

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

*Dynamic managerial capabilities* adalah kemampuan manajer membangun, mengintegrasikan dan merekonfigurasi sumber-sumber daya organisasi dan kompetensi-kompetensi (Adner dan Helfat, 2003). Teori ini merupakan analogi langsung dari teori *dynamic capabilities* yang fokus pada peran individu manajer (Helfat dan Martin, 2015). Dalam satu dekade terakhir, penelitian literatur *dynamic managerial capabilities* berkembang pesat mengingat pentingnya kemampuan *dynamic managerial capabilities* yang membedakan kinerja perusahaan satu dengan yang lain. *Dynamic managerial capabilities* adalah kunci keberhasilan untuk mencapai kesesuaian antara kompetensi organisasi dengan kondisi lingkungan yang berubah dan menjadi mekanisme utama (Kor dan mesko, 2013). Namun demikian, masih banyak yang harus dijelaskan pada teori *dynamic managerial capabilities* sehingga penelitian empiris penting dilakukan untuk perkembangan literatur (Helfat dan Peteraf, 2015). Oleh karena itu, penelitian empiris *dynamic managerial capabilities* diperlukan dalam pengembangan teori selanjutnya.

Adner dan Helfat (2003) menemukan bahwa *dynamic managerial capabilities* terdiri dari tiga hal faktor yang mendasari yaitu *managerial cognition*, *managerial social capital*, dan *managerial human capital*. Pengembangan penelitian literatur teori ini sudah banyak dilakukan namun tidak diimbangi

dengan penelitian empirisnya. Pengembangan literatur *dynamic managerial capabilities* dilakukan oleh Helfat *et al.* (2007) yang mendefinisikan sebagai kapasitas manajer untuk menciptakan, mengembangkan, dan memodifikasi sumber daya organisasi. Kemudian, *dynamic managerial capabilities* telah dikaji dari berbagai aspek seperti kinerja *dynamic managerial capabilities* pada internal dan eksternal organisasi (Haris dan Helfat, 2013), *review* dampak manajerial terhadap perubahan strategi yang menjelaskan hubungan antara kualitas keputusan manajerial, perubahan strategi, dan *organizational performance* (Helfat dan Martin, 2015), serta aspek hubungan *multilevel* dan *networking capabilities* (Martin dan Bachrach, 2018).

Adapun penelitian empiris *dynamic managerial capabilities* telah dilakukan namun belum membahas tiga hal faktor dasar *dynamic managerial capabilities* secara simultan. Masing-masing variabel yaitu *managerial cognition*, *managerial social capital*, dan *managerial human capital* telah dilakukan penelitian empirisnya secara terpisah. Laamanen dan Wallin (2009) membahas kognisi *top manager* sebagai variabel yang berdampak signifikan pada pengembangan kemampuan operasional perusahaan. Prashantham dan Dhanaraj (2010) menemukan bahwa *social relationship* memberikan kemudahan dalam penjualan produk ke United States dan perusahaan multinasional U.S. yang memiliki diversifikasi geografis. Kemudian, Davidson dan Honig (2003) menemukan bahwa variabel *human capital* berdampak signifikan terhadap aktivitas dalam memulai bisnis. Dengan demikian, penelitian empiris masih

sedikit yang meneliti ketiga hal dasar *dynamic managerial capabilities* secara simultan.

Penelitian tiga hal faktor dasar *dynamic managerial capabilities* secara simultan adalah penting. Ketiga faktor dasar tersebut adalah terpisah namun merupakan kombinasi (Adner dan Helfat, 2003), Helfat dan Martin (2015) menegaskan bahwa untuk memahami *dynamic managerial capabilities* perlu dilakukan penelitian empiris dengan membahas tiga hal faktor dasar (*managerial cognition, managerial social capital, dan managerial human capital*) agar dapat menyimpulkan dengan baik. Tujuannya adalah agar memperoleh kejelasan hubungan antara kualitas keputusan manajerial, perubahan strategis, dan *organizational performance*.

