

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Pendahuluan**

Peran kemampuan organisasi untuk merespon dan menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi terus menerus menjadi perhatian penting banyak pihak dan konsekuensinya organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan bertahan dan memperbarui daya saingnya (Andreeva dan Ritala, 2016). Kondisi ini dipicu oleh berbagai faktor seperti globalisasi, perubahan perilaku konsumen, strategi pesaing, struktur kepemimpinan maupun regulasi regulasi (Whelan-Berry dan Somerville, 2010). Syarat kritis organisasi untuk bertahan dan memperbarui keunggulan kompetitifnya adalah dengan memonitor secara kontinyu perubahan kondisi eksternal serta mengevaluasi kapabilitas internalnya (Schreyogg dan Martina, 2007). Ketidaksesuaian antara kapabilitas organisasi untuk merespon dengan kecepatan perubahan lingkungan mendorong organisasi merubah kapabilitasnya agar tercapai keselarasan (Montalván-Burbano dkk., 2020). Pentingnya organisasi memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan tidak hanya mempengaruhi organisasi yang berorientasi profit di bidang manufaktur dan jasa (Mousavi dkk., 2018) tetapi juga untuk organisasi berorientasi non profit (Hartman dkk., 2017). Lebih lanjut Teece dkk (1997) menyatakan organisasi perlu memiliki kapabilitas dinamis yang bukan hanya membuat organisasi mampu beradaptasi, tetapi juga harus mampu mengintegrasikan serta mengkonfigurasi ulang keterampilan, sumber daya maupun kompetensi

organisasi. Kapabilitas dinamis memungkinkan organisasi cenderung aktif memindai lingkungan serta menggunakan informasi untuk perbaikan internalnya (Wang dkk., 2015) serta menangkap peluang dengan cara baru secara efektif (Zahra dkk., 2006) sehingga mempengaruhi kinerja organisasi (Wang dkk., 2015).

Perguruan tinggi merupakan organisasi non profit yang saat ini pengelolaannya mulai bergeser dari pendekatan kolegalisme menjadi pendekatan manajerialisme dengan memperhatikan perspektif stakeholder yang lebih luas dan mempertimbangkan pemeringkatan universitas sebagai indikator kinerja karena lebih memiliki dampak jangka panjang (Camilerri, 2020). Pemeringkatan sering digunakan sebagai acuan kinerja oleh sebagian besar stakeholder perguruan tinggi karena dianggap dapat memberikan gambaran singkat tentang berbagai dimensi kualitas pendidikan tinggi yang bersangkutan (Benito dan Romera, 2020). Kondisi ini membuat perguruan tinggi berlomba-lomba untuk mencapai posisi peringkat tertentu yang menyebabkan lingkungan menjadi dinamis karena intensitas kompetisi antar perguruan tinggi mengalami peningkatan (Brankovic, 2017) dan memaksa perguruan tinggi untuk melakukan perubahan kapabilitas (Teece, 2018; Pollock dkk., 2017). Fenomena ini dialami oleh pendidikan tinggi seluruh dunia, baik di Amerika (Sauder dan Espeland, 2009) Eropa (By dkk., 2008) Australia (Marginson, 2007) dan Asia (Ganotice, 2017).

Persaingan perguruan tinggi di tingkat global juga mendorong perguruan tinggi di Indonesia untuk berusaha mencapai posisi yang sejajar (Muhtaram dkk., 2012). Jumlah perguruan tinggi di Indonesia cukup besar tetapi hanya tiga perguruan tinggi

yang bisa masuk peringkat QS 400 (Jayani, 2019). Kondisi ini mendorong pemerintah Indonesia menentukan berbagai kebijakan yang mendorong perguruan tinggi di Indonesia untuk melakukan perubahan agar meningkatkan kualitasnya sehingga mencapai posisi pemeringkatan yang lebih tinggi di ranah peringkat global (Runiasari, 2018).

Tabel 1.1. Peringkat 11 PTNBH

No.	Nama PT	2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Universitas Indonesia	358	325	277	292	296	305
2	Institut Teknologi Bandung	439	405	331	359	331	313
3	Universitas Gadjah Mada	555	525	401-410	391	320	254
4	Universitas Padjadjaran	n/a	n/a	n/a	651-700	751-800	801-1000
5	Institut Pertanian Bogor	837	803	751-800	701-750	601-650	531-540
6	Universitas Airlangga	824	820	701-750	751-800	651-700	521-530
7	Universitas Diponegoro	701-750	701-750	701-750	801-1000	801-1000	n/a
8	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	701-750	701-750	701-750	801-1000	801-1000	751-800
9	Universitas Brawijaya	701-750	701-750	701-750	801-1000	n/a	n/a
10	Universitas Negeri Sebelas Maret	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
11	Universitas Hasanuddin	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Kebutuhan peningkatan kualitas perguruan tinggi juga dipicu oleh kondisi Indonesia yang diprediksikan akan menikmati bonus demografi karena memiliki penduduk dengan usia produktif sekitar 67.9% dan diperkirakan berakhir tahun 2036 (Nasir, 2018). Informasi pergerakan data pertumbuhan penduduk secara detail dapat dilihat pada tabel 1.2. Berdasarkan data proyeksi yang dikeluarkan oleh Bapennas,

mengenai demografi penduduk Indonesia tahun 2010 sampai dengan 2035 dapat dilihat besarnya persentase usia produktif atau kelompok usia kerja yang jumlahnya mendominasi setiap tahunnya dan semakin meningkat. Pemanfaatan dominasi usia kelompok kerja perlu dilakukan melalui peningkatan kualitas pendidikan tinggi agar dapat mencetak tenaga kerja yang unggul dan mampu bersaing secara global (Adhinegara, 2017).

Tabel 1.2. Proyeksi jumlah penduduk Indonesia berdasarkan golongan umur (%)

Usia (tahun)	Tahun					
	2010	2015	2020	2025	2030	2035
0-14	28,6	27,3	26,1	24,6	22,9	21,5
15-64	66,5	67,3	67,7	67,9	68,1	67,9
65+	5	5,4	6,2	7,5	9	10,6

Sumber : Bappenas 2013

Peningkatan kualitas pendidikan tinggi dilakukan oleh Kementerian Riset dan Pendidikan Tinggi melalui kebijakan *World Class University* (WCU) yang mendorong perguruan tinggi di Indonesia untuk meningkatkan kualitas dan kapabilitasnya, terutama yang berkaitan dengan peningkatan mutu penelitian yang memiliki proporsi besar dalam penilaian peringkat agar memiliki kualitas yang sama dengan perguruan tinggi lain di pasar global (Tanhueco-Nepomuceno, 2019). Upaya awal yang dilakukan pemerintah Indonesia adalah mendorong 5 perguruan tinggi masuk peringkat 500 kelas dunia dengan mengeluarkan Surat Keputusan Nomor 522b/M/Kp/x/2OLS. Pada tahun 2018 melalui RJPM (Rencana Jangka Panjang Menengah) yang dikeluarkan oleh Dirjen Dikti. Jumlah Perguruan Tinggi yang ditargetkan ditambah dari 5 menjadi 11

PTNBH agar masuk ke dalam peringkat 500 *World Class University* (Harususilo, 2019) yaitu Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Indonesia (UI), Institut Teknologi Bandung (ITB), Universitas Gadjah Mada (UGM), Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung, Universitas Airlangga (Unair), Universitas Sumatera Utara (USU), Universitas Diponegoro Semarang, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Universitas Hasanuddin, dan Universitas Padjajaran (Nasir, 2017).

