

DISERTASI

**Efikasi Diri Berbagi Pengetahuan Melalui Kemampuan Beradaptasi dan
Perubahan Lingkungan Eksternal Sebagai Moderating
Kesiapan Untuk Perubahan**



**Rismansyah
01023681823006**

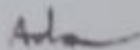
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Doktor
Pada
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Kekhususan Manajemen Pemasaran

**Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi
Universitas Sriwijaya
Fakultas Ekonomi
Tahun 2023**

HALAMAN PENGESAHAN

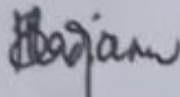
Judul Disertasi : Efikasi Diri Berbagi Pengetahuan Melalui Kemampuan Beradaptasi dan Perubahan Lingkungan Eksternal Sebagai Moderating Kesiapan Untuk Perubahan
Nama Mahasiswa : Rismansyah
NIM : 010236818223006
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
Kekhususan : Sumber Daya Manusia

Menyetujui,
Promotor,



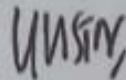
Prof. Dr. Mohamad Adam, SE., M.E

Co Promotor 1,



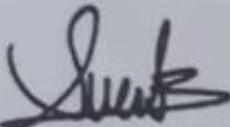
Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D

Co Promotor 2,



Dr. Yuliani, S.E., M.M

Ketua Program Studi
Doktor Ilmu Manajemen,



Prof. Dr. Hj. Sulastri, ME, M.Kom



Dekan
Universitas Sriwijaya,

Prof. Dr. Mohamad Adam, SE., M.E

Tanggal lulus: 15 Agustus 2023

HALAMAN PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :


Nama : Rismansyah
Tempat dan tanggal lahir : Palembang, 23 Desember 1972
Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen
NIM : 01023681823006

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa :

1. Seluruh data, informasi, interpretasi serta pernyataan dalam pembahasan dan kesimpulan yang disajikan dalam karya ilmiah ini, kecuali yang disebutkan sumbernya adalah merupakan hasil pengamatan, penelitian, pengelolaan, serta pemikiran saya dengan pengarahan dari para pembimbing yang ditetapkan.
2. Karya ilmiah yang saya tulis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik, baik di Universitas Sriwijaya maupun di perguruan tinggi lain.

Demikianlah pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ditemukan adanya bukti ketidakbenaran dalam pernyataan tersebut diatas, maka saya bersedia menerima sanksi akademis berupa pembatalan gelar yang saya peroleh melalui pengajuan karya ilmiah.

Palembang,
Yang memuat pernyataan



Rismansyah
NIM 01023681823006

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji dan syukur kehadiran Allah Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala limpahan rahmat dan ridhoNya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Judul yang diangkat dalam Disertasi ini yaitu: “Efikasi Diri Berbagi Pengetahuan Melalui Kemampuan Beradaptasi dan Perubahan Lingkungan Eksternal Sebagai Moderating Kesiapan Untuk Perubahan”.

Adapun maksud penyusunan disertasi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia pada Program Pascasarjana Universitas Sriwijaya. Penulis menyadari selama proses penyusunan disertasi ini telah banyak mendapatkan bantuan, dorongan dan bimbingan baik secara moral dan material dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E., M.E. sebagai Promotor yang telah meluangkan waktu, memberikan dorongan, perhatian dan kesabarannya dalam membimbing penulis hingga selesainya disertasi ini.
2. Prof. Badia Perizade, M.B.A, Ph.D sebagai Co-Promotor 1 yang dengan kesabarannya memberikan arahan, nasihat dan memotivasi penulis agar dapat menyelesaikan disertasi ini.
3. Dr. Yuliani, S.E., M.M sebagai Co-Promotor 2 dengan perhatian dan kesabarannya, telah memberikan pengetahuan, koreksi, semangat dan masukan kepada penulis terhadap penyajian isi disertasi ini secara keseluruhan.
4. Yang terhormat Bapak Rektor Universitas Sriwijaya Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE, Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Prof. Dr. Mohammad Adam, S.E., M.E, dan Ketua Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Universitas Sriwijaya Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.Kom., M.E, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menempuh studi di Program Doktor Ilmu Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Sriwijaya.
5. Kepala LLDIKTI Wilayah II yang telah memberikan izin penelitian disertasi ke Perguruan Tinggi Swasta (PTS) LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan.
6. Seluruh Perguruan Tinggi Swasta (PTS) LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan khusus ketua jurusan dan ketua program studi mewakili pimpinan perguruan tinggi yang telah membantu memberikan jawaban pertanyaan/pernyataan
7. Prof. Dr. Raden Andi Sularso, , SE., MSM sebagai Penguji Eksternal yang memberikan saran dan masukan yang bermanfaat untuk kesempurnaan disertasi.
8. Seluruh Dosen pembahas, Ibu Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.E., M.Kom., Ibu Dr. Hj. Zunaidah, SE., M.Si yang telah memberikan saran, koreksi, dan masukan yang sangat berharga demi penyempurnaan disertasi ini.

9. Bapak Dr. Sihar Tambun, SE, M.Si, Ak. yang telah banyak membantu dalam proses pengolahan data.
10. Ayahanda (Alm) Drs. H. Ismail Mat Yani binti Mat Yani dan Ibunda (Alm) Hj. Rosadah. Serta kedua mertua Raden Muhamad Yusuf Dencik (purnawirawan polisi) dan Sunita Heryati yang telah memberikan doa dan Ridho serta kasih sayang hingga penulis dapat menempuh pendidikan yang lebih tinggi. Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat kesehatan dan kebahagiaan serta keselamatan.
11. Istri dan anak-anak tercinta; Tri Yanti, S.H., Syahila Ristya dan Muhammad Al Kean Ristya dengan sabar terus memberikan semangat dan dukungan serta menjadi energi tersendiri bagi saya dalam menyelesaikan disertasi dan studi S3 di Universitas Sriwijaya.
12. Saudaraku (Alm) Desco Irianto, SH., MM, Rosmailyani, SH. Achmadi Irianto,SH.M.Si, Purnama Rita, Am.d. Drs. Aryadi, Kholifah, S.Pd., M.Pd. (Alm) Kusmayadi. Zulyani, Linda Andriani
13. Sekeluarga besar Drs. H. Ismail Mat Yani dan Hj. Rosadah berserta keponakan
14. Sekeluarga besar R.M Yusuf Dencik dan Sunita Heryati berserta keponakan
15. Admin Program Studi S3 Ilmu Manajemen: Bapak Abror yang banyak memberikan bantuan selama masa studi.
16. Rekan-rekan almamater dan rekan-rekan dosen yang saling memberikan dukungan dan bantuan dengan keikhlasannya hingga selesainya disertasi ini.
Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi terhadap peningkatan strategi

Palembang, Agustus 2023
Penulis

ABSTRAK

Tujuan: Perguruan tinggi swasta saat ini menghadapi tantangan tata kelola yang menghambat kemampuannya untuk meningkatkan nilai akreditasi menjadi “Unggul”. Penting bagi pendidikan tinggi untuk meningkatkan kapasitas mereka dalam mengantisipasi dan mendorong perubahan berkelanjutan. Keterlibatan pengelola kelembagaan merupakan faktor kunci yang memungkinkan lembaga tersebut mampu bersaing di tingkat nasional dan internasional.

Metodologi/Pendekatan: Populasi sampel terdiri dari 16 perguruan tinggi swasta di Sumatera Selatan, Indonesia. Penelitian terfokus pada ketua program studi sehingga menghasilkan total responden sebanyak 195 orang. *Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan sebagai model persamaan, sedangkan Analisis faktor konfirmatori digunakan untuk menguji hipotesis yang dikembangkan.

Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri dan berbagi pengetahuan tidak mempunyai dampak langsung terhadap kesiapan menghadapi perubahan, sedangkan kemampuan beradaptasi mempunyai pengaruh langsung.

Kesimpulan: Studi ini menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi bertindak sebagai mediator antara efikasi diri dan berbagi pengetahuan terhadap kesiapan untuk berubah di sisi lain. Hasil pengujian model akhir menegaskan kemampuan beradaptasi sebagai variabel *intervening sempurna (perfect mediation)*. Selain itu, penelitian ini mengungkapkan bahwa variabel perubahan lingkungan eksternal tidak memoderasi hubungan antara kemampuan beradaptasi dan kesiapan menghadapi perubahan. Maka moderating variabel Perubahan Lingkungan Eksternal dalam penelitian ini adalah variabel moderating semu (*Quasi moderating*)

Kata Kunci: Kemampuan Beradaptasi, Perubahan Lingkungan Eksternal, Berbagi Pengetahuan, Efikasi Diri, Kesiapan Untuk Berubah

ABSTRACT

Purpose: Private higher education institutions are currently facing challenges in governance, which hinder their ability to upgrade their accreditation grade to "Excellent". It is crucial for higher education to enhance their capacity to anticipate and drive sustainable change. The involvement of institutional management is a key factor in enabling these institutions to compete on a national and international level.

Methodology/Approach: The sample population comprised 16 private tertiary institutions in South Sumatra, Indonesia. The study focused on the heads of study programs, resulting in a total of 195 respondents. Structural Equation Modeling (SEM) was employed as the equation model, while Confirmatory Factor Analysis was used to test the developed hypotheses.

Findings: The results indicated that self-efficacy and knowledge sharing did not have a direct impact on readiness for change, whereas adaptability exhibited a direct influence.

Conclusion: This study shows that adaptability acts as a mediator between self-efficacy and knowledge sharing on readiness to change on the other hand. The results of the final model test confirm adaptability as a perfect intervening variable (perfect mediation). In addition, this study reveals that external environmental change variables do not moderate the relationship between adaptability and readiness to face change. Then the moderating variable Changes in the External Environment in this study is a pseudo moderating variable (Quasi moderating). Additionally, the study revealed that the external environmental change variable did not moderate the relationship between adaptability and readiness for change. Then the moderating variable Changes External Environment in this study is a pseudo moderating variable (Quasi moderating)

Keywords: Adaptability, External Environmental Change, Knowledge Sharing, Self-Efficacy, Readiness for Change

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMANA PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	38
1.3 Tujuan Penelitian	38
1.4 Manfaat Penelitian	39
1.4.1 Manfaat Teoritis	39
1.4.2 Manfaat Praktis	40
1.5 Kebaharuan Penelitian	40
1.5.1 Pengembangan Model Teoritikal	41
1.5.2 Pengembangan Hipotesis Dan Pengujian Empirik	47
1.5.3 Pengembangan Pada Objek Penelitian	51
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	53
2.1 Landasan Teori.....	53
2.1.1 Teori Kognitif Sosial	53
2.1.2.1 Efikasi Diri	53
2.1.2 Teori Manajemen Pengetahuan	57
2.1.2.1 Berbagi Pengetahuan	60
2.1.3 Teori Adaptasi	62
2.1.3.1 Alur Sintesis Konsep	64
2.1.3.2 Kemampuan Beradaptasi	65
2.1.4 Teori Lingkungan	73
2.1.4.1 Alur Sintesis Konsep.....	73
2.1.4.2 Perubahan Lingkungan	75
2.1.4.3 Perubahan Lingkungan Organisasi	76
2.1.4.4 Perubahan Lingkungan Eksternal	77
2.1.5 Teori Changing As Three Steps Kurt Lewin	81
2.1.5.1 Unfreezing.....	82
2.1.5.2. Change	83
2.1.5.3 Refreezeing.....	83

2.1.6	Manajemen Perubahan	85
2.1.7	Kesiapan Untuk Perubahan	88
2.2	Penelitian Terdahulu.....	96
2.2.1	Efikas Diri Dan Kesiapan Untuk Perubahan	96
2.2.2	Efikasi Diri Dan Kemampuan Adaptasi	100
2.2.3	Berbagi Pengetahuan Dan Kesiapan Untuk Perubahan	102
2.2.4	Berbagi Pengetahuan Dan Kemampuan Beradaptasi	107
2.2.5	Perubahan Lingkungan Eksternal Dan Kesiapan Untuk Perubahan.....	109
2.2.6	Kemampuan Beradaptasi Dan Kesiapan Untuk Perubahan	112
2.2.7	Kemampuan Beradaptasi Dan Perubahan Lingkungan Eksternal	115
2.3	Alur Pikir	119
2.4	Proposisi	120
2.4.1	Proposisi Pertama	120
2.4.2	Proposisi Kedua	122
2.4.3	Proposisi Ketiga	125
2.5	Hipotesis	127
BAB III METODE PENELITIAN		128
3.1	Ruang Lingkup Penelitian	128
3.2	Rancangan Penelitian	128
3.3	Sumber & Jenis Data	129
3.3.1	Sumber Data	129
3.3.2	Jenis Data	130
3.4	Teknik Pengumpulan Data	130
3.4.1	Skala Pengukuran	131
3.5	Populasi dan Sampel	132
3.5.1	Populasi	132
3.5.2	Sampel.....	135
3.5.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	135
3.6	Teknik Analisis Data	137
3.6.1	Analisis Deskriptif	137
3.6.2	Analisis Inferensial.....	138
3.6.3	Pengujian Instrumen Penelitian	138
3.6.3.1	Uji Validitas	138
3.6.3.2	Uji Reliabilitas	139
3.6.4	Model Penelitian Diagram Jalur (Model Statistik).....	140
3.6.5	Teknik Analisis Struktural Equation Modeling	144
3.6.6	Analisis faktor konfirmatori atau Confirmatory Factor Analysis (CFA)	145