Dalam perkembangan saat ini, teori *dynamic managerial capabilities* yang fokus pada dampak manajerial pada perubahan strategis (Helfat dan Martin, 2015) dihubungkan dengan perubahan organisasi. Sebagaimana penelitian Andreeva dan Ritala (2016) menyebutkan bahwa *organizational capacity for change* menjembatani teori manajemen strategis pada individu dengan teori perubahan organisasi. Kemampuan organisasi melakukan perubahan tersebut adalah *organizational capacity for change* yaitu kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan perubahan organisasi yang tepat untuk terus beradaptasi dengan lingkungannya (Klarner *et al.*, 2008). Salah satu aspek kunci dari *organizational capacity for change* adalah perilaku individu yang secara konseptual mengadopsi pendekatan *bottom-up dynamic capabilities*, di mana perubahan berawal dari perspektif *microfoundations* bukan dari *top*

*manager* (Andreeva dan Ritala, 2016). Untuk meningkatkan *organizational performance*, perubahan pada tingkat organisasi berawal dari perubahan pada tingkat individu ini. Sebagaimana Zollo dan Winter (2002), Judge dan Elenkov (2005), dan Judge dan Douglas (2009) menyebutkan bahwa pentingnya mempertimbangkan tingkat analisis individu dalam upaya kemampuan organisasi beradaptasi dengan lingkungan agar meningkatkan kinerja lingkungan perusahaan.

*Organizational capacity for change* merupakan sifat generik dari *dynamic capabilities* yang menjembatani teori manajemen strategis dengan teori perubahan organisasi dimana organisasi memiliki kemampuan untuk mencapai dan mempertahankan *competitive advantage* dalam lingkungan yang terus berubah (Andreeva dan Ritala, 2016). Hal ini menarik untuk dikaji lebih dalam karena Helfat dan Martin (2015) menyebutkan bahwa sebagian besar penelitian tentang *dynamic capabilities* fokus pada perubahan strategi daripada perubahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian yang membahas pengaruh *dynamic managerial capabilities* yang merupakan manajerial individu untuk perubahan strategi terhadap *organizational capacity for change* yang fokus pada perubahan organisasi merupakan novelty.

Sejauh ini, pengaruh *dynamic managerial capabilities* terhadap *organizational capacity for change* masih merupakan literatur yang sedikit penelitian empirisnya. Penelitian empiris *dynamic managerial capabilities* yang terkait dengan perubahan organisasi adalah mendisuksikan pentingnya kemampuan manajer dalam melakukan pembaruan strategi dalam kondisi

lingkungan yang berubah (Salvato, 2009), keputusan manajerial dalam mengelola sumber-sumber daya organisasi (Sirmon dan Hitt, 2009), *dynamic managerial capabilities* menciptakan strategi baru pada organisasi (Eggers, 2012), *dynamic managerial capabilities* oleh manajer meningkatkan kinerja dengan memodifikasi portofolio dari aset-aset (Ringov, 2013), kemampuan individu manajer dalam menghadapi situasi yang tidak terprediksi dari lingkungan organisasi (Fabrega *et al.*, 2017). Dengan demikian, bagaimana organisasi mampu melakukan perubahan sebagai dampak dari perubahan strategis individual manajer perlu diteliti.

Hubungan antara *dynamic managerial capabilities* dan *organizational capacity for change* penting untuk diteliti untuk mengungkap hubungan perubahan strategi oleh manajer yang berdampak pada perubahan organisasi. Selain itu, terdapat beberapa alasan mengapa *organizational capacity for change* perlu diteliti yaitu karena *organizational capacity for change* mendorong perubahan yang lebih cepat dan menyeluruh dalam organisasi (Judge dan Elenkov, 2005), merupakan *dynamic capabilities* organisasi untuk membuat langkah perubahan dari lingkungan yang semakin berubah (Judge *et al.*, 2009), dan terus menerus berekonfigurasi dan beradaptasi dengan menciptakan kapabilitas baru (Heckmann *et al.*, 2016).

