

**LAPORAN AKHIR TAHUN
PENELITIAN PENDIDIKAN MAGISTER MENUJU DOKTOR
UNTUK SARJANA UNGGUL
(PMDSU)**



**Orientasi Pasar, *Resistance to Change*, Kapasitas Organisasi untuk Berubah, dan
Reputasi Organisasi
(Studi Universitas Airlangga Surabaya)
Tahun ke 1 dari rencana 3 tahun**

Ketua: Prof. Badri Munir Sukoco S.E., M.BA., PhD 0021035212
Anggota: Dr. Tanti Handriana, SE., M.Si 0018056905
Anggota: Zuyinna Choirunnisa S.M. 041714153017

DIBIYAI OLEH:

**DIREKTORAT RISET DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
DIREKTORAT JENDRAL PENGUATAN RISET DAN PENGEMBANGAN
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
SESUAI DENGAN PERJANJIAN PENDANAAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT
NOMOR: 145/SP2H/LT/DPRM/2018
UNIVERSITAS AIRLANGGA
NOVEMBER 2018**

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

LAPORAN AKHIR TAHUN
PENELITIAN PENDIDIKAN MAGISTER MENUJU DOKTOR
UNTUK SARJANA UNGGUL
(PMDSU)

KKB
KK-2
LP. 58/19
Suk
0



**Orientasi Pasar, *Resistance to Change*, Kapasitas Organisasi untuk Berubah, dan
Reputasi Organisasi
(Studi Universitas Airlangga Surabaya)
Tahun ke 1 dari rencana 3 tahun**

Ketua: Prof. Badri Munir Sukoco S.E., M.B.A., PhD 0021035212
Anggota: Dr. Tanti Handriana, SE., M.Si. 0018056905
Anggota: Zuyinna Choirunnisa S.M. 041714153017

DIBIYAI OLEH:

DIREKTORAT RISET DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
DIREKTORAT JENDRAL PENGUATAN RISET DAN PENGEMBANGAN
KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
SESUAI DENGAN PERJANJIAN PENDANAAN DAN PENGABDIAN
KEPADA MASYARAKAT
NOMOR: 145/SP2H/LT/DPRM/2018
UNIVERSITAS AIRLANGGA
NOVEMBER 2018

HALAMAN PENGESAHAN

Judul : KAPASITAS PERUBAHAN DALAM TRANSFORMASI PERGURUAN TINGGI: PENGARUH MARKET ORIENTATION DAN LEADER MEMBER EXCHANGE TERHADAP RANKING PERGURUAN TINGGI

Peneliti/Pelaksana

Nama Lengkap : BADRI MUNIR SUKOCO, S.E., M.B.A, Ph.D
 Perguruan Tinggi : Universitas Airlangga
 NIDN : 0021035212
 Jabatan Fungsional : Guru Besar
 Program Studi : Magister Manajemen
 Nomor HP : 08123034949
 Alamat surel (e-mail) : badri@feb.unair.ac.id

Anggota (1)

Nama Lengkap : Dr TANTI HANDRIANA S.E., M.Si
 NIDN : 0018056905
 Perguruan Tinggi : Universitas Airlangga

Anggota (2)

Nama Lengkap : Zuyyinna Choirunnisa, S.M
 NIDN :
 Perguruan Tinggi :

Institusi Mitra (jika ada)

Nama Institusi Mitra : -
 Alamat : -
 Penanggung Jawab : -
 Tahun Pelaksanaan : Tahun ke 1 dari rencana 3 tahun
 Biaya Tahun Berjalan : Rp 60,000,000
 Biaya Keseluruhan : Rp 180,000,000

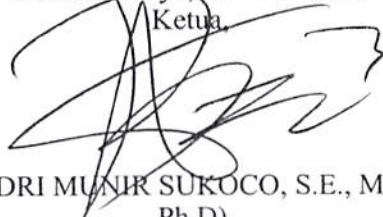
Mengetahui,
 Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Prof. Hery Purnobasuki, SE., M.Si., Ak)
 NIP/NIK 196198201989022001

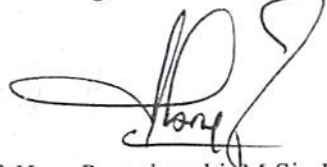
Kota Surabaya, 29 - 11 - 2018

Ketua



(BADRI MUNIR SUKOCO, S.E., M.B.A,
 Ph.D)
 NIP/NIK 197809112005011001

Menyetujui,
 Ketua Lembaga Penelitian dan Inovasi



(Prof. Hery Purnobasuki, M.Si., PhD)
 NIP/NIK 196705071991021001



RINGKASAN

Meningkatnya persaingan diantara perguruan tinggi demi mendapat status *world class university* mengakibatkan perguruan tinggi mengalami perubahan yang besar. Berdasarkan *QS World University Ranking*, jumlah publikasi menempati porsi terbesar dalam penilaian perankingan. Universitas-universitas di Indonesia beromba-lomba untuk menaikkan peringkat mereka melalui peningkatan publikasi ilmiah khususnya yang terindeks scopus. Para pemimpin universitas khususnya Universitas Airlangga berusaha mengejar peringkatnya dengan memberikan kebijakan publikasi yang memicu perubahan di dalam internal universitas. Perubahan merupakan sesuatu yang baik apalagi diimbangi oleh strategi yang tepat. Namun, tidak selamanya perubahan dapat berhasil. Dalam hal ini UNAIR harus memiliki kapasitas perubahan yang baik sehingga dapat berhasil terhadap perubahan yang terjadi dan bersaing dengan kompetitornya. Dalam penelitian ini, dibahas anteseden dari kapasitas perubahan organisasi dari sudut pandang marketing, yaitu *market orintation* pada middle manager di UNAIR juga melihat factor yang menghambat perubahan yang terjadi di UNAIR yaitu *resistance to change*. Selanjutnya, penelitian ini berusaha menggali hubungan dari *dynamic marketing capabilities* dan *dynamic marketing capabilities* yang perlu dimiliki UNAIR agar mampu bersaing serta pengujian empiris bagaimana *dynamic marketing capabilities* dan *dynamic marketing capabilities* dapat mempengaruhi kinerja UNAIR





Daftar Isi

Bab I.....	6
Pendahuluan	6
1.1. Latar Belakang	6
1.2. Rumusan Masalah	Error! Bookmark not defined.
Bab 2.....	17
Tinjauan Pustaka.....	17
2.1. Landasan Teori.....	17
2.1.1. <i>Market Orientation</i>	19
2.1.2. <i>Organization Capacity for Change</i>	23
2.1.3. Reputasi.....	27
2.2. Kerangka Konseptual.....	29
2.3. Pengembangan Hipotesis.....	29
2.3.1. Pengaruh <i>Market Orientation</i> terhadap <i>Organization Capacity for Change</i> Error! Bookmark not defined.	
2.3.2. Pengaruh <i>Organization Capacity for Change</i> terhadap Reputasi	Error! Bookmark not defined.
BAB 3	41
Manfaat dan Tujuan Penelitian.....	41
Bab 4	43
Metode Penelitian	43
4.1. Jenis Penelitian.....	43
4.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	44
4.2.1 Market Orientation.....	44
4.2.2. <i>Organizational Capacity for Change</i>	47
4.2.3. Reputation	51
4.3. Metode Pengumpulan Data	52
4.4. Teknik Analisis Data	53
Bab 5	60

Hasil dan Luaran yang Dicapai.....	60
Bab 6.....	65
Rencana Tahapan Selanjutnya.....	66
6.1. Diagram Alir Penelitian.....	67
6.2. Road Map Penelitian.....	67
BAB 7.....	68
KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
7.1. Kesimpulan.....	68
7.2. Saran.....	68



Bab I

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi menuntut organisasi agar memiliki keunikan yang dapat mendemarkasikan dirinya dari organisasi lain (Kaur dan Singh, 2018), salah satunya adalah sumberdaya yang tidak dapat ditiru. Perusahaan yang memiliki sumber daya yang berharga, langka, tidak bisa diimitasi, dan tidak dapat disubstitusi (*valuable, rare, inimitable, and nonsubstitutable*; VRIN) dapat mencapai keadaan *sustainable competitive advantage* (SCA) melalui penerapan strategi baru dengan menciptakan nilai yang sukar diduplikasi oleh pesaing (Barney, 1991; Conner and Prahalad, 1996; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, 1995; Eisenhardt, 2000). Dalam perspektif *resources based view* (RBV), sumberdaya dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu *tangible, intangible* dan individual (Grant, 1991). Reputasi merupakan salah satu sumber daya yang *intangible* (Scholderer, 2014), berharga dan langka yang mengarah pada keunggulan kompetitif berkelanjutan (Walker, 2010).

Dalam persaingan di negara berkembang, dimana perusahaan menghadapi persaingan pada tingkat global, reputasi muncul sebagai aset penting (Kaur dan Singh, 2018), dan reputasi yang kuat menjadi alat untuk meraih keunggulan kompetitif (Bergh, Ketchen, Boyd, dan Bergh, 2010). Reputasi merupakan apa yang benar-benar dipikirkan oleh stakeholder tentang sebuah organisasi (Márquez, Torres,

dan Torres, 2013), bervariasi dari waktu ke waktu dan harus dibangun secara terus menerus.

Peranan reputasi pada organisasi nonprofit adalah sebagai daya tarik dari *intangible asset* dalam kelangsungan hidup organisasi (Scholderer, 2014). Selama beberapa dekade terjadi perubahan besar dalam lingkup pendidikan tinggi sehingga persaingan antara institusi pendidikan tinggi semakin ketat (Sabando, Zorrilla, dan Forcada, 2018). Oleh karena itu, untuk meningkatkan daya saingnya perguruan tinggi perlu memiliki reputasi yang baik sehingga dapat menempati posisi yang lebih stabil (Reznik dan Yudina, 2018).

Penelitian mengenai reputasi menjadi hal yang menarik dalam satu dekade belakangan ini. Hal tersebut senada dengan pernyataan Lange, Lee, and Dai (2010) bahwa konsep reputasi organisasi menjadi peran sentral dalam peningkatan jumlah studi dalam literatur manajemen. Reputasi seringkali dilihat dari ranking organisasi, yang merupakan urutan komparatif organisasi yang tersedia secara umum berdasarkan kriteria evaluasi yang ditentukan oleh organisasi yang memberikan peringkat (Rindova, Williamson, Petkova, and Sever 2017). Publikasi peringkat perguruan tinggi memiliki pengaruh signifikan terhadap penilaian individu atas reputasi Pendidikan Tinggi (Bowman dan Bastedo, 2011). Peringkat yang tinggi merupakan sinyal terhadap kualitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi yang dapat membangun reputasi (Guillotini dan Mangematin, 2018). Dengan demikian, institusi pendidikan tinggi menginvestasikan peningkatan sumber daya untuk mencapai

persepsi yang menguntungkan di antara para stakeholdernya (Sabando dkk. 2018). Sehingga, dapat dikatakan bahwa peringkat mengerahkan pada pembentukan reputasi universitas (Tapper and Filippakou, 2009; Bastedo and Bowman, 2010; Bowman and Bastedo, 2011).

Meningkatnya persaingan pada perguruan tinggi untuk meningkatkan rangkingnya menyebabkan Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum di Indonesia kini mengalami proses perubahan menuju *World Class University*. Hal ini terlihat melalui mandat Pemerintah lewat Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 522b/M/Kp/IX/2015, dimana lima Perguruan Tinggi Negeri yaitu Universitas Indonesia, Institut Pertanian Bogor, Institut Teknologi Bandung, Universitas Gadjah Mada, dan Universitas Airlangga dapat meraih rangking 500 perguruan tinggi dunia paling lambat di tahun 2019. Hal ini membuat perguruan tinggi negeri tersebut berupaya untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat menembus *World Class University*. Kelima Perguruan Tinggi Negeri tersebut saling berbenah dan membuat kebijakan-kebijakan baru agar dapat melaksanakan amanah yang diberikan pemerintah melalui Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi.

Berikut ini merupakan data perbandingan peringkat Universitas Airlangga dibandingkan dengan pesaingnya pada tahun 2018 yang bersumber pada www.scopus.com.

Tabel 1
Tabel Perbandingan Peringkat Universitas Airlangga dengan
Universitas Pesaing (Tahun 2018) Berdasarkan QS WUR

Indikator	UI	ITB	UGM	UNPAD	UNAIR
academic reputation	36,1	36,2	37,4	11,2	480
employer reputation	51,3	41,7	36	17,4	501
faculty student ratio	91,8	93,5	38,5	55,5	553
citation per faculty	72,8	32,6	1,5	1,2	601
international faculty	100	55,9	36,5	3,4	601
international student	80,7	61,2	2,6	2,4	601
Total Score	92	62,6	28,6	17,9	14,5
Ranking	292	359	391	651-700	751-800

Sumber : www.scopus.com, 2018

Berdasarkan data peringkat di atas, saat ini Universitas Airlangga berada dalam posisi terendah dibandingkan dengan perguruan tinggi pesaingnya. Rendahnya peringkat Universitas Airlangga dibandingkan dengan Perguruan tinggi lainnya menjadi pemicu top manager di Universitas Airlangga untuk meningkatkan jumlah penelitian khususnya yang terindeks ke dalam scopus karena berdasarkan www.topuniversities.com publikasi merupakan salah satu indikator peringkat yang mempunyai bobot terbesar. Hal ini mengakibatkan perguruan tinggi di dunia berlomba-lomba untuk melakukan perubahan dalam peningkatan jumlah publikasi ilmiah. Berdasarkan pemeringkatan dengan *Quality and Success (QS) World University Rankings*, bobot penelitian memiliki porsi yang dominan dimana *academic peer review* memiliki bobot 40% dan bobot *citation per faculty* (20%). *QS World University Ranking* digunakan sebagai tolak ukur utama oleh Pemerintah melalui Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) dimana *academic reputation* memiliki bobot 40%, *employer reputation* 10%, *faculty/student*

ratio 20%, citations per paper (20%), international faculty (5%), international students (5%).

Berbagai kebijakan-kebijakan baru dibuat agar Universitas Airlangga dapat menyusul perguruan tinggi lain dari segi jumlah publikasi yang diharapkan dapat meningkatkan ranking Universitas Airlangga. Berdasarkan Renstra Universitas Airlangga tahun 2016-2020, Universitas Airlangga perlu melakukan serangkaian perubahan dalam berbagai aspek dalam upaya peningkatan reputasi. Proses perubahan untuk meningkatkan reputasi pada universitas Airlangga dilakukan seluruh stakeholder internal, baik karyawan, dosen maupun pimpinan. Hal ini mengharuskan universitas Airlangga mengkonfigurasi sumberdaya agar sesuai dengan tuntutan perubahan yang ada.

Ramirez (2012) menjelaskan penyebab perubahan dalam pendidikan tinggi berasal dari tekanan untuk melakukan perubahan dalam perguruan tinggi dapat berasal dari sudut yang berbeda yaitu tekanan internal dan tekanan eksternal dalam bentuk kebijakan dan program pemerintah.

Perubahan merupakan hal yang berisiko namun disisi lain organisasi tidak punya pilihan dan harus berubah agar tetap kompetitif (Heckmann, Steger, and Dowling, 2016). Ditambah lagi meningkatnya laju perubahan di lingkungan eksternal organisasi yang menjadikan tekanan terhadap perubahan menjadi lebih tinggi sehingga organisasi membutuhkan kemampuan untuk mengintegrasikan,

membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan dengan cepat yang disebut *Dynamic Capabilities* (Tece, 1997; Floyd dan Wooldridge, 1996; Grant, 1995; Oxtoby et al., 2002; Barreto, 2010). Salah satu representasi dari *dynamic capability* adalah *change capability* (Andreeva dan Ritala, 2016) yang kemudian memiliki kesamaan konsep dengan *Organization Capacity for Change* (Heckman, 2016). Hal ini sejalan dengan Judge (2005) yang mendefinisikan *Organization Capacity for Change* sebagai *dynamic capability* di dalam organisasi yang luas sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada terhadap ancaman dan peluang baru dengan menciptakan kemampuan baru. Organisasi perlu mengembangkan kapasitas untuk adaptasi, inovasi, dan fleksibilitas yang cepat (Heckman et al, 2016; Kok & Driessen, 2012; Levinthal & March, 1993; Pettigrew & Whittington, 2003; Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999).

Organization Capacity for Change merupakan kombinasi kemampuan manajerial dan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi lebih cepat dan efektif daripada kompetisi untuk berubah (Judge, 2009). Organisasi-organisasi yang memiliki kapasitas untuk berubah dapat mencapai tujuan perubahan mereka lebih cepat dan lebih efisien serta dapat memanfaatkan peluang pasar lebih cepat atau bereaksi terhadap perubahan eksternal atau internal (Lawler dan Worley, 2006; Pagliarella, 2000). Horz et al. (2010) menemukan bahwa organisasi dengan tingkat kapasitas berubah yang tinggi memiliki tingkat keberhasilan 10% lebih tinggi

daripada organisasi dari organisasi dengan tingkat kapasitas perubahan yang lebih rendah.

Pada tahap awal proses perubahan, organisasi perlu mengadopsi *market orientation* (Hult, 2001), dimana organisasi akan lebih cepat merespon perubahan dan memungkinkan organisasi untuk memahami dan menanggapi kebutuhan pasar secara efektif (Day, 1994; Hwang et al., 2013). *Market orientation* didefinisikan sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien yang menciptakan nilai terbaik bagi pembeli sehingga menciptakan kinerja yang unggul untuk organisasi (Narver dan Slater, 1990; Dursun dan Kilic, 2017). Organisasi yang *market oriented* berupaya mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan dinamis mereka (Jaworski & Kohli, & Sahay, 2000) sehingga dapat berhasil terhadap perubahannya. Untuk mendapatkan pengetahuan eksternal yang lebih baik organisasi membutuhkan *market orientation* yang kuat (Rakthin, Calantone, & Wang, 2016).

Slater and Narver (1994) dalam Kokk (2012) mengkonseptualisasikan *market orientation* kedalam tiga dimensi, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*. Ketiga dimensi dalam *market orientation* ini mendukung konsep *dynamic capabilities* sebagaimana yang dijelaskan Teece, Pisano, dan Shuen (1997) bahwa *dynamic capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Dimana *market orientation* menggunakan *customer orientation* dan *competitor orientation* sebagai kompetensi dalam membangun dan mengkonfigurasi kompetensi dari pengetahuan

eksternal dan *inter-functional coordination* merupakan kompetensi untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternalnya ke dalam internal organisasi (Slater dan Narver, 1994).

Dalam peningkatan kapasitas organisasi untuk berhasil dalam proses perubahan, terdapat faktor lain yang membuat organisasi mengalami kegagalan dalam proses perubahan. Meskipun strategi perubahan telah dirancang dengan baik, sekitar 70% dari inisiatif perubahan gagal (Pieterse et al., 2012) dan menghabiskan biaya, waktu, dan sumber daya yang lebih besar (Beer dan Nohria, 2000; Chreim, 2006; Foster, 2010). Meskipun terdapat banyak alasan mengenai penyebab perubahan yang kurang optimal atau gagal, perubahan yang tidak berhasil dapat dengan mudah diterjemahkan oleh manajemen berupa resistensi individu untuk berubah (Senior dan Swailes, 2010). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa resistensi merupakan salah satu faktor dominan yang berkontribusi terhadap kegagalan sebagian besar inisiatif perubahan (Muluneh, 2017). Resistensi terhadap perubahan meliputi perilaku yang dilakukan oleh penerima perubahan untuk memperlambat atau menghentikan perubahan organisasi yang dituju (Lines, 2004).