11 perguruan tinggi tersebut merupakan PTNBH yang merupakan Satuan Kerja (SatKer) dan Badan Layanan Umum (BLU), yang secara umum membuat Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tersebut mempunyai otonomi lebih untuk mengatur diri mereka sendiri (Pratiwi, 2017). Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 26 Tahun 2015, PTNBH ditetapkan dengan tujuan perguruan tinggi tersebut memiliki keleluasaan dalam menyelenggarakan rumah tangganya seperti pada pasal 1 ayat 3 tentang bentuk dan mekanisme pendanaan perguruan tinggi negeri badan hukum yang menyebutkan bahwa pengertian PTN berbadan hukum adalah perguruan tinggi negeri yang didirikan oleh pemerintah dengan status sebagai subyek hukum yang otonom. Status perguruan tinggi yang berubah menjadi PTNBH memiliki beberapa implikasi pada Perguruan Tinggi Negeri yang bersangkutan termasuk evaluasi rutin untuk melihat kelayakan Perguruan Tinggi Negeri tersebut menjadi PTNBH (Nasir, 2017). Evaluasi kelayakan tidak hanya pada kemampuan Perguruan Tinggi Negeri tersebut melakukan pengelolaan secara mandiri, tetapi juga posisinya dalam ranking dunia (Nasir, 2017).

Perubahan di lingkungan perguruan tinggi secara umum dirasakan stabil tetapi tekanan baik secara internal maupun eksternal seperti perankingan menyebabkan perlunya reformasi kapabilitas internal sebagai penyesuaian kecepatan perubahan lingkungan (Blessinger dkk., 2017). Kapabilitas dinamis memungkinkan terjadinya penyesuaian tersebut baik dalam kondisi perubahan lingkungan yang stabil maupun yang dinamis (Eisenhardt dan Martin, 2000). Kondisi lingkungan dinyatakan stabil apabila perubahan yang dipicu baik oleh lingkungan eksternal atau internal, sebagian besar dapat diprediksi dan tingkat perubahan yang dilakukan rendah, sedangkan lingkungan yang dinamis adalah lingkungan yang dipersepsikan manajer sebagai perubahan yang cepat dan tidak terduga (Ambrosini dkk., 2009). Perubahan lingkungan tidak selalu ditandai dengan perubahan yang radikal tetapi ada yang dikarakteristikan dengan perubahan inkremental (Helfat dan Peteraf, 2009). Perubahan jenis inkremental ini menggunakan kapabilitas dinamis yang tertanam pada perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan dan polanya cenderung dapat diulang (Helfat dan Peteraf, 2003). Proses perbaikannya berjalan secara berkelanjutan dan menjadi pola yang stabil (Zollo dan Winter, 2002) sehingga cara perubahannya tidak begitu terlihat atau cenderung tidak berubah (Ambrosini dkk., 2009). Pada konteks perguruan tinggi, penelitian sebelumnya menemukan bahwa jenis perubahan yang dilakukan adalah inkremental karena budaya kolegial yang masih banyak melekat sehingga perubahan berjalan lebih lambat dibandingkan organisasi jenis lain (Parsons dan Fidler, 2005).

Perubahan perguruan tinggi dengan isu posisi pemeringkatan level internasional akan diteliti melalui variabel – variabel yang dianggap mempengaruhi kesuksesan pencapaiannya, yaitu peran manajer level menengah dengan kapabilitasnya dan spesifik pada kapabilitas dinamis manajerial, kapasitas organisasi untuk berubah yang juga sering disebut sebagai kapabilitas perubahan organisasi, sinisme pada perubahan organisasi serta fleksibilitas strategis. Disertasi ini menggunakan pendekatan input proses dan output untuk mengeksplorasi keterkaitan antar tiap variabel dalam model (Gambar 1.1). Variabel maupun model diambil dari bagian penelitian besar yaitu riset kolaborasi dengan anggota tim dari lima PTNBH yang selanjutnya diturunkan menjadi model kecil dan digambarkan dalam tiga artikel penelitian. Fokus disertasi ini pada pengaruh kapabilitas dinamis dalam meningkatkan kemampuan perguruan tinggi untuk bersaing mendapatkan posisi peringkat yang ditargetkan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, kapabilitas dinamis merupakan faktor penting yang harus diperhatikan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dalam memindai perubahan lingkungan, memanfaatkan peluang yang ada sampai dengan rekonfigurasi aset untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi (Teece, 2007).

Berdasarkan review artikel tentang kapabilitas dinamis oleh Bareto (2010) dinyatakan bahwa kapabilitas dinamis memiliki (*commonalities*) bagian sama yang dimiliki oleh tiap perusahaan dan bagian unik yang aplikasi maupun detailnya berbeda. Lebih lanjut dinyatakan pula bahwa kapabilitas dinamis memiliki hirarki yang terdiri

dari *zero level* yang merupakan rutinitas operasional sehari hari (Zollo dan Winter, 2003), *first level* yang merupakan modifikasi *zero level* rutinitas operasional (Winter, 2003) dan *higher level* yang merupakan kapabilitas perusahaan untuk mengubah kapasitas dan sumber daya yang ada atau menciptakan kapasitas baru (Teece dkk., 1997). Terdapat ambiguitas dalam memahami hirarki maupun *commonalities* dari kapabilitas dinamis, sehingga Andreeva dan Ritala (2016) mengusulkan solusi dengan mempertimbangkan dari dua perspektif yaitu manajemen strategi dan perubahan organisasi. Berdasarkan dua perspektif ini terdapat dua bagian dalam kapabilitas dinamis, pertama yaitu kapabilitas domain spesifik yang terikat pada kemampuan khusus organisasi serta menjadi sumber keunggulan jangka pendek, kedua yaitu kapabilitas generik yang tidak terikat dengan fungsi tertentu dalam organisasi serta menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Dasar pemikirannya bahwa kapabilitas dinamis level hirarki tinggi berfokus pada pembelajaran dan kreativitas yang bertanggung jawab serta mempengaruhi kapabilitas dinamis level rendah untuk pelaksanaan tugas spesifik yang sifatnya lebih fleksibel (Schilke, 2014). Kapabilitas dinamis generik dimiliki oleh semua organisasi dan dinyatakan sebagai kapabilitas perubahan organisasi yang dianggap mampu mengungkapkan perubahan organisasi dengan lebih baik dibandingkan kapabilitas dinamis yang diperspektifkan lebih luas (Andreeva dan Ritala, 2016).