*Organizational capacity for change* terdiri dari *process*, *context*, dan *learning* yang masing-masing berpengaruh pada kapasitas organisasi untuk melakukan perubahan (Zhao dan Goodman, 2018). Oleh sebab itu, *organizational capacity for change* adalah *meta capability* sebagai kumpulan dari *process*, *context*, dan *learning* sehingga memungkinkan organisasi dapat terus

berkompetisi dalam volatilitas dan lingkungan bisnis yang tidak terprediksi (Judge *et al.*, 2009). *Process* merupakan implementasi dari kapasitas organisasi melakukan perubahan, *context* adalah karakteristik organisasi yang memiliki kapasitas melakukan perubahan, dan *learning* adalah pembelajaran yang dilakukan organisasi dalam perubahan organisasi. Agar *organizational capacity for change* yang bersifat abstrak dan umum dapat dijelaskan lebih spesifik karakternya dan menghasilkan analisis yang lebih valid dan akurat, maka penelitian ini mengikuti Becker *et al.*(2012) dan Wetzels *et al.* (2009) yang menjelaskan *higher order* dengan menguji *lower order*. Oleh sebab itu, penelitian ini menguji dan menganalisis *process*, *context*, dan *learning* pada *organizational capacity for change* sebagai variabel. Tujuannya agar mengungkap informasi lebih banyak melalui penelusuran subkelompok dari teori yang membentuknya sehingga dapat menjelaskan variabel laten lebih tepat (Edwards, 2001). Dengan menjadikan *process*, *context*, dan *learning* pada *organizational capacity for change* sebagai variabel, maka merupakan novelty yang diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan konsep *organizational capacity for change*.

Sejauh ini penelitian empiris *organizational capacity for change* telah dilakukan namun masih terbatas penelitian yang fokus pada pengembangan *process*, *context*, dan *learning*. Adapun penelitian empiris *organizational capacity for change* dilakukan oleh Judge dan Douglas (2009) yang menemukan indikator untuk mempersiapkan dan meningkatkan proses perubahan organisasi. Ramezan *et al.* (2013) meneliti hubungan antara *organizational capacity for change* dengan

*organizational performance*. Yasir *et al.* (2016) membahas hubungan *organizational capacity for change* dengan gaya kepemimpinan dan kepercayaan pegawai. Heckmann *et al.* (2016) mengungkap organisasi yang memiliki kemampuan lebih dalam melakukan perubahan dibandingkan organisasi lain. Berikutnya, Hatjidis dan Parker (2017) yang meneliti hubungan pengaruh persepsi kualitas *universal network* terhadap *organizational capacity for change*.

Andreeva dan Ritala (2016) menyebutkan bahwa aspek yang penting dalam *organizational capacity for change* adalah sikap dan perilaku individu di dalam organisasi. Sejalan dengan hal tersebut banyak penelitian menyebutkan bahwa *middle manager* memiliki peran penting dalam perubahan organisasi (Gatenby, 2014; Guo *et al.*, 2016; Pick *et al.*, 2016; Heyden *et al.*, 2016; Justesen *et al.*, 2017). Oleh karena itu, peran *middle manager* diteliti dalam penelitian ini untuk menjembatani selaku individu yang melakukan perubahan strategi dengan organisasi yang memiliki kapasitas melakukan perubahan. *Dynamic managerial capabilities* yang dimiliki oleh *middle manager* dapat berpengaruh terhadap *organizational capacity for change* yang akan meningkatkan *organizational performance*. Dengan kata lain, *middle manager* dengan kemampuan manajerial yang baik pada *managerial cognition*, *managerial social capital*, dan *managerial human capital* akan berdampak pada kemampuan organisasi melakukan perubahan baik pada *process*, *context*, maupun *learning*. Setelah organisasi meningkat dalam *process*, *context*, dan *learning* maka akan meningkatkan kapasitasnya dalam melakukan perubahan organisasi yang akan meningkatkan *organizational performance*.

Dalam proses perubahan strategi keterlibatan *middle manager* sebagai kunci penting manajerial dan kepemimpinan (Pick *et al.*, 2016), *pivotal actor* (Giauque, 2014), dan *government agent* (Gatenby, 2014). Pada organisasi publik, *middle manager* memiliki pengaruh yang kuat dalam *organizational performance* (Dasgupta, 2015) karena perannya sebagai *entrepreneurial leader* dalam desentralisasi pelayanan publik (Gatenby *et al.*, 2014) dan sebagai aktor utama dalam proses reformasi birokrasi (Giauque, 2016).