Mengubah inisiatif individu terhadap perubahan merupakan hal yang sangat karena individu tersebut adalah pelaksana perubahan atau penerima perubahan, dan karena itu komitmen sebagian besar individu menentukan keberhasilan akhir dari inisiatif perubahan (Fugate et al., 2012). Sehingga dapat dikatakan bahwa individu yang memiliki kecenderungan untuk menolak perubahan mengakibatkan sebuah organisasi memiliki kapasitas perubahan yang semakin kecil. Pendidikan tinggi

terkenal resisten terhadap perubahan (Cameron dan Quinn, 2011). Adanya keragaman budaya di dalam sektor perguruan tinggi memerlukan pendekatan yang berbeda untuk mengelola perubahan (Muluneh, 2017).

Penelitian ini berusaha menjawab bagaimana perubahan yang terjadi di Universitas Airlangga yang berujuan untuk meningkatkan reputasinya dapat berhasil dengan memiliki *dynamic capabilities* yang dimilikinya. Namun pandangan tentang darimana *dynamic capability* berasal tidak banyak diteliti selama bertahun-tahun (Felin & Foss, 2005; Schilke, Hu, & Helfat, 2018). Dalam hal ini, *dynamic capability* yang diteliti berupa *organization capacity for change* yang merupakan “*higher order of dynamic capabilities*” (Andreeva dan Ritaala, 2016). Penelitian ini melihat factor yang mendorong dan menghambat kapasitas perubahan organisasi dalam aspek eksternal dan internal organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Schilke et al (2018) menjelaskan bahwa salah satu anteseden dari *dynamic capabilities* adalah budaya organisasi. Dalam konteks ini, *market orientation* dianggap sebagai budaya yang mendorong keberhasilan dalam perubahan. *Market orientation* sebagai budaya yang berorientasi pada lingkup eksternal organisasi berupa tidak banyak dibahas sebelumnya sebagai salah satu faktor pembentuk *dynamic capability*.

Selain melihat factor pembentuk dari *organization capacity for change*, penelitian ini juga melihat factor yang menghambat kapasitas untuk berubahnya berupa *reistance to change*. Penelitian ini melihat *reistance to change* yang dialami oleh middle manager di perguruan tinggi. Penelitian mengenai *resistance* ditingkat manajerial tidak banyak diteliti (Young, 2000). Dengan demikian, penelitian ini

diharapkan memberikan kontribusi pengembangan teori di bidang manajemen strategi khususnya *dynamic capability*. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan kepada jajaran manajer di perguruan tinggi agar proses perubahan dapat berhasil dengan mengelola *capacity for change*-nya.

Fenomena perubahan sebaiknya dilihat dari berbagai level, yaitu level individu dan level organisasi (Boud et al., 2006). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan unit analisis ketua program studi Universitas Airlangga. Ketua program studi sebagai *middle manager* memiliki kemampuan untuk menilai sejauh mana perguruan tinggi menerapkan strategi perubahannya dan mengintegrasikan pengetahuan dari eksternal pada tiap program studi. Selain itu ketua program studi dapat melihat pesaing yang lebih dekat dan melihat kebutuhan mahasiswa secara langsung. Sehingga pemeliharaan Ketua Program Studi sangat tepat untuk menjawab variable perubahan di tingkat organisasi berupa *market orientation*, *organization capacity for change*, dan reputasi. Namun, dalam proses perubahan juga terdapat hambatan untuk berubah, dalam hal ini adalah *resistance to change*. *Resistance to change* merupakan variable penghambat dari individu di dalam organisasi. Ketua program studi juga memiliki respon yang berbeda terhadap perubahan yang terjadi di Universitas Airlangga. Ketua program studi dalam perannya sebagai individu yang merasakan perubahan di dalam organisasi dapat menjawab pertanyaan mengenai *resistance to change* yang dialaminya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang yang dikemukakan di atas, maka permasalahan yang akan ditelaah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *market orientation* berpengaruh positif pada *organization capacity for change* di Universitas Airlangga?
2. Apakah *resistance to change* berpengaruh negatif pada *organization capacity for change* di Universitas Airlangga?
3. Apakah *organization capacity for change* berpengaruh pada reputasi Universitas Airlangga?



Bab 2

Tinjauan Pustaka

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Dynamic Managerial Capabilities

Adner dan Helfat (2003) mendefinisikan Dynamic managerial capability sebagai "kemampuan yang digunakan para manajer untuk membangun, mengintegrasikan, dan merekonfigurasi sumber daya dan kompetensi organisasi. Mereka mengidentifikasi tiga atribut yang mendukung Dynamic managerial capability sebagai (1) managerial human capital, (2) managerial social capital, and (3) managerial cognition. managerial human capital mencakup keterampilan dan pengetahuan para manajer, yang dibentuk oleh pendidikan mereka dan pengalaman pribadi dan profesional (Becker, 1993; Castanias dan Helfat, 2001). Pengalaman manajerial dalam konteks tertentu memungkinkan manajer untuk memperoleh dan mengembangkan pengetahuan dan keterampilan khusus (Harris dan Helfat, 1997; Kor, 2003). Managerial social capital melibatkan kemampuan manajer untuk mengakses sumber daya melalui hubungan dan koneksi (Adler dan Kwon, 2002). Hubungan jaringan formal dan informal para manajer membantu memperoleh sumber daya penting dan memberi mereka informasi penting untuk pengambilan keputusan (Gelatkanycz dan Hambrick, 1997).

Manager human capital dan social capital berkaitan karena informasi dan pengetahuan yang diperoleh manajer melalui berbagai hubungan dapat menjadi

sangat penting dalam membangun dan memperbarui sumber daya manusia (Coleman, 1988). Lebih lanjut, Dynamic managerial capability didorong oleh kognisi manajerial, yang terdiri dari sistem kepercayaan dan model mental yang digunakan manajer untuk pengambilan keputusan (Prahalad dan Bettis, 1986). Kognisi manajerial dibentuk oleh pengalaman pribadi dan profesional dan interaksi manajer dalam jaringan internal dan eksternal (Adner dan Helfat, 2003)

2.1.2. Dynamic Marketing Capabilities

Dynamic marketing capabilities mencerminkan human capital, social capital, dan kognisi manajer yang terlibat dalam penciptaan, penggunaan, dan integrasi pengetahuan pasar dan sumber daya pemasaran untuk mencocokkan dan menciptakan perubahan pasar dan teknologi. Dynamic marketing capabilities melibatkan keputusan mengenai tidak hanya manajemen puncak perusahaan, tetapi juga manajemen menengah (misalnya, manajer Departemen Pemasaran) yang terlibat dalam penciptaan dan penggunaan pengetahuan dan sumber daya pemasaran.. Dynamic capabilities berbeda dengan operational capabilities (Zollo and Winter, 2002).

Marketing capabilities membantu perusahaan mencari pendapatan dengan memuaskan pelanggan saat ini, mengeksploitasi produk dan saluran distribusi yang ada, dan mengiklankan merek yang sudah ada. Day (1994), misalnya, mengelola channel bonding adalah kemampuan pemasaran yang memperkuat hubungan dengan distributor. Danneels (2002) menemukan jenis marketing capability secara spesifik

yang disebut kompetensi pelanggan, memungkinkan perusahaan untuk melayani pelanggan tertentu. *dynamic marketing capabilities* mendukung perusahaan dalam proses perubahan. Bahkan, *dynamic marketing capabilities* secara khusus difokuskan pada melepaskan dan mengintegrasikan pengetahuan pasar yang membantu perusahaan berkembang.

2.1.3. *Market Orientation*

Dalam berbagai literatur akademis *market orientation* dibedakan kedalam dua perspektif yaitu perilaku dan budaya (Homburg & Pflesser, 2000; Kirca et al., 2005; Matear, Gray, & Garrett, 2004). Dari perspektif perilaku, *market orientation* dianggap sebagai serangkaian kegiatan meliputi pengumpulan (*generation*) dan penyebaran (*dissemination*) dari responsivitas terhadap informasi pasar (Kohli & Jaworski, 1990). *Market intelligence generation* mengacu pada pengumpulan dan penilaian kebutuhan atau preferensi konsumen dan kekuatan yang memengaruhi pengembangan dan penyempurnaan kebutuhan tersebut. *Intelligence dissemination* mengacu pada proses dan tingkat pertukaran informasi dalam unit yang berbeda dari suatu organisasi. *Dissemination of intelligence* terjadi secara formal maupun informal. *Responsiveness* adalah tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap *market intelligence* yang didapatkan dan disebarluaskan. Tindakan berdasarkan *market intelligence* menangkap kecepatan dan koordinasi dengan program pemasaran yang diterapkan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan.

Dari perspektif budaya, *market orientation* dipandang sebagai serangkaian nilai dan keyakinan bersama yang ditujukan untuk menciptakan nilai pelanggan yang lebih unggul dibanding pesaing (Narver & Slater, 1990). Tiga komponen yang meliputi *market orientation* berupa: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar-fungsional. *Customer orientation* adalah pemahaman yang menyeluruh tentang pembeli untuk terus menciptakan nilai superior. *Competitor orientation* artinya bahwa penjual memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan efek dari kapabilitas dan strategi jangka panjang dari pesaing utama saat ini dan pesaing potensial (Porter, 1985; Day dan Wensley, 1988). *Inter-functional coordination* didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing dan koordinasi organisasi, yang melibatkan tidak hanya departemen pemasaran, tetapi semua departemen dan sumber daya organisasi untuk menciptakan nilai yang unggul untuk konsumen.

Selanjutnya, *market orientation* didefinisikan oleh Deshpandé et al. (1993) sebagai *customer orientation* yaitu serangkaian keyakinan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, namun tidak mengecualikan semua *stakeholder* lainnya seperti *owner*, manajer, dan karyawan, untuk mengembangkan perusahaan demi keuntungan jangka panjang. Menurut Day (1994) *Market orientation* adalah sekumpulan keterampilan yang unggul dalam memahami dan memuaskan pelanggan. Deshpandé dan Farley (1996) mendefinisikan *Market orientation* sebagai rangkaian proses dan aktivitas lintas fungsi yang diarahkan untuk menciptakan dan memuaskan

pelanggan melalui penilaian kebutuhan berkelanjutan. Beberapa peneliti melihat organisasi yang memiliki *market orientation* menunjukkan perilaku yang sesuai dengan mekanisme pasar, seperti menyesuaikan harga, menargetkan selain pelanggan yang telah ditentukan sebelumnya dan diversifikasi ke produk baru (Gruis & Nieboer, 2007). *Market orientation* mendorong organisasi untuk bertindak berdasarkan pengetahuan yang dikembangkan tentang kebutuhan pelanggan atau tindakan pesaing (Sukoco, Suprayogi, dan Hidayati, 2018).

Penelitian ini menggunakan definisi *market orientation* oleh Narver Slater (1990) yaitu budaya bisnis yang paling efektif dan efisien menciptakan nilai superior bagi pelanggan sehingga tercapai kinerja superior yang berkelanjutan. Modi dan Mishra (2010) juga menemukan bahwa organisasi nirlaba lebih baik menggunakan pandangan Narver dan Slater (1990) tentang orientasi pasar daripada pandangan Kohli dan Jaworski (1990).

2.1.4. *Resistance to Change*

Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa reaksi individu terhadap perubahan organisasi dipengaruhi oleh bagaimana perasaannya secara umum tentang konsep perubahan (Judge, Thoresen, Pucik, dan Welbourne, 1999; Walker, Armenakis, dan Bernerth, 2007). Banyak penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor dominan yang berkontribusi terhadap kegagalan sebagian besar inisiatif perubahan merupakan resistensi (Muluneh, 2017). Menurut Yi, et.al (2017),

perubahan bisa dianggap sebagai suatu ancaman yang terbesar bagi perusahaan itu apabila strategi penerapan perusahaan tidak berhasil. Tidak jarang individu di dalam organisasi sering mengadakan penolakan terhadap strategi baru karena mereka belum memahami apa yang sedang terjadi di dalam perusahaan dan bagaimana penerapan strateginya belum disosialisasikan dengan baik.

Menurut Giangreco dan Peccei (2005), individu yang menolak perubahan akan menunjukkan sikap tidak puas dan tidak setuju melalui beberapa bentuk penolakan secara pasif dan oposisi, seperti secara aktif tidak mendukung atau mendorong perubahan atau dengan bersikap lamban untuk berubah dan membuat proses perubahan menjadi susah dilaksanakan. Individu mewujudkan ketidaksetujuan mereka terhadap program perubahan yang terjadi di organisasi adalah dengan tidak terlibat lebih aktif dalam berbagai bentuk perilaku pro-perubahan (Giangreco & Peccei, 2005).

Perbedaan individu terhadap RTC diusulkan oleh Oreg (2003), yang merancang struktur *second-order four-dimensional* yang terdiri dari: (1) *routine seeking*, yang melibatkan sejauh mana seorang karyawan menggapai lingkungan yang rutin dan stabil; (2) *emotional reaction* terhadap perubahan yang dipaksakan, yang mencerminkan sejauh mana karyawan mengalami perubahan sebagai tidak nyaman dan stres; (3) *short-term focus*, yang meliputi sejauh mana karyawan disibukkan dengan tantangan jangka pendek dibandingkan dengan manfaat jangka panjang dari

perubahan; dan (4) *cognitive rigidity*, yang meliputi keengganan untuk mempertimbangkan dan menguji perspektif dan konsep baru.

Berbeda dengan Piderit's (2000) dan mendefinisikan resistensi sebagai sikap negative terhadap perubahan kedalam tiga dimensi, yang mencakup komponen afektif, perilaku, dan kognitif. Komponen-komponen ini mencerminkan tiga manifestasi berbeda dari evaluasi individu terhadap suatu objek atau situasi (McGuire, 1985). Komponen afektif meliputi bagaimana perasaan seseorang tentang perubahan (misalnya, marah, cemas); komponen kognitif melibatkan apa yang orang pikirkan tentang perubahan (misalnya, Apakah perlu? Apakah akan bermanfaat?); dan komponen perilaku melibatkan tindakan atau niat untuk bertindak sebagai tanggapan terhadap perubahan (misalnya, mengeluh tentang perubahan, mencoba meyakinkan orang lain bahwa perubahan itu buruk).

2.1.5. *Organization Capacity for Change*

Organizational capacity for change (OCC) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi yang luas dan dinamis sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada dengan ancaman dan peluang baru serta menciptakan kemampuan baru (Judge, 2016). Kemampuan dinamis semakin penting karena laju perubahan di lingkungan eksternal perusahaan meningkat sehingga tekanan terhadap perubahan menjadi lebih cepat dan kompleks (Floyd dan Wooldridge, 1996; Grant, 1995; Oxtoby et al., 2002). Jadi, OCC adalah upaya untuk

mengkarakterisasi sifat menyeluruh dari gagasan RBV tentang *dynamic capabilities* bagi organisasi (Judge, 2016).

Konsep *capacity to change* didefinisikan oleh Pagliarella (2000) sebagai kemampuan organisasi untuk menginisiasi dan mencapai perubahan secara berkelanjutan. Serupa dengan konsep *capacity for change*, *change capable* didefinisikan oleh Auster et al. (2005) sebagai kemampuan untuk beradaptasi dan berevolusi dengan sukses secara terus menerus, meskipun inisiatif terhadap perubahan dapat bervariasi secara dramatis dalam hal ruang lingkup, kedalaman, dan kompleksitas. Selanjutnya OCC didefinisikan oleh Judge dan Elenkov (2005) sebagai kemampuan organisasi yang luas dan dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan lama dengan ancaman dan peluang baru serta menciptakan kemampuan baru. Berbeda dengan McGuinness and Morgan (2005) yang memandang *Organizational change capability* (OCC) sebagai konstruk formatif dari berbagai komponen yang mewakili kemampuan organisasi untuk menerapkan perubahan yang tak henti-hentinya, esensinya menjadi kemampuan untuk memimpin dan mengelola serangkaian inisiatif perubahan yang saling terkait.

Klarnar dkk. (2007) OCC adalah kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan perubahan organisasi yang tepat untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan (konteks eksternal) dan perubahan organisasi (konteks internal) baik dalam cara reaktif (adaptasi) atau dengan inisiatif (proaktif). OCC selanjutnya dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk

mengembangkan dan menerapkan perubahan organisasi yang sesuai untuk terus beradaptasi dengan lingkungannya (Klarnar dkk, 2008). Judge and Douglas (2009) OCC mendefinisikan sebagai kombinasi kemampuan manajerial dan organisasional yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi lebih cepat dan efektif daripada kompetitor untuk mengubah situasi. Judge (2011) kemudian mendefinisikan OCC sebagai kemampuan dinamis, multidimensional yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan atau merevisi kompetensi organisasi yang ada, sambil mengembangkan kompetensi baru yang memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berjaya.

Organization Capacity for change juga didefinisikan sebagai Kapabilitas organisasi untuk merespon perubahan lingkungan (Palanisamy dan Sushil, 2003), dan memungkinkan organisasi memperbarui kompetensi, serta pengelolaan sumber daya secara strategis (Teece, 2007) dengan konfigurasi ulang, mengubah sumber daya, rutinitas operasional yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara langsung (Teece, 2007) maupun tidak langsung (Zott 2003). Terdapat 8 dimensi OCC (Judge, 2005) : *Trustworthy leadership, Trusting followers, Capable champions, Involved mid-management, Innovative culture, Accountable culture, Effective communication, Systems thinking.*

- 1) **Trustworthy leadership.** Kemampuan para pimpinan untuk mendapatkan kepercayaan dari anggota organisasi lainnya dan untuk menunjukkan

kepada anggota organisasi cara untuk mencapai tujuan kolektifnya (Barney dan Hansen, 1994).

- 2) **Trusting followers.** Kemampuan tenaga kerja yang secara konstruktif bertentangan dengan dan / atau dengan sukarela mengikuti jalan baru yang dianjurkan oleh pimpinan (Kelley, 1992).
- 3) **Capable champions.** Kemampuan sebuah organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memberdayakan pemimpin yang melakukan perubahan untuk berkembang dan muncul (Kanter, 1983).
- 4) **Involved mid-management.** kemampuan mid-management untuk secara efektif menghubungkan rector dengan anggota organisasi lainnya (Floyd and Wooldridge, 1996).
- 5) **Innovative culture.** Kemampuan organisasi untuk menetapkan norma inovasi dan mendorong kegiatan inovatif (Kotter and Heskett, 1992).
- 6) **Accountable culture.** Kemampuan organisasi untuk menjaga sumber daya dengan hati-hati dan berhasil memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan sebelumnya untuk menetapkan norma inovasi dan mendorong kegiatan inovatif. (Ulrich et al., 1999).
- 7) **Effective communication.** Kemampuan organisasi untuk berkomunikasi secara vertikal, horizontal, dan dengan pelanggan (Oshry, 1996).
- 8) **Systems thinking.** Kemampuan organisasi untuk fokus pada akar permasalahan dan mengenali ketergantungan di dalam dan di luar batas-batas organisasi (Kilmann, 1991).

Setiap organisasi yang mengoptimalkan kedelapan dimensi ini memiliki posisi yang baik untuk bereaksi terhadap perubahan yang mengancam dan secara proaktif mengambil peluang untuk beradaptasi, belajar, serta berinovasi (Judge, 2016).

2.1.6. Reputasi

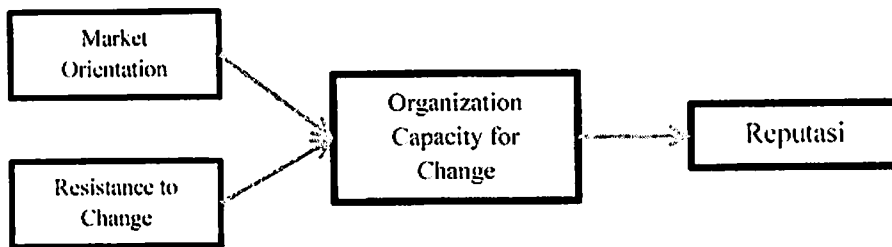
Rindova, Williamson, Petkova, and Sever (2005) mengakui bahwa reputasi dapat berbentuk sumber daya yang berharga dan memiliki implikasi pada kinerja. Namun, penelitian tersebut tidak mempertimbangkan apakah kerangka teoritis untuk menghubungkan sumber daya dan kinerja dilihat dari sudut pandang *resource based view* (RBV) dari perusahaan. Dalam perspektif *resources based view* (RBV) sumberdaya dikelompokkan sebagai aset yang *tangible, intangible* dan individual (Grant, 1991). Reputasi merupakan salah satu sumber daya yang berharga dan langka yang mengarah ke keunggulan kompetitif berkelanjutan (Walker, 2010). Dalam persaingan di negara berkembang, perusahaan menghadapi persaingan di tingkat global, reputasi muncul sebagai aset penting (Kaur dan Singh, 2018), Reputasi perusahaan memang suatu yang kompleks, namun jika dikelola dengan baik akan sumber daya yang sangat berharga (Blajer, 2014).