3.6.7	Asumsi-Asumsi SEM	145
3.6.8	Uji Kesesuaian Model	147
3.6.9	Uji Hipotesis	150
3.7	Definisi Operasional Variabel	150
3.7.1	Variabel Eksogen	150
3.7.1.1	Efikasi Diri	151
3.7.1.2	Berbagi Pengetahuan	152
3.7.2	Variabel Endogen	152
3.7.2.1	Kesiapan Untuk Perubahan	153
3.7.3	Variabel Intervening	153
3.7.3.1	Kemampuan Beradaptasi	154
3.7.4	Variabel Moderating	155
3.7.4.1	Perubahan Lingkungan Eksternal	156
3.8	Hasil Kajian Rintis Kuisisioner (Pre-test)	167
3.8.1	Pengujian Instrumen Penelitian	167
3.8.1.1	Uji Validitas (Pre-test)	167
3.8.1.2	Uji Reliabilitas (Pre-test)	172
3.7	Filosofi Pengetahuan	175
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		177
4.1	Hasil Penelitian	177
4.1.1	Deskripsi Umum Responden	178
4.1.2	Profil Responden	179
4.1.2.1	Berdasarkan Tingkat Jenis Kelamin	179
4.1.2.2	Berdasarkan Tingkat Status	180
4.1.2.3	Berdasarkan Tingkat Usia Responden	181
4.1.2.4	Berdasarkan Tingkat Pendidikan	183
4.1.2.5	Berdasarkan Masa Tugas Responden	184
4.1.3	Analisis Deskriptif Tanggapan Responden Terhadap Variabel Penelitian	185
4.1.4	Deskripsi Nilai Indeks Variabel Efikasi Diri.....	186
4.1.4.1	Dimensi magnitude, (tingkat level).....	186
4.1.4.2	Dimensi strength, (kekuatan)	188
4.1.4.3	Dimensi Generality, (generalisasi)	189
4.1.4.4	Dimensi efikasi perubahan pekerjaan.....	190
4.1.4.5	Dimensi komitmen perubahan.....	192
4.1.4.6	Dimensi perubahan efikasi.....	193
4.1.5	Deskripsi Nilai Indeks Variabel Berbagi Pengetahuan.....	195
4.1.5.1	Dimensi kualitas informasi	195
4.1.5.2	Dimensi perubahan pemimpin.....	197
4.1.5.3	Dimensi struktur organisasi.....	198

4.1.5.4	Dimensi sumber daya manusia (Human capital)	200
4.1.5.5	Dimensi eksternalisasi pengetahuan.....	201
4.1.6	Deskripsi Nilai Indeks Variabel Kemampuan Beradaptasi	203
4.1.6.1	Dimensi keterbukaan terhadap pengalaman.....	203
4.1.6.2	Dimensi kecerdasan emosional.....	205
4.1.6.3	Dimensi kemampuan memunculkan ide.....	206
4.1.6.4	Dimensi kemampuan kognitif.....	208
4.1.6.5	Dimensi kecanggihan teknologi.....	209
4.1.6.6	Dimensi pemimpin adaptif.....	212
4.1.7	Deskripsi Nilai Indeks Variabel Perubahan Lingkungan Eksternal....	213
4.1.7.1	Dimensi perubahan revolusioner.....	213
4.1.7.2	Dimensi kekuatan organisasi.....	215
4.1.7.3	Dimensi kekuatan sumber daya manusia.....	217
4.1.7.4	Dimensi kemampuan inovasi.....	218
4.1.7.5	Dimensi Regulasi/peraturan.....	220
4.1.8	Deskripsi Nilai Indeks Variabel Kesiapan Untuk Perubahan	222
4.1.8.1	Dimensi sikap kesiapan perubahan.....	222
4.1.8.2	Dimensi ketepatan untuk melakukan perubahan.....	223
4.1.8.3	Dimensi berpartisipasi dalam perubahan.....	225
4.1.8.4	Dimensi perubahan inovatif.....	226
4.1.8.5	Dimensi keterlibatan pengelolaan perubahan	228
4.1.8.6	Dimensi dukungan manajemen	230
4.2	Analisis Model Pengukuran.....	231
4.2.1	Hasil Analisis Model Pengukuran pada Variabel Efikasi Diri.....	232
4.2.2	Analisis Model Pengukuran Variabel Berbagi Pengetahuan.....	235
4.2.3	Analisis Model Pengukuran Variabel Kemampuan Beradaptasi.....	239
4.2.4	Analisis Model Pengukuran Variabel Perubahan Lingkungan Eksternal.....	242
4.2.5	Analisis Model Pengukuran Variabel Kesiapan Untuk Perubahan	247
4.2.6	Hasil Analisis Model Struktural pada Full Model Intervening.....	251
4.2.7	Hasil Analisis Efek Variabel Intervening.....	256
4.2.8	Hasil Analisis Variabel Moderating	259
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian	263
4.3.1	Pengaruh Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan, Kemampuan Beradaptasi, terhadap Kesiapan Untuk Perubahan.....	263
4.3.1.1	Pengaruh Langsung (Direct Effect) Efikasi Diri terhadap Kesiapan Untuk Perubahan	264
4.3.1.2	Pengaruh Langsung (Direct Effect) Berbagi Pengetahuan terhadap Kesiapan Untuk Perubahan.....	271

4.3.1.3 Pengaruh Langsung (Direct Effect) Kemampuan Adaptasi Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan	279
4.3.2 Pengaruh Langsung (Direct Effect) Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan terhadap Kemampuan Beradaptasi.....	287
4.3.2.1 Pengaruh Langsung (Direct Effect) Efikasi Diri Terhadap Kemampuan Adaptasi.....	287
4.3.2.2 Pengaruh Langsung (Direct Effect) Berbagi Pengetahuan Terhadap Kemampuan Adaptasi.....	288
4.3.3 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan Dimediasi Kemampuan Adaptasi.....	289
4.3.3.1 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Efikasi Diri, Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan Dimediasi Kemampuan Adaptasi.....	290
4.3.3.2 Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect) Berbagi Pengetahuan, Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan Dimediasi Kemampuan Adaptasi.....	290
4.3.4. Pengaruh Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan Melalui Kemampuan Adaptasi dan Perubahan Lingkungan Eksternal sebagai variabel Moderating Kemampuan Beradaptasi Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan	292
4.3.5 Pengaruh Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan Melalui Kemampuan Adaptasi dan Perubahan Lingkungan Eksternal sebagai variabel Moderating Kemampuan Beradaptasi Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan.....	308
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	312
5.1 Kesimpulan	312
5.2 Saran	313
5.3 Implikasi penelitian	317
5.5.1 Implikasi Teori	317
5.5.2 Implikasi Praktis.....	322
5.3 Keterbatasan Penelitian	326
5.4 Agenda Penelitian Selanjutnya.....	327
Daftar Pustaka	330
Daftar Lampiran	364

DAFTAR GAMBAR

Gambar	2.1	Alur Sintesis Konsep Kemampuan Beradaptasi	64
Gambar	2.2	Alur Sintesis Konsep Perubahan Lingkungan Eksternal	74
Gambar	2.3	Model Tahap Proses Perubahan.....	82
Gambar	2.4	Model Perubahan Organisasi Tiga Langkah Kurt Lewin	84
Gambar	2.5	Delapan Langkah Perubahan dari (Kotter, J, 1995)	91
Gambar	2.6	Alur Pikir	119
Gambar	3.1	Model Penelitian Diagram Jalur (Model Statistik)	140
Gambar	3.2	Model Penelitian Empirik Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>) Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan, Kemampuan Adaptasi Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan	141
Gambar	3.3	Model Penelitian Empirik Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>) Efikasi Diri dan Berbagi Pengetahuan Terhadap Kemampuan Adaptasi	142
Gambar	3.4	Model Penelitian Empirik Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>) Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan, Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan Dimediasi Kemampuan Adaptasi	143
Gambar	3.5	Model Penelitian Empirik Perubahan Lingkungan Eksternal Memoderasi Kemampuan Beradaptasi Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan	144
Gambar	3.6	Variabel efikasi diri dan Indikator	151
Gambar	3.7	Variabel Berbagi Pengetahuan dan Indikator	152
Gambar	3.8	Variabel Kesiapan Untuk Perubahan dan Indikator	153
Gambar	3.9	Variabel Kemampuan Beradaptasi dan Indikator.....	154
Gambar	3.10	Variabel Perubahan Lingkungan Eksternal dan Indikator.....	156
Gambar	3.11	Ranah Ontologis, Epistemologis, dan Aksiologis	176
Gambar	4.1	Tingkat Jenis Kelamin Responden	179
Gambar	4.2	Tingkat Status Responden	180
Gambar	4.3	Tingkat Usia Responden	181
Gambar	4.4	Tingkat Pendidikan Responden	183
Gambar	4.5	Tingkat Masa Tugas Responden	184
Gambar	4.6	Hasil Estimasi Model Awal CFA Efikasi Diri	232
Gambar	4.7	Hasil Modifikasi Model Akhir CFA Efikasi Diri	233
Gambar	4.8	Hasil Estimasi Model Awal CFA Berbagi Pengetahuan	236
Gambar	4.9	Hasil Modifikasi Model Akhir CFA Berbagi Pengetahuan	236
Gambar	4.10	Hasil Estimasi Model Awal CFA Kemampuan Beradaptasi	239
Gambar	4.11	Hasil Modifikasi Model Akhir CFA Kemampuan Beradaptasi	240
Gambar	4.12	Hasil Estimasi Model Awal CFA Perubahan Lingkungan Eksternal	243

Gambar 4.13	Hasil Modifikasi Model Awal CFA Perubahan Lingkungan Eksternal	244
Gambar 4.14	Hasil Estimasi Model Awal CFA Kesiapan Untuk Perubahan	247
Gambar 4.15	Hasil Modifikasi Model Akhir CFA Kesiapan Untuk Perubahan ...	248
Gambar 4.16	Hasil Pendugaan Full Model Intervening	251
Gambar 4.17	Hasil Pengujian Full Model Intervening.....	252
Gambar 4.18	Hasil Pendugaan Full Model dengan Moderator	259
Gambar 4.19	Hasil Pengujian Full Model dengan Moderator	260
Gambar 4.20	Hasil Pendugaan Model Interaksi dengan Variabel Moderating	261
Gambar 4.21	Hasil Pengujian Model Interaksi dengan Variabel Moderating....	262

DAFTAR TABEL

Tabel. 1.1	Perubahan Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta Di lingkungan LLDIKTI Wilayah II.....	5
Tabel. 1.2	Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta Di LLDIKTI Wilayah II	6
Tabel. 1.3	Rekapitulasi Peringkat Akreditasi Program Studi Perguruan Tinggi Swasta Di Lingkungan LLDIKTI Wilayah II	12
Tabel. 3.1	Populasi Penelitian Pada Universitas Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II – Provinsi Sumatera Selatan	134
Tabel 3.2	Sampel Penelitian Program Studi Pada Universitas Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II–Provinsi Sumatera Selatan	136
Tabel 3.3	<i>Goodness of Fit Indexs</i>	149
Tabel 3.4	Defenisi Operasional Variabel Penelitian	157
Tabel 3.5	Hasil Uji Validasi Variabel Efikasi Diri	168
Tabel. 3.6	Hasil Uji Validasi Variabel Berbagi Pengetahuan	169
Tabel 3.7	Hasil Uji Validasi Variabel Kemampuan Beradaptasi	170
Tabel 3.8	Hasil Uji Validasi Variabel Perubahan Lingkungan Eksternal	171
Tabel 3.9	Hasil Uji Validasi Variabel Kesiapan Untuk Perubahan	172
Tabel 3.10	Koefisien Reliabilitas	173
Tabel 3.11	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian	173
Tabel 4.1	Katagori Penilaian Dalam Penelitian Ini Menggunakan Nilai Indeks.....	186
Tabel 4.2	Tanggapan Responden Dimensi Magnitude (Tingkat Level) Pada Indikator Tingkat Kesulitan Tugas, Menghindari Tugas, Prestasi Kerja.....	187
Tabel 4.3	Tanggapan Responden Dimensi Strength, (Kekuatan) Pada Indikator Tingkat Kekuatan Dan Ketekunan, Keuletan Dalam Tugas, Kemampuan Menghadapi Permasalahan	188
Tabel 4.4	Tanggapan Responden Dimensi Generality (Generalisasi) Pada Indikator Tingkat Penguasaan Bidang Khusus, Keluasan Bidang Tugas, Kemampuan Bangkit Dari Kegagalan	189
Tabel 4.5	Tanggapan Responden Dimensi Efikasi Perubahan Pekerjaan Pada Indikator Peluang, Kemampuan Perubahan Pekerjaan, Ancaman Terhadap Keahlian	191
Tabel 4.6	Tanggapan Responden Dimensi Komitmen Perubahan Pada Indikator Komitmen (Menerima Dan Menerapkan Perubahan), Bertanggung Jawab, Kesanggupan Menerima Tantangan Perubahan	192