Ridder (2006) menyebutkan bahwa *middle manager* berlaku sebagai pertama, agen perubahan yaitu *middle manager* bertanggung jawab atas penyampaian strategis sekaligus menerapkan fleksibilitas strategi. Kedua, sebagai mediator yaitu *middle manager* mengumpulkan informasi baik dari dalam dan luar organisasi. Berdasarkan posisi strategis (Feltrinelli *et al.*, 2017; Anzengruber *et al.*, 2017), pemberi masukan kebijakan strategis berikut penerapannya (Glaser *et al.*, 2015; Schaefer *et al.*, 2016), serta sebagai aktor utama dalam reformasi birokrasi (Giauque, 2016; Kuratko *et al.*, 2015) maka penelitian ini menggunakan *middle manager* sebagai unit analisis sementara sebagian besar penelitian empiris *dynamic managerial capabilities* membahas peran *top manager* (Eggers, 2012; Ringov, 2013; Fabrega *et al.*, 2017).

Adapun, perubahan dalam organisasi tersebut selalu terdapat *resistance to change* sebagai reaksi langsung dan sifat alami (Tavakoli, 2010) serta diakui sebagai penyebab utama kegagalan dalam perubahan organisasi (Amarantou *et al.*, 2018). Secara alami, individu akan mempertahankan *status quo* dalam proses perubahan organisasi (Ferreira *et al.*, 2018) sehingga terkadang sulit atau menjadi



penghambat dalam proses implementasi perubahan strategi organisasi. Individu yang menolak terhadap perubahan merupakan ketidakmampuan mereka untuk melihat implikasi manfaat jangka panjang dimana kekakuan kognitif ini memanifestasikan dirinya sebagai ketidakfleksibelan mental yang membuat sulit bagi individu untuk mengubah cara berpikir mereka dengan mudah (Oreg, 2003).

Selain itu perubahan organisasi menyebabkan dampak yang negatif seperti meniadakan hirarki, pegawai stress dan penuh ketidakpastian (Giauque, 2014), kehilangan jabatan, ketidaksesuaian pekerjaan, dan kekeliruan dalam penilaian (Giauque, 2016). Oleh sebab itu, kehadiran *resistance to change* dalam perubahan organisasi penting dianalisis pada hubungan antara *organizational capacity for change* dengan *organizational performance* agar mendapatkan pemahaman perubahan organisasi yang lebih lengkap.

Sampai dengan saat ini, penelitian empiris *resistance to change* pembahasannya dihubungkan dengan *dispositional resistance to change* (Oreg *et al.*, 2008; Laumer *et al.*, 2015), keterkaitan antara usia, *resistance to change* dan kinerja (Kunze *et al.*, 2013), konsekuensi perbedaan pemahaman dalam program perubahan (Pieterse *et al.*, 2012), dan faktor-faktor yang memengaruhi *resistance to change* (Amarantou *et al.*, 2018). Dalam hal ini, masih jarang penelitian empiris *resistance to change* yang pembahasannya sebagai penghambat hubungan *organizational capacity for change* dan *organizational performance*.

*Organizational capacity for change* berpengaruh positif terhadap *organizational performance* (Judge dan Douglas, 1998; Judge *et al.*, 1996; Klassen dan Whybark, 1999; Ramus, 2001; Batjargal, 2005). Hubungan tersebut

akan menjadi lemah dengan adanya *resistance to change*, sebagaimana Oreg (2003) menyebutkan bahwa terdapat resistensi atas perubahan dari perilaku individu. Berdasarkan hal ini, *resistance to change* memoderasi hubungan antara *organizational capacity for change* dan *organizational performance*. Semakin besar *resistance to change* maka semakin menghambat hubungan keduanya.