Rindova, et al (2005) mengintegrasikan penelitian terdahulu bahwa konstruk reputasi memiliki dua dimensi yaitu kualitas yang dirasakan dan keunggulan pasar. Beberapa stakeholder melihat reputasi dalam hal

bagaimana perusahaan menyediakan barang dan jasa yang berkualitas, sedangkan stakeholder lainnya fokus pada reputasi sebagai keunggulan eksternal organisasi (Rindova. et al, 2005). Reputasi sebagai kualitas yang dirasakan berakar pada orientasi ekonomi dan didorong oleh kualitas input, bahan, dan aset produktif. Rindova. et al (2005) mengadopsi definisi reputasi sebagai persepsi stakeholder tentang kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai terhadap pesaing.

Berbeda dengan Walker (2010) yang mengidentifikasi dua belas teori yang digunakan dalam penelitian ke dalam reputasi perusahaan. Tiga teori yang paling banyak digunakan berasal dari teori institusional, teori berbasis sumber daya kompetitif, dan teori signaling (Walker, 2010). Teori institusional telah digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor dalam konteks institusional yang mengarah pada pembangunan reputasi. Teori berbasis sumber daya meneliti "bagaimana reputasi sebagai sumber daya yang berharga dan langka sehingga mengarah ke keunggulan kompetitif berkelanjutan" (Walker, 2010). Dengan kata lain, pandangan berbasis sumber daya lebih berfokus pada output dari reputasi perusahaan. *Signalling theory* telah digunakan untuk melihat sinyal strategis yang dikirim oleh perusahaan dan bagaimana *stakeholder* menafsirkan sinyal-sinyal ini, terutama pengaruh kinerja sosial pada reputasi perusahaan. Brammer and Pavellin (2006) juga mendefinisikan reputasi sebagai persepsi dari sejumlah individu dari stakeholder.

2.2. Kerangka Konseptual



H1: *Market orientation* berpengaruh positif terhadap *organization capacity for change*.

H2: *Resistance to change* berpengaruh yang negatif terhadap *Organization Capacity for Change*.

H3: *Organization capacity for change* berpengaruh positif terhadap reputasi.

2.3. Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Market Orientation* terhadap *Organization Capacity for Change*

Organisasi yang memiliki budaya *market oriented* akan lebih cepat dalam merespon perubahan, karena dalam berbagai literatur pemasaran strategis menunjukkan bahwa *market orientation* merupakan salah satu faktor penting untuk daya saing organisasi yang memungkinkan organisasi untuk memahami dan menanggapi kebutuhan pasar secara efektif (Day, 1994; Hwang et al., 2013). Kebutuhan untuk mengadopsi *market orientation* di

dalam organisasi merupakan awal dari proses perubahan (Bisp. 1999; Lafferty dan Hult, 2001; Narver et al., 1998).

Studi tentang *market orientation* telah diperluas ke organisasi nirlaba, termasuk lembaga pendidikan tinggi (Caruana, et al., 1998a; Keneley dan Hellier, 2002; Webster, et al, 2006). *Market orientation* memungkinkan membantu institusi pendidikan tinggi dalam upaya untuk mengatasi tantangan dan tekanan dari perubahan lingkungan yang dapat membantu institusi pendidikan tinggi untuk menghadapi dan mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan mereka (Akonkwa, 2009).

Dalam lingkungan yang sangat dinamis, perusahaan harus membuat penyesuaian terhadap perubahan. Perubahan lingkungan eksternal memaksa organisasi untuk mengembangkan *dynamic capabilities*-nya (Li dan Liu, 2014). Teece, et al (1997) mendefinisikan *dynamic capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Slater dan Narver (1994) mengkonseptualisasikan *market orientation* kedalam tiga dimensi, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*. Ketiga dimensi dalam *market orientation* ini mendukung konsep *dynamic capabilities*. Dimana *market orientation* menggunakan *customer orientation* dan *competitor orientation* sebagai pencarian

kompetensi keunggulan eksternal dan *inter-functional coordination* merupakan kompetensinya untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternalnya kedalam internal organisasi.

Dalam konteks perubahan, organisasi dituntut untuk mengamati peluang baru dan terus meningkatkan praktik organisasi (Klarner *et al.*, 2007). Salah satu faktor penting yang menentukan perubahan organisasi adalah *dynamic capability*. Andreeva *et al.*, mengatakan bahwa *organization capacity for change* merupakan pure generic dynamic capability. *Organization capacity for change* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan mengimplementasikan perubahan organisasi untuk beradaptasi secara terus menerus beradaptasi terhadap perubahan dalam konteks eksternal dan internal, baik secara aktif (inisiatif) atau reaktif (adaptasi) (Klarner *et al.*, 2007; Heckman *et al.*,). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengadaptasi peluang dan ancaman yang berasal dari faktor eksternal dalam menciptakan kemampuan baru (Judge & Elenkov, 2005).

Berdasarkan definisi dari Klarner *et al.* (2007), untuk membentuk *organization capacity for change*, organisasi perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi pada eksternal organisasi. Agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternalnya, organisasi perlu memahami dan mengetahui informasi terkait lingkungan

eksternal. Pemahaman terkait informasi dari eksternal organisasi salah satunya berasal dari pelanggan yang bisa disebut sebagai *customer orientation*, yang termasuk dalam salah satu dimensi dari *market orientation* (Narver dan Slater, 1990). Organisasi yang dapat meningkatkan kemampuan untuk mendapatkan pengetahuan yang terjadi saat ini dan masa mendatang dari pasar mampu mengembangkan kapabilitasnya (Najafi-Tavani *et al.*, 2016), khususnya terhadap perubahan melalui pemberian *value* yang terbaik dalam penciptaan *superior customer value* dengan mengembangkan dan menggunakan informasi berbasis pasar (Narver dan Slater, 1990).

Informasi dari eksternal organisasi juga dapat berasal dari pesaing. Organisasi yang secara aktif mencari informasi dari pesaing dapat dikatakan memiliki budaya *competitor oriented* (Narver dan Slater, 1990). Dalam konteks perubahan, pesaing di masa mendatang dapat berasal dari industri yang berbeda dan memiliki kemampuan atau proposisi nilai yang unik, sehingga perusahaan harus memperhatikan pesaing secara cermat (Slater, Mohr, dan Sengupta, 2013). Organisasi yang memiliki kemampuan untuk membaca peluang dan ancaman dari pihak eksternal dapat mengantisipasi langkah dan strategi agar dapat beradaptasi terhadap perubahan. Selain itu, organisasi yang mendapatkan informasi terhadap pesaingnya, dapat mengimitasi cara pesaing untuk beradaptasi terhadap perubahan. Sehingga

dengan memiliki informasi yang baik terhadap pesaing, organisasi memiliki kemampuan untuk meningkatkan kapasitasnya terhadap perubahan.

Kembali kepada definisi yang diungkapkan oleh Klarner (2007), untuk membentuk *organization capacity for change* selain harus beradaptasi terhadap eksternal organisasi, organisasi juga perlu untuk mengelolah internal organisasinya atau internalisasi. Berkaitan dengan informasi eksternal dari pelanggan dan pesaing yang di dapat oleh organisasi, informasi tersebut kemudian harus diintegrasikan ke seluruh departemen dan sumber daya yang ada di organisasi atau bisa disebut *Inter-functional coordination* (Narver dan Slater, 1990), yang juga termasuk dalam dimensi dari *market orientation*. Informasi dan pengetahuan memiliki peran yang besar dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Wright, Dunford, dan Snell, 2001). Informasi dari eksternal organisasi yang tidak terintegrasi dengan baik akan menjadi sia-sia. Informasi yang didapatkan dari eksternal bukan hanya tanggung jawab bagian pemasaran namun hal ini merupakan tanggungjawab seluruh organisasi dimana masing-masing bagian disinergikan dan setiap kelompok berkontribusi untuk mengintegrasikan serta mengadaptasi secara efektif (Narver & Slater, 1990) yang kemudian dapat mencapai keunggulan berkelanjutan berupa kapasitas perubahan organisasi yang lebih besar.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 = *Market orientation* berpengaruh positif terhadap *organization capacity for change*.

2.3.2. Pengaruh *Resistance to Change* terhadap *Organization Capacity for Change*

Perubahan merupakan hal yang berisiko namun disisi lain organisasi tidak punya pilihan dan harus berubah agar tetap kompetitif (Heckmann et.al., 2016). Meskipun strategi perubahan telah dirancang dengan baik, sekitar 70% dari inisiatif perubahan gagal (Pieterse et al., 2012) dan menghabiskan biaya, waktu, dan sumber daya yang lebih besar (Beer dan Nohria, 2000; Chreim, 2006; Foster, 2010). Banyak penelitian menunjukkan bahwa salah satu faktor dominan yang berkontribusi terhadap kegagalan sebagian besar inisiatif perubahan merupakan resistensi (Muluneh, 2017). Menurut Yi, et.al (2017), perubahan bisa dianggap sebagai suatu ancaman yang terbesar bagi perusahaan itu apabila strategi penerapan perusahaan tidak berhasil. Tidak jarang individu di dalam organisasi sering melakukan penolakan terhadap strategi baru karena mereka belum memahami apa yang sedang terjadi di dalam perusahaan dan penerapan strateginya belum disosialisasikan dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Washington & Hacker (2006) menemukan bahwa adanya hubungan yang kuat antara pemahaman manajer terhadap perubahan dan perasaannya terhadap perubahan. Secara spesifik Washington & Hacker (2006) menyatakan bahwa manajer yang menyatakan

bahwa mereka memahami tentang perubahan akan lebih tertarik terhadap perubahan tersebut, mengurangi pemikiran bahwa perubahan akan gagal, dan mengurangi harapan bahwa perubahan tidak harus terjadi.

Menurut Giangreco & Peccei (2005), individu yang menolak perubahan akan menunjukkan sikap tidak puas dan tidak setuju melalui beberapa bentuk penolakan secara pasif dan oposisi, seperti secara aktif tidak mendukung atau mendorong perubahan atau dengan bersikap lamban untuk berubah dan membuat proses perubahan menjadi susah dilaksanakan. Mereka mewujudkan ketidaksetujuan mereka dengan program perubahan yang terjadi di organisasi adalah dengan tidak terlibat lebih aktif dalam berbagai bentuk perilaku pro-perubahan (Giangreco & Peccei, 2005).

Dalam konteks penelitian ini, *resistance to change* yang terjadi berasal dari tingkat *middle manager*. *Middle manager* dapat berperan sebagai *change agent* dan *sponsor agent* (misalnya, Bresnen et al., 2005; Thomas et al., 2011), juga dapat menjadi ambigu tentang perubahan sebagai karyawan tingkat bawah, karena proses perubahan dan restrukturisasi organisasi dapat memberikan kekhawatiran pemantauan, pengawasan, dan berkurangnya otonomi (Ogbonno & Wilkinson, 2003). Drent dan Goldberg (1999) menyatakan bahwa *middle manager* dapat mengalami resisten terhadap hilangnya status, keamanan kerja, atau penyesuaian. Ketika *middle managers* mengalami resistensi terhadap perubahan, ia dapat mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan (Currie dan Proctor 2005; Floyd

dan Wooldridge 1994) sehingga bisa menjadi hambatan utama dalam implementasi perubahan. Hal ini dikarenakan *middle manager* berperan sebagai perantara perubahan yang memenuhi empat peran yang saling terkait selama proses implementasi perubahan yaitu melakukan perubahan pribadi, membantu orang lain melalui perubahan, menerapkan perubahan yang diperlukan di departemen mereka dan menjaga kelangsungan bisnis (Balogun, 2003). *Middle manager* dipandang sebagai penghubung (Likert, 1961) antara puncak strategis dan inti operasi, menyediakan informasi ke atas dan menjalankan keputusan strategis yang diturunkan (Thompson, 1967) melalui mediasi, negosiasi, dan aktivitas interpretasi (Floyd dan Wooldridge, 1997, p. 466) *Middle managers* bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi organisasi kepada tim mereka (di tingkat operasional) dan memulai tindakan yang mendukung implementasi strategi (Balogun 2003; Floyd and Wooldridge 1994; Buick, Blackman, & Johnson, 2018)). *Middle manager* bernegosiasi dalam *steering committee* atas waktu, kecepatan, implementasi, dan konsekuensi dari proses perubahan (Marrewijk, 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa ketika terjadi resistensi terhadap perubahan pada individu di dalam organisasi khususnya *middle manager* akan menghambat perubahan (Young, 2000) dan kemudian dalam penelitian ini ditafsirkan mempengaruhi *organization capacity for change*. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 = *Resistance to change* memberikan pengaruh yang negatif terhadap *norganization capacity for change*.

2.3.3. Pengaruh *Organization Capacity for Changer* terhadap Reputasi

Judge (2005) yang mendefinisikan *Organization Capacity for Change* sebagai kemampuan organisasi yang luas dan dinamis dan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada terhadap ancaman dan peluang baru dengan menciptakan kemampuan baru. Selanjutnya, Judge (2009) menemukan hubungan positif antara kapasitas organisasi untuk berubah dan kinerja perusahaan. Kapasitas organisasi untuk berubah secara positif terkait dengan kinerja terhadap perubahannya, yaitu kemampuan organisasi untuk berhasil memimpin dan mengelola "serangkaian inisiatif perubahan yang saling berkaitan" (McGuinness dan Morgan, 2005). Kapasitas perubahan organisasi mewakili kemampuan organisasi ini untuk memimpin dan mengelola "serangkaian inisiatif perubahan yang saling terkait" (McGuinness dan Morgan, 2005) dan "untuk mengembangkan dan menerapkan perubahan organisasi yang sesuai" (Klarner et al., 2008).

Organisasi yang telah mengembangkan tingkat tertentu dari kapasitas perubahannya dapat mengurangi waktu dan upaya yang diperlukan untuk memulai dan mengimplementasikan perubahan (Pagliarella, 2000). Organisasi-organisasi ini mencapai tujuan perubahan mereka lebih cepat dan lebih efisien dan dapat memanfaatkan peluang pasar lebih cepat atau bereaksi

terhadap perubahan eksternal atau internal (Lawler dan Worley, 2006; Pagliarella, 2000). Horz et al. (2010) menunjukkan hubungan positif antara kapasitas organisasi untuk perubahan dan tingkat keberhasilan rata-rata aktivitas perubahan dengan membedakan dan membandingkan dua kelompok organisasi "sangat mampu-perubahan" dan "kurang mampu berubah". selain itu ditemukan bahwa organisasi dengan tingkat kapasitas perubahan yang tinggi memiliki tingkat keberhasilan 10% lebih tinggi daripada organisasi dari kelompok pembandingan. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar kapasitas organisasi untuk berubah maka semakin tinggi pula kinerja organisasinya.

Organization capacity for change dibentuk dari beberapa dimensi, salah satunya adalah *trusting followers*. *Trusting followers* berupa kemampuan tenaga kerja yang dengan sukarela mengikuti jalan baru yang dianjurkan oleh pimpinan (Kelley, 1992). Dirks (2000) menunjukkan bahwa kepercayaan tim pada pemimpinnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tim. Kepercayaan dalam kepemimpinan menjadi penting karena memungkinkan tim untuk bersedia menerima kegiatan, tujuan, dan keputusan pemimpin dan bekerja keras untuk mencapainya. Peran pemimpin biasanya melibatkan sejumlah kegiatan yang terkait dengan kinerja tim, seperti menentukan peran anggota tim, mendistribusikan *reward* dan memotivasi karyawan, mengembangkan anggota tim, dan menetapkan tujuan dan strategi tim. Ketika

tim merasa bahwa hal tersebut tidak bergantung pada, anggota tim tidak mungkin untuk melaksanakan peran yang ditentukan oleh pemimpin atau untuk bekerja menuju tujuan dan strategi terkait kinerja yang ditetapkan oleh pemimpin. Hal ini menyulitkan tim untuk bekerja sama secara efektif.

Selain *trusting followers*, dimensi pembentuk *organization capacity for change* adalah *involved middle management*. *Involved mid-management* merupakan kemampuan *mid-management* untuk secara efektif menghubungkan *top management* dengan anggota organisasi lainnya (Floyd dan Wooldridge, 1996). *Middle manager* dapat memainkan peran lebih besar daripada *top manager* dalam kaitannya dengan pengembangan kapabilitas organisasi (Wooldrige et al, 2008). *Middle manager* memiliki pengetahuan yang rinci dan relevan terhadap pengembangan kemampuan organisasi yang perlu diintegrasikan untuk mengembangkan strategi (Darkow 2015). Dalam melakukan perubahan, organisasi akan melalui proses *sense making* dari bawahan dan proses *sense giving* dari atasan (Kraft dkk, 2016), dan posisi *middle manager* merupakan penghubung antara *manajemen puncak* dan bawahan (Darkow 2015) melalui komunikasi dan negosiasi yang berdampak pada keberhasilan implementasi strategi dan meningkatkan kinerja perusahaan (Jarzabowski Balogun, 2004, Kellerman dkk, 2011), *Middle manager* memiliki peran penting pada peningkatan kinerja perusahaan (Jarzabowski & Balogun, 2004; Kellerman dkk, 2011) dengan membantu

mengubah kognisi bersama di dalam organisasi (yaitu, pemahaman bersama) (Taylor dan Helfat, 2009; Helfat dan Peteraf 2014). Kemampuan dinamis manajer difokuskan pada kemampuan kognitif level individu untuk *sense*, *seizing*, dan mengkonfigurasi ulang yang berdampak potensial pada perubahan strategis organisasi sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Helfat, et al. 2014).

Selain dari perspektif manajer dan *follower*, dimensi pembentuk *organization capacity for change* berupa inovasi yang terdiri atas *innovative culture* dan *accountable culture*. *Innovative culture* condong pada kemampuan organisasi untuk menetapkan norma inovasi dan mendorong kegiatan inovatif (Kotter dan Heskett, 1992), sedangkan *accountable culture* merupakan kemampuan organisasi untuk menjaga sumber daya dengan hati-hati dan berhasil memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan sebelumnya untuk menetapkan norma inovasi dan mendorong kegiatan inovatif. (Ulrich et al., 1999). Mengingat kondisi yang kompleks dan dinamis di dalam persaingan organisasi saat ini, kebutuhan organisasi untuk terus berinovasi lebih besar (Gumusluoglu dan Ilsev, 2009; Tellis et al., 2009; Hogan dan Coote, 2014). Inovasi dipandang sebagai kunci keunggulan kompetitif organisasi (Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy, 1993; Weerawardena, 2003). Hal ini karena perusahaan yang inovatif dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan, realisasi pelanggan, dan

peningkatan posisi pasar perusahaan. Sehingga, perilaku inovatif memiliki implikasi kinerja untuk perusahaan (Hogan dan Coote, 2014).

Dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat dikatakan bahwa *organization capacity for change* memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja yang akan dibahas berupa reputasi organisasi karena salah satu ukuran kinerja organisasi yang paling penting adalah reputasi (Bastedo *et al.*, 2010; Carmeli & Tishler, 2004). Reputasi juga seringkali dihubungkan dengan kinerja organisasi (Fombrun dan Shanley, 1990; Roberts dan Dowling, 2002; Shamsie, 2003). Dengan demikian, reputasi menjadi kunci dalam upaya memahami mengapa beberapa organisasi lebih unggul dari pesaingnya.