Tabel	4.7	Tanggapan Responden Dimensi Perubahan Efikasi Pada Indikator Otonomi/Kemandirian Tugas, Tanggung Jawab Menyelesaikan Tugas, Kemampuan Menerapkan Perubahan	194
Tabel	4.8	Tanggapan Responden Dimensi Kualitas Informasi Pada Kemampuan Penyerapan Pengetahuan, Internet Sebagai Media Komunikasi, Mengadopsi Teknologi Baru	195
Tabel	4.9	Tanggapan Responden Dimensi Perubahan Pemimpin Pada Indikator Kemampuan Untuk Mengamati, Kemampuan Untuk Menginterpretasi /Mengartikan, Kemampuan Untuk Bertindak /Mengintervensi	197
Tabel	4.10	Tanggapan Responden Dimensi Perubahan Pemimpin Pada Indikator Kemampuan Untuk Mengamati, Kemampuan Untuk Menginterpretasi/Mengartikan, Kemampuan Untuk Bertindak /Mengintervensi	199
Tabel	4.11	Tanggapan Responden Dimensi Human Capital (Sumber Daya Manusia) Pada Indikator Keahlian Yang Relevan, Keunggulan Kompetitif, Asset Sumber Daya Manusia	200
Tabel	4.12	Tanggapan Responden Dimensi Eksternalisasi Pengetahuan Pada Indikator Komunikasi Informal, Merancang Saluran Dan Metode Pengetahuan, Menciptakan Pengetahuan Baru	202
Tabel	4.13	Tanggapan Responden Dimensi Keterbukaan Terhadap Pengalaman Pada Indikator Beradaptasi Budaya, Pengalaman Masalah Lalu, Pengalaman Imajiner	203
Tabel	4.14	Tanggapan Responden Dimensi Kecerdasan Emosional Pada Indikator Ekspresi Kerja, Kesadaran, Kemampuan Untuk Membina Hubungan (Kerjasama).....	205
Tabel	4.15	Tanggapan Responden Dimensi Kemampuan Memunculkan Ide Pada Indikator Kemampuan Gagasan Yang Baru, Kemampuan Pemecahan Masalah, Kemampuan Mengelaborasi Atau Mengembangkan	207
Tabel	4.16	Tanggapan Responden Dimensi Kemampuan Kognitif Pada Indikator Kemampuan Untuk Memodifikasi, Kemampuan Mengevaluasi, Kemampuan Mediasi	208
Tabel	4.17	Tanggapan Responden Dimensi Kecanggihan Teknologi Pada Indikator Kecepatan Jaringan Informasi, Adaptasi Teknologi, Meningkatkan Efektivitas Dengan Efisiensi Kerja.....	210
Tabel	4.18	Tanggapan Responden Dimensi Pemimpin Adaptif Pada Indikator Kemampuan Untuk Mengamati, Kemampuan Fleksibilitas Dan	

	Adaptibilitas (Ketahanan), Kemampuan Untuk Bertindak/ Mengintervensi.....	212
Tabel 4.19	Tanggapan Responden Dimensi Perubahan Revolusioner Pada Indikator Inovatif, Desain Organisasi, Transformasi Lingkungan Kerja.....	214
Tabel 4.20	Tanggapan Responden Dimensi Kekuatan Organisasi Pada Indikator Inovatif, Desain Organisasi, Transformasi Lingkungan Kerja	216
Tabel 4.21	Tanggapan Responden Dimensi Kekuatan Sumber Daya Manusia Pada Indikator Inovatif, Desain Organisasi, Transformasi Lingkungan Kerja	217
Tabel 4.22	Tanggapan Responden Dimensi Kemampuan Inovasi Pada Indikator Daya Tanggap (Responsiveness), Inisiatif (Initiative), Daya Saing Organisasi.....	219
Tabel 4.23	Tanggapan Responden Dimensi Regulasi/Peraturan Pada Indikator Kebijakan Proses Pembelajaran, Ketepatan Pelaksanaan Program, Rekayasa Ulang (Reengineering).....	220
Tabel 4.24	Tanggapan Responden Pada Dimensi Sikap Kesiapan Perubahan Pada Indikator Optimis Menghadapi Perubahan, Sikap Menerima Perubahan, Denial	222
Tabel 4.25	Tanggapan Responden Pada Dimensi Ketepatan Untuk Melakukan Perubahan Pada Indikator Keragaman Keterampilan, Umpan Balik, Ketepatan Menyelesaikan Tugas	224
Tabel 4.26	Tanggapan Responden Pada Dimensi Berpartisipasi Dalam Perubahan Pada Indikator Mengajak (Promosi), Partisipasi, Resistensi.....	225
Tabel 4.27	Tanggapan Responden Pada Dimensi Perubahan Inovatif Pada Indikator Menguasai Praktik Baru Dalam Organisasi, Ketidakbiasaan Hal Yang Baru, Menciptakan Ide Baru.....	227
Tabel 4.28	Tanggapan Responden Pada Dimensi Dukungan Manajemen Pada Indikator Dukungan Pimpinan, Fasilitas Pendukung, Dukungan Emosional Atas Adanya Perubahan.....	228
Tabel 4.29	Tanggapan responden dimensi keterlibatan pengelolaan perubahan pada indikator agen perubahan, memberdayakan sumber daya manusia, pendidikan dan komunikasi	230
Tabel 4.30	Nilai Faktor Loading dan Nilai Reliabilitas Model Akhir Efikasi Diri	233
Tabel 4.31	Hasil Goodness of Fit (GOF) Model Akhir Efikasi Diri	235
Tabel 4.32	Nilai Faktor Loading dan Nilai Reliabilitas Model Akhir Berbagi Pengetahuan	237

Tabel	4.33	Hasil Goodness of Fit (GOF) Model Akhir Berbagai Pengetahuan ...	238
Tabel	4.34	Nilai Faktor Loading dan Nilai Reliabilitas Model Akhir Kemampuan Beradaptasi	241
Tabel	4.35	Hasil Goodness of Fit (GOF) Model Akhir Kemampuan Beradaptasi	242
Tabel	4.36	Nilai Faktor Loading dan Nilai Reliabilitas Model Akhir Perubahan Lingkungan Eksternal	245
Tabel	4.37	Hasil Goodness of Fit (GOF) Model Akhir Perubahan Lingkungan Eksternal	246
Tabel	4.38	Nilai Faktor Loading dan Nilai Reliabilitas Model Akhir Kesiapan Untuk Perubahan	249
Tabel	4.39	Hasil Goodness of Fit (GOF) Model Akhir Kesiapan Untuk Perubahan	250
Tabel	4.40	Hasil Goodness of Fit (GOF) Full Model Akhir	253
Tabel	4.41	Hasil Pengujian Pengaruh langsung antar Variabel Laten	254
Tabel	4.42	Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Variabel	257

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Institusi pendidikan tinggi swasta saat ini menghadapi tantangan meningkatkan kemampuan tata kelola untuk mengantisipasi dan membangun perubahan sangat penting untuk pendidikan tinggi yang berkelanjutan. Reformasi organisasi seringkali membutuhkan perubahan transformasional untuk beradaptasi dengan negara baru (Burnes 2020). Model tiga langkah perubahan organisasi yang dikembangkan oleh (Lewin, 1947) melibatkan *unfreezing*, *change*, *refreeze*. Namun, tahapan model perubahan merupakan aktivitas pergeseran perubahan individu, kelompok, dan organisasi yang berbeda dengan keadaan sebelumnya. Selain itu, perubahan mengacu pada transisi organisasi dari satu keadaan ke keadaan lain

Manajemen perubahan adalah perubahan organisasi yang saling berhubungan (Burnes 2017). Keterlibatan manajemen kelembagaan sangat penting dalam melakukan perubahan, sehingga penting bagi lembaga untuk bersaing di tingkat nasional dan internasional. Untuk mencapai hal tersebut, lembaga-lembaga tersebut perlu melibatkan manajemen sebagai objek dan subjek perubahan Robbins et al (2020). Keterlibatan ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja dan kesiapan untuk beradaptasi dengan perubahan, sehingga meningkatkan daya saing mereka secara nasional dan internasional. Penelitian sebelumnya (Santos et al. 2023) menyatakan pentingnya memprioritaskan masalah penerapan manajemen perubahan dalam model transformasi organisasi, serta bobot kelembagaan selama proses perubahan.

Menurut Brooten et al (1978) mendefinisikan perubahan merupakan proses yang menyebabkan perubahan pola perilaku individu atau organisasi atau lembaga; Atkinson (1987) perubahan merupakan kegiatan atau proses yang membuat sesuatu atau seseorang, kelompok

dan organisasi berbeda dengan keadaan sebelumnya. Menurut Holt et al (2007) perubahan adalah karakter dalam kehidupan baik individu, kelompok maupun organisasi dan semuanya harus bisa menerima perubahan itu sendiri dengan tindakan, pengambilan keputusan, kemampuan, kekuatan, pekerjaan tanpa pamrih, keterlibatan dalam perubahan maka dari itu butuh ilmu pengetahuan untuk dimasa yang akan datang. Whitley & Gläser, (2014); Whitley et al., (2018) perubahan teknologi dan hukum yang luar biasa, fakta rasisme institusional tetap ada, suksesnya teori perubahan kelembagaan/organisasi yang diarahkan oleh kaum minoritas dapat diterapkan pada berbagai masalah lain. Franklin, (2016) menjelaskan teori perubahan kelembagaan menghubungkan antara individu dengan institusi penetapan kebijakan yang tepat merekomendasikan solusi potensial secara aktif.

Kehidupan organisasi telah mengalami perubahan, sementara banyak yang berpendapat bahwa tingkat dan ruang lingkup perubahan telah meningkat pesat dalam beberapa tahun terakhir. (Burnes and Bargal 2017). Leigh (2020) perubahan organisasi adalah ketika sebuah organisasi mengalami transformasi dalam hubungannya dengan struktur, strategi, metode, teknologi, atau budaya organisasi. Upaya mentransformasikan organisasi selalu mengalami kegagalan dalam memimpin perubahan. Kotter, J, (1995); John & Leonard, (2013); Hughes, (2016) yaitu dengan tahapan mentransformasikan organisasi membangun rasa urgensi, penciptaan koalisi pemandu yang kuat, komunikasi visi, pemberdayaan orang untuk bertindak berdasarkan visi tersebut, perencanaan dan penciptaan kemenangan jangka pendek, konsolidasi perbaikan dan penciptaan perubahan yang lebih besar, dan adopsi strategi baru. Nadiem (2021) bahwa perubahan adalah ketidak nyaman setiap langkah untuk maju maka disaat ketidaknyaman itulah solusi menemukan kunci pemecahan masalah. Namun, hal ini menemukan beberapa kendala misal pembelajaran proses jarak jauh, alat komunikasi, dan kehadiran sinyal. Selain itu lembaga pun harus menyiapkan sumber daya manusia yang unggul guna menghadapi kesiapan perubahan pada perguruan tinggi.

Menurut Robbins et al (2020); Robbins & Coulter (2021) perubahan merupakan benang merah yang harus dilalui baik bagian kehidupan setiap individu, kelompok dan organisasi untuk tumbuh, berkembang serta beradaptasi dengan keadaan masa yang akan datang. Jadi, perubahan adalah suatu proses terjadinya peralihan atau keadaan yang berbeda dari sebelumnya, menyebabkan pola perilaku individu, kelompok dan organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya untuk kelangsungan hidup sebagai akibat perubahan zaman.

Fenomena dunia pendidikan di Indonesia dituntut perubahan lebih baik dan berkualitas dan kompetitif. Saat ini perubahan di dalam dunia pendidikan khususnya pada perguruan tinggi negeri maupun swasta berupaya mentransformasi pendidikan digitalisasi dalam merdeka belajar kampus merdeka (MBKM). Perubahan ini dapat mengukur seberapa besar kemungkinan seseorang setuju, menerima, dan mengadopsi strategi spesifik yang ditargetkan pada situasi yang berubah. Nadiem (2019) menguraikan modifikasi dilakukan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang mampu bersaing dalam lingkungan global saat ini dan memenuhi kebutuhan pasar akan pendidikan bertaraf internasional.

Hal ini sejalan dengan PDRI (Dewan Pengurus Pusat Persaudaraan Dosen Republik Indonesia) (2019) yang menjelaskan bahwa mengeksploitasi keilmuan dosen-dosen tanpa diikuti kesejahteraan dan peningkatan kualitas dan adanya kontribusi dosen pada Perguruan Tinggi Swasta. Namun tanpa ada sumber daya manusia, sulit bagi organisasi untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, bahwa Sumber daya manusia (kadang-kadang dikenal sebagai "modal manusia") memainkan peran penting dalam memastikan keberhasilan organisasi.

Perubahan perguruan tinggi salah satunya perubahan peringkat akreditasi. Perubahan peringkat akreditasi tentunya tidaklah mudah, dengan segala resiko harus mempelajari hal-hal yang baru untuk mentransformasikan pendidikan digitalisasi dengan tantangan serta hambatan implementasi (MBKM) di lingkungan perguruan tinggi. Program-program yang dipersiapkan

Kemendikbudristek yaitu program bantuan implementasi dipersiapkan misalnya program kampus merdeka unggulan dan perkembangan pelaksanaan tridarma perguruan tinggi dan riset/inovasi unggulan perguruan tinggi misalnya pertukaran antar dosen, mahasiswa, kerjasama universitas internasional dan domestik serta beberapa perusahaan, perubahan kurikulum kampus merdeka.