Dari sekian penelitian empiris tentang *dynamic managerial capabilities* (Salvato, 2009; Sirmon dan Hitt, 2009; Eggers, 2012; Ringov, 2013; Fabrega *et al.*, 2017) dan *organizational capacity for change* (Judge dan Douglas, 2009; Ramezan *et al.*, 2013; Yasir *et al.*, 2016; Heckmann *et al.*, 2016; Hatjidis dan Parker, 2017) sebagian besar dilakukan pada organisasi privat, sementara masih sangat terbatas dilakukan pada organisasi publik. Penelitian empiris *dynamic managerial capabilities* pada organisasi publik adalah penting karena organisasi publik sama halnya dengan organisasi privat mengalami dampak perubahan lingkungan yang cepat (Pablo *et al.*, 2007) seperti antara lain dorongan peningkatan kinerja layanan yang efektif dan efisien (Boyne *et al.*, 2005; Piening, 2013; Buleca dan Mura, 2014) dan tuntutan reformasi (Valasek, 2018; Asatryan *et al.*, 2016).

Di sisi lain perubahan strategis dan reformasi pada organisasi publik akan menghadapi tantangan dan permasalahan yang besar (Giauque, 2016) dan *resistance to change* dari pegawai (Oreg, 2003; Murtagh *et al.*, 2012), bahkan ketidakpercayaan pada institusi (Misuraca dan Viscusi, 2015). Wynen *et al.* (2014) menjelaskan bahwa organisasi publik dituntut lebih responsif dalam memberikan pelayanan terhadap publik namun terdapat struktur vertikal yang

harus memperhatikan birokrasi dan sentralisasi kewenangan dalam pengambilan keputusan (Alhaqbani *et al.*, 2016). Disinilah peran penting *dynamic managerial capabilities* untuk menjelaskan hubungan antara kualitas pengambilan keputusan manajerial, perubahan strategis, dan *organizational performance* (Martin dan Bachrach, 2018). *Dynamic managerial capabilities* diperlukan untuk menghadapi perubahan yang tidak terprediksi (Fabrega *et al.*, 2017) sehingga baik peneliti dan praktisi memberikan perhatian yang semakin meningkat pada manajemen perubahan organisasi (Heckmann *et al.*, 2016). Untuk mencapai *organizational performance* yang tinggi, *dynamic managerial capabilities* pada individu manajer harus berdampak pada *organizational capacity for change* sebagai kapasitas organisasi yang mampu melakukan perubahan strategi (Zhao dan Goodman, 2018).

Saat ini, penelitian empiris pada organisasi publik membahas tentang *dynamic capabilities* sebatas pada cara organisasi publik mengembangkan strategi baru dengan pendekatan *internal dynamic capability* (Pablo *et al.*, 2007) dan cara organisasi publik melakukan perubahan sebagai respon dari peningkatan turbulensi dan kompleksitas lingkungan (Piening, 2013). Sementara Yasir *et al.* (2016) meneliti tentang hubungan antara *leadership styles* dengan *organizational capacity for change*. Jadi, jumlah penelitian empiris *dynamic managerial capabilities* pada organisasi publik masih sangat terbatas dan belum menjelaskan pengaruh *dynamic managerial capabilities* terhadap *organizational capacity for change*.

Fenomena organisasi publik yang sedang melakukan reformasi birokrasi adalah tepat untuk menggambarkan implementasi perubahan strategi oleh *middle manager* dengan *managerial cognition*, *managerial social capital*, dan *managerial human capital*. Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) adalah unit eselon I di Kementerian Keuangan memiliki tugas dan fungsi yang beragam yaitu pengelolaan kekayaan negara, pengelolaan piutang negara, pelayanan lelang, dan penilaian yang sedang melakukan reformasi birokrasi dan penambahan kebijakan strategis. Selain itu, DJKN sering melakukan perubahan organisasi mengikuti peran strategis yang dibebankan kepadanya.

DJKN awalnya adalah Badan Urusan Piutang Negara (BUPN) kemudian pada tahun 1991 berubah menjadi Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara (BUPLN) dengan penambahan fungsi pelayanan lelang, kemudian pada tahun 2001 berubah menjadi Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) untuk mendukung peran menteri keuangan selaku bendahara umum negara, dan pada tahun 2006 hingga fase saat ini berubah menjadi DJKN dengan penambahan fungsi pengelolaan kekayaan negara. Perubahan tersebut mencerminkan karakteristik dari unsur *dynamic capabilities* (Zahra dan George, 2002; Teece, 2007) dimana fungsi lelang dan fungsi pengelolaan kekayaan negara secara berurutan menjadi tugas dan fungsi DJKN. Hal tersebut berdasarkan dari perkembangan tugas pemerintah yang harus diemban sebagai regulator sekaligus pengawas fungsi lelang dan selaku pengelola kekayaan negara sebagai amanat pasal 33 Undang Undang Dasar 1945.