H3 = *Organization capacity for change* berpengaruh positif terhadap reputasi.

BAB 3

Manfaat dan Tujuan Penelitian

3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh *Market orientation* yang terdapat di Universitas Airlangga terhadap kapasitas perguruan tinggi untuk berubah (*organization capacity for change*) yang akan berdampak pada reputasi perguruan tinggi dan bagaimana *resistance to change* dari anggota organisasi dapat



mempengaruhi hubungan tersebut. Organisasi pemerintahan tidak lepas dari perubahan-perubahan yang terjadi terkait dengan perubahan peraturan pemerintah. Perubahan peraturan pemerintah yang mengakibatkan perubahan organisasi ini mempengaruhi perubahan organisasi tersebut. Dalam konteks perguruan tinggi, reputasi yang baik dalam perguruan tinggi akan meningkatkan demand dari mahasiswa sehingga meningkatkan peringkat perguruan tinggi. Di samping itu, penelitian ini akan mampu memberikan kontribusi bagi dunia keilmuan, khususnya manajemen strategi dan organisasi di perguruan tinggi

3.2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini dapat menjadi landasan dasar pengembangan ilmu dalam bidang manajemen strategi dan manajemen pemasaran, baik dari sisi teoritis maupun praktis. Manfaat praktis dari hasil penelitian ini adalah memberikan gambaran yang komprehensif bagi jajaran managerial pada tiap middle manager di Universitas Airlangga dalam mengetahui pengaruh pengaruh *Market orientation* yang dilakukan perusahaan dan peran *resistance to change* terhadap kapasitas perguruan tinggi untuk berubah (*organization capacity for change*) yang akan berdampak pada reputasi perguruan tinggi. Secara umum manfaat praktis dari penelitian ini antara lain:

1. Memberikan pandangan baru kepada jajaran managerial Universitas Airlangga dalam pengelolaan kapasitas perubahan pada Universitas Airlangga.

2. Menguji secara empiris bagaimana *market orientation* yang dimiliki oleh Perguruan tinggi dan *resistance to change* yang dialami di Universitas Airlangga berperan penting dalam kapasitas perubahan dan memberikan pengaruh terhadap reputasi perguruan tinggi.

Manfaat hasil penelitian ini bagi pengembangan ilmu secara teoritis yaitu :

1. Landasan teori dalam pengembangan ilmu manajemen strategi, terutama yang berkaitan dengan kapasitas perubahan organisasi di perguruan tinggi.
2. Landasan teori dalam pengembangan ilmu manajemen pemasaran, terutama yang berkaitan dengan *Dynamic Capabilities*.

Bab 4

Metode Penelitian

4.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif menitikberatkan pada pengujian hipotesis, data yang digunakan harus terukur, dan akan menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasikan, dapat menjelaskan fenomena secara terukur, serta pembuktian. Pendekatan kuantitatif ini menggunakan metode survey dimana dalam penelitian ini, menggunakan Ketua Program Studi Universitas Airlangga sebagai unit analisisnya yang berjumlah 114 orang



4.2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi masing-masing variabel yang digunakan di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

4.2.1 Market Orientation

Narver and Slater (1990) mendefinisikan *market orientation* sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien yang menciptakan nilai terbaik bagi pembeli sehingga menciptakan kinerja yang unggul untuk bisnis. Mengacu pada definisi sebelumnya, penelitian ini mendefinisikan market orientation sebagai budaya yang terdapat dalam perguruan tinggi untuk menciptakan nilai lebih bagi konsumennya guna meningkatkan kinerjanya.

Narver and Slater (1990) menyarankan orientasi pelanggan, fokus pesaing, dan koordinasi lintas fungsional sebagai tiga pilar orientasi pasar. Konsep tersebut kemudian diadopsi oleh Modi (2012) dengan menggunakan sudut pandang organisasi non-profit.

Customer orientation

1. Perguruan tinggi secara teratur mencari feedback dari mahasiswa
2. Perguruan tinggi memodifikasi layanan akademis yang sedang berjalan berdasarkan feedback yang diterima dari mahasiswa
3. Perguruan tinggi memiliki komitmen yang tinggi dalam memberikan pelayanan terhadap mahasiswa

4. Perguruan tinggi menciptakan *customer value* yang tinggi bagi mahasiswa
5. Perguruan tinggi memahami kebutuhan mahasiswa
6. Perguruan tinggi bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada mahasiswa
7. Perguruan tinggi secara berkala mengukur kepuasan mahasiswa

Cross-functional coordination

8. Perguruan tinggi secara aktif terlibat dalam proses perencanaan program dan layanan pada setiap departemen
9. Perguruan tinggi memiliki tingkat koordinasi antar departemen yang rendah
10. Perguruan tinggi mengintegrasikan strategi antar departemen
11. Perguruan tinggi berkontribusi terhadap *customer value* yang diterima mahasiswa

Competitor orientation

12. Perguruan tinggi mendiskusikan peluang untuk berkolaborasi dengan Perguruan Tinggi pesaing
13. Perguruan tinggi secara teratur menganalisis kekuatan dan kelemahan Perguruan Tinggi pesaing
14. Perguruan tinggi membagikan informasi Perguruan Tinggi pesaing pada seluruh pimpinan organisasi
15. Perguruan tinggi merespon dengan cepat tindakan Perguruan Tinggi pesaing

16. Perguruan tinggi mendiskusikan strategi yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi pesaing

Resistance to Change *Resistance to change* menurut Piderit (2000) merupakan rangkaian tanggapan yang negative terhadap perubahan di dalam tiga dimensi (afektif, kognitif, dan perilaku). Sehingga, *resistance to change* di dalam penelitian ini didefinisikan sebagai tanggapan negatif individu di dalam Perguruan Tinggi terhadap perubahan yang tercermin didalam afeksi, kognisi, dan perilakunya. Penelitian ini mengadopsi indicator *resistance to change* berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Oreg (2003) yaitu sebagai berikut:

Respon afeksi

1. Kekhawatiran tentang apa yang akan terjadi setelah perubahan.
2. Kecemasan pada semua hal yang harus dilakukan terkait perubahan.
3. Mencoba tidak memikirkan perubahan untuk meminimalisir stres.
4. Sangat senang dengan perubahan. (*reverse*)
5. Seluruh proses perubahan membuat marah.
6. Sedih dengan perubahan.

Respon Kognisi

7. Tidak pernah berpikir bahwa perubahan perlu dilakukan.
8. Menjadi lebih baik setelah perubahan dibandingkan dengan sebelumnya
(*reverse*)

9. Pemikiran bagus tentang perubahan. (*reverse*)
10. Perubahan akan membawa kebaikan bagi semua. (*reverse*)

Respon Fungsional

11. Bila memungkinkan, mencoba bekerja di luar kampus sebanyak mungkin.
12. Meminimalkan waktu yang saya habiskan di kampus (coffee break dan lain-lain). (*reverse*)
13. Terganggu terhadap perubahan.
14. Tidak seproduktif biasanya setelah perubahan..
15. Sulit memotivasi diri untuk melakukan hal-hal yang seharusnya setelah perubahan.
16. Selama periode perubahan menjadi kurang toleran terhadap rekan kerja.
17. Selama periode perubahan, hubungan dengan rekan kerja menjadi negatif.

4.2.2. *Organizational Capacity for Change*

Judge (2014) mendefinisikan *Organizational capacity for change* (OCC) sebagai kapabilitas organisasi yang luas dan dinamis sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada terhadap dan peluang baru sehingga menciptakan kemampuan baru. Berdasarkan definisi tersebut, penelitian ini mendefinisikan OCC sebagai kapabilitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi untuk mengelolah kemampuan yang ada terhadap perubahan yang terjadi sehingga menciptakan kemampuan baru agar dapat bertahan terhadap perubahan.

Trustworthy leadership

1. Pimpinan melindungi core values sambil mendorong perubahan
2. Pimpinan secara konsisten mengartikulasikan visi, misi Perguruan Tinggi yang menginspirasi di masa depan
3. Pimpinan menunjukkan keberanian dalam mendukung inisiatif perubahan
4. Pimpinan menunjukkan kerendahan hati sambil bekerja keras mengejar visi

Trusting followers.

1. dosen dan staf kependidikan membuka diri untuk mempertimbangkan perubahan menuju WCU
2. dosen dan staf kependidikan memiliki kesempatan untuk menyuarakan kekhawatiran mereka tentang perubahan
3. dosen dan staf kependidikan mengetahui bagaimana perubahan akan membantu kinerja Perguruan Tinggi secara keseluruhan
4. dosen dan staf kependidikan melihat pihak Rektorat dapat dipercaya

Capable champions

1. Perguruan Tinggi memiliki pemimpin perubahan yang memberikan respect pada seluruh bagian organisasi
2. Perguruan Tinggi memiliki pemimpin perubahan yang memiliki kemampuan interpersonal yang baik

3. Perguruan Tinggi memiliki pemimpin perubahan yang bersedia dan mampu menantang status quo
4. Perguruan Tinggi memiliki pemimpin perubahan yang memiliki kemauan dan kreativitas untuk membawa perubahan

Innovative culture

1. Budaya organisasi dalam Perguruan Tinggi yang memberikan nilai inovasi dan perubahan
2. budaya organisasi dalam Perguruan Tinggi yang menarik dan mempertahankan orang kreatif
3. budaya organisasi dalam Perguruan Tinggi yang menyediakan sumber daya untuk bereksperimen dengan gagasan baru
4. budaya organisasi dalam Perguruan Tinggi yang memungkinkan orang untuk mengambil risiko dan kadang gagal

Accountable culture.

1. Sumber daya manusia di seluruh organisasi memahami konsekuensi akan tindakan mereka
2. Sumber daya manusia di seluruh organisasi memenuhi tenggat waktu dan menghargai komitmen sumber daya
3. Sumber daya manusia di seluruh organisasi menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan

4. Sumber daya manusia di seluruh organisasi memiliki peran yang jelas. siapa yang harus melakukan apa

Effective communication

1. Aliran informasi berjalan efektif dari Rektor ke dosen dan tenaga kependidikan di seluruh unit kerja
2. Informasi yang diberikan selalu real time
3. Informasi diberikan lintas unit kerja
4. Informasi diberikan dari mahasiswa ke unit kerja

Systems thinking.

1. Pemimpin perubahan mengenali implikasi keterkaitan (interdependency) unit-unit kerja pada perubahan
2. Pemimpin perubahan mengenali pentingnya melembagakan perubahan
3. Pemimpin perubahan mengenali perlunya meng-*adjust* kembali insentif dengan perubahan yang diinginkan
4. Pemimpin perubahan mengenali menilai penyebab dan bukan gejala permasalahan

Involved mid-management

1. Dekan di tingkat fakultas menyelaraskan Rektor, dosen dan tenaga pendukung di tingkat Fakultas secara efektif

2. Dekan di tingkat fakultas menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan organisasi
3. Dekan di tingkat fakultas menyeimbangkan inisiatif perubahan sambil menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan
4. Dekan di tingkat fakultas melakukan pembahasan kritik dan masukan secara konstruktif

4.2.3. Reputation

Brammer and Pavellin (2006) mendefinisikan reputasi sebagai persepsi sejumlah individu dari stakeholder. Berdasarkan definisi tersebut penelitian ini mendefinisikan reputasi perguruan tinggi sebagai persepsi dari individu di dalam perguruan tinggi yang termasuk stakeholder. Reputasi seringkali dilihat dari peringkat organisasi, yang merupakan urutan komparatif organisasi yang tersedia secara umum, berdasarkan kriteria evaluasi yang ditentukan oleh organisasi yang memberikan peringkat (Rindova et.al., 2017) oleh karena itu, penelitian ini menggunakan indicator *QS World University Ranking* yang tertera pada www.topuniversities.com.

1. Reputasi akademis
2. Reputasi pengguna lulusan
3. Rangkaing nasional
4. Rangkaing internasional

4.3. Metode Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survey, yaitu menggunakan kuesioner online dan offline sebagai alat bantu untuk mengukur variabel yang digunakan dalam model penelitian ini. Langkah yang dilakukan dalam mengumpulkan data ialah dengan menyebarkan kuesioner secara online kepada responden dan meminta responden untuk melengkapi jawaban kuesioner. Penelitian ini menyebarkan link pengisian kuesioner pada grup Ketua Program Studi dan mengirimkan email berupa link tersebut pada masing-masing Ketua Program Studi. Penilaian terhadap item kuesioner menggunakan skala Likert 5 titik. Dimana responden diberikan 5 pilihan jawaban atas setiap pernyataan.

Teknik pengukuran dengan skala Likert digunakan untuk menentukan nilai skala dari distribusi jawaban responden. Skala yang didapatkan akan diberikan skor dari 1 (satu) sampai dengan 5 (lima), dimana:

- 1) Sangat tidak setuju : 1
- 2) Tidak setuju : 2
- 3) Netral : 3
- 4) Setuju : 4
- 5) Sangat Setuju : 5

4.4. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan program SmartPLS 3. PLS-SEM (disebut juga *path modeling*) utamanya digunakan untuk mengembangkan teori dalam penelitian eksplorasi. Hal ini dilakukan dengan fokus pada menjelaskan varians dalam variabel dependen ketika pengujian model. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang powerful karena dapat diterapkan pada semua skala data PLS-SEM bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks dan praktis tidak membutuhkan asumsi dasar tentang data (2014; 15). PLS selain dapat digunakan sebagai konfirmasi teori juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan terornya atau untuk pengujian proposisi (Ghozali, 2008:18).

PLS path model terdiri dari dua elemen. Pertama, model struktural (juga disebut *inner model* dalam konteks PLS-SEM) yang mewakili konstruk (lingkaran atau oval). Model struktural juga menampilkan hubungan (*path*) antara konstruk. Kedua, ada model pengukuran (juga disebut sebagai *outer model* dalam PLS-SEM) dari konstruk yang menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel indikator. Terdapat dua macam indikator dalam pendekatan PLS. Indikator pertama *reflective indicator*. *Reflective indicator* adalah indikator yang dianggap dipengaruhi oleh konstruk laten, atau indikator yang dianggap merefleksikan atau merepresentasikan konstruk laten. *Reflective indicator* mengamati akibat yang ditimbulkan oleh variabel laten. Indikator kedua adalah indikator formatif atau *formative indicator*. *Formative*

indicator adalah indikator yang dianggap mempengaruhi variabel laten. *Formative indicator* mengamati faktor penyebab dari variabel laten.

Barclay, Higgins, & Thompson (1995) dalam Hair et al (2014:20) menjelaskan bahwa jumlah perkiraan kasar sampel kecil dari PLS-SEM yaitu:

1. Sepuluh kali skala dengan jumlah terbesar dari indikator (kausal) formatif (catatan skala untuk konstruk yang didesain dengan reflektif indikator dapat diabaikan), atau
2. Sepuluh kali dari jumlah terbesar *structural path* yang diarahkan pada konstruk tertentu dalam model structural

Meninjau penjelasan poin kedua, maka dapat ditentukan bahwa jumlah minimal sampel untuk penelitian ini adalah sebesar 40 sampel. Angka tersebut didapatkan dengan mengkalikan jumlah *structural path* sebanyak delapan dengan syarat yang ditentukan yaitu sepuluh.

Langkah-langkah pengujian PLS dalam Hair et al (2014) adalah sebagai berikut:

1. Merancang model structural atau *inner model*. *Inner model* merupakan model penelitian yang menampilkan hubungan antara konstruk atau variabel. Terdapat tiga pengukuran yang dapat dilakukan dalam melakukan evaluasi pada structural model (Hair et al, 2014a:97).
2. Merancang model pengukuran atau *outer model*. *Outer model* merupakan model penelitian yang menampilkan hubungan antara konstruk atau variabel dengan indikator penyusunnya. *Measurement model* dibedakan

menjadi *reflective measurement* dan *formative measurement*. Penelitian ini menggunakan *reflective measurement*. Dalam *reflective measurement*, indikator variabel dapat dilihat sebagai sampel representatif dari semua indikator yang tersedia dalam domain konseptual dari variabel yang dibentuknya.

3. Mengkontruksi *Path model*.
4. *Goodness of Fit*. Tenenhaus et al. (Tenenhaus et al., 2004; Tenenhaus, Esposito Vinzi, Chatelin, & Lauro, 2005) menyatakan bahawa goodness-of-fit index (GoF) as sebagai solusi operasional untuk validasi model PLS secara global (Tenenhaus et al., 2005, p. 173). Dalam hal ini dibagi menjadi dua yaitu outer model dan inner model.

a. *Outer model* terbagi menjadi dua yaitu reflektif dan formatif. Dalam penelitian ini indikator menggunakan indikator formatif dan reflektif.

Outer model reflektif dievaluasi dengan beberapa factor yaitu :

- i. *Composite Reliability*

Composite reliability merupakan estimasi terkait sejauh mana suatu item pengukuran dapat dipercaya yang didasarkan pada hubungan korelasi dari variable yang akan di observasi (Hair dkk, 2014). Nilai dari *composite reliability* bervariasi antara 0 sampai 1, dengan keterangan bahwa semakin tinggi nilai maka semakin tinggi pula reliabilitasnya (Hair dkk, 2014). Hair dkk, (2014) juga menambahkan bahwa dalam *exploratory research*

nilai 0.60 sampai 0.70 masih dapat di terima. Sedangkan nilai di bawah 0.60 mengindikasikan lemahnya konsistensi reliabilitas internal.

ii. *Indicator Reliability*

Indicator Reliability adalah kuadrat dari standardized indicator's outer loading yang mewakili seberapa banyak variasi dalam suatu item. Setidaknya semua indicator *outer loading* harus signifikan secara statistik. Karena *outer loading* yang signifikan masih bisa cukup lemah, secara umum *outer loading* seharusnya sebesar 0,708 atau lebih tinggi. Dalam banyak contoh, 0,70 dianggap cukup dekat hingga 0,708 sehingga nilai tersebut diterima.

iii. *Convergent Validity*

Convergent validity merupakan estimasi dari sejauh mana item pengukuran memiliki korelasi dengan sebuah konstruk (Hair dkk, 2014). *Convergent validity* dilihat melalui nilai *outer loadings*. Semakin tinggi nilai *outer loadings* mengindikasikan bahwa indikator yang digunakan memiliki kesamaan dan saling berhubungan. Hair, dkk (2014) menjelaskan bahwa indikator yang diterima merupakan indikator dengan nilai 0.70 atau lebih. Indikator dengan nilai dibawah 0.40 harus dihapus dan tidak digunakan, sedangkan indikator dengan nilai di antara

0.40 dan 0.70 harus dilakukan analisis terkait dampaknya pada *composite reliability* dan AVE. apabila dihapusnya indikator tersebut mampu meningkatkan nilai *composite reliability* dan AVE maka indikator tersebut sebaiknya di hapus. Namun jika penghapusa indikator tidak memberikan dampak terhadap *composite reliability* dan AVE maka indikator boleh dipertahankan.

iv. *Discriminant Validity*

Discriminant validity merupakan estimasi terkait sejauh mana sebuah konstruk dinyatakan benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (Hair dkk, 2014). Terdapat dua cara untuk mengukur nilai *discriminant validity*. Pertama dengan melihat nilai *cross loading* dari masing – masing indikator. *Discriminant validity* terpenuhi apabila nilai *cross loading* yang berhubungan dengan sebuah konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* apabila indikator yang sama dihubungkan dengan konstruk lainnya. Kedua, dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE. nilai akar kuadrat AVE yang dihubungkan pada sebuah kontruk harus lebih tinggi dibandingkan nilai kuadrat AVE pada konstruk lainnya.

v. *Collinearity among indicators*

Setelah estimasi model, *formative measures* dinilai untuk validitas konvergennya, signifikansi dan relevansi dan keberadaan kolinieritas antar indikator. Peneliti dapat menilai *single-item variable* dengan menggunakan validitas kriteria. Hal ini dilakukan dengan menghubungkan pengukuran item tunggal dengan variabel kriteria yang ditetapkan dan membandingkan korelasi dengan korelasi yang dihasilkan jika konstruk prediktor diukur dengan skal multi-item (*e.g.*, Diamantopoulos et al., 2012).

vi. *Significance and relevance of outer loadings*

Ketika indikator *outer weight* tidak signifikan tetapi *outer loading* tinggi (yaitu, di atas 0,50), indikator dapat ditafsirkan sebagai sangat penting tetapi tidak begitu penting. Dalam hal ini, indikator umumnya akan dipertahankan. Tetapi ketika indikator memiliki bobot nonsignifikan dan *outer loading* di bawah 0,50, peneliti harus memutuskan apakah akan mempertahankan atau menghapus indikator dengan melihat relevansi teoretisnya dan konten potensial yang tumpang tindih dengan indikator lain dari konstruk yang sama.

b. *Inner model* diukur dengan menggunakan beberapa kriteria yaitu

- i. R^2 untuk variabel laten endogen. Hasil R^2 sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 mengindikasikan bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah”
- ii. Estimasi koefisien jalur. Hal ini merupakan nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural yang diperoleh dengan prosedur *bootstrapping* dengan nilai yang harus signifikan.