Penentuan perlunya organisasi melakukan perubahan ditentukan oleh keputusan yang diambil pimpinan dengan memperhatikan banyak hal serta respon



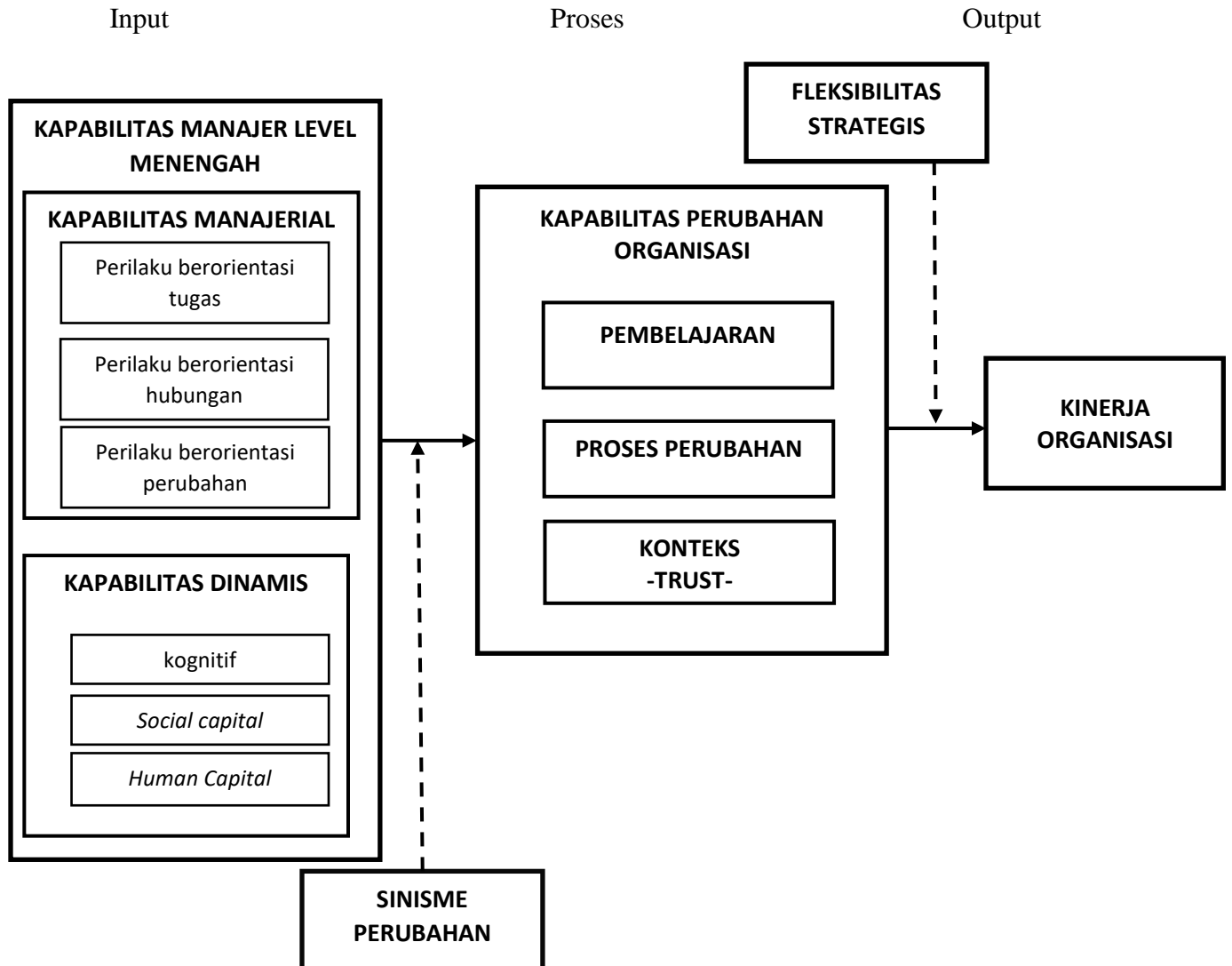
maupun pengelolaan informasi yang dilakukan pimpinan (Ambrosini dkk., 2009). Beberapa penelitian baru tentang perubahan organisasi menekankan pentingnya peran kepemimpinan sebagai penginisiasi maupun penanggung jawab implementasi perubahan, baik pada perusahaan konstruksi (Burnes, 2004) sektor publik di bidang kesehatan (Esain dkk., 2010) dibidang pemerintahan (Kickert, 2010; Van der Voet, 2014), maupun di perguruan tinggi (Doyle dan Brady, 2018). Penelitian- penelitian ini menjelaskan pentingnya peran kepemimpinan dalam memotivasi karyawan agar berpartisipasi dan mau berkomitmen dalam proses perubahan organisasi. Lebih lanjut berdasarkan meta analisis yang dilakukan oleh Mosadeghrad dan Ansarian (2014) dinyatakan bahwa kesuksesan implementasi program perubahan sangat tergantung kemampuan manajer dalam mengadopsi maupun mengadaptasikan program perubahan pada organisasi. Berdasarkan hal tersebut, disertasi ini menggunakan manajer atau pimpinan sebagai input karena peran serta kapabilitasnya merupakan hal krusial dalam menunjang lancarnya perubahan organisasi.

Manajer dalam organisasi terbagi menjadi top manajer, manajer level menengah dan manajer level bawah yang masing – masing memiliki tugas dan kewenangan sendiri – sendiri (Anzengruber dkk., 2017). Pada konteks perubahan sekitar 70 % kegagalan terjadi disebabkan oleh buruknya komunikasi lintas level ataupun informasi mengenai perubahan yang tidak tersosialisasikan dengan baik pada level bawah (Tabrizi, 2014), padahal mereka sebagai pihak pelaksana implementasi kebijakan maupun penerjemah strategi top manajer (Raelin dan Cataldo, 2011). Hal ini

menyebabkan peningkatan perhatian penelitian mengenai peran manajer level menengah pada proses perubahan (Darkow, 2015).