Sesuai dengan *roadmap* reformasi birokrasi, maka sejak tahun 2019 diterapkan transformasi digital pada semua tugas dan fungsi DJKN yaitu pengelolaan kekayaan negara, penilaian, pengurusan piutang negara, dan lelang. Transformasi ke dalam digital memudahkan dalam pengambilan keputusan strategis karena data yang diperoleh adalah *real time* dan diperoleh secara cepat serta validitas data memadai. Namun dalam implementasinya diperlukan kerja sama dan sinergi semua pihak baik internal maupun eksternal termasuk *stakeholder*. Untuk mewujudkan hal tersebut, diperlukan *dynamic managerial capabilities* pada *middle manager* agar transformasi digital tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan peran mediasi dari *organizational capacity for change*.

Proses reformasi birokrasi pada organisasi publik tersebut erat kaitannya dengan *dynamic managerial capabilities* dan *organizational capacity for change*. Hal tersebut menjadi alasan penelitian ini memilih DJKN dimana kinerja *middle manager* DJKN mencerminkan *dynamic managerial capabilities*. Masing-masing tiga hal dasar *dynamic managerial capabilities* dapat menjelaskan hubungannya, pertama *managerial cognition* berperan sebagai mekanisme yang mengubah rutinitas menjadi kapabilitas (Eggers dan Kaplan, 2013) sehingga manajer mampu menangkap perubahan lingkungan untuk dapat melakukan rencana perubahan dalam organisasi agar organisasi memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan strategi (Vecchiato, 2019). Kedua, *managerial social capital* berperan dalam pertukaran sumber daya dan informasi melalui *network* dan ikatan sosial (Carrion *et al.*, 2018). *Network* dan ikatan sosial yang kuat baik formal maupun

informal menghasilkan *goodwill* (adler dan Kwon, 2002), rasa percaya (Nahapiet dan Ghoshal, 1998), komitmen (Whelan, 2016), dan meningkatkan *organizational performance* (Capaldo *et al.*, 2007). Berdasarkan hal itu, *managerial social capital* dapat memberi pengaruh, pengendalian, dan penguasaan (Adner dan Helfat, 2003) sehingga manajer yang memiliki ide perubahan dapat memberikan pengaruhnya kepada pegawai lain dalam organisasi untuk melakukan proses perubahan pada organisasi. Ketiga, peran *managerial human capital* adalah meningkatkan *organizational performance* (Crook *et al.*, 2011; Subramony *et al.*, 2018) melalui pengetahuan, keterampilan teknis, kreativitas, dan pengalaman organisasi sehingga berlaku sebagai aset produktif (Pasban dan Nojedeh, 2016). Manajer dapat memanfaatkan pengetahuan dan keahlian mereka untuk membaca peluang dan ancaman, meraih peluang, dan merekonfigurasi sumber daya, kemampuan, dan struktur organisasi (Helfat dan Martin, 2015) sehingga perubahan lingkungan dapat diantisipasi dengan pengetahuannya untuk melakukan perubahan strategi.

Berdasarkan uraian di atas, kesenjangan pada penelitian ini adalah *empirical gap* dimana penemuan dari penelitian terdahulu perlu dilakukan penelitian empirisnya (Müller-Bloch dan Kranz, 2015) yaitu pertama, masih sedikit penelitian empiris yang menganalisis *dynamic managerial capabilities* dengan tiga hal dasarnya yaitu *managerial cognition*, *managerial social capital*, dan *managerial human capital*. Kedua, penelitian empiris yang membahas pengaruh *dynamic managerial capabilities* terhadap *organizational capacity for change* masih terbatas. Ketiga, penelitian empiris yang menganalisis *process*,