Relevansi prediksi (Q^2). Apabila diperoleh nilai Q^2 lebih dari nol hal tersebut memberikan bukti bahwa model memiliki *predictive relevance* namun apabila diperoleh nilai Q^2 dibawah nol maka terbukti bahwa model tidak memiliki *predictive relevance*.



Bab 5

Hasil dan Luaran yang Dicapai

5.1. Analisis dan Hasil

Penelitian ini menggunakan pendekatan partial least squares path modeling (SmartPLS 3.0; Chin, 2003) untuk mengestimasi pengukuran dan parameter structural dalam structural equation model (SEM) (Chin, 1998).

5.2. Measurement validation

Untuk menguji instrumen penelitian, penelitian ini menggunakan prosedur serupa digunakan oleh Kleijnen et al. (2007, dengan menggunakan indikator reflektif pada seluruh konstruk. Pengujian reliability menggunakan composite scale reliability (CR) dan average variance extracted (AVE) (Chin, 1998; Fornell and Larcker, 1981). Berdasarkan hasil pengolahan, nilai *cutoff* berada diatas 0.700, and AVE lebih dari nilai *cutoff* 0.500 (Fornell and Larcker, 1981). Peneliti menghilangkan indikator AF1, KO1, BE1, BE2, BE6, dan BE7 secara bertahap berdasarkan nilai outer loading terkecil. Pengurangan indikator tersebut dilakukan karena nilai AVE dari resistance to change berada di bawah 0.500. penghapusan indikator tersebut berhenti setelah didapatkan nilai AVE yang diatas 0.5000. Next, the discriminant validity of the measures was assessed. Seperti yang disarankan oleh Fornell dan Larcker (1981), nilai AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dari korelasi *squared latent factor correlations* antara konstruk yang saling terkait. Akibatnya, dari table 5.2 terlihat bahwa konstruk *market orientation* (MO) dan *organization capacity for change* (OCC) memiliki keterkaitan.

Tabel 5.1
Hasil Validitas dan Reliabilitas

	OUTER LOADINGS	COMPOSITE RELIABILITY	AVE
MARKET ORIENTATION		0,939	0,543
CTO1	0,755		
CTO2	0,737		
CTO3	0,656		
CTO4	0,754		
CTO5	0,776		
CTO6	0,737		
CTO7	0,865		
IOO1	0,674		
IOO2	-0,560		
IOO3	0,570		
IOO4	0,669		
COO1	0,845		
COO2	0,846		
COO3	0,816		
COO4	0,762		
COO5	0,685		
RESISTANCE TO CHANGE		0,917	0,511
AF2	0,537		
AF3	0,448		
AF4	0,785		
AF5	0,769		
AF6	0,851		
BE3	0,749		
BE4	0,619		
BE5	0,552		
KO2	0,898		
KO3	0,853		
KO4	0,647		
ORGANIZATION CAPACITY FOR CHANGE		0,984	0,660
TL1	0,667		
TL2	0,779		
TL3	0,767		
TL4	0,794		
TF1	0,711		
TF2	0,865		
TF3	0,841		
TF4	0,886		
CC1	0,919		
CC2	0,816		
CC3	0,771		
CC4	0,827		
IC1	0,827		

IC2	0,882		
IC3	0,818		
IC4	0,828		
AC1	0,818		
AC2	0,842		
AC3	0,864		
AC4	0,746		
EC1	0,832		
EC2	0,854		
EC3	0,851		
EC4	0,805		
ST1	0,849		
ST2	0,841		
ST3	0,626		
ST4	0,812		
IM1	0,799		
IM2	0,800		
IM3	0,823		
IM4	0,767		
REPUTATION		0,938	0,792
R1	0,924		
R2	0,939		
R3	0,929		
R4	0,756		

Tabel 5.2

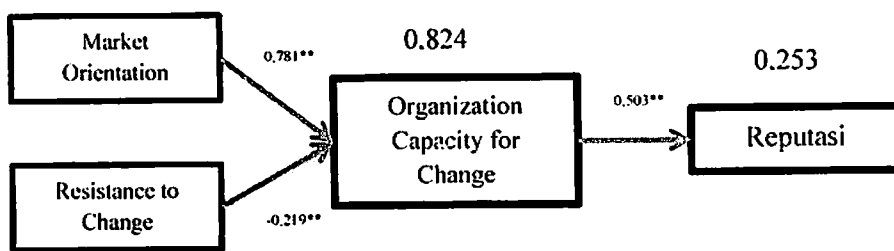
Tabel Validitas Diskriminan

	MO	OCC	R	RC
MO	0,737			
OCC	0,888	0,812		
R	0,463	0,503	0,890	
RC	-0,489	-0,600	-0,211	0,715

Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0 dan metode bootstrapping resampling untuk mengestimasi nilai konstruk laten secara eksplisit (Chin, 1998). Langkah ini menghasilkan 500 sub-samples secara acak dari data semula. Path coefficients kemudian dihasilkan dari sub-sample yang telah dipilih secara acak. t-

statistik dihitung pada semua koefisien, untuk menunjukkan hubungan antar konstruk mana yang signifikan secara statistik. Seperti yang terlihat pada gambar 5.1, hasil perhitungan menunjukkan bahwa factor pendorong, penghambat, dan konsekuensi dari *organization capacity for change* dikonfirmasi. Berdasarkan factor pendorong yaitu *market orientation* (β .0.781, t .10.567) memiliki hubungan positif terhadap *organization capacity for change*, sebaliknya factor penghambat yaitu *resistance to change* (β .-0.219, t .2.441) memiliki hubungan negatif terhadap *organization capacity for change*, sehingga H1 dan H2 terkonfirmasi. Selanjutnya, konsekuensi dari *organization capacity for change* terhadap reputasi (β .0.503 t .4.389) memiliki hubungan positif, sehingga H3 diterima.



5.4. Pembahasan

Organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan lebih cepat, gesit dan lebih waspada terhadap perubahan lingkungan yang kompetitif, sehingga mampu beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar lebih cepat dari pesaing, sehingga dapat memperoleh keunggulan kompetitif (Barney, et al., 2000). Namun, penelitian tersebut masih dalam perkembangan dan masih butuh peninjauan ulang untuk memahami bagaimana perusahaan dapat melalui perubahan yang cepat dan efektif agar dapat bersaing dengan pasar yang dinamis melalui kapabilitasnya untuk berubah.

Penelitian ini menduga bahwa *market orientation* merupakan factor yang dapat meningkatkan kapasitas perubahan organisasi. Hasil menunjukkan bahwa *market orientation* memiliki pengaruh positif terhadap *organization capacity for change* di perguruan tinggi.

Pada lingkungan yang dinamis, perubahan tidak bisa dihindarkan. Perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan yang terjadi di pasar dalam bentuk kemajuan teknologi, integrasi IT dan teknologi komunikasi sehingga dapat menyimpulkan bahwa permintaan konsumen berubah. Menguc dan Auh (2008) beranggapan bahwa orientasi pasar sebagai unsur budaya organisasi, yang dioperasionalkan oleh perusahaan berupa nilai-nilai yang berorientasi terhadap pasar dengan mengumpulkan intelijen, proses informasi, dan mengkoordinasikan fungsi antar departemen organisasi. Organisasi yang *market oriented* meningkatkan pengetahuan mereka tentang kompetitor, pasar dan teknologi sehingga menciptakan inovasi dan mengkombinasikan sumber daya untuk meningkatkan *superior value*. Hal ini menjadikan organisasi dapat merespon dengan cepat perubahan lingkungannya dan lebih adaptif terhadap lingkungannya (Bourgeois III & Eisenhardt, 1988; Collis, 1991; Powell, 1992) atau dapat dikatakan memiliki kapasitas untuk berubah yang lebih tinggi.

Selanjutnya, penelitian ini menduga bahwa *resistance to change* memiliki hubungan yang negative dengan *organization capacity for change*. Individu yang memiliki resistensi terhadap perubahan memiliki respon atau reaksi psikologi negatif terhadap perubahan, sehingga menjadikan individu tersebut bersikap enggan dan tidak sepenuh hati untuk mendukung dan terlibat dalam perubahan yang diinisiasikan oleh pihak manajemen (Dent dan Goldberg, 1999). Hal ini dikarenakan oleh munculnya kekhawatiran terhadap status, kehilangan bayaran, atau kehilangan kenyamanan (Dent dan Goldberg, 1999). Ansoff (2007:201) mengatakan bahwa *resistance to change* dapat memberikan sejumlah dampak buruk bagi proses perubahan, seperti penundaan proses perubahan, ketidakefisienan proses perubahan, upaya perlawanan terhadap perubahan

Dalam penelitian ini, *resistance to change* dalam konteks ini terjadi di level *middle manager*. Middle manager yang memiliki resistensi terhadap perubahan, tidak aktif mendukung inisiatif perubahan, atau berperilaku dengan sembunyi-sembunyi yang dapat menghambat efektivitas atau tingkat perubahan. Individu akan melakukan sesuatu yang diperlukan sedikit mungkin, tidak aktif bekerja sama dan mempromosikan inisiatif perubahan, dan tidak melakukan upaya untuk memberikan pemahaman tentang perubahan ke bawahannya sehingga dapat mengurangi kapasitas organisasi untuk berubah (Erwi dan Garman, 2018).

Penelitian ini juga menduga konsekuensi dari *organization capacity for change* yaitu reputasi. Memang belum ada penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa *organization capacity for change* mempengaruhi reputasi. Namun, berbagai penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *occ* mempengaruhi kinerja organisasi. Seperti yang telah disampaikan sebelumnya, bahwa *organization capacity for change* merupakan *pure generic dynamic capability*. Organisasi yang memiliki kapabilitas dinamis dapat meningkatkan kinerja organisasinya dengan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan merespon peluang melalui pengembangan proses, produk, dan jasa (Chmielewski dan Paladino, 2007; Makadok 2001, 2010; Zou, Fang, dan Zhao, 2003). Kedua, *dynamic capability* dapat meningkatkan kecepatan, efektivitas, dan efisiensi organisasi untuk beroperasi dan merespon perubahan dalam lingkungan (Hitt et al, 2001; Chmielewski dan Paladino, 2007; Talion, 2008). 2008). Tingkat kecepatan respon, efektivitas, dan efisiensi sehubungan dengan perubahan lingkungan secara positif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dengan memungkinkan perusahaan untuk mengambil keuntungan dari meningkatnya peluang pendapatan dan mengatur operasional dalam pengurangan biaya. Secara spesifik, dengan memiliki kapasitas perubahan yang tinggi, organisasi tidak harus memulai dari awal setiap kali menghadapi perubahan karena baik dalam tingkat individu dan organisasi selalu siap melakukan perubahan. Organisasi yang telah mengembangkan tingkat *capacity for change* nya setidaknya dapat mengurangi waktu dan upaya yang diperlukan untuk memulai dan melaksanakan proyek perubahan (Pagliarella, 2000).

Bab 6

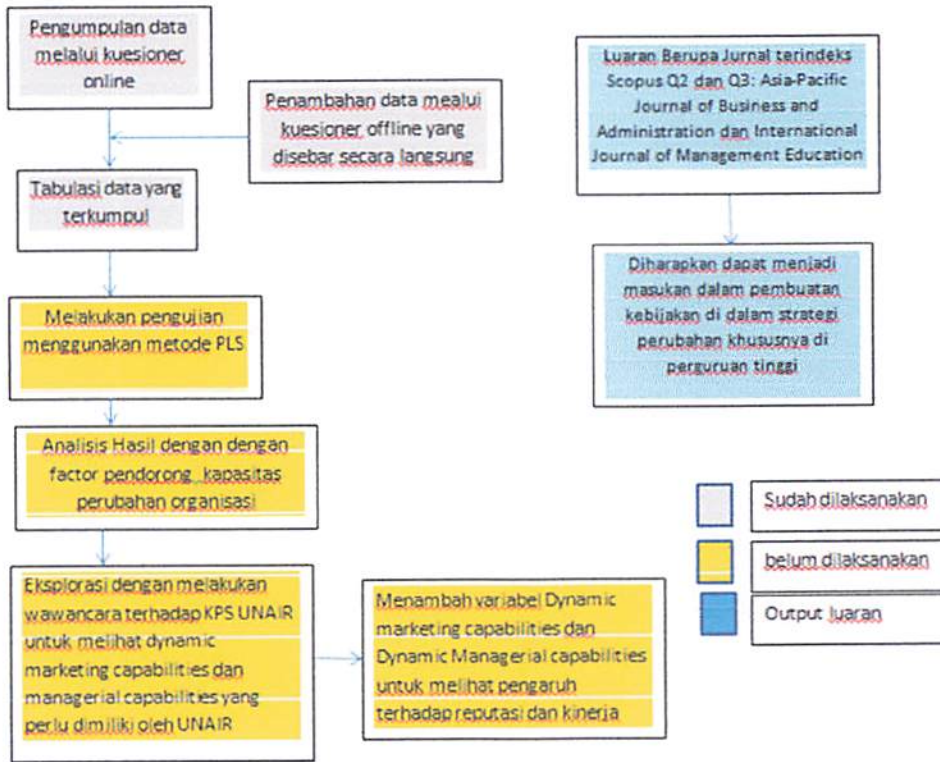
Rencana Tahapan Selanjutnya

Langkah selanjutnya, penelitian ini akan mengetahui hubungan penyebab dari kapasitas perubahan di Universitas Airlangga di tingkat middle manager (Ketua Program Studi) khususnya dilihat dari sudut pandang pemasaran melalui *market orientation*, serta dampaknya terhadap reputasi yang berusaha dibangun oleh Universitas Airlangga untuk meningkatkan rangking.

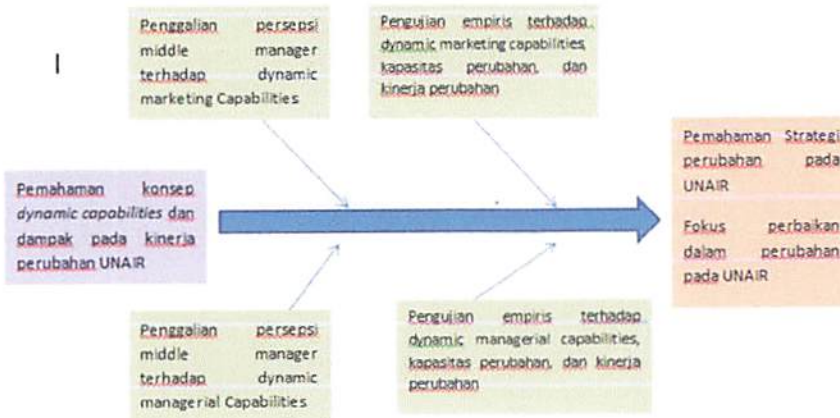
Kemudian hasil penelitian akan dipublikasikan ke dalam jurnal internasional bereputasi dalam bidang bisnis yaitu *Asia-Pacific Journal of Business Administration* (Q3). Hasil tabulasi sementara dan draft paper yang akan dipublikasikan dilampirkan dalam lampiran laporan kemajuan ini.

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

6.1. Diagram Alir Penelitian



6.2. Road Map Penelitian





BAB 7

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sampai dengan saat ini, dalam prose perubahan organisasi dibutuhkan kapabilitas dan fleksibilitas oleh anggota organisasi khususnya middle manager. Perubahan di dalam organisasi memang tidak mudah, namun tidak mustahil untuk dilakukan. Untuk memperbesar kemungkinan keberhasilan dalam perubahan diperlukan kapasitas terhadap perubahan yang besar dan kapabilitas yang dinamis diantaranya berupa orientasi pasar.

Hasil akhir dari penelitian ini adalah menemukan dan mengeksplorasi kapabilitas apa yang penting untuk dimiliki oleh middle manager khususnya marketing capabilities dan managerial capabilities agar organisasi mampu berhasil terhadap perubahan dan bersaing dengan kompetitornya.

7.2. Saran

Penelitian selanjutnya disarankan meneliti pada berbagai level organisasi seperti tingkat industry, organisasi, dan individu. Untuk melihat pengaruh individu terhadap perubahan organisasi, penelitian lintas level akan memberikan pengaruh lebih besar. Bagi manajer khususnya manajer di bidang perguruan tinggi, penelitian ini diharapkan menambah masukan dalam pertimbangan untuk mengelola sumber daya manusia di Perguruan Tinggi agar berhasil di dalam perubahan organisasi melalui sudut pandang pemasaran sehingga dapat memenangkan persaingan.

sumber daya yang berharga, langka, tidak bisa diimitasi, dan tidak dapat disubstitusi (*valuable, rare, inimitable, dan nonsubstitutable*: VRIN), perusahaan dapat mencapai *sustainable competitive advantage* (SCA) dengan menerapkan strategi baru yang menciptakan nilai yang tidak dapat dengan mudah diduplikasi oleh pesaing (Barney, 1991; Conner dan Prahalad, 1996; Nelson, 1991; Peteraf, 1993; Wernerfelt, 1984, 1995; Eisenhardt, 2000). Dalam perspektif *resources based view* (RBV) sumberdaya dikelompokkan sebagai aset yang *tangible, intangible* dan individual (Grant, 1991). Reputasi merupakan salah satu sumber daya yang *intangible* (Scholderer, 2014), berharga dan langka yang mengarah ke keunggulan kompetitif berkelanjutan (Walker, 2010) juga dapat meningkatkan daya saing organisasi dalam jangka panjang (Hörner, 2002).

Dalam persaingan di negara berkembang, di mana perusahaan menghadapi persaingan di tingkat global, reputasi muncul sebagai aset penting (Kaur dan Singh, 2018), dan reputasi yang kuat menjadi alat untuk meraih keunggulan kompetitif (Bergh, Ketchen, Boyd, dan Bergh, 2010). Reputasi merupakan apa yang benar-benar dipikirkan oleh stakeholder tentang sebuah organisasi (Márquez, Torres, dan Torres, 2013), bervariasi dari waktu ke waktu dan harus dibangun secara terus menerus.

Penelitian mengenai reputasi menjadi hal yang menarik dalam satu dekade belakangan ini. Sebagaimana ditunjukkan oleh Lange, Lee, dan Dai (2010) yang menyatakan bahwa konsep reputasi organisasi menjadi peran sentral dalam peningkatan jumlah studi dalam literatur manajemen. Pada organisasi nonprofit,

reputasi menjadi daya tarik dari *intangible asset* dalam kelangsungan hidup organisasi (Scholderer, 2014). Selama beberapa dekade terjadi perubahan besar dalam lingkup pendidikan tinggi sehingga persaingan antara institusi pendidikan tinggi semakin ketat (Sabdano, Zorrilla, dan Forcada, 2018). Oleh karena itu, untuk meningkatkan daya saingnya perguruan tinggi perlu memiliki reputasi yang baik sehingga dapat menempati posisi yang lebih stabil (Reznik dan Yudina, 2018).

