertia* berupaya untuk dikaji dengan memberikan efek yang memoderasi. Tujuan penggunaan efek yang memoderasi, adalah untuk mengetahui variabel yang dapat menurunkan atau menaikkan efek *organizational inertia* terhadap konsekuensi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ashok, Al Badi Al Dhaheri, Madan & Dzandu (2021) menggunakan variabel *external factors* yang terdiri dari *political leadership* dan *national change agenda*, serta variabel *internal factors* yang terdiri dari *transformational leadership* dan *organizational culture*. penelitian yang dilakukan oleh Ashok *et al.* (2021) merupakan penelitian kualitatif dengan berusaha membangun model yang dapat dikaji secara empiris. Model yang diajukan memberikan argument bahwa *organizational inertia* akan memberikan dampak negatif terhadap *knowledge management practices*. Oleh karena itu, untuk membantu mengurangi dampak negatif yang akan terjadi, diperlukan variabel moderasi. Variabel moderasi *eksternal factors* dan *internal factors* harapannya dapat membantu dalam mengurangi dampak negatif yang akan terjadi. Model yang dibangun oleh Ashok *et al.* (2021) dapat diadopsi untuk penelitian empiris yang akan datang.

### **Efek Konsekuensi**

Gambar 3, setidaknya membantu memberikan pemahaman terkait kajian yang telah dilakukan untuk memahami *organizational inertia*. Berdasarkan artikel kajian yang dirangkum dalam gambar 3, dapat dikatakan bahwa *organizational inertia* kerap kali dikaji untuk mengetahui efek konsekuennya. Efek konsekuensi bertujuan untuk

mengetahui dampak yang akan ditimbulkan oleh *organizational inertia*. Penelitian yang dilakukan oleh Huang *et al.* (2013), mengkaji efek konsekuensi dari *organizational inertia* dengan menggunakan variabel *open innovation* dan *business model innovation*. Temuan menyatakan bahwa *organizational inertia* berpengaruh signifikan negatif terhadap *open innovation* dan *organizational inertia* tidak berpengaruh terhadap *business model innovation*.

Penelitian yang dilakukan oleh Amiripour *et al.* (2017), mengkaji efek konsekuensi dari *organizational inertia* dengan menggunakan variabel *educational performance of child house*. Temuan menyatakan bahwa *organizational inertia* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *educational performance of child house*. Penelitian yang dilakukan oleh Shi dan Zhang (2017), mengkaji efek konsekuensi dari *organizational inertia* dengan menggunakan variabel *radical innovation capability*. Penelitian Shi dan Zhang (2017) membedakan *organizational inertia* menjadi dua, yaitu *networking inertia* dan *cognitive inertia*. Temuan menyatakan bahwa, *networking inertia* berpengaruh signifikan dan negatif terhadap *radical innovation capability*, dan *cognitive inertia* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *radical innovation capability*. *Networking inertia* menjadi faktor penghambat kemampuan inovasi radikal karena, jejaring yang dilakukan dapat membuat ketergantungan dan justru menghambat kemampuan untuk berinovasi secara radikal. Sebaliknya, *cognitive inertia* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *radical innovation capability* karena, kelambanan dari kognitif akan membuat ketidakmampuan dalam mengimplementasikan inovasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Ashok *et al.* (2021) mengkaji efek konsekuensi dari *organizational inertia* dengan menggunakan variabel *knowledge management practices adaption*. Temuan menyatakan bahwa, *organizational inertia* berpengaruh negatif terhadap *knowledge management practices adaption*. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk dapat mengurangi efek negatif yang akan terjadi. Ashok *et al.*, (2021) menambahkan variabel moderasi untuk dapat mengurangi efek negatif yang akan terjadi. Variabel moderasi yang ditambahkan adalah *eksternal factors* yang dibagi menjadi *political leadership* dan *national change agenda*, dan *internal factor* yang dibagi menjadi *transformational leadership*, dan *organizational culture*.

## SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari hasil studi semi *structural literature review* ini adalah *organizational inertia* dapat berpengaruh positif dan negatif terhadap organisasi. *Organizational Inertia* identik dengan dua kekakuan, yaitu kekakuan sumber daya dan kekakuan rutinitas. Berdasarkan penjelasan yang telah disampaikan, setiap organisasi pada umumnya memiliki *inertia* dalam dirinya. *Inertia* yang dimiliki akan membantu organisasi untuk mempertahankan hal-hal yang akan membantu organisasi dalam mempertahankan kualitas. Tidak selamanya kemampuan cepat beradaptasi akan membantu organisasi dalam perkembangan, karena cepat beradaptasi justru dapat membuat organisasi kehilangan kualitas yang telah menjadi ‘warisan atau kekhasan’. Namun, ketika organisasi terlalu mempertahankan kekakuan, organisasi akan kehilangan kesempatan untuk mendapatkan peluang dan berinovasi. Keseimbangan tidaklah statis, melainkan proses yang berkelanjutan di mana *inertia* dan kemampuan adaptasi bergiliran dalam mendominasi perubahan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan kemampuan beradaptasi dan *inertia* yang dimiliki sebab keduanya saling memperkuat dan memperjaga.