Berdasarkan informasi yang dikumpulkan selama lima tahun pada periode 2017 sampai dengan 2021 terdapat perubahan peringkat akreditasi, dimana peneliti melakukan observasi pada Perguruan Tinggi Swasta Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi LLDIKTI Wilayah II yaitu Provinsi Lampung, Bengkulu, Sumatera Selatan dan Bangka Belitung, dapat dilihat pada Tabel 1.1 di bawah ini;

**Tabel 1.1 Data Perubahan Peringkat Akreditasi
Perguruan Tinggi Swasta Di lingkungan LLDIKTI Wilayah II**

No.	Nama Perguruan Tinggi	Status Akreditasi				
		2017	2018	2019	2020	2021
Provinsi Lampung						
1	Universitas Muhammadiyah Lampung	-	Baik	Baik	Baik	Baik
2	Universitas Sang Bumi Ruwa Jurai	Cukup	Cukup	Cukup	Proses Akreditasi	Cukup
3	Universitas Muhammadiyah Metro	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
4	Universitas Malahayati	Cukup	Baik	Baik	Baik	Baik
5	Universitas Bandar Lampung	-	Baik	Baik	Baik	Baik
6	Universitas Tulang Bawang	-	-	Baik	Baik	Baik
7	Universitas Megou Pak Tulang Bawang	-	-	-	-	Proses Akreditasi
8	Universitas Nahdlatul Ulama Lampung	-	-	-	Proses Akreditasi	Proses Akreditasi
9	Universitas Teknokrat Indonesia	-	-	Proses Akreditasi	Baik	Baik Sekali
10	Universitas Mitra Indonesia	-	-	-	Proses Akreditasi	Baik
11	Universitas Aisyah Pringsewu	-	-	-	Proses Akreditasi	Baik
12	Universitas Muhammadiyah Pringsewu Lampung	-	-	Proses Akreditasi	Baik	Baik
13	Universitas Muhammadiyah Kotabumi	-	-	Proses Akreditasi	Proses Akreditasi	Baik
Provinsi Bengkulu						
1	Universitas Prof Dr Hazairin SH	-	Baik	Baik	Baik	Baik
2	Universitas Muhammadiyah Bengkulu	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
3	Universitas Ratu Samban	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup	Cukup
4	Universitas Dehasen Bengkulu	Cukup	Cukup	Cukup	Baik	Baik Sekali
5	Universitas Pat Petulai	-	-	-	Proses Akreditasi	Cukup
Provinsi Sumatera Selatan						
1	Universitas Muhammadiyah Palembang	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
2	Universitas Palembang	-	-	Proses Akreditasi	Proses Akreditasi	Baik Sekali
3	Universitas IBA	-	-	Proses Akreditasi	Cukup	Baik
4	Universitas Tridinanti	Cukup	Cukup	Baik	Baik	Baik
5	Universitas Tamansiswa	-	-	Proses Akreditasi	Proses Akreditasi	Baik
6	Universitas Sjakhyakirti	-	-	Baik	Baik	Baik
7	Universitas Baturaja	Cukup	Cukup	Baik	Baik	Baik
8	Universitas PGRI Palembang	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
9	Universitas Kader Bangsa	-	-	Proses Akreditasi	Proses Akreditasi	Baik Sekali
10	Universitas Bina Darma	Baik	Baik	Baik	Baik	Baik
11	Universitas Islam Ogan Komering Ilir Kayuagung	Cukup	Cukup	Cukup	Proses Akreditasi	Cukup
12	Universitas Indo Global Mandiri	-	-	Proses Akreditasi	Cukup	Baik Sekali
13	Universitas Musi Rawas	Cukup	Cukup	Cukup	Proses Akreditasi	Cukup
14	Universitas Katolik Musi Charitas	-	-	Proses Akreditasi	Baik	Baik
15	Universitas Sumatera Selatan	-	-	-	Proses Akreditasi	Cukup
16	Universitas Bina Insan	-	-	Proses Akreditasi	Proses Akreditasi	Cukup
17	Universitas Multi Data Palembang	-	-	-	-	Proses Akreditasi
Provinsi Bangka Belitung						
1	Universitas Muhammadiyah Bangka Belitung	-	-	-	-	Proses Akreditasi
Jumlah		13	16	28	33	36

Sumber : <https://forlap.ristekdikti.go.id/ PerguruanTinggi>, Tanggal : 07/02/2017 s.d 06/09/2021

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas diperoleh data Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II terdiri dari ; Provinsi Lampung, Bengkulu, Sumatera Selatan dan Bangka Belitung berjumlah 36 (tiga puluh enam) perguruan tinggi. Hasil analisa data yang diperoleh bahwa peringkat akreditasi mengalami perubahan, dari tahun ke tahun, bahkan semakin meningkat proses peringkat akreditasi serta penambahan universitas-universitas swasta yang baru, di sisi lain masih ada perguruan tinggi swasta yang status akreditasinya dalam proses pengajuan.

Perubahan peringkat akreditasi Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II, dapat dilihat pada Tabel 1.2 dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 1.2 Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta Di LLDIKTI Wilayah II

Tahun	Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta Di L2DIKTI Wilayah II													
	Provinsi Sumatera Selatan, Provinsi Lampung, Provinsi Bengkulu, Provinsi Bangka Belitung													
	A	%	B	%	C	%	Baik	%	Baik Sekali	%	TT	%	Jumlah Presentase	
2017	0	0.0%	5	38.5%	8	61.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	13	100%
2018	0	0.0%	9	56.3%	7	43.8%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	16	100%
2019	0	0.0%	13	46.4%	5	17.9%	0	0.0%	0	0.0%	10	35.7%	28	100%
2020	0	0.0%	11	33.3%	5	15.2%	0	0.0%	0	0.0%	17	51.5%	33	100%
2021	0	0.0%	17	47.2%	6	16.7%	4	11.1%	5	13.9%	4	11.1%	36	100%
Total													126	

Sumber

data : <https://pddikti.kemdikbud.go.id>, diakses tahun 2017 s.d 2021, diolah tahun 2022

Pada Tabel 1.2 perubahan peringkat akreditasi Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II. Dimana tahun 2017 berjumlah 13 (tiga belas) perguruan tinggi swasta di antaranya, Provinsi Lampung berjumlah 3 (tiga), Provinsi Bengkulu berjumlah 3 (tiga), Provinsi Sumatera Selatan berjumlah 7 (tujuh), Provinsi Bangka Belitung berjumlah 0 (nol).

Sedangkan persentase perubahan peringkat akreditasi perguruan tinggi swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah II yang mendapatkan peringkat nilai akreditasi B (Baik) berjumlah 5 (lima) presentase sebesar (38.5%), peringkat nilai akreditasi C (Cukup) berjumlah 8 (delapan) presentase sebesar (61.5%).

Pada tahun 2018 penambahan Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II berjumlah 16 (enam belas) perguruan tinggi di antaranya Provinsi Lampung berjumlah 5 (lima), Provinsi Bengkulu berjumlah 4 (empat), Provinsi Sumatera Selatan berjumlah 7(tujuh), Provinsi Bangka Belitung berjumlah 0 (nol). Sedangkan untuk perguruan tinggi swasta yang mendapatkan peringkat nilai akreditasi B (baik) berjumlah 9 (Sembilan) meningkat persentasenya menjadi (56.3%), peringkat nilai akreditasi C (cukup) berjumlah 7 (tujuh) turun menjadi (43.8%).

Selanjutnya pada tahun 2019 meningkat menjadi yaitu 28 (dua puluh delapan) Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II dari yaitu, Provinsi Lampung berjumlah 9 (sembilan), Provinsi Bengkulu berjumlah 4 (empat), Provinsi Sumatera Selatan berjumlah 15 (lima belas) Provinsi Bangka Belitung berjumlah 0 (nol). Untuk jumlah peringkat yang mendapatkan nilai akreditasi B (baik) berjumlah 13 (tiga belas) dengan persentase (46.4%), nilai akreditasi C (cukup) berjumlah 5 (lima) persentasenya (17.9%), sedangkan peringkat nilai TT (tidak terakreditasi) berjumlah 10 (sepuluh) sebesar (35.7%).

Untuk tahun 2020 mengalami penambahan sebanyak 33 (tiga puluh tiga) Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di LLDIKTI Wilayah II terdiri dari yaitu Provinsi Lampung berjumlah 11 (sebelas), Provinsi Bengkulu berjumlah 5 (lima), Provinsi Sumatera Selatan berjumlah 16 (enam belas), Provinsi Bangka Belitung berjumlah 1 (satu). Untuk jumlah peringkat yang mendapatkan nilai akreditasi B (baik) berjumlah 11 (sebelas) dengan persentase (33.3%), nilai akreditasi C (cukup) berjumlah 5 (lima) persentasenya (15.2%), sedangkan peringkat nilai TT (tidak terakreditasi) berjumlah 17 (tujuh) sebesar (51.5%).

Sedangkan pada tahun 2021 juga penambahan menjadi 36 (tiga puluh enam) Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II terdiri dari yaitu Provinsi Lampung berjumlah 13 (tiga belas), Provinsi Bengkulu berjumlah 5 (lima), Provinsi Sumatera Selatan berjumlah 17 (tujuh belas), Provinsi Bangka Belitung berjumlah 1 (satu). Untuk jumlah peringkat yang mendapatkan nilai akreditasi B (baik) berjumlah 17 (tujuh belas) dengan persentase (33.3%), nilai akreditasi C (cukup) berjumlah 6 (enam) persentasenya (16.7%), nilai B (Baik) berjumlah 4 (empat) dengan persentase (11,1%), nilai BS (Baik Sekali) berjumlah 5 (lima) persentasenya 13.9%, sedangkan peringkat nilai TT (tidak terakreditasi) berjumlah 4 (empat) sebesar (11.1%).

Hasil pendataan yang diperoleh pada Peringkat Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II, mengalami peningkatan dan perubahan akreditasi yang signifikan. Akan tetapi permasalahan semua Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II belum ada yang

mendapatkan nilai status akreditasi A (unggul), maka dari itu semua perguruan tinggi swasta harus siap untuk perubahan dalam meningkatkan status akreditasinya.

Reformasi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dituntut selalu melakukan perubahan secara terus-menerus dari waktu ke waktu, terkait dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada kesiapan untuk perubahan pada Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan yaitu bentuk perguruan tinggi pada tingkat universitas-universitas.

Menurut Nadiem (2019) perguruan tinggi sedang gencar-gencarnya menyikapi perubahan yang terjadi di Indonesia yang disebabkan oleh MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) sehingga universitas harus melakukan perubahan menuju kampus bertaraf internasional. Salah satu yang diterapkan adalah kesiapan untuk perubahan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) harus menjalin kerjasama berupa MoU (*Memorandum of Understanding*) dan MoA (*Memorandum of Agreement*) dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya

Menurut Armenakis et al (1993) menjelaskan bahwa kesiapan menciptakan perubahan suatu organisasi harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut ; Pertama, kesiapan perubahan dibedakan yaitu penolakan, keyakinan, sikap dan niat anggota organisasi. Kedua, model yang ditawarkan menggambarkan pentingnya kredibilitas agen perubahan, dinamika interpersonal dan sosial dalam proses penciptaan kesiapan. Ketiga, menggabungkan urgensi, individu dan kesiapan organisasi untuk perubahan yang diperlukan.

Kesiapan organisasi untuk menerapkan perubahan didefinisikan sejauh mana individu dilatih dan diberdayakan dalam perilakunya untuk mengasumsikan dan mengadopsi perubahan organisasi (Shea et al. 2014) bahwa membentuk kesiapan perubahan organisasi adalah komitmen perubahan dan keberhasilan perubahan masing-masing mewakili, keinginan atau kekuatan untuk berubah, serta kepercayaan bersama dalam kompetensi organisasi dalam mengadopsi perubahan ini.

Kesiapan organisasi untuk perubahan sebagai fungsi organisasi dengan 3 (tiga) faktor penentu utama dari kemampuan implementasi: tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya, dan faktor situasional. Ketika kesiapan perubahan dilaksanakan maka organisasi tersebut harus siap untuk menghadapi tantangan dan resiko perubahan yang terjadi (Weiner et al, 2020). Kenyatannya beberapa perguruan tinggi pada saat penerapan perubahan banyak yang menolak karena keterbatasan kemampuan perguruan tinggi salah satunya meningkatkan kecanggihan teknologi dan sistem pelaksanaan pembelajaran kampus merdeka-merdeka belajar. Hal ini sejalan dengan Choi & Ruona (2010) menjelaskan bahwa kunci utama alasan kegagalan disebabkan perubahan terletak pada sumber daya manusia untuk mewujudkan cita-cita organisasi, bahkan yang akan menerima atau menolak perubahan yang diinginkan organisasi.

Namun, kesiapan perubahan menjadi permasalahan antara kebijakan internal perguruan tinggi swasta dengan kebijakan program-program Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Kenyataan yang ditemukan pada beberapa perguruan tinggi swasta masih ada menerima dan menolak bahkan tidak mau melibatkan diri karena dikaitkan rasa ketakutan dengan perubahan akan mengalami kegagalan, serta belum siap untuk mentransformasikan organisasi/perguruan tinggi dikarenakan perubahan yang begitu cepat baik secara internal maupun eksternal (Holt et al. 2009).

Beberapa pendapat ahli (Lewin 1951) bentuk-bentuk perubahan yaitu perubahan alamiah, perubahan terencana, kesiapan untuk perubahan; (Hanpachern *et al.*, 1998) menyusun kesiapan perubahan; (Armenakis et al. 1993) kesiapan menciptakan perubahan: (Holt *et al.*, 2009; Shea *et al.*, 2014) membentuk kesiapan perubahan organisasi; (Burnes 2017) manajemen perubahan; (Weiner, 2009); kesiapan perubahan organisasi Weiner *et al.*, 2020) bahwa kesiapan untuk perubahan merupakan sikap kekuatan dalam mengantisipasi dan mencegah segala kemungkinan perubahan yang akan terjadi agar tidak mengalami kegagalan..

Dalam upaya untuk mengumpulkan data pendukung fakta fenomena penelitian tentang kesiapan untuk perubahan, peneliti melakukan pra survei melalui wawancara secara online (*google form*), yang disebarakan kepada 30 (tiga puluh) *pilot test* yaitu ketua program studi yang mewakili Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan, hasil wawancara diperoleh yaitu :

Sikap responden menerima perubahan organisasi, akan tetapi perubahan itu sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Dapat dijelaskan bahwa sikap kesiapan perubahan, bahwa optimis menghadapi tantangan perubahan, walaupun berat tetap menerima dan tantangan perubahan di lingkungan perguruan tinggi.