Keberhasilan perubahan perguruan tinggi perlu dievaluasi melalui pengukuran kinerjanya baik melalui trend perbaikan maupun capaian akademiknya (Abu bakar dkk., 2018). Penelitian tentang perubahan kinerja perguruan tinggi telah dilakukan sebelumnya (Lu, 2012; Aghion dkk., 2010), tetapi penelitian yang mengeksplorasi bagaimana dekan sebagai manajer level menengah perguruan tinggi (Roade, 1970; Boyko dan Jones, 2010) mencapai kinerja pada level sub unit yang dianggap berkontribusi penting pada kinerja universitas (Marques dan Powell, 2019) dengan indikator posisi peringkat masih terbatas (Camilerri, 2020). Dekan merupakan pimpinan divisi operasional strategis perguruan tinggi di tingkat fakultas dimana kegiatan akademik seperti penelitian, pengajaran dan layanan terjadi (Bystydzienki dkk., 2007). Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan maupun karakteristik dekan pada akhirnya akan mempengaruhi *outcome* perguruan tinggi (Bobe dan Kober, 2018). Berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk mendalami kemampuan yang digunakan manajer level menengah (dekan) dalam mengubah kapasitas organisasi untuk berubah guna mencapai kinerja organisasi pada level perguruan tinggi, baik kemampuan manajerial umum oleh manajer (Yukl dkk., 2002) maupun kemampuan dinamis manajerial yang lebih spesifik pada kemampuan manajer dalam merespon perubahan dan tercermin dalam tindakan maupun keputusan yang diambil. Hal penting lain yang perlu diperhatikan adalah faktor penguat atau

pelemah pencapaian target kinerja yang dalam disertasi ini menggunakan variabel moderasi yaitu sinisme pada perubahan dan fleksibilitas strategis. Secara keseluruhan hubungan antar variabel tersebut dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1.

Model penelitian disertasi

Model penelitian secara keseluruhan pada gambar 1.1. menunjukkan posisi masing – masing variabel dalam pendekatan input proses output yang digunakan sebagai dasar analisis disertasi ini. Pada gambar model diatas kapabilitas perubahan organisasi yang merupakan kapabilitas dinamis generik merupakan proses yang menjembatani hubungan antara kapabilitas manajer level menengah yang berada pada posisi input dan kinerja organisasi sebagai output. Artikel pertama akan menjelaskan hubungan kapabilitas perubahan organisasi dengan kinerja organisasi yang dimoderasi oleh fleksibilitas strategis.

Hasil artikel pertama diharapkan dapat menunjukkan pengaruh kapabilitas perubahan organisasi pada kinerja perguruan tinggi yang mengalami perubahan. Berdasarkan penelitian sebelumnya, kapabilitas dinamis berhubungan dengan kinerja (Eisenhardt dan Martin, 2000; Helfat dkk., 2007), tetapi kinerja yang tinggi akan dicapai apabila konfigurasi sumber daya yang dihasilkan atau strategi manajer yang digunakan sesuai atau fit dengan konteks dimana dan dinamisnya perubahan (Teece dkk., 2016; Zahra dkk., 2006). Menggunakan pendekatan manajemen proses maka fokus peningkatan output adalah dengan membuat proses produktif efisien dan efektif serta memiliki sistem fleksibel yang berlaku baik untuk perusahaan berorientasi profit seperti manufaktur (De Toni dan Tonchia, 1996), telekomunikasi (Psomas dkk., 2011) maupun organisasi *sports* berorientasi non profit (Millar dan Doherty, 2016). Hal ini mengindikasikan strategi untuk mengimplementasikan kapabilitas yang dimiliki harus

fleksibel sesuai dengan kebutuhan perubahan (Kwon dkk., 2018) melalui fleksibilitas strategis (Verdu-Jover dkk., 2015).

Artikel kedua akan menjelaskan peran input yaitu kapabilitas manajer level menengah dalam mempengaruhi kapabilitas perubahan organisasi untuk mencapai kinerja organisasi. Hasilnya diharapkan akan menunjukkan hubungan antara kapabilitas manajer level menengah dengan kinerja organisasi melalui mediasi kapabilitas perubahan organisasi. Alasan penting menjadikan manajer level menengah sebagai input dalam disertasi ini adalah posisi mereka dalam struktur hirarki dan informasi yang mereka miliki membuat peran kemampuan manajer level menengah krusial dalam membangun dan mengembangkan kapabilitas organisasi untuk berubah (Tabizri, 2014). Lebih lanjut kontribusi manajer level menengah secara umum bukan hanya sebagai penghubung (Roeloau dan Balogun, 2011) antara manajemen puncak dan bawahan (Darkow, 2015) tetapi juga sebagai penerjemah kebijakan top manajer dengan level dibawahnya sehingga kebijakan tersebut dapat dipahami dan diimplementasikan dengan baik di lapangan (DeChurch dkk., 2010), bahkan manajer level menengah dapat menjadi inisiator dan pembentuk formulasi strategi organisasi (Balogun, 2003; Balogun dan Johnson, 2004, 2005; Floyd dan Wooldridge, 1994; Heyden dkk., 2017; Mantere, 2008; Rouleau, 2005). Oleh karena itu manajer level menengah harus memiliki kapabilitas yang memadai untuk menunjang fungsinya yang kritis dan bisa melakukan tugas sesuai dengan perannya (Rouleau dan Balogun, 2007).

Artikel ketiga akan menjelaskan secara spesifik peran kapabilitas dinamis manajer level menengah dalam pembentukan *trust* pada kepemimpinan sebagai bagian penting dari kapabilitas perubahan organisasi (Bouckenooghe dkk., 2009), serta peran moderasi sinisme pada pencapaian kinerja organisasi. Hasilnya diharapkan akan menunjukkan peran kapabilitas dinamis serta peran moderasi sinisme dalam hubungan antara kapabilitas dinamis manajeral dengan kapabilitas perubahan organisasi dalam pencapaian kinerja organisasi. Masing – masing variabel dalam input proses output akan di dijelaskan dalam tiga artikel yang akan dibahas secara integratif untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian. Latar belakang dari tiga pertanyaan penelitian akan dijelaskan sebagai berikut.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa kapabilitas dinamis generik yang biasa disebut kapasitas atau kapabilitas perubahan organisasi merupakan syarat organisasi mampu bertahan dalam situasi lingkungan yang dinamis dan menjadi penyebab perbedaan kinerja tiap organisasi (Teece dkk., 1997). Ketika organisasi dihadapkan pada tuntutan untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya maka peran kapabilitas perubahan organisasi menjadi penting (Ulrich dan Lake, 1991). Terdapat perbedaan antara kapasitas dan kapabilitas organisasi (O'Connor dkk., 2007; Ulrich dan Lake, 1991) dimana istilah kapasitas dalam koridor kapabilitas dinamis oleh Helfat (2007) digunakan untuk mengungkapkan tidak hanya untuk cara kerja minimal organisasi yang dapat diterima tetapi juga untuk perubahan lebih dari satu kali. Selain itu kapasitas organisasi lebih banyak dikaitkan dengan antisipasi persyaratan dimasa

depan, sumber daya dan manajemen hubungan (O'Connor dkk., 2007). Sedangkan kapabilitas organisasi lebih terkait pada ketrampilan kolektif atau keahlian organisasi atau sistem dalam melaksanakan fungsi atau proses tertentu (Grant, 1996) serta mendekati sifat dasar dari kapabilitas dinamis yang mencakup kemampuan, kapasitas, proses, dan rutinitas (Bareto, 2010).