*context*, dan *learning* pada *organizational capacity for change* masih jarang diteliti. Keempat, sebagian besar penelitian *dynamic managerial capabilities* dan *organizational capacity for change* membahas tentang pengambilan keputusan strategis pada *top manager* sementara penelitian ini membahas implementasi perubahan strategis oleh *middle manager*. Kelima, sebagian besar penelitian *dynamic managerial capabilities* dan *organizational capacity for change* sebagian besar dilakukan pada organisasi privat sementara penelitian ini dilakukan pada organisasi publik. Keenam, *resistance to change* sebagai moderator dari *organizational capacity for change* dan *organizational performance*. *Resistance to change* harus diantisipasi oleh *middle manager* agar implementasi perubahan strategis dan perubahan organisasi pada organisasi publik tercapai. Untuk mengungkap hubungan antar variabel-variabel tersebut maka dengan ini disusun penelitian yang berjudul “*Dynamic Managerial Capabilities dan Organizational Performance Pada Organisasi Publik: Peran Mediasi Organizational Capacity For Change.*”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

- a. Apakah *managerial cognition* berpengaruh terhadap *process* pada *organizational capacity for change*?
- b. Apakah *managerial cognition* berpengaruh terhadap *context* pada *organizational capacity for change*?

- c. Apakah *managerial cognition* berpengaruh terhadap *learning* pada *organizational capacity for change*?
- d. Apakah *managerial social capital* berpengaruh terhadap *process* pada *organizational capacity for change*?
- e. Apakah *managerial social capital* berpengaruh terhadap *context* pada *organizational capacity for change*?
- f. Apakah *managerial social capital* berpengaruh terhadap *learning* pada *organizational capacity for change*?
- g. Apakah *managerial human capital* berpengaruh terhadap *process* pada *organizational capacity for change*?
- h. Apakah *managerial human capital* berpengaruh terhadap *context* pada *organizational capacity for change*?
- i. Apakah *managerial human capital* berpengaruh terhadap *learning* pada *organizational capacity for change*?
- j. Apakah *process* berpengaruh terhadap *organizational performance*?
- k. Apakah *context* berpengaruh terhadap *organizational performance*?
- l. Apakah *learning* berpengaruh terhadap *organizational performance*?
- m. Apakah *resistance to change* memoderasi hubungan antara *process* pada *organizational capacity for change* dan *organizational performance*?
- n. Apakah *resistance to change* memoderasi hubungan antara *context* pada *organizational capacity for change* dan *organizational performance*?
- o. Apakah *resistance to change* memoderasi hubungan antara *learning* pada *organizational capacity for change* dan *organizational performance*?



- p. Apakah *process* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial cognition* dan *organizational performance*?
- q. Apakah *context* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial cognition* dan *organizational performance*?
- r. Apakah *learning* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial cognition* dan *organizational performance*?
- s. Apakah *process* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial social capital* dan *organizational performance*?
- t. Apakah *context* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial social capital* dan *organizational performance*?
- u. Apakah *learning* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial social capital* dan *organizational performance*?
- v. Apakah *process* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial human capital* dan *organizational performance*?
- w. Apakah *context* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial human capital* dan *organizational performance*?
- x. Apakah *learning* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial human capital* dan *organizational performance*?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah membuktikan pengaruh antar variabel sebagai berikut:

- a. *Managerial cognition* dengan *process* pada *organizational capacity for change*.
- b. *Managerial cognition* dengan *context* pada *organizational capacity for change*.
- c. *Managerial cognition* dengan *learning* pada *organizational capacity for change*.
- d. *Managerial social capital* dengan *process* pada *organizational capacity for change*.
- e. *Managerial social capital* dengan *context* pada *organizational capacity for change*.
- f. *Managerial social capital* dengan *learning* pada *organizational capacity for change*.
- g. *Managerial human capital* dengan *process* pada *organizational capacity for change*.
- h. *Managerial human capital* dengan *context* pada *organizational capacity for change*.
- i. *Managerial human capital* dengan *learning* pada *organizational capacity for change*.
- j. *Process* pada *organizational capacity for change* dengan *organizational performance*.
- k. *Context* pada *organizational capacity for change* dengan *organizational performance*.