Ketepatan untuk melakukan perubahan, bahwa keragaman keterampilan dengan akibat perubahan di era industri, umpan balik, ketepatan menyelesaikan tugas sesuai tuntutan manajemen universitas. Dalam hal ini perlu kerja tim saling membantu dan berkolaborasi guna mengantisipasi perubahan tugas-tugas yang baru, yang diberikan, sering diluar kemampuan.

Berpartisipasi dalam perubahan dengan mempromosikan, berpartisipasi dan resistensi manajemen universitas guna menghadapi kesiapan perubahan, walaupun tidak ikut berpartisipasi setidaknya kita bisa mendapatkan pengalaman dan pengetahuan baru serta beradaptasi dengan perubahan.

Perubahan inovatif dengan menguasai praktik baru dalam organisasi, menciptakan ide baru dan ketidakbiasaan hal yang baru sebagai akibat dari perubahan pekerjaan di perguruan tinggi, bahkan perubahan inovatif tujuannya untuk mengembangkan dan memajukan organisasi.

Dukungan manajemen perlu dukungan pimpinan, fasilitas pendukung dan dukungan emosional atas adanya perubahan organisasi yang begitu cepat dapat menyesuaikan dengan keadaan maka dukungan manajemen merupakan hal yang penting mempercepat proses

perubahan di lingkungan perguruan tinggi.

Keterlibatan pengelolaan perubahan merupakan hal yang penting untuk menghadapi kesiapan perubahan, salah satunya melanjutkan studi lanjut di bidang pendidikan. Agen perubahan sebagai pendukung dalam keterlibatan pengelolaan perubahan, memberdayakan sumber daya manusia, pendidikan dan komunikasi guna meningkatkan pembaharuan dalam manajemen untuk menghadapi perubahan pada perguruan tinggi

Hasil data yang diperoleh bahwa peringkat Akreditasi Program Studi Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah II mengalami peningkatan dapat disajikan pada Tabel 1.3 di bawah ini yaitu :

Tabel 1.3 Rekapitulasi Peringkat Akreditasi Program Studi Perguruan Tinggi Swasta Di Lingkungan LLDIKTI Wilayah II

Provinsi	Tahun	Peringkat Akreditasi Program Studi Perguruan Tinggi Swasta Di L2DIKTI Wilayah II												Jumlah	Presentase
		A	%	B	%	C	%	Baik	%	Baik Sekali	%	TT	%		
Sumatera Selatan, Lampung, Bengkulu, Bangka Belitung	2017	2	0.56%	176	49.30%	179	50.14%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	357	100.00%
	2018	6	1.55%	246	63.73%	134	34.72%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	386	100.00%
	2019	9	2.22%	258	63.70%	138	34.07%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	405	100.00%
	2020	16	3.34%	289	60.33%	174	36.33%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	479	100.00%
	2021	17	3.47%	292	59.59%	123	25.10%	24	4.90%	28	5.71%	6	1.22%	490	100.00%
Total													2117		

Sumber data: <https://pddikti.kemdikbud.go.id>, diakses tahun 2017 s.d 2021, diolah tahun 2022

Pada Tabel 1.3 dapat dilihat hasil presentase peringkat akreditasi program studi pada Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah II yaitu Provinsi, Lampung, Bengkulu, Sumatera Selatan dan Bangka Belitung dengan total 2117 program studi. Dimana hasil jumlah dan presentase peringkat akreditasi program studi yang diperoleh dengan rincian sebagai berikut:

Pada tahun 2017 berjumlah 357, peringkat akreditasi nilai A (0.56%), nilai B (49,30%), nilai C (50.14%). Tahun 2018 mengalami peningkatan program studi berjumlah 386, peringkat akreditasi nilai A (1.44), nilai B (63.73%), nilai C (50.14%).

Tahun 2019 mengalami penambahan jumlah program studi berjumlah 405, peringkat akreditasi nilai A (2,22%), nilai B (63,70%), nilai C (34,07%). Pada Tahun 2020, juga mengalami kenaikan nilai presentasi berjumlah 479, peringkat akreditasi nilai A (3,34%), nilai B mengalami penurunan persentasenya (60,33%), nilai C (36,33%).

Sedangkan pada tahun 2021, terjadinya perubahan peraturan peringkat akreditasi program studi pada perguruan tinggi, Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (2020) yaitu Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Kebijakan Pengalihan Akreditasi Program Studi Dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Ke Lembaga Akreditasi Mandiri.

Perubahan peringkat akreditasi program studi pada tahun 2021 bertambah menjadi 490 program studi, dengan nilai peringkat akreditasi yaitu nilai A (1,44%), nilai B (63,73%), nilai C (50,14%), peringkat akreditasi nilai B (baik) meningkat (4,90%), peringkat akreditasi nilai BS (baik sekali) dengan persentase (5,71%).

Akan tetapi permasalahan yang ditemukan ketika organisasi mencoba untuk menerapkan perubahan pada program studi pada tahun 2017 sampai dengan 2021 mengalami perubahan peringkat akreditasi dan peningkatkan jumlah program studi. Namun masih ada peringkat akreditasi program studi yang belum terakreditasi berjumlah 6 (enam) program studi, pada Perguruan Tinggi Swasta di LLDIKTI Wilayah II dengan presentase (1,22%). Hal ini perlu menjadi perhatian pihak manajemen perguruan tinggi.

Sejauh ini sudah diteliti beberapa riset sebelumnya mengenai kesiapan untuk perubahan pada sebuah lembaga/organisasi, khususnya lembaga pendidikan. Hasil riset yang dilakukan sebelumnya mengenai kesiapan untuk berubah pada sebelas institusi perguruan tinggi di Eropa (Edler et al, 2014) perubahan organisasi melibatkan perpindahan dari yang diketahui dan yang tidak diketahui. Selain itu untuk mengatasi resistensi dan menciptakan kesiapan perubahan

dengan transformasi, budaya serta lingkungan perubahan yang harus peka terhadap tekanan dan harus melampaui batas kesadaran organisasi.

Hasil riset selanjutnya kesiapan untuk perubahan pada Perguruan Tinggi Negeri (Gelaidan et al, 2018) yaitu kesiapan dengan menilai manajer dan agen perubahan untuk terlibat dalam menghadapi kesiapan perubahan, dan sangat penting bagi organisasi untuk mendorong, mempromosikan karyawan kesiapan untuk perubahan melalui komunikasi harus melibatkan karyawan..

Penelitian tentang perubahan pada lembaga universitas juga dilakukan oleh Allaoui & Benmoussa (2020) tentang faktor-faktor resistensi terhadap perubahan pada Universitas-Universitas Negeri di Maroko. Terutama Universitas-Universitas Negeri di Maroko lebih siap menghadapi perubahan dengan mengurangi resistensi terhadap perubahan sehingga menciptakan iklim yang menguntungkan pemberdayaan potensi sumber daya manusia. Dapat dikatakan bahwa perubahan bisa terjadi disebabkan faktor individu, kelompok dan organisasi yang memiliki dampak positif.

Beberapa riset sebelumnya mengenai kesiapan untuk perubahan organisasi Andersen (2008) menjelaskan bahwa kesiapan untuk perubahan menunjukkan bahwa pesan positif. Choi & Ruona (2010) kesiapan organisasi untuk perubahan; (Ramnarayan & Rao, 2011); riset sebelumnya kesiapan mengacu pada sejauh mana organisasi bersedia dan mampu menerapkan inovasi tertentu (Scaccia et al, 2015) kesiapan mengacu, sejauh mana organisasi bersedia dan mampu menerapkan inovasi tertentu. Tinjauan literatur sebelumnya mencatat beberapa ambiguitas konseptual dalam arti kesiapan organisasi untuk perubahan (Weiner et al, 2020) menjelaskan kesiapan untuk perubahan organisasi: apa yang kami ketahui, apa yang kami pikirkan kami ketahui, dan apa yang perlu kami ketahui.

Riset sebelumnya dilanjutkan Yeap et al (2020) menyatakan organisasi harus berkomunikasi dengan melibatkan karyawan dan memastikan partisipasi mereka dalam

merencanakan dan mengimplementasikan perubahan. Namun penting juga keterlibatan sumber daya manusia untuk menghadapi kesiapan perubahan untuk mengatasi resistensi dalam perubahan organisasi, keterlibatan sumber daya manusia (Glew et al., 1995; Hussain et al., 2018)

Selain itu, pemerintah menyetujui kebijakan kebebasan belajar dengan kesiapan perubahan yang akan terjadi seperti mengelola sumber daya manusia sebagai pendidik dalam mengubah metode pembelajaran yang berubah. Okviana & Nurhaeni (2020) menyatakan bahwa tantangan revolusi industri 4.0 menjadi sangat konkrit bagi dunia pendidikan di Indonesia. Namun, pra-reformasi universitas sangat berbeda dalam tata kelola dan kemampuan mereka berdampak pada perubahan institusional sangat bervariasi efek kontradiktif dari perubahan tata kelola telah sangat membatasi kemampuan universitas.

Hasil riset diatas dapat disimpulkan bukan tidak mungkin efek perubahan positif tersebut bisa menjadi efek perubahan negatif, jika tidak mempersiapkan sumber daya manusia untuk menghadapi perubahan. Pentingnya keterlibatan baik individu, kelompok dan organisasi, maka sumber daya manusia yang bermutu dan berkualitas merupakan unsur asset utama dalam merealisasikan capaian tujuan organisasi.

Teori efikasi diri pertama kali pelopor oleh Bandura (1977) menyatakan bahwa *self-efficacy* mempunyai beberapa pilihan yaitu keyakinan, kegiatan, usaha, kegigihan, dan prestasi, atau efikasi diri dipengaruhi beberapa hal diantaranya efikasi diri, berbagi pengetahuan, dan perubahan lingkungan. Teori kognitif sosial Jeffrey, (2012) menjelaskan bahwa efikasi diri lebih tinggi ketika mempunyai rasa percaya diri, mengasumsikan bahwa kemampuan organisasi melakukan refleksi dan pengaturan diri serta pembentuk aktif dari lingkungan dengan dimensi yaitu efikasi diri. Efikasi mengacu pada keyakinan bersama anggota organisasi dalam kemampuan kolektif mereka untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang terlibat dalam implementasi perubahan misalnya penilaian efikasi merujuk pada kemampuan tindakan;

penilaian efikasi, penilaian pengetahuan, keterampilan, atau sumber daya (Jeffrey 2012) menjelaskan bahwa efikasi diri lebih tinggi ketika individu berbagi rasa mempunyai percaya diri secara kolektif, mereka dapat menerapkan perubahan organisasi.

Efikasi diri adalah fungsi penilaian kognitif anggota organisasi terdiri dari tiga faktor penentu kemampuan implementasi yaitu tuntutan tugas, ketersediaan sumber daya dan faktor situasional (Gist and Mitchell 1992). Pada tingkat individu juga berdampak pada organisasi yakni perubahan efikasi diri, kontrol yang dirasakan, kepribadian, keahlian atau persepsi kompetensi pribadi dan kepuasan kerja Maddux & Stanley (2010) sebagai besar keadaan akan selalu mengalami perubahan baik individu kelompok maupun organisasi menolak perubahan

Sejalan dengan (Cunningham *et al*, 2002; Cummings & Worley, 2015; Waddell *et al*, 2019) dijelaskan bahwa efikasi merupakan keyakinan organisasi mampu menghadapi perubahan, pentingnya perubahan efikasi diri merupakan kemampuan organisasi dalam membentuk kompetensi untuk mencapai suatu tujuan serta mempengaruhi beberapa pilihan kegiatan, usaha, kegigihan, dan prestasi.

Berkomitmen dan tanggung jawab serta sanggup menghadap perubahan pekerjaan yang baru. efikasi diri akan membentuk kemandirian dan bertanggungjawab (Cunningham 2006). Namun, keyakinan diri tidak cukup untuk menerapkan perubahan pekerjaan yang baru butuh dukungan dan kerjasama dengan unit kerja yang lain. Prinsip tanggung jawab itu hal yang sangat penting, apalagi jika kita diberi kepercayaan dalam menghadapi sebuah perubahan, harus cepat menyesuaikan diri. Beberapa pendapat ahli diatas dapat didefenisikan bahwa efikasi diri merupakan kepercayaan dan keyakinan diri untuk menyelesaikan permasalahan tugas yang diberikan.

Selanjutnya untuk menggumpulkan data penelitian, peneliti melakukan pra survei melalui wawancara secara online (*google form*), sebagai data pendukung fakta fenomena tentang efikasi diri yang disebarkan kepada 30 (tiga puluh) *pilot test* yaitu ketua program studi

yang mewakili Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan, hasil wawancara diperoleh yaitu:

Tanggapan responden dimensi *magnitude* (tingkat level), yaitu tingkat kesulitan tugas dan menghindari tugas, serta prestasi kerja bisa meningkatkan tingkat level kerja dengan cara menjalankan tugas yang diberikan selalu mencari solusi terbaik dan meminta bantuan rekan jika mengalami kesulitan dan tetap belajar karena sesuai dengan tupoksi.

Strength, (kekuatan), bahwa tingkat kekuatan dan ketekunan, keuletan dalam tugas, dan kemampuan menghadapi permasalahan meningkatkan keyakinan diri perguruan tinggi. Bahkan untuk menghadapi setiap permasalahan dan diselesaikan dengan mencari solusi yang terbaik bukan untuk dihindari.

Generality, (generalisasi) tanggapan responden disarankan bahwa penguasaan bidang khusus, keluasan bidang tugas dan kemampuan bangkit dari kegagalan merupakan keyakinan diri organisasi melaksanakan pekerjaan, untuk mempelajari hal-hal yang baru, berhubungan dengan tugas dan menyelesaikan tugas dengan baik.