Dalam konteks pendidikan tinggi, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memainkan peran penting dalam mempengaruhi cara perguruan tinggi melakukan respon dan inovasi (O'Reilly dkk., 2018; Teece, 2018). Kemampuan ini dibutuhkan perguruan tinggi karena lingkungan yang mereka hadapi mulai bergeser ke arah dinamis karena saat ini tekanan eksternal semakin besar seperti faktor politik, ekonomi dan teknologi, yang membuat perguruan tinggi harus memperbaiki kondisi internal untuk meningkatkan kualitas lulusan dan posisinya di tingkat lokal maupun global (Gulden dkk., 2020). Tuntutan lain yang harus dipenuhi perguruan tinggi saat ini adalah aktivitas mereka harus sesuai dengan berbagai kepentingan di bidang sosial, akademik atau pasar (Navarro dan Gallardo, 2003).

Kompleksitas yang dihadapi perguruan tinggi perlu dihadapi dengan kapabilitas yang memadai dengan memiliki kapabilitas dinamis, tetapi Burisch dan Wohlgemuth (2016) menyatakan bahwa kapabilitas dinamis kurang fleksibel digunakan untuk merespon kondisi eksternal organisasi karena kecepatan perubahan lingkungan eksternal sering tidak selaras dengan perubahan internal organisasi atau perubahan sistem di perusahaan berjalan lebih lambat dibanding perubahan

lingkungan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang dilakukan organisasi belum sepenuhnya dapat menjawab tantangan dinamika lingkungan. Selain itu terdapat inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya terkait kapabilitas dinamis (Kraatz dan Zajac, 2001). Beberapa penelitian mengkonfirmasi efek positif kapasitas organisasi untuk berubah terhadap kinerja organisasi (Heckmann dkk., 2016) namun demikian, penelitian lain menunjukkan efek negatif penggunaan kapabilitas ini jika tidak sesuai dengan kebutuhan perubahan (Naranjo-Gil dkk., 2008) dan penelitian lain tidak menemukan efek kapabilitas ini pada kinerja (Guimares dan Armstrong, 1998).

Berdasarkan gap penelitian sebelumnya dinyatakan bahwa kapabilitas dinamis yang diwakili oleh kapabilitas perubahan organisasi kurang bisa memenuhi kecepatan perubahan lingkungan. Pemikiran paradox kapabilitas dinamis menemukan terdapat model *dual process* dari dinamisasi kapabilitas, mencakup kapabilitas monitoring dan kapabilitas praktek, dimana yang dimaksud dalam kapabilitas yang tidak selalu dapat memenuhi kecepatan lingkungan eksternal adalah kapabilitas praktek (Schreyögg dan Kliesch-Eberl, 2007). Lebih lanjut Heckmann dkk. (2016) menemukan bahwa organisasi dengan kapabilitas perubahan akan mendapatkan hasil berbeda tergantung pada kemampuan penyesuaiannya pada dinamisnya lingkungan yang didukung juga hasil penelitian sebelumnya yang tidak konsisten. Oleh karena itu, maka pada artikel pertama diusulkan variabel fleksibilitas strategis sebagai moderasi antara kapabilitas perubahan organisasi dan kinerja organisasi guna mengoptimalkan penggunaan kapabilitas dinamis.



Respon organisasi terhadap perubahan lingkungan perlu didukung oleh perilaku proaktif yang dapat membentuk kondisi dan kekuatan yang berdampak pada organisasi (McCann, 1991). Kepemilikan kapabilitas perubahan organisasi adalah sumber daya penting tetapi dengan fleksibilitas strategis dalam proses perjalanan perubahan organisasi (Verdu-Jover dkk., 2015), maka penyesuaian kondisi internal dengan kebutuhan perubahan eksternal akan lebih mudah dicapai (Bowen dan Ford, 2002). Perubahan kondisi internal organisasi melalui konfigurasi sumber daya yang didukung oleh fleksibilitas strategis oleh manajer akan lebih sesuai dengan konteks kapan dan di mana perubahan dinamis diperlukan (Teece dkk., 2014; Zahra dkk., 2006) serta akan menghasilkan kapabilitas yang lebih besar bagi organisasi untuk berinovasi (Verdu-Jover dkk., 2015) sehingga dapat mencapai kinerja yang lebih tinggi (Beach dkk., 2000). Secara khusus, dalam konteks pendidikan tinggi, perlu eksploitasi sumber daya dan tindakan perubahan pada saat yang bersamaan, sehingga penyesuaian dilakukan secara proaktif (Navarro dan Gallardo, 2003). Hal ini mungkin terjadi hanya jika perguruan tinggi fleksibel dalam aktivitas serta strateginya (Thoenig dan Paradeise, 2016). Berdasarkan uraian diatas maka artikel 1 akan disusun untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut;

Pertanyaan penelitian 1:

Apakah fleksibilitas strategis memoderasi pengaruh antara kapabilitas perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi?

Artikel 1 akan menganalisis pencapaian kinerja oleh kapabilitas perubahan organisasi dengan mengusulkan variabel fleksibilitas strategis sebagai moderasi yang diharapkan akan mengoptimalkan proses. Artikel kedua akan memperhitungkan input yang mempengaruhi output yaitu kapabilitas manajer level menengah. Hal ini didasarkan pada posisinya dalam struktur organisasi menjadikan perannya krusial sebagai komunikator dan negosiasiator secara vertikal maupun horizontal (Kellermanns dkk., 2011). Menerjemahkan kebijakan manajer puncak, menjadi inisiatif operasional di tingkat bawah (DeChurch dkk., 2010) serta melakukan koordinasi antar level (Anzengrueber dkk., 2017). Saat ini peran manajer level menengah semakin meningkat dalam pengembangan strategi berkaitan dengan ide, data, waktu maupun sumber daya (Darkow, 2014). Peran pentingnya yang lain adalah mendorong peningkatan konsensus dalam implementasi strategi (Kellermanns dkk., 2011), serta memfasilitasi terciptanya iklim positif yang membuat karyawan semakin berkomitmen dalam melaksanakan aktivitas implementasi strategi perubahan (Fryer dkk., 2017). Secara keseluruhan dapat dinyatakan bahwa keterlibatan serta peran manajer level menengah cukup krusial dalam pengembangan kapabilitas organisasi (Wooldridge dan Floyd, 1990).

Fungsinya yang kritis dalam perubahan organisasi menuntut manajer level menengah memiliki kapabilitas yang memadai agar bisa melakukan tugas sesuai dengan perannya (Rouleau dan Balogun, 2007) yang ditunjukkan dari nilai perilakunya (Anzengrueber dkk., 2017). Penelitian ini menggunakan dimensi yang menunjukkan

nilai yang harus dimiliki oleh manajer meliputi perilaku berorientasi tugas, perilaku berorientasi hubungan dan perilaku berorientasi perubahan (Yukl dkk., 2002) karena tiga dimensi tersebut dapat mempengaruhi lebih dari satu penentu indikator kinerja sekaligus yaitu efisiensi, adaptasi dan modal manusia (Yukl, 2008). Kapabilitas ini menunjang manajer level menengah melaksanakan perannya secara efektif (Anzengruber dkk., 2017). Lebih lanjut penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan manajer level menengah secara positif dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Wooldridge dan Floyd, 1990) meskipun perannya tidak berdampak langsung tetapi harus melewati variabel intermediasi yang sampai saat ini belum diketahui dengan pasti dan belum bisa menjelaskan mekanisme kapabilitas manajer level menengah dalam mengembangkan kapasitas organisasi untuk mencapai kinerja (Ouak-ouak dkk., 2013). Selain itu jenis kapasitas organisasi yang harus dikembangkan untuk meningkatkan kemampuan adaptasi perusahaan juga masih belum diketahui dengan pasti (Wooldridge dan Floyd, 1990; Ouak-ouak dkk., 2013).