- l. *Learning* pada *organizational capacity for change* dengan *organizational performance*.
- m. *Resistance to change* memoderasi hubungan antara *process* pada *organizational capacity for change* dan *organizational performance*.
- n. *Resistance to change* memoderasi hubungan antara *context* pada *organizational capacity for change* dan *organizational performance*.
- o. *Resistance to change* memoderasi hubungan antara *learning* pada *organizational capacity for change* dan *organizational performance*.
- p. *Process* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial cognition* dan *organizational performance*.
- q. *Context* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial cognition* dan *organizational performance*.
- r. *Learning* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial cognition* dan *organizational performance*.
- s. *Process* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial social capital* dan *organizational performance*.
- t. *Context* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial social capital* dan *organizational performance*.
- u. *Learning* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial social capital* dan *organizational performance*.
- v. *Process* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial human capital* dan *organizational performance*.

- w. *Context* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial human capital* dan *organizational performance*.
- x. *Learning* pada *organizational capacity for change* memediasi hubungan antara *managerial human capital* dan *organizational performance*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### 1.4.1. Kontribusi teori

- a. Manfaat dari penelitian ini adalah pengembangan teori *dynamic managerial capabilities* (Adner dan Helfat, 2003; Helfat dan Martin, 2015) yang secara simultan menganalisis tiga hal dasar yaitu *managerial cognition*, *managerial social capital*, dan *managerial human capital*. Dengan analisis tiga hal dasar tersebut diharapkan dapat menjelaskan *dynamic managerial capabilities* secara komprehensif.
- b. Manfaat berikutnya dari penelitian ini adalah berkontribusi kepada konsep *organizational capacity for change* (Klarner *et al.*, 2008; Soparnot, 2011) dengan menjelaskan peran *process*, *context*, dan *learning* lebih detail dengan data empiris. Dinamika *process*, *context*, dan *learning* yang dianalisis secara simultan akan mengembangkan konsep *organizational capacity for change* yang berperan dalam perubahan organisasi.
- c. Selanjutnya, penelitian ini berkontribusi terhadap peran mediasi *organizational capacity for change* pada hubungan antara *dynamic managerial capabilities* dengan *organizational performance*. Peran *organizational capacity for change* menjelaskan hubungan antara perubahan

strategis dengan perubahan organisasi. Sejauh ini, peran tersebut belum banyak diungkap pada implementasi strategi oleh *middle manager* dan pada organisasi publik.

- d. Pada penelitian ini *resistance to change* berperan sebagai moderator hubungan antara *organizational capacity for change* dengan *organizational performance*. Hal ini bermanfaat bagi pengembangan konsep *resistance to change* (Oreg, 2003;2006) yang dianggap sebagai faktor perusak yang menghambat efektivitas dan efisiensi perubahan organisasi (Murtagh *et al.*, 2012). Penelitian empiris *resistance to change* sebelumnya (Amarantou *et al.*, 2018; Ferreira *et al.*, 2018; Jaramillo *et al.*, 2012; Laumer *et al.*, 2015) masih sedikit yang membahas moderasi *resistance to change* pada organisasi publik yang sedang melakukan perubahan strategi.

#### 1.4.2. Kontribusi Praktik Manajerial

- a. Organisasi publik yang akan melakukan perubahan strategi seperti reformasi birokrasi harus memperhatikan keterlibatan *middle manager*. *Middle manager* berperan sebagai kunci utama dalam agen perubahan (Pick *et al.*, 2016) dan memiliki posisi sangat penting dalam penerapan strategi (Justesen, 2017). Posisi *middle manager* yang strategis adalah memberikan informasi dan ide perubahan kepada *top manager* serta menerapkan kebijakan yang telah diputuskan kepada *lower manager*.
- b. *Middle manager* dengan kemampuan *managerial social capital* dapat dengan mudah menerapkan perubahan strategi dan menyampaikan ide dan gagasan kepada *top manager*. Dengan *social capital*, *middle manager* dapat

membentuk ikatan sosial dan *network* sehingga mudah dalam penerapan strategi serta mudah menyampaikan ide dan gagasan kepada *top manager* dengan komunikasi yang cair.