Efikasi perubahan pekerjaan tanggapan responden dengan keyakinan diri, meningkatkan semangat kerja, berpikir positif dan optimis, mengikuti perkembangan serta menekuni bidang sesuai keahlian, maka sebuah ancaman menjadi motivasi. Peluang, perubahan pekerjaan serta ancaman terhadap keahlian merupakan kemampuan, keyakinan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan pada perguruan tinggi.

Komitmen perubahan bahwa tanggung jawab dan kesanggupan menghadapi perubahan harus menekuni sesuai dengan bidang keahlian serta sanggup menghadapi perubahan pekerjaan yang baru. Bahkan komitmen (menerima dan menerapkan perubahan), bertanggung jawab, kesanggupan menerima tantangan perubahan akan menambah keyakinan diri untuk mencapai tujuan organisasi.

Perubahan efikasi diri akan membentuk kemandirian dan bertanggungjawab serta cepat menyesuaikan diri, dengan otonomi/kemandirian tugas, tanggung jawab menyelesaikan tugas serta kemampuan menerapkan perubahan, karena perubahan efikasi diri merupakan hal yang biasa dihadapi dalam pekerjaan yang baru dan perlu melatih kemandirian dalam melaksanakan tugas dan jawab yang telah diberikan.

Akan tetapi permasalahan yang ditemukan ketika organisasi mencoba untuk menerapkan perubahan pada level individu dan manajer menunjukkan kesiapan perubahan yang dibutuhkan sangatlah rumit dan tidaklah semua akan menerima perubahan itu sendiri. Bahkan keyakinan diri untuk menerapkan perubahan pekerjaan butuh dukungan dan kerjasama dengan unit kerja yang lain. Hal yang menjadi kendala rasa ketakutannya dikarenakan keahlian yang dimiliki tidak dipergunakan lagi. Bahkan permasalahan yang dihadapi serta kesulitannya adalah keterbatasan kemampuan berdiskusi untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Namun kenyataan sebagian dilapangan responden resistensi perubahan bila perubahan itu tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi karena keterbatasan tingkatan kemampuan organisasi. Salah satunya resistensi perubahan yaitu faktor usia dan perubahan tidak penting, bahkan pihak manajemen belum sepenuhnya membantu dukungan kesejahteraan karena keterbatasan dosen (DTY) yang bukan PNSD (Pegawai Negeri Sipil Diperbantukan) untuk melanjutkan studi harus menggunakan biaya sendiri, dikarenakan juga faktor usia yang tidak lagi mendapatkan bantuan beasiswa dari pemerintah.

Untuk mendukung fakta fenomena penelitian tentang efikasi diri, dalam hal ini diperoleh data dengan total keseluruhan 1933 (seribu sembilan ratus tiga puluh tiga) tenaga kependidikan pada program studi di Perguruan Tinggi Swasta dilingkungan LLDIKTI Wilayah II di Provinsi Sumatera Selatan, dengan rincian data sebagai berikut yaitu tingkat pendidikan strata 1 (S1) berjumlah 14 (empat belasan) atau 1%, tingkat pendidikan strata 2 (S2) berjumlah 1650 (seribu enam ratus lima puluh) atau 85%, dan tingkat pendidikan strata 3 (S3) berjumlah 269 (dua

ratus enam puluh sembilan) atau 14%. Mayoritas tingkat pendidikan yang jumlah paling banyak yaitu strata 2 (S2) atau 85% tenaga kependidikan, akan tetapi masih ada sumber daya manusia yang tingkat pendidikan strata 1 (S1) atau 1% di beberapa perguruan tinggi swasta. Hal ini menjadi pertimbangan pihak manajemen perguruan tinggi untuk mendukung dan meningkatkan pendidikan sumber daya manusia yang lebih tinggi lagi di lingkungan Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI wilayah II di Provinsi Sumatera Selatan (Sumber:<https://pddikti.kemdikbud.go.id/>, 2021)

Namun, ada beberapa temuan bahwa pihak manajemen di perguruan tinggi swasta juga belum mengalami perubahan yang signifikan dalam sistem belajar mengajar. Bahkan beberapa perguruan tinggi belum sepenuhnya untuk memberikan dukungan terhadap perubahan yang dilandasi pada ketidakpercayaan. Perubahan efikasi diri memiliki manfaat yang sangat penting untuk meningkatkan keyakinan, kemampuan dalam menyelesaikan tugas.

Oleh sebab itu pentingnya bagi lembaga pendidikan tinggi mengeksplorasi mengembangkan sebuah model empirik konsep-konsep efikasi diri dan adaptabilitas perubahan pekerjaan. Kejadian ini menunjukkan bahwa pihak manajemen perguruan tinggi pada level program studi benar-benar mengalami perubahan serta tuntutan tugas pekerjaan yang baru, sehingga dibutuhkan kesiapan untuk menyesuaikan diri dan keyakinan diri. Agar tidak ketinggalan, perlu dibutuhkan berbagi ilmu pengetahuan dari beberapa perguruan tinggi yang lainnya.

Beberapa riset sebelumnya yang diteliti Piderit (2000) penolakan terhadap perubahan; (Cunningham *et al.*, 2002; Neves (2009) bahwa pentingnya kesiapan untuk perubahan terhadap komitmen afektif karyawan terhadap perubahan organisasi, maka im **Implikasi praktis bagi manajer**

Dilanjutkan hasil riset sebelumnya Marques *et al* (2020) menunjukkan, ketidakcocokan merupakan kunci para pemimpin untuk menghadapi tantangan perubahan organisasi. Proses

terlaksananya pengelolaan pada perguruan tinggi memiliki efikasi diri yang tinggi untuk menyelesaikan tugas berpartisipasi lebih mudah, bekerja lebih keras untuk meningkatkan kualitas universitas menghadapi kesiapan perubahan.

Mengukur kesiapan untuk perubahan organisasi dengan keyakinan individu mampu membuktikan bahwa efikasi diri, kesesuaian, dukungan manajemen bisa diterapkan untuk pengembangan organisasi. Abdel & Mohamed (2014) menyatakan adanya penolakan perubahan baik tingkat individu, kelompok dan organisasi/institusi akan sulit mencapai tujuan yang diinginkan disebabkan belum ada kesiapan untuk menghadapi perubahan karena kejadian perubahan begitu cepat.

Riset selanjutnya Pumptow & Brahm (2021) menjelaskan penggunaan efikasi diri akademik dan efikasi diri media digital di universitas dapat dikonseptualisasikan penggunaan media digital dalam pendidikan tinggi, untuk mengintegrasikan konteks kelembagaan dan implikasinya terhadap aspek pengajaran dan pembelajaran lainnya; kajian literatur Rismansyah et al, (2022) menyatakan efikasi diri dan kemampuan beradaptasi sangat penting, untuk keberhasilan mengatasi tuntutan kerja dan masalah perubahan lingkungan, serta kualitas sumber daya manusia, merupakan aspek aset terpenting dalam mencapai tujuan organisasi. Bahkan organisasi yang mahir dalam perubahan adalah organisasi yang cerdas, gesit, mengantisipasi, menciptakan, dan berhasil dengan sukses untuk berubah.

Menurut Fernandez & Sabherwal, (1960) adalah pelopor manajemen pengetahuan; (Berger & Luckmann, 1967) menyebutkan ada 3 momen dalam proses membangun pengetahuan dalam organisasi: eksternalisasi, obyektifikasi dan internalisasi; (Drucker, 2012) manajemen pengetahuan mendefinisikan kebutuhannya; (Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2013) manajemen pengetahuan secara sederhana mendefinisikan apa yang diperlukan untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber pengetahuan.

Dimensi manajemen pengetahuan terdiri dari yaitu berbagi pengetahuan, berbagi informasi, ide, saran, dan keahlian yang relevan (Bartol and Srivastava 2002); ketiga proses tersebut juga menggambarkan tiga tipe manajemen pengetahuan yang diusulkan (Huysman & de Wit, 2004); (Koenig 2011) yaitu pertukaran pengetahuan, pencarian pengetahuan, dan penciptaan pengetahuan.

Berbagi pengetahuan didefinisikan sebagai akses organisasi kepada pemilik pengetahuan dan pengetahuan organisasi yang lainnya. Bartol & Srivastava (2002); Cunningham *et al* (2002) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai pertukaran atau berbagi informasi, saran-saran, dan keahlian yang relevan, yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi dengan individu yang lain. Kianto *et al* (2016) *knowledge sharing* (berbagi pengetahuan/pertukaran) merupakan tahapan untuk membagikan dan menyebarkan pengetahuan yang sudah dimiliki oleh organisasi artinya, berbagi pengetahuan menciptakan kesempatan kepada para karyawan untuk melakukan pembelajaran baik internal maupun eksternal organisasi.

Pendapat para ahli di atas, dijelaskan bahwa organisasi harus berbagi ilmu pengetahuan atau pertukaran informasi antar Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Mengimplementasikan program-program dari pemerintah salah satunya menjalin kerjasama baik nasional maupun internasional yaitu MoU, MoA bahkan IA antar perguruan tinggi. Akan tetapi, kenyataan munculnya masalah bahwa tidak semua program Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi dan Budaya di implementasikan oleh Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Sumatera Selatan.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) merupakan salah satu metode yang dimiliki oleh anggota, kelompok, organisasi, atau perusahaan untuk membagikan, dan saling tukar-menukar informasi kepada lainnya untuk menciptakan ilmu pengetahuan yang baru.

Dilanjutkan untuk mendukung fakta fenomena penelitian tentang berbagi pengetahuan, peneliti melakukan pengumpulan data dengan pra survei melalui wawancara secara online (*google form*), yang disebarakan kepada 30 (tiga puluh) *pilot test* yaitu ketua program studi yang merangkap sebagai dosen yang mewakili Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan, hasil wawancara diperoleh yaitu

Tanggapan responden sangat penting untuk meningkatkan kualitas informasi salah satu internet sebagai alat komunikasi ikut berperan di era 4.0 menuju 5.0 harus mengikuti teknologi, akan tetapi hambatannya pihak manajemen masih belum mengakses internet dan harus inovasi teknologi yang canggih.

Perubahan pemimpin dengan kemampuan observasi, interpretasi, dan mengintervensi adalah salah satu perubahan pemimpin menyatakan rata-rata penting, karena apabila terjadi kesalahan dalam penyampaian informasi maka akan berakibat buruk. Namun berdasarkan temuan dilapangan tidak hanya itu saja perubahan pimpinan harus mempunyai kemampuan menciptakan kepemimpinan transformasional kepada unit kerja yang lain.

Struktur organisasi spesialisasi kerja, rantai komando dan rentang kendali merupakan pelaksanaan struktur organisasi dengan tanggapan responden rata-rata penting, dengan spesialisai pekerjaan perlu adanya perampingan stuktur organisasi agar lebih efektif.

Sumber daya manusia merupakan objek dan subjek perubahan organisasi menyatakan penting, akan tetapi perguruan tinggi sering mengabaikan bahwa human capital merupakan asset atau investasi sumber daya manusia masa depan yang berkelanjutan.

Tanggapan responden pengetahuan eksternal dibutuhkan karena komunikasi sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi. Hasil temuan yang lain mengenai berbagi pengetahuan organisasi dapat menyebabkan dua kondisi organisasi setelah perubahan tersebut yaitu kondisi pertama ketika organisasi mampu menjadi lebih baik setelah melakukan tukar

menukar atau berbagi pengetahuan perubahan antar organisasi maka kondisi ini perusahaan akan menunjukkan hasil yang diinginkan.

Akan tetapi, keadaan organisasi sebaliknya makin terpuruk setelah dilaksanakan berbagi pengetahuan karena belum tentu organisasi atau perguruan tinggi tersebut menerimanya misalnya sistem penginputan data-data secara online, pertukaran mahasiswa kampus merdeka antara perguruan tinggi dan program-program MBKM dari pemerintah lainnya, disebabkan fasilitas serta kemampuan masing-masing perguruan tinggi swasta berbeda-beda. Maka kondisi ini menggambarkan bahwa organisasi tersebut gagal dalam melakukan perubahan. Namun kendalanya perkembangan ilmu pengetahuan butuh dana yang cukup besar untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pada setiap perguruan tinggi swasta disebabkan ketidakmampuan menguasai teknologi. Sedangkan sumber dana perguruan tinggi swasta tergantung besarnya jumlah mahasiswa yang diterima perguruan tinggi swasta tersebut. Maka untuk menguasai teknologi yang canggih dan aplikasi/program yang selalu update yang terbaru sangat lambat.

Oleh sebab itu berbagi pengetahuan dapat diterapkan untuk mengatasi tantangan implementasi perubahan organisasi. Berbagi pengetahuan menjadi penting untuk memastikan perubahan secara bertahap untuk dalam kelangsungan organisasi. Proses berbagi pengetahuan pada beberapa perguruan tinggi memungkinkan terjadinya transisi dari pengetahuan individu menjadi pengetahuan organisasi.

Hasil pra survey melalui penyebaran kuisisioner yang diberikan kepada responden dapat dijelaskan bahwa kualitas informasi (*Information quality*) bahwa kemampuan penyerapan pengetahuan, internet sebagai media komunikasi dan mengadopsi teknologi baru yang harus dilakukan lembaga perguruan tinggi harus mempunyai terobosan teknologi baru di era revolusi industri 4.0 menuju era society 5.0 pada perguruan tinggi.

Perubahan pemimpin (*Leader Change*) dengan kemampuan untuk mengamati (*observe*), kemampuan untuk menginterpretasi dan kemampuan untuk bertindak/mengintervensi merupakan pemimpin mempunyai dedikasi dan berinteraksi untuk melakukan perubahan sangat penting.