Guna mengisi gap diatas maka pada artikel 2 diusulkan kapasitas organisasi untuk berubah sebagai variabel mediasi yang menjembatani mekanisme oleh manajer level menengah pada perguruan tinggi untuk mencapai kinerja organisasi pada konteks perubahan. Organisasi akan lebih mudah mencapai target kinerja yang diharapkan apabila berhasil mengubah kapasitasnya menjadi kapabilitas perubahan organisasi (Meyer and Stensaker, 2006). Pengembangan kapabilitas memungkinkan perusahaan untuk membuat penyesuaian internal mereka dengan evolusi lingkungan melalui

karakteristik dinamis (Soparnot, 2011). Terdapat 4 indikator kunci kapabilitas perubahan organisasi yaitu menghubungkan persyaratan lingkungan eksternal dengan kemampuan internal organisasi, kemampuan belajar dari pengalaman masa lalu, kemampuan mengintegrasikan tugas, struktur, proses, maupun sistem di tingkat teknis, politik dan budaya, serta kemampuan untuk berubah secara terus menerus (Ulrich dan Lake, 1991). Prinsip ini tergambarkan oleh 3 dimensi kapasitas organisasi untuk berubah yang dinyatakan Klarner dkk. (2008) meliputi pembelajaran, proses perubahan dan konteks. Melalui peran manajer level menengah dalam perubahan kapabilitas maka kemampuan adaptasi dan inovasi organisasi meningkat sehingga pencapaian target kinerja akan lebih mudah dilakukan. Berdasarkan uraian diatas maka artikel kedua disusun untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut:

Pertanyaan penelitian 2:

Apakah kapabilitas organisasi untuk berubah memediasi pengaruh kapabilitas manajer level menengah terhadap kinerja organisasi ?

Target pencapaian kinerja perubahan organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya merupakan proses yang membutuhkan waktu untuk pencapaiannya sehingga proses perubahan yang sesuai dengan strategi perlu dipertahankan keberlangsungannya (Stouten dkk., 2018). Artikel satu dan dua sebelumnya telah menganalisis hubungan variabel – variabel yang berfokus pada kapabilitas pimpinan maupun organisasi yang diusulkan mempengaruhi perubahan

perguruan tinggi untuk mencapai target kinerja dengan pendekatan input proses output. Pada analisis selanjutnya akan berfokus pada keberlangsungan perubahan tersebut, karena perubahan organisasi merupakan proses yang berkelanjutan dan keunggulan bersaing dapat dicapai apabila perbaikan dilakukan terus menerus (Stouten dkk., 2018).

Faktor penting yang perlu diperhatikan organisasi dalam mengelola perubahan selain kapabilitas pimpinan dan organisasi adalah dukungan dari karyawan sebagai pelaksana aktivitas harian (Augier dan Teece, 2009). Melalui pendekatan kapabilitas dinamis yang secara spesifik direpresentasikan oleh kapabilitas perubahan organisasi maka studi pada artikel tiga ini akan berfokus pada kapabilitas dinamis manajerial yang mendorong *trust* karyawan pada pimpinan menjadi bagian penting dari kapabilitas perubahan organisasi (Zhao dan Goodman, 2018) dan berpengaruh positif pada keberhasilan perubahan (Wren dan Dulewicz, 2005). *Trust* pada kepemimpinan merupakan kondisi psikologis yang mempengaruhi bawahan secara positif (Dirks dan Ferrin, 2002) karena akan membuat karyawan mendukung serta berpartisipasi aktif dalam implementasi keputusan strategis yang dibuat oleh manajer dan meningkatkan komitmen karyawan untuk melakukan perubahan (Rafferty dan Jimmieson, 2010).

Manajer dengan kapabilitas dinamis manajerial (DMC) akan memiliki kemampuan lebih dalam menghasilkan ide – ide inovatif maupun inisiatif perubahan (Gerulaitiene dkk., 2020). Kapabilitas dinamis manajerial adalah bagian dari kapabilitas dinamis yang berfokus pada peran manajer dalam membangun, mengintegrasikan dan merekonfigurasi kompetensi maupun sumber daya yang dimiliki

organisasi (Adner dan Helfat, 2003). Apabila terdapat sinisme pada anggota organisasi yang muncul karena kegagalan yang terjadi di masa lalu, serta kurangnya motivasi atau keraguan pada kemampuan manajemen (Wanous dkk., 2000), maka setiap inisiatif dari pimpinan tersebut akan cenderung ditolak (Bakari dkk., 2018) dan mereka enggan untuk berpartisipasi pada perubahan (Brown dan Cregan, 2008). Sinisme juga membuat anggota organisasi cenderung pesimis pada kesuksesan perubahan dan menurunkan komitmen mereka (Bakari dkk., 2018).

Berdasarkan review penelitian sebelumnya tentang DMC, Helfat dan Martin (2015) menyatakan bahwa DMC tidak secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi tetapi melalui strategi perubahan atau pengambilan keputusan yang dilakukan manajer. DMC mempengaruhi cara manajer dalam proses pengambilan keputusan ataupun pembuatan strategi perubahan (Helfat dan Martin, 2015). Selain itu penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan kontribusi DMC oleh manajer puncak sedangkan studi DMC pada manajer level menengah dan pada tim masih terbatas (Ambrosini dan Altintas, 2019). Berdasarkan gap penelitian diatas maka studi pada artikel 3 akan mengisinya dengan menyoroti efek moderasi antara DMC oleh manajer level menengah dan *trust* pada kepemimpinan melalui analisis efek sinisme. Logika yang tersirat adalah sinisme menjadi penghalang kritis yang membuat atribut pimpinan menjadi kurang berdampak pada pembentukan *trust* pada kepemimpinan (Butler dan Tregaskis, 2018) karena salah satu atribut DMC adalah pendidikan dan pengalaman (Becker, 1964) yang terkait dengan munculnya sinisme yang cenderung menyalahkan

pemimpin perubahan yang dianggap kurang kompeten (Wanous dkk., 2004). Oleh karena itu artikel 3 disusun untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut :

Pertanyaan penelitian 3 :

Apakah *trust* pada kepemimpinan memediasi pengaruh kapabilitas dinamis manajerial terhadap kinerja organisasi dan sinisme perubahan sebagai moderasi antara kemampuan dinamis manajerial terhadap *trust* pada kepemimpinan?