Reputasi seringkali dilihat dari ranking organisasi, yang merupakan urutan komparatif organisasi yang tersedia secara umum berdasarkan kriteria evaluasi yang ditentukan oleh organisasi yang memberikan peringkat (Rindova, Williamson, Petkova, dan Sever, 2017). Ranking perguruan tinggi yang dipublikasikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap penilaian reputasi di masa depan oleh individu yang berkedudukan di bidang Pendidikan Tinggi (Bowman dan Bastedo, 2011). Ranking yang tinggi merupakan sinyal terhadap kualitas yang dimiliki oleh perguruan tinggi yang dapat membangun reputasi (Guillotin dan Mangematin, 2018). Meningkatnya persaingan pada perguruan tinggi untuk meningkatkan rankingnya menyebabkan Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum di Indonesia kini mengalami proses perubahan menuju *World Class University*. agar dapat bertahan dan memenangkan kompetisi secara global (Mastuti, 2015). Hal ini membuat perguruan tinggi di negara berkembang berfokus untuk mendapatkan status *World Class University* (WCU) untuk bisa bertahan dan unggul dalam kompetisi sebagai penyedia pendidikan tinggi (Usoh, 2018). Oleh karena itu, institusi pendidikan tinggi menginvestasikan peningkatan sumber daya untuk mencapai persepsi yang menguntungkan di antara

para stakeholdernya (Sabdano dkk, 2018). Sehingga, dapat dikatakan bahwa peringkat mengarahkan pada pembentukan reputasi universitas (Tapper dan Filippakou, 2009; Bastedo dan Bowman, 2010; Bowman dan Bastedo, 2011).

Menurut www.topuniversities.com, jumlah penelitian merupakan factor utama yang digunakan oleh lembaga pemeringkatan untuk menyusun peringkat perguruan tinggi-perguruan tinggi di dunia. Hal ini mengakibatkan perguruan tinggi di dunia berlomba-lomba untuk melakukan perubahan dalam peningkatan jumlah publikasi ilmiah. Berdasarkan perbandingan dengan *Quality dan Success (QS) World University Rankings*, bobot penelitian memiliki porsi yang dominan dimana *academic peer review* memiliki bobot 40% dan bobot *citation per faculty* (20%). *QS World University Ranking* digunakan sebagai tolak ukur utama oleh Pemerintah melalui Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemendikbud) dimana *academic reputation* memiliki bobot 40%, *employer reputation* 10%, *faculty/student ratio* 20%, *citations per paper* (20%), *international faculty* (5%), *international students* (5%). Hal ini mengakibatkan perguruan-perguruan tinggi berusaha untuk meningkatkan rangkingnya dengan memperbanyak jumlah penelitiannya berupa kebijakan-kebijakan baru yang memicu perubahan di dalam Perguruan tinggi.

Ramirez (2012) menjelaskan penyebab perubahan dalam pendidikan tinggi berasal dari tekanan untuk melakukan perubahan dalam perguruan tinggi dapat berasal dari sudut yang berbeda yaitu tekanan internal dan tekanan eksternal dalam bentuk kebijakan dan program pemerintah. Masing-masing perguruan tinggi pun

melakukan serangkaian perubahan dalam berbagai aspek dalam upaya peningkatan reputasi. Proses perubahan untuk meningkatkan reputasi dilakukan seluruh stakeholder internal, baik karyawan, dosen maupun pimpinan. Hal ini mengharuskan Perguruan tinggi untuk mengkonfigurasi sumberdaya agar sesuai dengan tuntutan perubahan yang ada.

Perubahan merupakan hal yang berisiko namun disisi lain organisasi tidak punya pilihan dan harus berubah agar tetap kompetitif (Heckmann, Steger, dan Dowling, 2016). Terdapat banyak penelitian yang membahas perubahan dalam organisasi, namun kebanyakan penelitian mengenai perubahan organisasi membahas dari sisi internal organisasi, (Lawrence, 2015; Meyer dan Stensaker, 2006; Neves, 2009). Masih sedikit penelitian mengenai perubahan organisasi yang membahas dari sisi external. Padahal perubahan organisasi sebaiknya diukung oleh kemampuan organisasi tersebut untuk berubah yang berasal dari lingkungan eksternal. Ditambah lagi meningkatnya laju perubahan di lingkungan eksternal organisasi yang menjadikan tekanan terhadap perubahan menjadi lebih tinggi sehingga organisasi membutuhkan kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan dengan cepat yang disebut *Dynamic Capabilities* (Teece, Pisano, dan Shuen, 1997; Floyd dan Wooldridge, 1996; Grant, 1995; Oxtoby et al., 2002; Barreto, 2010). Salah satu representasi dari *dynamic capability* adalah *change capability* (Danreeva dan Ritala, 2016) yang kemudian memiliki kesamaan konsep dengan

Organization Capacity for Change (Heckman et al, 2016). Hal ini sejalan dengan Judge (2005) yang mendefinisikan *Organization Capacity for Change* sebagai *dynamic capability* di dalam organisasi yang luas sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada terhadap ancaman dan peluang baru dengan menciptakan kemampuan baru. Organisasi perlu mengembangkan kapasitas untuk adaptasi, inovasi, dan fleksibilitas yang cepat (Heckman et al, 2016; Kok dan Driessen, 2012; Levinthal dan March, 1993; Pettigrew dan Whittington, 2003; Van den Bosch, Volberda, dan de Boer, 1999).

Organization Capacity for Change merupakan kombinasi kemampuan manajerial dan organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi lebih cepat dan efektif daripada kompetisi untuk berubah (Judge, 2009). Organisasi-organisasi yang memiliki kapasitas untuk berubah dapat mencapai tujuan perubahan mereka lebih cepat dan lebih efisien serta dapat memanfaatkan peluang pasar lebih cepat atau bereaksi terhadap perubahan eksternal atau internal (Lawler dan Worley, 2006; Pagliarella, 2000). Horz, Heeg, dan Caglar (2010) dalam Heckmann (2016) menemukan bahwa organisasi dengan tingkat kapasitas berubah yang tinggi memiliki tingkat keberhasilan 10% lebih tinggi daripada organisasi dari organisasi dengan tingkat kapasitas perubahan yang lebih rendah.

Pada tahap awal dari proses perubahan, organisasi perlu mengadopsi *market orientation* (Hult, 2001). Organisasi yang memiliki budaya *market oriented* akan lebih cepat dalam merespon perubahan, karena *market orientation* merupakan salah satu faktor penting untuk daya saing organisasi yang memungkinkan organisasi untuk

memahami dan menanggapi kebutuhan pasar secara efektif (Day, 1994; Hwang, Chung, dan Jin, 2013). *Market orientation* didefinisikan sebagai budaya organisasi yang paling efektif dan efisien yang menciptakan nilai terbaik bagi pembeli sehingga menciptakan kinerja yang unggul untuk organisasi (Narver dan Slater, 1990; Dursun dan Kilic, 2017). Organisasi yang *market oriented* berupaya mencapai keunggulan kompetitif dalam lingkungan dinamis mereka (Jaworski, Kohli, dan Sahay, 2000) sehingga dapat berhasil terhadap perubahannya. Untuk mendapatkan pengetahuan eksternal yang lebih baik organisasi membutuhkan *market orientation* yang kuat (Rakthin, Calantone, dan Wang, 2016).

Slater dan Narver (1994) dalam Kokk (2012) mengkonseptualisasikan *market orientation* kedalam tiga dimensi, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*. Ketiga dimensi dalam *market orientation* ini mendukung konsep *dynamic capabilities* sebagaimana yang dijelaskan oleh Teece dkk (1997) bahwa *dynamic capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Dimana *market orientation* menggunakan *customer orientation* dan *competitor orientation* sebagai kompetensi dalam membangun dan mengkonfigurasi kompetensi dari pengetahuan eksternal dan *inter-functional coordination* merupakan kompetensi untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternalnya kedalam internal organisasi (Slater dan Narver, 1994).

Penelitian ini berusaha menjawab proses perubahan yang terjadi pada organisasi non profit khususnya perguruan tinggi di Indonesia dengan menyoroti perspektif eksternal dan internal organisasi yang dikemas dalam *organization capacity for change* dan *market orientation* yang dimilikinya. Serta, penelitian ini ingin melihat dampak dari proses perubahan tersebut berupa reputasi yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

Literature Review

Market Orientation

Dalam berbagai literatur akademis market orientation dibedakan kedalam dua perspektif yaitu perilaku dan budaya (Homburg dan Pflesser, 2000; Kirca, Satish, dan Bearden, 2005; Matear, Gray, dan Garrett, 2004). Dari perspektif perilaku, market orientation dianggap sebagai serangkaian kegiatan meliputi pengumpulan (*generation*) dan penyebaran (*dissemination*) dari responsivitas terhadap informasi pasar (Kohli dan Jaworski, 1990). Market intelligence generation mengacu pada pengumpulan dan penilaian kebutuhan atau preferensi konsumen dan kekuatan yang memengaruhi pengembangan dan penyempurnaan kebutuhan tersebut. Intelligence dissemination mengacu pada proses dan tingkat pertukaran informasi dalam unit yang

berbeda dari suatu organisasi. Dissemination of intelligence terjadi secara formal maupun informal. Responsiveness adalah tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap market intelligence yang didapatkan dan disebarluaskan. Tindakan berdasarkan market intelligence menangkap kecepatan dan koordinasi dengan program pemasaran yang diterapkan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan.

Dari perspektif budaya, market orientation dipandang sebagai serangkaian nilai dan keyakinan bersama yang ditujukan untuk menciptakan nilai pelanggan yang lebih unggul dibanding pesaing (Narver dan Slater, 1990). Tiga komponen yang meliputi market orientation berupa: orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi antar-fungsional. Customer orientation adalah pemahaman yang menyeluruh tentang pembeli untuk terus menciptakan nilai superior. Competitor orientation artinya bahwa penjual memahami kekuatan dan kelemahan jangka pendek dan efek dari kapabilitas dan strategi jangka panjang dari pesaing utama saat ini dan pesaing potensial (Porter, 1985; Day dan Wensley, 1988). Inter-functional coordination didasarkan pada informasi pelanggan dan pesaing dan koordinasi organisasi, yang melibatkan tidak hanya departemen pemasaran, tetapi semua departemen dan sumber daya organisasi untuk menciptakan nilai yang unggul untuk konsumen.

Selanjutnya, market orientation didefinisikan oleh Deshpandé, dan Farley (1993) sebagai customer orientation yaitu serangkaian keyakinan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, namun tidak mengecualikan semua stakeholder lainnya seperti owner, manajer, dan karyawan, untuk mengembangkan

perusahaan demi keuntungan jangka panjang. Menurut Day (1994) Market orientation adalah sekumpulan keterampilan yang unggul dalam memahami dan memuaskan pelanggan. Deshpandé dan Farley (1996) mendefinisikan Market orientation sebagai rangkaian proses dan aktivitas lintas fungsi yang diarahkan untuk menciptakan dan memuaskan pelanggan melalui penilaian kebutuhan berkelanjutan. Beberapa peneliti melihat organisasi yang memiliki market orientation menunjukkan perilaku yang sesuai dengan mekanisme pasar, seperti menyesuaikan harga, menargetkan selain pelanggan yang telah ditentukan sebelumnya dan diversifikasi ke produk baru (Gruis dan Nieboer, 2007). *Market orientation* mendorong organisasi untuk bertindak berdasarkan pengetahuan yang dikembangkan tentang kebutuhan pelanggan atau tindakan pesaing (Sukoco, Suprayogi, dan Hidayati, 2018).

Penelitian ini menggunakan definisi market orientation oleh Narver Slater (1990) yaitu budaya bisnis yang paling efektif dan efisien menciptakan nilai superior bagi pelanggan sehingga tercapai kinerja superior yang berkelanjutan. Modi dan Mishra (2010) juga menemukan bahwa organisasi nirlaba lebih baik menggunakan pandangan Narver dan Slater (1990) tentang orientasi pasar daripada pandangan Kohli dan Jaworski (1990).

Dynamic Capabilities

Meningkatnya laju perubahan di lingkungan eksternal organisasi yang menjadikan tekanan terhadap perubahan menjadi lebih tinggi sehingga organisasi membutuhkan kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan

lingkungan dengan cepat yang disebut *Dynamic Capabilities* (Teece, Pisano, dan Shuen, 1997; Floyd dan Wooldridge, 1996; Grant, 1995; Oxtoby et al., 2002; Barreto, 2010). Menurut Teece et al., 1997; Wang dan Ahmed, 2007; Helfat et al., 2007; Barreto, 2010 dalam *Dynamis Capability View (DCV)*. *Dynamis Capability (DC)* memainkan peran penting dalam pembaruan organisasi terutama di lingkungan yang sangat dinamis saat ini. *Dynamic Capability* didefinisikan sebagai kemampuan tingkat yang lebih tinggi yang memungkinkan untuk mengatasi gap sumber daya antara sumber daya saat ini dan sumber daya baru yang diinginkan. *Dynamic Capability* memfasilitasi penciptaan kemampuan baru dan pembelajaran (dalam Maijanen-Kyläheiko et al., 2012). Oleh karena itu *Dynamic Capability* menjadi pendekatan yang paling sesuai dengan lingkungan persaingan yang semakin dinamis sekarang ini.

Organisation Capacity for Change

Organizational capacity for change (OCC) didefinisikan sebagai kemampuan organisasi yang luas dan dinamis sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada dengan ancaman dan peluang baru serta menciptakan kemampuan baru (Judge, 2016). Kemampuan dinamis semakin penting karena laju perubahan di lingkungan eksternal perusahaan meningkat sehingga tekanan terhadap perubahan menjadi lebih cepat dan kompleks (Floyd dan Wooldridge, 1996; Grant, 1995; Oxtoby et al., 2002). Jadi, *OCC* adalah upaya untuk

mengkarakterisasi sifat menyeluruh dari gagasan RBV tentang *dynamic capabilities* bagi organisasi (Judge, 2016).

Konsep *capacity to change* didefinisikan oleh Pagliarella (2000) sebagai kemampuan organisasi untuk menginisiasi dan mencapai perubahan secara berkelanjutan. Serupa dengan konsep *capacity for change*, *change capable* didefinisikan oleh Auster et al. (2005) sebagai kemampuan untuk beradaptasi dan berevolusi dengan sukses secara terus menerus, meskipun inisiatif terhadap perubahan dapat bervariasi secara dramatis dalam hal ruang lingkup, kedalaman, dan kompleksitas. Selanjutnya OCC didefinisikan oleh Judge dan Elenkov (2005) sebagai kemampuan organisasi yang luas dan dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan lama dengan ancaman dan peluang baru serta menciptakan kemampuan baru. Berbeda dengan McGuiness dan Morgan (2005) yang memandang *Organizational change capability (OCC)* sebagai konstruk formatif dari berbagai komponen yang mewakili kemampuan organisasi untuk menerapkan perubahan yang tak henti-hentinya, esensinya menjadi kemampuan untuk memimpin dan mengelola serangkaian inisiatif perubahan yang saling terkait.

Klarner et al (2007) OCC adalah kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan perubahan organisasi yang tepat untuk terus beradaptasi dengan perubahan lingkungan (konteks eksternal) dan perubahan organisasi (konteks internal) baik dalam cara reaktif (adaptasi) atau dengan inisiatif (proaktif). OCC selanjutnya dapat didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan perubahan organisasi yang sesuai untuk terus

beradaptasi dengan lingkungannya (Klarner dkk, 2008). Judge dan Douglas (2009) OCC mendefinisikan sebagai kombinasi kemampuan manajerial dan organisasional yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi lebih cepat dan efektif daripada kompetitor untuk mengubah situasi. Judge (2011) kemudian mendefinisikan OCC sebagai kemampuan dinamis, multidimensional yang memungkinkan organisasi untuk meningkatkan atau merevisi kompetensi organisasi yang ada, sambil mengembangkan kompetensi baru yang memungkinkan organisasi untuk bertahan dan berjaya.

Organization Capacity for change juga didefinisikan sebagai Kapabilitas organisasi untuk merespon perubahan lingkungan (Palanisamy dan Sushil, 2003), dan memungkinkan organisasi memperbarui kompetensi, serta pengelolaan sumber daya secara strategis (Teece, 2007) dengan konfigurasi ulang, mengubah sumber daya, rutinitas operasional yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara langsung (Teece, 2007) maupun tidak langsung (Zott 2003). Terdapat 8 dimensi OCC (Judge, 2005): Trustworthy leadership, Trusting followers, Capable champions, Involved mid-management, Innovative culture, Accountable culture, Effective communication, Systems thinking. Setiap organisasi yang mengoptimalkan kedelapan dimensi ini memiliki posisi yang baik untuk bereaksi terhadap perubahan yang mengancam dan secara proaktif mengambil peluang untuk beradaptasi, belajar, serta berinovasi (Judge, 2016).

Reputasi

Rindova, et al (2005) mengakui bahwa reputasi dapat berbentuk sumber daya yang berharga dan memiliki implikasi pada kinerja. Namun, penelitian tersebut tidak mempertimbangkan apakah kerangka teoritis untuk menghubungkan sumber daya dan kinerja dilihat dari sudut pandang *resource based view* (RBV) dari perusahaan. Dalam perspektif *resources based view* (RBV) sumberdaya dikelompokkan sebagai aset yang *tangible*, *intangible* dan individual (Grant, 1991). Reputasi merupakan salah satu sumber daya yang berharga dan langka yang mengarah ke keunggulan kompetitif berkelanjutan (Walker, 2010). Dalam persaingan di negara berkembang, perusahaan menghadapi persaingan di tingkat global, reputasi muncul sebagai aset penting (Kaur dan Singh, 2018). Reputasi perusahaan memang suatu yang kompleks, namun jika dikelola dengan baik akan sumber daya yang sangat berharga (Blajer, 2014).

Rindova, et al (2005) mengintegrasikan penelitian terdahulu bahwa konstruk reputasi memiliki dua dimensi yaitu kualitas yang dirasakan dan keunggulan pasar. Beberapa stakeholder melihat reputasi dalam hal bagaimana perusahaan menyediakan barang dan jasa yang berkualitas, sedangkan stakeholder lainnya fokus pada reputasi sebagai keunggulan eksternal organisasi (Rindova, et al, 2005). Reputasi sebagai kualitas yang dirasakan berakar pada orientasi ekonomi dan didorong oleh kualitas input, bahan, dan aset produktif. Rindova, et al (2005) mengadopsi definisi reputasi sebagai persepsi stakeholder tentang kemampuan organisasi untuk menciptakan nilai terhadap pesaing.

Berbeda dengan Walker (2010) yang mengidentifikasi dua belas teori yang digunakan dalam penelitian ke dalam reputasi perusahaan. Tiga teori yang paling banyak digunakan berasal dari teori institusional, teori berbasis sumber daya kompetitif, dan teori signaling (Walker, 2010). Teori institusional telah digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor dalam konteks institusional yang mengarah pada pembangunan reputasi. Teori berbasis sumber daya meneliti "bagaimana reputasi sebagai sumber daya yang berharga dan langka sehingga mengarah ke keunggulan kompetitif berkelanjutan" (Walker, 2010). Dengan kata lain, pandangan berbasis sumber daya lebih berfokus pada output dari reputasi perusahaan. *Signalling theory* telah digunakan untuk melihat sinyal strategis yang dikirim oleh perusahaan dan bagaimana *stakeholder* menafsirkan sinyal-sinyal ini, terutama pengaruh kinerja sosial pada reputasi perusahaan. Brammer dan Pavellin (2006) juga mendefinisikan reputasi sebagai persepsi dari sejumlah individu dari stakeholder

Pengembangan Hipotesis

Market Orientation dan Organizational Capacity to Change

Organisasi yang memiliki budaya *market oriented* akan lebih cepat dalam merespon perubahan, karena dalam berbagai literatur pemasaran strategis menunjukkan bahwa *market orientation* merupakan salah satu faktor penting untuk daya saing organisasi yang memungkinkan organisasi untuk memahami dan menanggapi kebutuhan pasar secara efektif (Day, 1994; Hwang et al., 2013).