Struktur organisasi, spesialisasi kerja, rantai komando dan rentang kendali layaknya perguruan tinggi selalu melakukan evaluasi kerja sesuai dengan kebutuhan Perguruan Tinggi masing-masing.

Sumber daya manusia (*Human capital*) dengan keahlian yang relevan, keunggulan kompetitif dan asset sumber daya manusia bagi organisasi karena *human capital* subjek dan objek pertukaran berbagai ilmu pengetahuan di perguruan tinggi,

Eksternalisasi pengetahuan, dengan komunikasi informal, merancang saluran dan metode pengetahuan dan menciptakan pengetahuan baru karena perguruan tinggi menjaga *sense of belonging* terhadap sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil pra survey, hal yang menjadi temuan peneliti yaitu kurangnya kesadaran unit kerja untuk menambah atau tukar menukar informasi dengan yang lain. Kenyataannya tidak setiap program studi melakukan kegiatan program “Kampus Merdeka”. Oleh karena itu, pihak manajemen memiliki tugas mendorong para pengelola untuk secara sukarela melakukan aktivitas dan berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*).

Dalam hal ini telah diteliti beberapa riset sebelumnya (Rusly et al. 2014) menyatakan bahwa berbagi pengetahuan adalah fase dalam manajemen pengetahuan; (Aslam et al. 2018) hasil temuan bahwa karyawan di organisasi sektor publik menentang perubahan organisasi karena kurangnya komunikasi yang efektif, tingkat partisipasi yang lebih rendah dalam pengambilan keputusan, dan hambatan; (Ishak and Mansor 2020) analisis korelasi pearson menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi dan praktik manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kesiapan perubahan staf akademik untuk Pendidikan

4.0; (Kokt and Makumbe 2020) hasil temuan bahwa inovasi universitas mempunyai hubungan signifikan terhadap berbagi pengetahuan; (Nham, Tran, and Nguyen 2020) hasil empiris menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan termasuk memberikan pengetahuan, mengumpulkan pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan perubahan individu

Adaptasi didefinisikan sebagai suatu strategi yang digunakan oleh manusia dalam masa hidupnya untuk mengantisipasi perubahan lingkungan baik fisik maupun sosial, Alland (1975) bahwa individu-individu harus siap menghadapi perubahan yang tinggi akan lebih berkemampuan dalam menyesuaikan diri dengan inovasi terbaru, sejalan dengan perubahan. Gersick (1991); Robert & Bliese (2015) menjelaskan bahwa kesiapan untuk menghadapi perubahan merupakan hal yang penting, individu dan organisasi harus menyesuaikan diri dengan cara-cara baru dalam melakukan pekerjaan dan mengubah sifat tugas kerja harus mengikuti teknologi secara terus-menerus.

Persaingan global mengharuskan organisasi terus-menerus beradaptasi dengan tantangan baru yang mengharuskan karyawan siap untuk berubah (Csiernik *et al.*, 2007) menyatakan bahwa ketika persiapan dan peringatan dini yang memadai terjadi perubahan organisasi proses pada dasarnya membuat stres karena sumber daya manusia harus beradaptasi dengan perubahan dan lingkungan yang berkembang secara terus menerus. Menurut Chan (2014) adaptasi organisasi dalam rangka mencari cara untuk menyesuaikan kembali (*realign*) organisasi dengan lingkungan yang berubah.

Pentingnya kemampuan beradaptasi pada perguruan tinggi guna mengimplementasikan perubahan organisasi dengan cara-cara yang baru. Namun butuh proses yang lama, karena kebiasaan pola lama sulit untuk diubah, salah satunya kebutuhan inovasi teknologi yang canggih karena pentingnya menginput data internal ke eksternal misalnya nilai mahasiswa, pelaksanaan akreditasi secara online dan lain-lain.

Para ahli di atas menyatakan bahwa *adaptability* adalah kemampuan beradaptasi organisasi dalam merespon perubahan lingkungan sebagai kemampuan, kemauan, dan motivasi untuk mengubah serta menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang baru.. Jadi, kemampuan beradaptasi dapat didefinisikan bahwa kemampuan menyesuaikan diri dengan lingkungan untuk kelangsungan hidup baik individu kelompok maupun organisasi.

Untuk mendukung fakta fenomena penelitian tentang kemampuan beradaptasi, peneliti melakukan pengumpulan data dengan pra survei melalui wawancara secara online (*google form*), yang disebarakan kepada 30 (tiga puluh) *pilot test* yaitu ketua program studi yang merangkap sebagai dosen yang mewakili Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan, hasil wawancara diperoleh yaitu :

Tanggapan responden menyatakan dalam mempercepat adaptasi pada suatu pekerjaan baru, seharusnya diawali dengan penyesuaian secara kultural dari suatu organisasi. untuk pengalaman masa lalu biasa sulit diungkapkan, butuh komunikasi dengan pengelola sebelumnya. Sedangkan pengalaman imajiner kemampuan untuk melakukan pembentukan visi dan misi organisasi, sedangkan keterbukaan terhadap pengalaman (*Openness to Experience*) dengan beradaptasi budaya pengalaman masalah lalu dan pengalaman imajiner dapat mengadaptasi perubahan dengan pekerjaan baru.

Kecerdasan emosional (*Emotional Intelligence*) menunjukkan bahwa dengan kepuasan kerja, kesadaran serta kemampuan untuk membina hubungan (kerjasama) dengan cepat menyelesaikan dan menyesuaikan perubahan walaupun pekerjaan itu sulit. Maka ekspresi kerja, kesadaran mampu untuk membina hubungan merupakan hal yang penting, karena hal-hal tersebut merupakan penunjang kesuksesan organisasi akan tetapi pada kenyataannya tingkat kesadaran rendah dan kurang diterapkan menjalin hubungan.

Tanggapan responden, mengenai kemampuan memunculkan ide (*Originality*), dengan kemampuan gagasan yang baru, kemampuan pemecahan masalah serta kemampuan

mengelaborasi dengan hasil mampu mengembangkan ide-ide menyesuaikan situasi dengan cara-cara kreatif untuk memecahkan masalah.

Tanggapan responden untuk, kemampuan kognitif yaitu memodifikasi, mengevaluasi serta memediasi dapat menjadi pencegahan agar pekerjaan tidak monoton, kejenuhan dan harus mempunyai kemampuan beradaptasi. Tetapi tidak semua setiap unit kerja mempunyai kemampuan yang sama. Kemampuan memediasi merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan belajar tugas-tugas baru ditempat kerja pada perguruan tinggi

Kecanggihan teknologi dengan kecepatan jaringan informasi, adaptasi teknologi serta meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja harus beradaptasi dengan dukungan kecanggihan teknologi yang baru. Kecepatan jaringan informasi, adaptasi teknologi serta meningkatkan efektivitas untuk efisiensi kerja harus beradaptasi dengan kecanggihan teknologi untuk kesiapan menghadapi perubahan organisasi sangat penting.

Tanggapan responden sangat penting bahwa pemimpin adaptif bahwa, dengan kemampuan mengamati, fleksibel dan refleksi perubahan serta cepat bertindak/mengintervensi dalam mengambil keputusan manajemen untuk menghadapi perubahan yang begitu cepat. Pimpinan adaptif mampu mengamati, fleksibel dan refleksi serta mengintervensi dalam pengambilan keputusan untuk menghadapi segala perubahan yang begitu cepat. Akan tetapi perlu dipahami setiap unit kerja belum tentu mampu memahami segala perubahan yang terjadi.

Hasil temuan tidak setiap organisasi dapat beradaptasi dengan teknologi yang baru perlu proses, karena menyangkut masalah perbedaaan kemampuan sumber daya pada perguruan tinggi swasta. Memunculkan gagasan baru dapat menghasilkan ide dan dapat menjadi bekal dalam menghadapi perubahan, guna menyesuaikan diri dengan yang baru akan tetapi selalu ditolak dengan alasan tertentu.

Pemimpin adaptif bahwa, dengan kemampuan mengamati, fleksibel dan refleksi perubahan serta cepat bertindak/mengintervensi dalam mengambil keputusan manajemen untuk menghadapi perubahan yang begitu cepat .

Riset sebelumnya Pulakos *et al* (2006); Robert & Bliese (2015) alasan apapun dengan mengikuti perubahan dan inovasi kebutuhan yang terus meningkat harus bisa beradaptasi dengan keadaan perubahan, perubahan adalah cara tumbuh, berkembang, dan beradaptasi; (Răducu & Stănculescu, 2021) efikasi diri berpengaruh terhadap kemampuan adaptasi secara online. Tan & Nadarajah (2021) kemampuan beradaptasi secara tidak langsung meningkatkan kesiapan perubahan.

Pelopor teori *Environment* adalah sekumpulan kekuatan yang berada diluar organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967); (Wohlwill 1974). Jones (2013) lingkungan adalah suatu keadaan untuk melakukan kegiatan organisasi. Perubahan lingkungan dan transformasi organisasional telah mendorong perubahan peran fungsi sumber daya manusia. Namun demikian, banyak tim manajemen mengalami kesulitan mentransformasikan peran atau fungsi sumber daya manusia kepada fungsi strategik (Connolly *et al*, 1997). Organisasi terkait dengan perubahan lingkungan eksternal merupakan sistem terbuka yang memandang organisasi sebagai organisme yang kompleks yang harus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan pada perguruan tinggi misalnya kebijakan dan program-program yang diselenggarakan oleh Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi.

Akan tetapi, secara tidak langsung berdampak pada kebijakan internal pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di bawah naungan yayasan. Tentunya hal ini jadi permasalahan antara kebijakan internal perguruan tinggi swasta dengan kebijakan program-program Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi. Bila perguruan tinggi tidak melaksanakan kebijakan/peraturan pemerintah maka akan berdampak pada kehilangan indeks kinerja

utamanya, serta merugikan semua program studi dan mendapatkan kesulitan pada saat mengajukan proses akreditasinya.

Salah satu contoh pelaksanaan program kampus merdeka, merdeka belajar yaitu pertukaran mahasiswa merdeka dan modul nusantara antar perguruan tinggi baik negeri maupun swasta wajib melaksanakan program kebijakan dari pemerintah yang tercantum di dalam Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Indonesia Nomor 74/P/2021 Tentang Pengakuan Satuan Kredit Semester Pembelajaran Program Kampus Merdeka Menteri, (2021) ketua program studi harus mengakui satuan kredit semester di universitas lain meskipun mata kuliah tersebut diluar program studi

Perubahan lingkungan organisasi merupakan suatu keadaan dimana perusahaan melakukan upaya-upaya agar dapat mengembangkan perusahaan ataupun berupaya untuk mencegah perusahaan agar tidak mengalami kegagalan (Schmid, 2004); Perubahan organisasi ini paling banyak di akibatkan oleh lingkungan eksternal; Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang memaksa organisasi tersebut menyesuaikan dengan kondisi eksternal (Shinn 2016). Namun, tidak jarang juga perubahan lingkungan organisasi terjadi karena faktor-faktor internal organisasi.

Perubahan lingkungan organisasi dapat menyebabkan dua kondisi organisasi setelah perubahan tersebut, kondisi pertama ketika organisasi mampu menjadi lebih baik setelah perubahan organisasi maka kondisi ini organisasi berhasil. Namun, dalam keadaan yang sebaliknya dimana organisasi makin terpuruk setelah terjadi perubahan, maka kondisi ini menggambarkan bahwa organisasi tersebut gagal dalam melakukan perubahan.

Lingkungan eksternal organisasi cenderung merupakan kekuatan yang mendorong untuk terjadinya perubahan. Diantara para pakar ada yang menyebut faktor pendorong perubahan ini sebagai kebutuhan akan perubahan (Hussey, 2000; Kreitner & Kinicki, 2010). Sementara itu, Greenberg & Baron (2008); Robbins *et al* (2008) menyebutkan sebagai kekuatan untuk

perubahan. Terminologi tersebut mengandung arti bahwa kebutuhan akan perubahan lebih bersifat faktor internal organisasi, sedangkan kekuatan untuk perubahan dapat bersumber dari faktor eksternal dan internal.

Organisasi seharusnya mampu mengimplementasikan pentingnya proses terlaksana pengelolaan lembaga pada perguruan tinggi berupa peran untuk meningkatkan mutu kualitas universitas menghadapi kesiapan perubahan. Lembaga institusi atau perguruan tinggi dituntut untuk menyiapkan perubahan evolusioner dengan menyesuaikan kemampuan secara terus menerus baik itu individu, kelompok maupun organisasi. Mattar (2021) bahwa perubahan lingkungan organisasi merupakan suatu keadaan organisasi melakukan upaya-upaya agar dapat mengembangkan organisasi ataupun berupaya untuk mencegah organisasi agar tidak mengalami kegagalan.

Salah satunya adalah berupaya menciptakan sumber daya manusia yang unggul khususnya dibidang pendidikan perguruan tinggi dalam menghadapi perubahan yaitu “Kampus Merdeka” (Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, 2019). Namun hal ini tidak hanya universitas negeri yang melakukan perubahan, universitas swasta yang dimaksud peneliti pun melihat hal tersebut membuat visi dan misi universitas untuk melakukan perubahan menuju universitas bertaraf nasional dan berskala internasional.

Jadi perubahan lingkungan eksternal merupakan upaya meningkatkan dan mengembangkan kemampuan inovatif, kekuatan organisasi dan sumber daya manusia sejalan dengan perubahan.