Implikasi praktis dari temuan pada penelitian ini yaitu, bagi para pemimpin organisasi dan atau pembuat kebijakan dapat segera melakukan penyeimbangan antara adaptasi pada organisasi dan *inertia*. Proses penyeimbangan dapat dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau kegiatan bersama internal Perusahaan dan menundang pihak eksternal pada kegiatan tertentu. Pertemuan akan membantu Perusahaan untuk mendapatkan gagasan baru dan situasi konkret lingkungan, sehingga akan menentukan kebijakan yang tepat dalam menghadapi perubahan. Selain itu, Perusahaan dapat mulai mengikuti perkembangan teknologi dan mengirimkan pekerja untuk mengikuti pelatihan secara bergilir, agar pekerja memiliki inovasi yang menunjang perkembangan Perusahaan.

Penelitian masa depan yang dapat dilakukan berdasarkan penelitian ini adalah kajian lebih mendalam terkait efek anteseden, mediasi, moderasi, dan konsekuen dari *organizational inertia*. Adanya peluang bagi penelitian masa depan yang dapat dilakukan berdasarkan penelitian ini adalah kajian lebih mendalam seperti bagaimana efek anteseden, mediasi, moderasi, mampu mempertahankan konsekuen dari *inertia organizational* atau dari budaya organisasi. Berdasarkan kajian, belum banyak penelitian yang mengkaji efek anteseden dari *organizational inertia*. Selain itu, perlu ada kajian yang lebih mendalam terkait efek moderasi, mediasi, dan konsekuen dari *organizational inertia*. Kajian empiris yang lebih mendalam akan membantu dalam memahami secara komprehensif *organizational inertia*. Selain itu, penelitian masa depan dapat berupaya untuk mengkaji, kapan organisasi sebaiknya melakukan adaptasi, dan kapan organisasi sebaiknya mempertahankan *inertia*. Penelitian selanjutnya juga dapat mengkaji besaran dari Perusahaan atau organisasi yang terdampak *organizational inertia*, misalnya pada Perusahaan besar saja ataukah setingkat UMKM juga dapat terdampak dari *inertia*.

Keterbatasan dari penelitian ini terkait, pertama basis data yang digunakan, yaitu hanya berdasarkan *publisher* Emerald. Ada basis data lain yang sebenarnya dapat dijadikan sebagai sumber dalam pencarian artikel. Penambahan dan perluasan pada basis data lain diharapkan akan membantu dalam memperdalam kajian dan pemahaman tentang *organizational inertia*. Kedua, batasan dari penelitian ini adalah kurun waktu yang digunakan untuk mencari artikel. Ketiga, penelitian ini hanya berfokus pada artikel *inertia organizational*. Tiga alasan keterbatasan yang disebutkan dapat memengaruhi interpretasi hasil.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. B., & Cheng, Z. (2018). The role of change content, context, process, and leadership in understanding employees' commitment to change: The case of public organizations in Kurdistan region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195–216. doi.org:10.1177/0091026017753645.
- Allcorn, S. & Godkin, L. (2011). Workplace psychodynamics and the management of organizational inertia. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(1): 89-104. doi.org: 10.1108/10595421111106247.
- Al-Tahitah, A., Abdulrab, M., Alwaheeb, M. A., Al-Mamary, Y. H. S., & Ibrahim, I. (2020). The effect of learning organizational culture on readiness for change and commitment to change in educational sector in Yemen. *Journal of Critical Reviews*, 7(9), 1019–1026. doi.org:10.31838/jcr.07.09.188
- Amiripour, P.; Dossey, J.A. & Shahvarani, A. (2017). Impact of organizational inertia and dynamic capabilities on educational performance of the charitable societies