## **1.2. Desain Studi**

Disertasi ini untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesuksesan pencapaian kinerja pada konteks perubahan di perguruan tinggi, metode yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif untuk menjawab keterbatasan penelitian sebelumnya mengenai perubahan pendidikan tinggi banyak dibahas secara kualitatif (Claudia, 2016; Hallewel dan Han cook, 2001; Berde, 2008; Parakharina, 2017). Pengujian secara empiris dengan pendekatan kuantitatif akan memberikan hasil yang dapat diterapkan secara umum. Gambaran hasil penelitian dengan pendekatan kuantitatif akan lebih komprehensif terkait faktor – faktor yang menunjang keberhasilan perubahan serta keberlanjutan perubahan tersebut di perguruan tinggi. Indikator kinerja organisasi yang digunakan pada disertasi ini adalah Indikator perankingan yang dipakai sebagai acuan perguruan tinggi di Indonesia, yaitu QS *World University* (Kasih, 2020). Hasil ranking QS *World University* dipakai sebagai

dasar kebijakan pemerintah Indonesia mendorong perguruan tinggi masuk dalam peringkat 500 kelas dunia.

Disertasi ini menggunakan analisis dengan pendekatan input proses output untuk menjelaskan hubungan masing – masing variabel yang digunakan. Pengambilan data dilakukan dua kali dengan menggunakan metode *cross sectional* untuk melihat bahwa capaian ranking PTNBH mengalami perubahan setiap tahun, meskipun perubahan yang dilakukan pada perguruan tinggi bersifat inkremental (cenderung stabil). Fase pertama pengambilan data pada bulan Juli – Oktober 2018 melalui penyebaran kuisioner pada ketua departemen di 11 PTNBH. Temuan dapat dilihat pada artikel 2 dan peran mediasi kapasitas organisasi untuk berubah sebagai proses dalam analisis yang dilakukan, yaitu hubungan antara dekan sebagai manajer level menengah sebagai input dalam analisis yang dilakukan dengan kinerja perguruan tinggi sebagai output. Hasil menunjukkan bahwa kapasitas organisasi untuk berubah memediasi penuh kinerja organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa perubahan kapasitas organisasi yang mendukung perubahan organisasi, merupakan syarat mutlak bagi perguruan tinggi untuk mencapai kinerja organisasi. Kapabilitas manajer sebagai input merupakan faktor penting yang mempengaruhi kinerja melalui proses yang direpresentasikan oleh kapasitas organisasi untuk berubah.

Fase kedua pengambilan data dilakukan pada bulan Juli-Oktober 2019 dan hasil olah data digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian satu dan pertanyaan penelitian tiga. Pertanyaan penelitian satu berfokus pada optimalisasi kapasitas



perubahan yang dimiliki agar tercapai proses yang efektif dalam pencapaian kinerja. Ketika organisasi sudah memiliki kapabilitas untuk berubah maka perlu adanya strategi yang tepat sesuai dengan kebutuhan perubahan. Kemampuan yang menunjang adaptasi implementasi strategi perubahan digambarkan oleh fleksibilitas strategis sebagai faktor penting pencapaian kinerja organisasi. Hasil pengujian menunjukkan kapabilitas perubahan organisasi berpengaruh secara positif pada kinerja organisasi dan variabel fleksibilitas strategis sebagai variabel moderator yang memperkuat hubungan positif antara kapabilitas perubahan organisasi dan kinerja organisasi.

Pertanyaan penelitian ketiga memperkuat keberlangsungan perubahan. Berdasarkan hasil studi sebelumnya dapat dilihat bahwa kapabilitas manajer level menengah sebagai input dan kapabilitas perubahan organisasi sebagai proses yang efektivitas penggunaannya melalui dukungan fleksibilitas strategis yang meningkatkan kemampuan organisasi mencapai kinerjanya. Untuk keberlangsungan keberhasilan perubahan maka perlu diperhatikan faktor yang dapat menunjang atau menghambat kapabilitas perubahan organisasi sebagai komponen penting pada proses perubahan. Oleh karena itu studi selanjutnya secara spesifik menguji pembentukan *trust* pada kepemimpinan sebagai bagian kapabilitas perubahan organisasi yang mempengaruhi keberlangsungan perubahan dalam jangka panjang melalui peran kapabilitas dinamis manajerial oleh manajer level menengah untuk mencapai kinerja organisasi.

Hasil menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan dapat dibuktikan secara signifikan. *Trust* pada kepemimpinan sebagai bagian penting kapabilitas perubahan

organisasi memediasi hubungan antara DMC dan kinerja organisasi dan sinisme memoderasi secara negatif hubungan antara kapabilitas dinamis manajerial dengan *trust* pada kepemimpinan. Desain studi ini diharapkan memberikan gambaran komprehensif mengenai peran kapabilitas dinamis generik atau kapabilitas perubahan organisasi pada kinerja perguruan tinggi, faktor input yang mempengaruhinya serta pengaruh faktor lain yang menunjang atau menghambat perubahan maupun peningkatan atau penurunan kinerja organisasi. Berdasarkan faktor politik, ekonomi, sosial serta kebutuhan menciptakan tenaga kerja yang unggul maka perguruan tinggi dituntut meningkatkan kualitasnya agar bisa bersaing secara global ditambah dengan adanya kebijakan pemerintah yang mendorong pencapaian posisi pemeringkatan ranking dunia, maka disertasi ini berupaya melakukan :

1. Analisis fleksibilitas strategis sebagai faktor yang memoderasi pengaruh kapabilitas perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi.
2. Analisis kapabilitas organisasi untuk berubah sebagai faktor yang memediasi pengaruh kemampuan manajer level menengah terhadap kinerja organisasi.
3. Analisis *trust* pada kepemimpinan sebagai mediasi kemampuan dinamis manajerial terhadap kinerja organisasi serta moderasi sinisme perubahan kemampuan dinamis manajerial terhadap *trust* pada kepemimpinan.

Tiga tujuan yang ingin dicapai dalam disertasi ini dinyatakan dalam 3 pertanyaan penelitian :

1. Apakah fleksibilitas strategis memoderasi pengaruh kapabilitas perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi ? (artikel 1)
2. Apakah kapabilitas organisasi untuk berubah memediasi pengaruh kapabilitas manajer level menengah terhadap kinerja organisasi ? (artikel 2)
3. Apakah *trust* pada kepemimpinan memediasi pengaruh kemampuan dinamis manajerial terhadap kinerja organisasi dan sinisme perubahan sebagai moderator kemampuan dinamis manajerial terhadap *trust* pada kepemimpinan? (artikel 3)

### **1.3. Ringkasan Artikel**

#### *1.3.1. Artikel 1*

Judul : “Peran moderasi fleksibilitas strategis pada pengaruh kapabilitas perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi”.