Kebutuhan untuk mengadopsi *market orientation* di dalam organisasi merupakan awal dari proses perubahan (Bisp, 1999; Lafferty dan Hult, 2001; Narver et al., 1998).

Studi tentang *market orientation* telah diperluas ke organisasi nirlaba, termasuk lembaga pendidikan tinggi (Caruana, et al., 1998a; Keneley dan Hellier, 2002; Webster, et al, 2006). *Market orientation* memungkinkan membantu institusi pendidikan tinggi dalam upaya untuk mengatasi tantangan dan tekanan dari perubahan lingkungan yang dapat membantu institusi pendidikan tinggi untuk menghadapi dan mengatasi perubahan yang terjadi di lingkungan mereka (Akonkwa, 2009).

Dalam lingkungan yang sangat dinamis, perusahaan harus membuat penyesuaian terhadap perubahan. Perubahan lingkungan eksternal memaksa organisasi untuk mengembangkan *dynamic capabilities*-nya (Li dan Liu, 2014). Teece, et al (1997) mendefinisikan *dynamic capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Slater dan Narver (1994) mengkonseptualisasikan *market orientation* kedalam tiga dimensi, yaitu: *customer orientation*, *competitor orientation*, dan *inter-functional coordination*. Ketiga dimensi dalam *market orientation* ini mendukung konsep *dynamic capabilities*. Dimana *market orientation* menggunakan *customer orientation* dan *competitor orientation* sebagai pencarian kompetensi keunggulan eksternal dan

inter-functional coordination merupakan kompetensinya untuk mengintegrasikan pengetahuan eksternalnya kedalam internal organisasi.

Salah satu perwujudan dari *dynamic capabilities* adalah *Organization Capacity for Change*. Hal ini mengacu pada Judge (2005) yang mendefinisikan *Organization Capacity for Change* sebagai kemampuan organisasi yang luas dan dinamis dan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada terhadap ancaman dan peluang baru dengan menciptakan kemampuan baru. Sehingga, dapat dikatakan bahwa organisasi yang semakin *market oriented* akan memiliki *Capacity for Change* yang semakin besar.

Customer orientation merupakan pemahaman yang menyeluruh tentang pembeli untuk terus menciptakan nilai superior (Narver dan Slater, 1990). Perusahaan yang *customer-oriented* memberikan *value* yang terbaik dalam penciptaan *superior customer value* dengan mengembangkan dan menggunakan informasi berbasis pasar (Narver dan Slater, 1990). Organisasi yang dengan aktif mencari informasi ke pelanggan berusaha mencari pengetahuan dari melalui pelanggan sehingga memiliki kapasitas untuk berinovasi pada penciptaan produk baru yang semakin tinggi dan dapat berkompetisi di dalam lingkungan yang berubah (Slater, Mohr, dan Sengupta, 2013)

Dengan memahami pesaing, *competitor orientation* dapat memfasilitasi kemampuan inovasi produk secara radikal. Sehingga membantu menghindari

konfrontasi langsung atau memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan produk yang memiliki keuntungan signifikan. Fokus pada pesaing sering mengarah ke strategi imitasi pada proposisi nilai dan ruang lingkup yang sama. Pesaing di masa depan dapat berasal dari industri yang berbeda dan memiliki kemampuan atau proposisi nilai yang unik, akhirnya perusahaan harus memperhatikan pesaing secara cermat (Slater, Mohr, dan Sengupta, 2013). Sehingga Organisasi yang aktif mencari informasi dari pesaingnya akan memiliki kapasitas yang lebih baik dalam merespon perubahan.

Informasi eksternal dari pelanggan dan pesaing yang di dapat oleh organisasi kemudian harus diintegrasikan ke seluruh departemen dan sumber daya yang ada di organisasi atau bisa disebut *Inter-functional coordination* (Narver dan Slater, 1990). Informasi dan pengetahuan memiliki peran yang besar dalam keunggulan kompetitif perusahaan (Wright, Dunford, dan Snell, 2001). Organisasi perlu mengelola informasi tersebut (dalam hal ini mengintegrasikan informasi eksternal) agar mendapatkan keunggulan berkelanjutan sehingga dapat berhasil di lingkungan yang berubah.

Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H1 = *Market orientation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organization capacity for change*.

Organizational Reputation dan Organizational Capacity to Change

Peningkatan laju perubahan di lingkungan eksternal menyebabkan tekanan pada perubahan semakin cepat dan menyeluruh menjadikan *dynamic capabilities* semakin penting dimiliki oleh organisasi (Floyd dan Wooldridge, 1996; Grant, 1995; Oxtoby et al., 2002). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sarjana, Kartini, Rufaidah, dan Yunizar (2001) *dynamic capabilities* mempengaruhi reputasi organisasi. *Organization Capacity for Change* merupakan salah satu perwujudan dari *dynamic capabilities*. Hal ini mengacu pada Judge (2005) yang mendefinisikan *Organization Capacity for Change* sebagai kemampuan organisasi yang luas dan dinamis dan memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan kemampuan yang sudah ada terhadap ancaman dan peluang baru dengan menciptakan kemampuan baru. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar kapasitas organisasi untuk menyesuaikan kemampuannya terhadap perubahan maka semakin baik pula reputasi organisasi tersebut.

Selanjutnya, Judge (2009) menemukan hubungan positif antara kapasitas organisasi untuk berubah dan kinerja perusahaan. Kapasitas organisasi untuk perubahan secara positif terkait dengan kinerja terhadap perubahannya, yaitu kemampuan organisasi untuk berhasil memimpin dan mengelola "serangkaian inisiatif perubahan yang saling berkaitan" (McGuinness dan Morgan, 2005). Kapasitas perubahan organisasi mewakili kemampuan organisasi ini untuk memimpin dan mengelola "serangkaian inisiatif perubahan yang saling terkait" (McGuinness dan

Morgan, 2005) dan "untuk mengembangkan dan menerapkan perubahan organisasi yang sesuai" (Klarner et al., 2008).

Organisasi yang telah mengembangkan tingkat tertentu dari kapasitas perubahannya dapat mengurangi waktu dan upaya yang diperlukan untuk memulai dan mengimplementasikan perubahan (Pagliarella, 2000). Organisasi-organisasi ini mencapai tujuan perubahan mereka lebih cepat dan lebih efisien dan dapat memanfaatkan peluang pasar lebih cepat atau bereaksi terhadap perubahan eksternal atau internal (Lawler dan Worley, 2006; Pagliarella, 2000). Horz et al. (2010) menunjukkan hubungan positif antara kapasitas organisasi untuk perubahan dan tingkat keberhasilan rata-rata aktivitas perubahan dengan membedakan dan membandingkan dua kelompok organisasi "sangat mampu-perubahan" dan "kurang mampu berubah", selain itu ditemukan bahwa organisasi dengan tingkat kapasitas perubahan yang tinggi memiliki tingkat keberhasilan 10% lebih tinggi daripada organisasi dari kelompok pembandingan. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin besar kapasitas organisasi untuk berubah maka semakin tinggi pula kinerja organisasinya.

Trustworthy leadership berupa pemimpin yang mempunyai kemampuan untuk mendapatkan kepercayaan anggota organisasinya dapat menunjukkan kepada anggotanya cara untuk mencapai tujuan kolektifnya (Barney dan Hansen, 1994) dalam hal ini, cara untuk melakukan perubahan. Selain itu, Cho dan Ringquist (2010)

menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara kepercayaan terhadap pemimpin dengan beberapa *outcome* organisasi. diantaranya kinerja.

Trusting followers berupa kemampuan tenaga kerja yang secara konstruktif bertentangan atau dengan sukarela mengikuti jalan baru yang dianjurkan oleh pimpinan (Kelley, 1992). Dirks (2000) menunjukkan bahwa kepercayaan tim pada pemimpinnya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tim. Kepercayaan dalam kepemimpinan menjadi penting karena memungkinkan tim untuk bersedia menerima kegiatan, tujuan, dan keputusan pemimpin dan bekerja keras untuk mencapainya. Peran pemimpin biasanya melibatkan sejumlah kegiatan yang terkait dengan kinerja tim, seperti menentukan peran anggota tim, mendistribusikan hadiah dan memotivasi karyawan, mengembangkan anggota tim, dan menetapkan tujuan dan strategi tim. Ketika tim merasa bahwa hal itu tidak dapat bergantung pada pemimpin atau bahwa pemimpin tidak memiliki kepentingan tim di hati, anggota tim tidak mungkin untuk melaksanakan peran yang ditentukan oleh pemimpin atau untuk bekerja menuju tujuan dan strategi terkait kinerja yang ditetapkan oleh pemimpin. Hal ini menyulitkan tim untuk bekerja bersama secara efektif dan bekerja pada level yang tinggi.

Pemimpin strategis harus sering bersaing dengan kompleksitas dan ketidakpastian perubahan organisasi (Ramezan. Sanjaghi, dan Baly, 2013). Salah satu

aspek yang paling sulit dari memimpin inisiatif perubahan organisasi adalah kemampuan pemimpin untuk mendiagnosis dan mengembangkan kapasitas perubahan organisasi (Bossidy dan Charan, 2002). *Capable champions* berupa kemampuan sebuah organisasi untuk menarik, mempertahankan, dan memberdayakan pemimpin yang melakukan perubahan untuk berkembang (Kanter, 1983). sehingga perubahan dapat berhasil dilakukan dan kinerja organisasi meningkat (Ramezan, et al. 2013).

Involved mid-management merupakan kemampuan mid-management untuk secara efektif menghubungkan *top management* dengan anggota organisasi lainnya (Floyd dan Wooldridge, 1996). Middle management bisa memainkan peran lebih besar daripada top manager dalam kaitannya dengan pengembangan kapabilitas organisasi. (Wooldrige et al, 2008). middle managers membantu mengubah kognisi bersama di dalam organisasi (yaitu, pemahaman bersama) (Taylor dan Helfat, 2009; Helfat dan Peteraf 2014). Kemampuan dinamis manajer difokuskan pada kemampuan kognitif level individu untuk merasakan, meraih, dan mengkonfigurasi ulang yang berdampak potensial pada perubahan strategis organisasi sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Helfat, et al, 2014).

Innovative culture dan ***accountable culture*** memiliki kesamaan dalam hal mendorong inovasi. ***Innovative culture*** condong pada kemampuan organisasi untuk menetapkan norma inovasi dan mendorong kegiatan inovatif (Kotter dan Heskett, 1992). sedangkan ***accountable culture*** merupakan kemampuan organisasi untuk

menjaga sumber daya dengan hati-hati dan berhasil memenuhi tenggat waktu yang telah ditentukan sebelumnya untuk menetapkan norma inovasi dan mendorong kegiatan inovatif. (Ulrich et al., 1999). Mengingat kondisi yang kompleks dan dinamis di dalam persaingan organisasi saat ini, kebutuhan organisasi untuk terus berinovasi lebih besar (Gumusluoglu dan Ilsev, 2009; Tellis et al., 2009; Hogan dan Coote, 2014). Inovasi dipandang sebagai kunci keunggulan kompetitif organisasi (Bharadwaj, Varadarajan, dan Fahy, 1993; Weerawardena, 2003). Hal ini karena perusahaan yang inovatif dapat meningkatkan kualitas produk dan layanan, realisasi pelanggan, dan peningkatan posisi pasar perusahaan. Sehingga, perilaku inovatif memiliki implikasi kinerja untuk perusahaan (Hogan dan Coote, 2014).

Menghadapi peningkatan tuntutan lingkungan persaingan yang kompleks, organisasi mencari kolaborasi dan kerja tim sebagai sarana menyelesaikan tantangan, baik besar maupun kecil, melintasi tingkat dan budaya hierarkis (Salas dan Gelfand, 2013). Komunikasi dan pemrosesan informasi yang efektif sangat penting untuk keberhasilan perusahaan (Clark dan Fujimoto, 1991; Mintzberg et al., 1995; Badir, Büchel, dan Tucci, 2011). *Effective communication* merupakan kemampuan organisasi untuk berkomunikasi secara vertikal dan horizontal (Oshry, 1996). Terdapat banyak literatur yang menekankan pentingnya komunikasi secara internal dan berbagi informasi (Millson dan Wilemon, 2002; Moenaert dkk., 2000; Tushman dan Nadler, 1978). Organisasi yang mampu berkomunikasi secara efektif dapat memberikan pemahaman sehingga mendorong keberhasilan terhadap perubahan

sehingga meningkatkan kinerjanya (Malhotra et al., 2001; Menon et al., 2002; Tatikonda dan Rosenthal, 2000)

Systems thinking merupakan respons terhadap kompleksitas karena pemahaman standar dalam situasi yang kompleks tidak mengarah pada tindakan yang tepat (Schaffernicht 1999; Maani dan Maharaj, 2006). Organisasi yang dapat berpikir secara dapat memahami kompleksitas yang terjadi, fokus pada akar permasalahan, dan memahami ketergantungan masalah dengan batasan organisasi di lingkungan internal dan eksternalnya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya (Kilmann, 1991; Cavaleri dan Serman, 1997; Maani dan Maharaj, 2006)

Beberapa penelitian merefleksikan kinerja organisasi dengan reputasi. Reputasi dihubungkan dengan kinerja organisasi (Fombrun dan Shanley, 1990; Roberts dan Dowling, 2002; Shamsie, 2003). Dengan demikian, reputasi menjadi kunci dalam upaya memahami mengapa beberapa organisasi lebih unggul dari pesaingnya. Sehingga dapat disimpulkan kembali bahwa semakin besar kapasitas organisasi untuk berubah maka semakin baik pula reputasi organisasi tersebut.

H2 = *Organization capacity for change* berpengaruh positif terhadap reputasi.

Metodologi

Sampling plan

Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada seluruh ketua program studi di 11 PTN BH melalui kuesioner online. Studi ini memilih ketua program studi

karena asumsi peneliti bahwa asumsi bahwa setiap ketua program studi di perguruan tinggi di Indonesia merasakan perubahan yang terjadi di masing-masing universitasnya terkait kebijakan-kebijakan dari pimpinan terkait perubahan menuju *World Class University*. Ketua program studi selaku pimpinan dalam masing-masing program studinya memiliki strategi yang berbeda-beda dan diferensiasi program studi untuk bersaing dengan program studi sejenisnya yang berkaitan dengan orientasi pasar. Kuesioner online terdiri dari surat pengantar dari peneliti, instrumen survei dan alamat universitas.

Research design and construct measurements

Penelitian ini mengadaptasi item pengukuran untuk Market orientation dari Modi (2012) yang terdiri dari 16 item pertanyaan. Organization capacity for change dioperasionalkan melalui item yang dikembangkan oleh Judge (2014) yang terdiri dari 32 item pertanyaan. Selanjutnya, reputasi diukur berdasarkan QS World University Ragking dengan empat item pertanyaan. Semua item dinilai pada skala Likert lima poin dari 1 - sangat tidak setuju hingga 5 - sangat setuju. Penelitian ini lebih lanjut mengurangi efek validitas yang dihasilkan sendiri berdasarkan prosedur Podsakoff et al. (2003). Ini melibatkan urutan pertanyaan penyeimbang, yaitu, pertanyaan survei yang diurutkan secara acak.

- Bergh, D. D., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., dan Bergh, J. (2010). New Frontiers of the Reputation—Performance Relationship: Insights From Multiple Theories. *Journal of Management*, 36(3), 620-632. doi:10.1177/0149206309355320
- Cinite, I., Duxbury, L.E. dan Higgins, C. (2009). "Measurement of perceived organizational readiness for change in the public sector". *British Journal of Management*. Vol. 20 No. 2, pp. 265-277.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1996). Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. Marketing Science Institute, Working Paper, Report No. 96-125, 1-22. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n9>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. doi:10.2307/41166664
- Hörner, J. (2002). Reputation dan Competition. *American Economic Review*, 92(3), 644-663. doi:doi: 10.1257/00028280260136444
- Horz, C., Heeg, H., dan Caglar, F. (2010). Innovation zwischen Anspruch und Wirklichkeit. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 79(1), 25–30.
- Hwang, Jiyong., Chung, Jae-Eun., dan Jin, Byungho. (2013). Culture matters: The role of long-term orientation dan market orientation in buyer-supplier relationships in a Confucian culture *Asia Pacific Journal of Marketing dan Logistics*, Volume 25, Issue 5

- Judge, W., dan Douglas, T. 2009. Organizational change capacity : the systematic development of a scale. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6). 635–649
- Keller, G. (1998). *The New importance of strategic management at universities*. Paper presented at the International Seminar on Strategic Management dan Quality of Universities, Barcelona.
- Kirca, Ahmet H., Jayachandran, Satish., dan Bearden, William O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2 pp. 24-41
- Klarner, P., Probst, G., dan Soparnot, R. (2007). *From Change Management To The Management Of Organizational Change Capacity: A Conceptual Approach*. Working Paper. University of Geneva. Switzerland.
- Lange, Donald., Lee, Peggy M., dan Dai, Ye. Organizational Reputation: A Review. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 1, 153-184
- Lawrence, P. (2015). Leading Change – Insights Into How Leaders Actually Approach the Challenge of Complexity. *Journal of Change Management*, 15(3), 231-252. doi:10.1080/14697017.2015.1021271
- Meyer, C. B., dan Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6(2), 217-231. doi:10.1080/14697010600693731
- Navarro, J. R., dan Gallardo, F. O. (2003). A Model of Strategic Change: Universities dan Dynamic Capabilities. *Higher Education Policy*, 16(2), 199-212. doi:10.1057/palgrave.hep.8300016

- Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change dan Turnover Intentions. *Journal of Change Management*, 9(2), 215-231. doi:10.1080/14697010902879178
- QS Top Universities. 2018. *Ranking dan Methodology of Measures Universities Performance*. (<https://www.topuniversities.com/>). Diakses tanggal 1 Agustus 2018.
- Teece, D. J., Pisano, G., dan Shuen. A. (2007). Dynamic Capabilities dan Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Van Vught, F. (2008). Mission Diversity dan Reputation in Higher Education. *Higher Education Policy*, 21(2), 151-174. doi:10.1057/hep.2008.5



Lampiran 1

CHANGE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTION: THE EFFECT OF MARKET ORIENTATION AND CAPACITY FOR CHANGE TOWARDS REPUTATION

ZUYYINNA CHOIRUNNISA

Badri Munir Sukoco

REZA NASUTION

FAKHRUDIN

Pendahuluan

Di dalam lingkungan bisnis global yang terus berkembang, perubahan telah menjadi norma bagi organisasi untuk mempertahankan keberhasilan dan eksistensinya (Al-Haddad dan Kotnur, 2015). Perubahan organisasi dalam kenyataannya merupakan hal sangat sulit dipraktikan, karena lebih dari 70 persen upaya perubahan organisasi gagal (Beer dan Nohria, 2000; Burke, 2011; Cinite, Duxbury, Higgins, 2009; Jansson, 2013), sehingga fleksibilitas terhadap perubahan diperlukan agar organisasi dapat terus kompetitif dan bertahan dalam jangka panjang (Bareil, Savoie, dan Munier, 2007). Oleh karena itu, Organisasi dituntut untuk memiliki keunikan yang dapat membedakan dirinya dari organisasi lain (Kaur dan Singh, 2018), salah satunya berupa sumberdaya yang unik dan tidak dapat ditiru sehingga menjadi keunggulan bersaing (Barney, 1991). Ketika perusahaan memiliki

Lampiran 2

Kuesioner Penelitian

. Sebutkan 3 Perguruan Tinggi yang menjadi pesaing langsung Universitas Airlangga

- 1.
- 2.
- 3.