- and its impact on mathematical performance of elementary at-risk students. *Journal of New Approaches in Educational Research*, 6(1), 37-49. doi.org: 10.7821/naer.2017.1.199
- Ashok, M., Al Badi Al Dhaheri, M.S.M., Madan, R. & Dzandu, M.D. (2021). How to counter organisational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organisations. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2245-2273. doi.org;10.1108/JKM-09-2020-0700.
- Becheikh, N., Landry, R. & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: a systematic review of the literature from 1993-2003. *Technovation*, 26(5/6), 644-664.
- Chen, C.A. (2013). Revisiting organizational age, inertia, and adaptability – developing and testing a multistage model in the nonprofit Sector. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 251-272. doi.org: 10.1108/JOCM-10-2012-0166.
- Espig, A., Mazzini, I.T., Zimmermann, C., & de Carvalho, L.C. (2021). National culture and innovation: A multidimensional analysis. *Innovation & Management Review*, 19(4), 322-338.
- Fahey, S.J., Labadie, J.R., & Meyers, N. (2013). Turning the titanic: Inertia and the drives of climate change education. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 6(1), 44-62. doi.org: 10.1108/JARHE-01-2013-0003.
- Gael, L., Mens, M., Hannan, T. & Polos, L. (2015). Age-related structural inertia: a distance-based approach. *Organization Science*, 52(26), 756-773.
- Gilbert, C. G., (2005). Unbundling the structure of inertia: Resource versus routine rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5), 741-763. doi.org:10.5465/AMJ.2005.18803920.
- Gresov, Ch., Haveman, H.A., & Oliva, T. (1995). Organizational design, inertia and the dynamics of competitive response. *Organization Science*, 4(2), 186-208.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164. doi.org:10.2307/2095567.
- Hongdiyanto, C., Widyarini, L.A., & Kurniawan, A. (2022). The Effect of organizational inertia and customer orientation with incremental innovation as the mediating variable towards organizational performance. *Jurnal Entrepreneur dan Entrepreneurship*, 11(1), 1-14.
- Huang, H.C., Lai, M.C., Lin, L.H., & Chen, C.T. (2013). Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation an open innovation perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 26(6), 977-1002. doi.org: 10.1108/JOCM-04-2012-0047.
- Huang, J.C., Lu, C., Wen, H.M., Hsieh, C.T., & Wang, H.W. (2020). The study of organizational inertia, business model innovation and organizational performance in Taiwan financial institutions: Organizational learning perspective. *Revista Argentina de Clinica Psicologica*. 24(5), 104-115. doi.org: 10.24205/03276716.2020.1011.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). Employee championing behavior in the context of organizational change: a proposed framework for the business organizations in Bangladesh. *Journal of Asia Business Studies*, 14(5), 735–757. doi.org:10.1108/JABS-01-2019-0019
- Ismail, I.J. (2022). I have to apply this strategy! Understanding the mediating effect of digitalization on strategic orientations and sustainable competitive advantage

- among small enterprises in Tanzania. *Management Matters*, 20(1), 53-73. doi.org/10.1108/MANM-01-2022-0019.
- Khorsheed, R.K., Othman, B., & Sadq, Z.M. (2020). The impacts of using social media websites for efficient marketing, *Journal of Xi'an University of Architecture & Technology*, 12(3), 2221-2235.
- Le, P.B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547.
- Lei, H., Tang, S., Zhao, Y. & Chen, S. (2023). Enterprise digitalization, employee digital literacy and R&D cooperation: The moderating role of organizational inertia. *Chinese Management Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi.org:10.1108/CMS-10-2021-0456.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Levinthal, D.A. & March, J.G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(2), 95-112.
- Michael, T., Hannan, L.P. & Glenn, R.C. (2004). The evolution of inertia. *Industrial & Corporate Change*, 13(2), 213-242.
- Miller, D., & Friesen, P.H. (1980). Momentum and revolution in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 23(4), 591-614.
- Nedzinskas, Š., Pundzienė, A., Buožiūtė-Rafanavičienė, S. & Pilkienė, M. (2013). The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 8(4), 376-396. doi.org:10.1108/BJM-01-2013-0003.
- Oehmichen, J., Schrapp, S. & Wolff, M. (2017). Who needs experts most? Board industry expertise and strategic change—a contingency perspective. *Strategic Management Journal*, 38(3), 645-656.
- Omazic, A., & Zunk, B. M. (2021). Semi-systematic literature review on sustainability and sustainable development in higher education institutions. *Sustainability*, 13(14), 7683. doi.org:10.3390/su13147683.
- Rerup, C. & Feldman, M.S. (2011). Routines as a source of change in organizational schemata: the role of trial-and-error learning. *Academy of Management Journal*, 54(3), 577-610.
- Sadq, Z.M. (2019). The role of empowerment strategies in achieving organizational effectiveness, *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(3), 110-127.
- Sawant, R.J., Hada, M., & Blanchard, S. (2015). The benefits of organizational inertia: Evidence from franchising during the great recession. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 16911.
- Schreyögg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28(9), 913–933. doi.org:10.1002/smj.613.
- Shi, X. & Zhang, Q. (2018). Inbound open innovation and radical innovation capability: The moderating role of organizational inertia. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 581-597. doi.org:10.1108/JOCM-07-2017-0262.
- Singh, M., & Sahu, G.P. (2020). Towards adoption of green IS: A literature review using classification methodology. *International Journal of Information Management*, 54(October 2020), 1-16.

- Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M.P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. doi.org:10.1111/1467-8551.00375.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. doi.org/10.1002/smj.4250050207.
- Zhong, X., Chen, W. & Ren, G. (2021). How and when economic policy uncertainty influences firms' strategic change: the role of CEO turnover and organizational inertia. *International Journal of Emerging Markets*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. doi.org:10.1108/IJOEM-02-2021-0273.