Berfokus pada pentingnya organisasi memiliki fleksibilitas strategis yang mendukung kapabilitas perubahan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja organisasi. Studi ini menganalisis hubungan antara kapabilitas perubahan organisasi dengan kinerja. Metodologi yang digunakan dalam makalah ini adalah studi *cross-sectional*. Pengumpulan data dilakukan melalui penelitian lapangan di 11 PTNBH

terkemuka. Dekan sebagai manajer level menengah sebanyak 86 responden berpartisipasi dalam penelitian ini. Uji hipotesis menggunakan pemodelan persamaan struktural dan hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas perubahan organisasi mempengaruhi kinerja organisasi secara positif. Lebih lanjut ditemukan bahwa fleksibilitas strategis memoderasi pengaruh positif kapabilitas perubahan organisasi pada kinerja organisasi. Kontribusi penelitian adalah untuk mengembangkan teori manajemen strategi dalam proses implementasi melalui kapabilitas perubahan organisasi guna menanggapi perubahan pada perguruan tinggi (Parakhina dkk., 2017).

### *1.3.2. Artikel 2*

Judul; “Peran mediasi kapabilitas organisasi untuk berubah pada pengaruh kapabilitas manajer level menengah terhadap kinerja organisasi”.

Berdasarkan premis bahwa kapabilitas manajer level menengah mencapai kinerja organisasi melalui pembentukan kapasitas organisasi untuk berubah. Penelitian ini berlangsung pada PTNBH. Hal yang mendasari adalah kebijakan pemerintah yang menuntut perguruan tinggi terutama 11 PTNBH untuk masuk dalam ranking *QS World University* 500 kelas dunia. Tuntutan tersebut membuat perguruan tinggi perlu melakukan perubahan kapasitas untuk mencapai kinerja yang ditargetkan. Fokus penelitian ini pada mekanisme yang dilakukan manajer level menengah dalam merubah kapasitas organisasi. Kapabilitas manajer level menengah mencakup kemampuan berubah dan kemampuan rutinitas untuk mengubah kapasitas organisasi. Secara teoritis

perubahan kapasitas organisasi mengacu pada bagian generik kemampuan dinamis yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam merespon perubahan lingkungan dengan cepat. Berdasarkan data hasil penyebaran kuisioner pada ketua departemen sebanyak 335 kuisioner, didapatkan tingkat respon 26,8% yang menunjukkan bahwa manajer level menengah memainkan peran utama dalam proses perubahan yang dilakukan oleh organisasi, selain itu berdasarkan tes mediasi variabel kapasitas organisasi untuk berubah sepenuhnya memediasi hubungan antara kemampuan manajer level menengah dan kinerja. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan teori kapabilitas dinamis yang berfokus pada kapabilitas dinamis generik dan peran manajer untuk mencapai kinerja perubahan.

### 1.3.3. Artikel 3

Judul: “Pengaruh kapabilitas dinamis manajerial terhadap kinerja organisasi: peran mediasi *trust* pada kepemimpinan dan moderasi sinisme terhadap perubahan”.

Berfokus pada peran manajer serta reaksi negatif anggota organisasi pada terbentuknya *trust* pada kepemimpinan yang mendukung keberlanjutan perubahan organisasi. Studi ini menganalisis mekanisme pembentukan *trust* bawahan pada kepemimpinan manajer dengan kapabilitas dinamisnya. Untuk memperluas analisis penelitian sebelumnya dari artikel 1 dan artikel 2 yang membuktikan bahwa hubungan kapabilitas perubahan organisasi dan kinerja organisasi, serta peran manajer level menengah yang mempengaruhi kinerja organisasi melalui pembentukan kapasitas

organisasi untuk berubah yang terdiri dari pembelajaran, proses dan konteks, lebih lanjut akan dibahas bahwa secara konseptual *trust* pada kepemimpinan merupakan bagian dari kapabilitas organisasi untuk berubah yang menunjang keberlangsungan perubahan dalam organisasi. Pembentukan *trust* pada pimpinan akan sulit dilakukan apabila terdapat sinisme yang akan menimbulkan reaksi negatif anggota organisasi pada perubahan seperti menurunnya tingkat partisipasi maupun komitmen. Pengujian dengan menggunakan data *cross-sectional* melalui penyebaran kuisioner yang diisi oleh dekan, wakil dekan, ketua departemen, ketua program studi dan dosen sebanyak 2.047 responden selanjutnya diagregasi sebagai satu tim dalam satu fakultas. Penelitian ini menghasilkan temuan bahwa *trust* pada kepemimpinan memediasi hubungan kapabilitas dinamis manajerial dan kinerja organisasi dan sinisme melemahkan hubungan antara kapabilitas dinamis manajerial dan *trust* pada kepemimpinan.

#### 1.4. Ruang Lingkup Penelitian

Tabel 1.3 Ruang lingkup penelitian

Jenis penelitian	Menggunakan metode kuantitatif untuk menguji hipotesis yang diajukan
Isu	Perankingan perguruan tinggi membawa dampak penting pada perubahan manajemen perguruan tinggi sehingga perlu diketahui dengan pasti faktor penentu pengelolaan perubahan yang efektif

Studi yang dilakukan	3 Studi
Studi 1	Analisis pengaruh kapabilitas perubahan organisasi terhadap kinerja organisasi dengan fleksibilitas strategis sebagai variabel moderasi.
Studi 2	Analisis pengaruh kapabilitas manajer level menengah pada pencapaian kinerja organisasi dengan kapabilitas perubahan organisasi sebagai variabel mediasi.
Studi 3	Analisis pengaruh kapabilitas dinamis manajerial manajer level menengah pada kinerja organisasi dengan <i>trust</i> pada pimpinan sebagai variabel mediasi dan sinisme perubahan oleh bawahan sebagai variabel moderasi.
Teori dasar yang digunakan	Teori kapabilitas dinamis, kapabilitas manajer level menengah, kapabilitas dinamis manajerial, fleksibilitas strategis, kapasitas organisasi untuk berubah (kapabilitas perubahan organisasi) sinisme perubahan organisasi, kinerja organisasi.
Lokasi penelitian	11 PTNBH ; Universitas Indonesia (UI), Institut Teknologi Bandung (ITB), Universitas Gadjah Mada (UGM) , Universitas Airlangga, Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Diponegoro, Universitas Brawijaya, Institut

	Teknologi Sepuluh November (ITS), Universitas Hasanuddin dan Universitas Padjajaran
Responden (sampel)	Dekan, wakil dekan, ketua departemen, ketua program studi dan dosen dari 11 PTNBH
Jangka waktu penelitian	Juni 2018 – Desember 2019
Instrumen penelitian	Kuisisioner, <i>software statistic</i> ; SPSS 22, SPSS makro, AMOS 22

Pada tulisan berikutnya akan disajikan landasan teori yang digunakan dalam 3 artikel, kemudian artikel akan disajikan satu per satu dan pada tahap akhir akan dibuat analisis serta kesimpulan umum yang menghubungkan temuan masing – masing artikel secara bersama-sama.