Silahkan dibaca pertanyaan berikut ini dan lingkarilah angka disebelahnya berdasarkan tingkat persetujuan Anda	Tingkat Persetujuan
	Sangat buruk Buruk Agak buruk Level kompetisi Agak baik Baik Sangat baik
	← ----- →

Dibandingkan pesaing nomor 1 tersebut diatas, dalam satu tahun terakhir, bagaimana kinerja Universitas Airlangga terkait...		1	2	3	4	5	6	7
1. Reputasi akademis								
2. Reputasi pengguna lulusan		1	2	3	4	5	6	7
3. Rangkaing nasional		1	2	3	4	5	6	7
4. Rangkaing internasional		1	2	3	4	5	6	7
Dibandingkan tahun sebelumnya, menurut saya kinerja Universitas Airlangga terkait...		Tingkat Persetujuan						
		← ————— →						
		Sangat Buruk Agak buruk Agak baik Sangat Baik						
		Buruk Netral Baik Baik						
1. Tata kelola kelembagaan (penjaminan mutu tersertifikasiinternasional)		1	2	3	4	5	6	7
2. Kinerja akademis (akreditasi prodi internasional)		1	2	3	4	5	6	7
3. Sumberdaya manusia (persentase dosen S3)		1	2	3	4	5	6	7

4. Prestasi mahasiswa (internasional)	1	2	3	4	5	6	7
5. Kinerja penelitian (publikasi ilmiah pada jurnal ilmiah bereputasi)	1	2	3	4	5	6	7

2. Menurut Anda, Perguruan Tinggi yang menjadi pesaing langsung Universitas Airlangga by subject (contoh: bidang ilmu manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis atau bidang ilmu penyakit dalam pada Fakultas Kedokteran)

- 1.
- 2
- 3.

Silahkan dibaca pertanyaan berikut ini dan lingkariilah angka

Tingkat Persetujuan

disebelahnya berdasarkan tingkat persetujuan Anda

Dibandingkan pesaing nomor 1 tersebut diatas dalam setahun terakhir, bagaimana kinerja Universitas Airlangga <i>by subject</i> dalam :	1. Reputasi akademis	1	2	3	4	5	6	7
	2. Reputasi pengguna lulusan	1	2	3	4	5	6	7
	3. Rangkaing Nasional	1	2	3	4	5	6	7
	4. Rangkaing Internasional	1	2	3	4	5	6	7
		1	2	3	4	5	6	7

↑	Sangat buruk
	Buruk
	Agak buruk
	Level kompetisi
	Agak baik
	Baik
↓	Sangat baik

Dibandingkan tahun sebelumnya, menurut saya kinerja Universitas Airlangga <i>by subject</i> terkait...	Tingkat Persetujuan
	Sangat Buruk Buruk Agak buruk Netral Agak baik Baik Sangat Baik

1. Tata kelola kelembagaan (penjaminan mutu tersertifikasi Internasional)	1	2	3	4	5	6	7
2. Kinerja akademis (akreditasi prodi internasional)	1	2	3	4	5	6	7
3. Sumberdaya manusia (persentase dosen S3)	1	2	3	4	5	6	7
4. Prestasi mahasiswa (internasional)	1	2	3	4	5	6	7
5. Kinerja penelitian (publikasi ilmiah pada jurnal ilmiah bereputasi)	1	2	3	4	5	6	7

No	Silahkan dibaca pertanyaan berikut ini dan lingkariilah angka disebelahnya berdasarkan tingkat persetujuan Anda	Tingkat Persetujuan			
		Tidak setuju	Agak Tidak Setuju	Netral	Agak Setuju
Apakah pimpinan Perguruan Tinggi?					
1	Melindungi <i>core values</i> sambil mendorong perubahan	1	2	3	4
2	Secara konsisten mengartikulasikan visi, misi Perguruan Tinggi yang menginspirasi di masa depan	1	2	3	4
3	Menunjukkan keberanian dalam mendukung inisiatif perubahan	1	2	3	4
4	Menunjukkan kerendahan hati sambil bekerja keras mengejar visi	1	2	3	4
Apakah dosen dan staf kependidikan?					
5	Membuka diri untuk mempertimbangkan perubahan menuju WCU	1	2	3	4
6	Memiliki kesempatan untuk menyuarakan kekhawatiran mereka tentang perubahan	1	2	3	4
7	Mengetahui bagaimana perubahan akan membantu kinerja Perguruan Tinggi secara keseluruhan	1	2	3	4

No	Silahkan dibaca pertanyaan berikut ini dan lingkarilah angka disebelahnya berdasarkan tingkat persetujuan Anda	Tingkat Persetujuan			
		Tidak setuju	Agak Tidak Setuju	Netral	Agak Setuju
8	Melihat pihak Rektorat dapat dipercaya	1	2	3	4
	Apakah Perguruan Tinggi memiliki pemimpin perubahan yang ?				
9	Memberikan <i>respect</i> pada seluruh bagian organisasi	1	2	3	4
10	Memiliki kemampuan interpersonal yang baik	1	2	3	4
11	Bersedia dan mampu menantang <i>status quo</i>	1	2	3	4
12	Memiliki kemauan dan kreativitas untuk membawa perubahan				
	Apakah terdapat budaya organisasi dalam Perguruan Tinggi yang ?				
13	Memberikan nilai inovasi dan perubahan	1	2	3	4
14	Menarik dan mempertahankan orang kreatif	1	2	3	4
15	Menyediakan sumber daya untuk bereksperimen dengan gagasan baru	1	2	3	4
16	Memungkinkan orang untuk mengambil risiko dan kadang gagal	1	2	3	4
	Apakah sumber daya manusia (dosen, tenaga kependidikan dan pimpinan unit kerja) di seluruh organisasi ?				
17	Memahami konsekuensi akan tindakan mereka	1	2	3	4
18	Memenuhi tenggat waktu dan menghargai komitmen sumber daya	1	2	3	4
19	Menerima tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan	1	2	3	4
20	Memiliki peran yang jelas, siapa yang harus melakukan apa	1	2	3	4
	Apakah aliran informasi berjalan efektif ?				
21	Dari Rektor ke dosen dan tenaga kependidikan di seluruh unit kerja	1	2	3	4
22	Informasi yang diberikan selalu <i>real time</i>	1	2	3	4
23	Informasi yang diberikan lintas unit kerja	1	2	3	4
24	Informasi yang diberikan dari mahasiswa ke unit kerja	1	2	3	4
	Apakah pemimpin perubahan mengenali ?				
25	Implikasi keterkaitan (<i>interdependency</i>) unit-unit kerja pada perubahan	1	2	3	4
26	Pentingnya melembagakan perubahan	1	2	3	4

No	Silahkan dibaca pertanyaan berikut ini dan lingkariilah angka disebelahnya berdasarkan tingkat persetujuan Anda	Tingkat Persetujuan			
		Tidak setuju	Agak Tidak Setuju	Netral	Agak Setuju
27	Perlu meng- <i>adjust</i> kembali insentif dengan perubahan yang diinginkan	1	2	3	4
28	Menilai penyebab dan bukan gejala permasalahan	1	2	3	4
Apakah Dekan di tingkat fakultas ?					
29	Menyelaraskan Rektor, dosen dan tenaga pendukung di tingkat Fakultas secara efektif	1	2	3	4
30	Menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan organisasi	1	2	3	4
31	Menyembangkan inisiatif perubahan sambil menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan	1	2	3	4
32	Melakukan pembahasan kritik dan masukan secara konstruktif	1	2	3	4
Perguruan tinggi kami					
33	Secara teratur mencari <i>feedback</i> dari mahasiswa	1	2	3	4
34	Memodifikasi layanan akademis yang sedang berjalan berdasarkan <i>feedback</i> yang diterima dari mahasiswa	1	2	3	4
35	Memiliki komitmen yang tinggi dalam memberikan pelayanan terhadap mahasiswa	1	2	3	4
36	Menciptakan <i>customer value</i> yang tinggi bagi mahasiswa	1	2	3	4
37	Memahami kebutuhan mahasiswa	1	2	3	4
38	Bertujuan untuk memberikan kepuasan kepada mahasiswa	1	2	3	4
39	Secara berkala mengukur kepuasan mahasiswa	1	2	3	4
40	Secara aktif terlibat dalam proses perencanaan program dan layanan pada setiap departemen	1	2	3	4
41	Memiliki tingkat koordinasi antar departemen yang rendah	1	2	3	4
42	Mengintegrasikan strategi antar departemen	1	2	3	4
43	Semua Fakultas/unit kerja berkontribusi terhadap <i>customer value</i> yang diterima mahasiswa	1	2	3	4
44	Mendiskusikan peluang untuk berkolaborasi dengan Perguruan Tinggi pesaing	1	2	3	4
45	Secara teratur menganalisis kekuatan dan kelemahan Perguruan Tinggi pesaing	1	2	3	4
46	Informasi Perguruan Tinggi pesaing dibagikan pada seluruh pimpinan organisasi	1	2	3	4
47	Merespon dengan cepat tindakan Perguruan Tinggi pesaing	1	2	3	4
48	Mendiskusikan strategi yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi pesaing	1	2	3	4

No	Silahkan dibaca pertanyaan berikut ini dan lingkariilah angka disebelahnya berdasarkan tingkat persetujuan Anda	Tingkat Persetujuan				
		Tidak setuju	Agak Tidak Setuju	Netral	Agak Setuju	Setuju
49	Saya khawatir tentang apa yang akan terjadi setelah perubahan menuju WCU.	1	2	3	4	5
50	Saya cemas pada semua hal yang harus dilakukan terkait perubahan menuju WCU.	1	2	3	4	5
51	Saya mencoba tidak memikirkan perubahan menuju WCU untuk meminimalisir stres.	1	2	3	4	5
52	Saya sangat senang dengan perubahan menuju WCU.	1	2	3	4	5
53	Seluruh proses perubahan menuju WCU membuat saya marah.	1	2	3	4	5
54	Saya sedih dengan perubahan menuju WCU.	1	2	3	4	5
55	Saya tidak pernah berpikir bahwa perubahan menuju WCU perlu dilakukan.	1	2	3	4	5
56	Saya menjadi lebih baik setelah perubahan dibandingkan dengan sebelumnya	1	2	3	4	5
57	Saya pikir bagus bahwa kita melalui perubahan menuju WCU ini.	1	2	3	4	5
58	Perubahan menuju WCU akan membawa kebaikan bagi kita semua.	1	2	3	4	5
59	Bila memungkinkan, saya mencoba bekerja di luar kampus sebanyak yang saya bisa.	1	2	3	4	5
60	Saya meminimalkan waktu yang saya habiskan di kampus (<i>coffee break</i> dan lain-lain).	1	2	3	4	5
61	Saya terganggu terhadap perubahan menuju WCU.	1	2	3	4	5
62	Setelah perubahan menuju WCU, saya tidak seproduktif biasanya.	1	2	3	4	5
63	Setelah perubahan menuju WCU, saya merasa sulit memotivasi diri saya untuk melakukan hal-hal yang seharusnya.	1	2	3	4	5
64	Selama periode perubahan menuju WCU, saya kurang toleran terhadap rekan kerja.	1	2	3	4	5
65	Selama periode perubahan menuju WCU, hubungan saya dengan rekan kerja menjadi negatif.	1	2	3	4	5

Fakultas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Institut Pertanian Bogor	2	4.9	4.9	4.9
Universitas Brawijaya	4	9.8	9.8	14.6
Universitas Diponegoro	1	2.4	2.4	17.1
Universitas Gadjah Mada	25	61.0	61.0	78.0
Universitas Indonesia	1	2.4	2.4	80.5
Universitas Negeri Sebelas Maret	6	14.6	14.6	95.1
Universitas Padjajaran	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	100.0

Asal Universitas

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Dekan	1	2.4	2.4	2.4
Ketua Departemen	1	2.4	2.4	4.9
Koordinator Program Studi	39	95.1	95.1	95.1
Total	41	100.0	100.0	100.0

Jabatan

Frequency Table

Lampiran 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Fakultas Biologi	1	2.4	2.4	2.4
Fakultas Ekonomi dan Bisnis	1	2.4	2.4	4.9
Fakultas Farmasi	3	7.3	7.3	12.2
Fakultas Hukum	1	2.4	2.4	14.6
Fakultas Ilmu Budaya	1	2.4	2.4	17.1
Fakultas Ilmu Ekonomi dan Bisnis	1	2.4	2.4	19.5
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik	2	4.9	4.9	24.4
Fakultas Kedokteran	1	2.4	2.4	26.8
Fakultas Kedokteran Gigi	2	4.9	4.9	31.7
Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan	11	26.8	26.8	58.5
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan	2	4.9	4.9	63.4
Fakultas Matematika dan Ilmu Alam	1	2.4	2.4	65.9
Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam	2	4.9	4.9	70.7
Fakultas Peternakan	1	2.4	2.4	73.2
Fakultas Seni Rupa dan Desain	1	2.4	2.4	75.6
Fakultas Teknik	7	17.1	17.1	92.7
Fakultas Teknologi Pertanian	2	4.9	4.9	97.6
Lainnya	1	2.4	2.4	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Gender				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

	Laki-laki	30	73.2	73.2	73.2
Valid	Perempuan	11	26.8	26.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	< 40 Tahun	5	12.2	12.2
	> 60 Tahun	4	9.8	22.0
Valid	40 - 50 Tahun	17	41.5	63.4
	50 - 60 Tahun	15	36.6	100.0
	Total	41	100.0	100.0

Pangkat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Asisten Ahli	4	9.8	9.8
	Guru Besar	7	17.1	26.8
Valid	Lektor	12	29.3	56.1
	Lektor Kepala	18	43.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0

LamaBekerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	> 20 tahun	19	46.3	46.3
Valid	10-20 tahun	18	43.9	90.2
	6-10 tahun	4	9.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0

LamaPengalamanMenjabat

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 10 tahun	36	87.8	87.8	87.8
> 20 tahun	1	2.4	2.4	90.2
10-15 tahun	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

LamaPadaJabatanSekarang

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
< 5 tahun	34	82.9	82.9	82.9
6-10 tahun	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

ICMEM

International Conference on Management in Emerging Market (ICMEM 2018)
"Digital Integration and Sustainable Business"

CERTIFICATE

This is to certify that

ZUYYINNA CHOIRUNNISA

has participated as

Presenter

Bali, August 08 - 10, 2018
Conference Chair,

Prof. Dr. Ir. Sudarso Kaderi Wiryono, DEA

SBMTB
School of Business & Management

ICMEM

Lampiran
Sertifikat Konferens

	MO	OCC	R	RC
	AC1	0.818		
	AC2	0.842		
	AC3	0.864		
	AC4	0.746		
	AF2	0.537		
	AF3	0.448		
	AF4	0.785		
	AF5	0.769		
	AF6	0.851		
	BE3	0.749		
	BE4	0.619		
	BE5	0.552		
	CC1	0.919		
	CC2	0.816		
	CC3	0.771		
	CC4	0.827		
	CO01	0.755		
	CO02	0.737		
	CO03	0.656		
	CO04	0.754		
	CO05	0.776		
	CT01	0.737		
	CT02	0.865		
	CT03	0.845		
	CT04	0.846		
	CT05	0.816		
	CT06	0.762		
	CT07	0.685		
	EC1	0.832		
	EC2	0.854		
	EC3	0.851		
	EC4	0.805		

Outer Loading

	MO	OCC	R	RC
	MO	0.781		
	OCC	0.503		
	R			
	RC	-0.219		

Path Coefficient

Data Hasil pengolahan

Lampiran 3

IC1		0,827		
IC2		0,882		
IC3		0,818		
IC4		0,828		
IM1		0,799		
IM2		0,800		
IM3		0,823		
IM4		0,767		
IOO1	0,674			
IOO2	-0,560			
IOO3	0,570			
IOO4	0,669			
KO2				0,898
KO3				0,853
KO4				0,647
R1			0,924	
R2			0,939	
R3			0,929	
R4			0,756	
ST1		0,849		
ST2		0,841		
ST3		0,626		
ST4		0,812		
TF1		0,711		
TF2		0,865		
TF3		0,841		
TF4		0,886		
TL1		0,667		
TL2		0,779		
TL3		0,767		
TL4		0,794		

Discriminant Validity

Fornell-Larcker Criterion

	MO	OCC	R	RC
MO	0,737			
OCC	0,888	0,812		
R	0,463	0,503	0,890	
RC	-0,489	-0,600	-0,211	0,715

Outer loading

	MO	OCC	R	RC

AC1	0,745	0,818	0,431	-0,388
AC2	0,774	0,842	0,389	-0,315
AC3	0,848	0,864	0,406	-0,441
AC4	0,666	0,746	0,479	-0,442
AF2	-0,167	-0,163	-0,218	0,537
AF3	-0,131	-0,066	-0,039	0,448
AF4	-0,324	-0,388	-0,038	0,785
AF5	-0,168	-0,284	0,025	0,769
AF6	-0,293	-0,387	-0,054	0,851
BE3	-0,258	-0,302	-0,117	0,749
BE4	-0,402	-0,338	0,017	0,619
BE5	-0,107	-0,062	0,089	0,552
CC1	0,761	0,919	0,353	-0,658
CC2	0,626	0,816	0,316	-0,640
CC3	0,627	0,771	0,233	-0,538
CC4	0,684	0,827	0,377	-0,507
COO1	0,755	0,539	0,341	-0,321
COO2	0,737	0,554	0,227	-0,316
COO3	0,656	0,401	0,121	-0,098
COO4	0,754	0,588	0,276	-0,347
COO5	0,776	0,721	0,411	-0,417
CTO1	0,737	0,651	0,563	-0,263
CTO2	0,865	0,678	0,316	-0,474
CTO3	0,845	0,792	0,403	-0,380
CTO4	0,846	0,840	0,470	-0,493
CTO5	0,816	0,766	0,345	-0,562
CTO6	0,762	0,773	0,366	-0,567
CTO7	0,685	0,594	0,211	-0,365
EC1	0,607	0,832	0,411	-0,521
EC2	0,774	0,854	0,262	-0,504
EC3	0,750	0,851	0,439	-0,451
EC4	0,805	0,805	0,550	-0,503
IC1	0,800	0,827	0,467	-0,448
IC2	0,744	0,882	0,528	-0,474
IC3	0,756	0,818	0,551	-0,592
IC4	0,772	0,828	0,589	-0,525
IM1	0,631	0,799	0,413	-0,489
IM2	0,773	0,800	0,464	-0,406
IM3	0,810	0,823	0,419	-0,515
IM4	0,684	0,767	0,478	-0,433
IOO1	0,674	0,650	0,094	-0,309

IOO2	-0,560	-0,523	-0,280	0,156
IOO3	0,570	0,556	0,340	-0,121
IOO4	0,669	0,603	0,558	-0,300
KO2	-0,449	-0,598	-0,235	0,898
KO3	-0,440	-0,649	-0,284	0,853
KO4	-0,553	-0,590	-0,338	0,647
R1	0,434	0,503	0,924	-0,136
R2	0,382	0,435	0,939	-0,132
R3	0,460	0,438	0,929	-0,116
R4	0,365	0,403	0,756	-0,391
ST1	0,747	0,849	0,518	-0,380
ST2	0,734	0,841	0,210	-0,521
ST3	0,551	0,626	0,263	-0,385
ST4	0,729	0,812	0,341	-0,498
TF1	0,710	0,711	0,320	-0,374
TF2	0,772	0,865	0,494	-0,652
TF3	0,706	0,841	0,324	-0,548
TF4	0,705	0,886	0,394	-0,533
TL1	0,498	0,667	0,361	-0,588
TL2	0,674	0,779	0,334	-0,420
TL3	0,723	0,767	0,413	-0,450
TL4	0,723	0,794	0,326	-0,474

Path Coefficient

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
MO → OCC	0,781	0,773	0,077	10,155	0,000
OCC → R	0,503	0,518	0,127	3,967	0,000
RC → OCC	-0,219	-0,235	0,095	2,313	0,021