Sejauh ini beberapa riset lingkungan organisasi yang dinamis serta tingginya tuntutan masyarakat atas pelayanan yang berkualitas membuat organisasi publik harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan (Weiner 2009); (Weiner *et al*, 2020) hasil riset bahwa pentingnya perubahan organisasi selaras dengan perubahan global, organisasi terus mencari tantangan masa yang akan datang.

Menurut Yeap et al (2020) bahwa ditempat kerja berpengaruh terhadap perilaku kepemimpinan dan komitmen juga berdampak kesiapan dosen untuk berubah, bahkan hasil temuan menyatakan kesiapan perubahan dapat memberikan wawasan yang signifikan pembuat kebijakan pendidikan.

Hasil riset sebelumnya Rismansyah et al (2021) menyatakan lingkungan kerja memiliki dampak yang cukup besar terhadap kesiapan untuk berubah. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja, semakin terbuka karyawan untuk berubah. Sedangkan pemberdayaan sumber daya manusia memiliki dampak yang sangat besar terhadap kesiapan untuk berubah.

Hal ini dapat diartikan bahwa semakin besar pemberdayaan sumber daya manusia maka semakin besar kesiapan untuk berubah semakin besar pemberdayaan sumber daya manusia maka semakin besar pula kesiapan untuk berubah. Bahkan lingkungan kerja dan pemberdayaan sumber daya manusia berdampak pada kesiapan untuk berubah. Oleh karena itu semakin kondusif lingkungan kerja maka semakin besar pemberdayaan sumber daya manusia maka semakin besar pula kesiapan untuk berubah.

Perubahan lingkungan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang semakin kompleks dan kompetitif menjadi menarik, karena berbagai faktor dalam lingkungan eksternal maupun kemampuan organisasi bahkan keterlibatan pengelolaan sumber daya manusia menjadi salah satu kelompok kekuatan penyebab perubahan. Perubahan organisasi terjadi karena adanya faktor perubahan eksternal yaitu peraturan-peraturan, tingkat pendidikan yang lebih tinggi, kemajuan teknologi, kegiatan persaingan yang dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuannya.

Dilanjutkan untuk mengumpulkan data pendukung fakta fenomena tentang perubahan lingkungan eksternal, peneliti melakukan pra survei melalui wawancara secara online (*google form*), sebagai data yang disebarakan kepada 30 (tiga puluh) *pilot test* yaitu ketua program studi

yang mewakili Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan, hasil wawancara diperoleh

Tanggapan responden menyatakan bahwa perubahan revolusioner dengan inovatif, desain organisasi, serta transformasi lingkungan kerja, mampu cepat berinovasi terhadap lingkungan dengan sistem yang baru dan di lingkungan kerja baru yang begitu cepat mencakup seluruhnya. Perubahan revolusioner bersifat mendadak, dratis, dan mencakup seluruh organisasi, tetapi sebagian tanggapan responden perlu menyesuaikan dengan keadaan. Hal ini sering mendapatkan hambatan karena kebiasaan lama harus inovatif lingkungan kerja yang baru,

Pentingnya kekuatan organisasi mempunyai daya saing, perampingan, dan kemampuan inovasi merupakan kekuatan organisasi tentunya harus memiliki sumber daya manusia untuk menghadapi kesiapan perubahan lingkungan. Modal utama dalam membangun kekuatan organisasi agar dapat untuk dapat bertahan dan berkelanjutan.

Tanggapan responden pentingnya kekuatan sumber daya manusia salah satunya keterampilan akademik, mengubah ide menjadi kreatif sangat baik tujuannya dan kompetensi sumber daya manusia dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal pada perguruan tinggi, hanya saja tidak semua bisa melakukannya dibutuhkan pembelajaran/pembinaan/pelatihan untuk merangsang atau membiasakan sumber daya manusia supaya menjadi inovatif/kreatif dan bahkan mungkin menemukan hal baru.

Kemampuan inovasi harus mempunyai kemampuan daya tanggap, inisiatif, dan daya saing organisasi, agar kemampuan berinovasi terhadap lingkungan eksternal organisasi pada perguruan tinggi merupakan hal yang sangat penting karena bisa menjadi pendukung atau sebaliknya akan menjadi penghambat dalam menjalankan organisasi. Namun kenyataan sulit untuk melaksanakan perubahan lingkungan eksternal disebabkan rasa tidak percaya diri sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Regulasi/peraturan bahwa dengan kebijakan proses pembelajaran, ketepatan pelaksanaan program dan rekayasa penerapan institusi pendidikan perguruan tinggi harus dilaksanakan sesuai peraturan Kemendikbudristek Peraturan Kemendikbudristek menjadi suatu standar dalam proses pembelajaran tetap harus diikuti dan menyesuaikan, untuk keseragaman dalam proses pendidikan bangsa secara nasional, karena ini sudah menstandarisasi mutu pendidikan di Indonesia.

Perubahan lingkungan eksternal pada perguruan tinggi harus melaksanakan regulasi/peraturan Kemendikbudristek, kenyataan sulit untuk melaksanakan perubahan lingkungan secara eksternal disebabkan rasa tidak percaya diri sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. bahkan tidak semua perguruan tinggi melaksanakannya, program Kemendikbudristek diantaranya pertukaran antar dosen, mahasiswa serta kerja sama beberapa perusahaan, antar perguruan tinggi baik dalam negeri maupun luar negeri. Hasil pra survey melalui penyebaran kuisioner yang diberikan kepada responden ada beberapa temuan yaitu perubahan lingkungan organisasi melalui inovatif yang begitu cepat mencakup seluruhnya, sering mendapatkan hambatan karena kebiasaan lama harus transformasi lingkungan kerja yang baru. Namun demikian institusi pendidikan perguruan tinggi harus dapat menyesuaikan perubahan lingkungan eksternal disebabkan Peraturan Kemenristekdikti dan masa pergantian jabatan kementerian maka berganti pula kebijakan/Peraturan Kemenristekdikti

Berdasarkan latar belakang, fenomena dan permasalahan dalam penelitian ini bahwa ketika perubahan akan dilakukan maka hasil temuan bahwa terjadinya “Penolakan atas perubahan itu sendiri”. Istilah yang sangat populer dalam manajemen adalah resistensi perubahan (*Resistance To Change*). Penolakan atas perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar. Penolakan bisa jelas kelihatan (eksplisit) dan segera, misalnya mengajukan protes, mengancam mogok, demonstrasi, dan sejenisnya; atau bisa juga

tersirat (Implisit), dan lambat laun, misalnya loyalitas pada organisasi berkurang, motivasi kerja menurun, kesalahan kerja meningkat, tingkat absensi meningkat, dan lain sebagainya.

Hal ini bertolak belakang dengan lembaga perguruan tinggi yang dituntut mengikuti perubahan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk generasi-generasi masa depan (Nasir 2018). Oleh karena itu penolakan atas perubahan tidak selalu negatif karena justru adanya penolakan tersebut maka perubahan tidak bisa dilakukan secara sembarangan, perubahan tidak selalu muncul dipermukaan dalam bentuk yang standar disimpulkan bahwa kesiapan untuk perubahan dalam bidang sumber daya sangat penting meliputi pengembangan, kapasitas dosen, kelembagaan, kebijakan dan program yang terkait dengan sumber daya iptek, serta riset dan pengembangan juga inovasi

Organisasi tidak dapat menghindari perubahan, setiap pimpinan, manajer atau ketua jurusan, ketua program studi pada perguruan tinggi harus siap menghadapi perubahan dan memperdayakan agen perubahan. Dalam penelitian ini fokus pada kesiapan untuk perubahan organisasi pada perguruan tinggi swasta (PTS) secara mahir, terampil, mengantisipasi dan menciptakan perubahan. Hal ini sejalan menurut (Kanter, 2003; Kanter, 2020) menjelaskan bahwa *change adept organization* merupakan suatu organisasi yang secara terampil, tangkas, mengantisipasi, menciptakan serta merespon secara efektif untuk menyiapkan diri menghadapi perubahan.

Dari beberapa fenomena, riset gap dan permasalahan tentang kesiapan untuk menghadapi perubahan organisasi di atas, peneliti melakukan riset lebih lanjut dengan judul “Pengaruh Efikasi Diri, Berbagi Pengetahuan, Perubahan Lingkungan Eksternal Terhadap Kesiapan Untuk Perubahan Melalui Kemampuan Beradaptasi Pada LLDIKTI Wilayah II Pada Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Sumatra Selatan ”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan uraian diatas maka perlu dikaji lebih lanjut tentang efikasi diri, berbagi pengetahuan, perubahan lingkungan eksternal, kesiapan untuk perubahan dan kemampuan beradaptasi pada Perguruan Tinggi Swasta Provinsi Sumatera Selatan. Untuk mendukung penelitian empirik, masalah penelitian dikembangkan menjadi beberapa rumusan masalah yang akan diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh efikasi diri, berbagi pengetahuan, kemampuan beradaptasi terhadap kesiapan untuk perubahan ?
2. Bagaimana pengaruh efikasi diri, berbagi pengetahuan terhadap kesiapan untuk perubahan melalui kemampuan beradaptasi ?
3. Bagaimana perubahan lingkungan eksternal moderating kemampuan beradaptasi terhadap kesiapan untuk perubahan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara empiris dan menganalisa tentang efikasi diri, berbagi pengetahuan, perubahan lingkungan eksternal, kesiapan untuk perubahan dan kemampuan beradaptasi pada Perguruan Tinggi Swasta Provinsi Sumatera Selatan sehingga akan dibangun model teoritikal dan empiris tentang topik ini, mengacu pada permasalahan yang akan diteliti maka penelitian ini bertujuan untuk yaitu :

1. Membuktikan secara empiris dan menganalisa pengaruh efikasi diri, berbagi pengetahuan, terhadap kesiapan untuk perubahan
2. Membuktikan secara empiris dan menganalisa efikasi diri, berbagi pengetahuan terhadap kesiapan untuk perubahan melalui kemampuan beradaptasi
3. Membuktikan secara empiris dan menganalisa perubahan lingkungan eksternal memoderating kemampuan beradaptasi terhadap kesiapan untuk perubahan

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian ini, diharapkan memberikan manfaat terhadap pengembangan ilmu manajemen umumnya dan juga manajemen sumber daya manusia terdiri dari yaitu

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis penelitian secara spesifik berkontribusi yang dicapai yaitu

1. Secara teoritis diharapkan dapat memberikan dalam pengembangan ilmu manajemen khususnya pada kajian yang berdasarkan teori manajemen perubahan dan kesiapan untuk perubahan, pada Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II di Provinsi Sumatra Selatan
2. Secara teoritis diharapkan untuk memberikan kontribusi yaitu model penelitian empirik mengenai efikasi diri, berbagi pengetahuan terhadap kesiapan untuk perubahan dimediasi kemampuan beradaptasi Perguruan Tinggi Swasta pada LLDIKTI Wilayah II di Provinsi Sumatra Selatan.
3. Secara teoritis diharapkan untuk memberikan kontribusi yaitu model penelitian empirik mengenai kemampuan beradaptasi terhadap kesiapan untuk perubahan dimoderasi perubahan lingkungan eksternal Perguruan Tinggi Swasta pada LLDIKTI Wilayah II di Provinsi Sumatra Selatan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dalam penelitian ini memberikan kontribusi kepihak pengambil kebijakan yaitu

1. Secara praktis diharapkan dapat menjadi bahan pemikiran dan masukan bagi pihak sebagai perumus kebijakan-kebijakan dalam menghadapi kesiapan untuk perubahan organisasi yang begitu cepat guna meningkatkan sumber daya manusia dilingkungan Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatra Selatan.

2. Secara praktis diharapkan berguna bagi semua pihak yang terlibat di dalam sebagai bahan pertimbangan bidang kajian manajemen sumber daya manusia khusus teori tentang efikasi diri, perubahan lingkungan eksternal, berbagi pengetahuan, kesiapan untuk perubahan, kemampuan beradaptasi menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.
3. Secara Praktis diharapkan pada dunia pendidikan yang harus berkompetitif dan berkualitas serta melakukan reformasi. Perguruan Tinggi Swasta di lingkungan LLDIKTI Wilayah II Provinsi Sumatera Selatan dituntut, khususnya pada unit tata kelola yaitu program studi untuk melakukan perubahan secara terus-menerus dari waktu ke waktu

1.5 Kebaruan Penelitian

Kebaruan adalah hasil kajian baru yang belum pernah dilakukan oleh peneliti lain atau dipublikasikan hasilnya atau improvisasi dan penguatan kekurangan dalam temuan penelitian sebelumnya (Guilford, 1976; Sukardi, 2009). Peneliti memandang bahwa penting kesiapan untuk perubahan organisasi/institusi perguruan tinggi swasta dalam menghadapi kesiapan untuk perubahan. Studi ini mengembangkan teori yaitu manajemen perubahan dan kajian kesiapan untuk perubahan organisasi (*Organizations' Readiness for Change*). Kebaruan dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut;

1.5.1 Pengembangan model teoritikal

Pengembangan model teoritikal dalam riset ini peneliti mengadopsi beberapa teori dan literatur-literatur yang berhubungan dengan berbagai kajian sebelumnya. Pelopor perubahan “tiga langkah model (Lewin 1951) ‘*changing as three steps*’ (*CATS*). Manajemen perubahan organisasi memerlukan transformasional menuju organisasi yang baru (Burnes 2017). Model perubahan organisasi tiga langkah (Lewin 1947) model perubahan adalah pencairan, perubahan, dan penyegaran. Teori perubahan kelembagaan (Franklin 2016); transformasi kondisi perubahan menyebabkan organisasi beradaptasi dengan lingkungannya sebagai akibat dari dampak perubahan zaman. Leigh (2020) transformasi organisasi; (Robbins et al. 2020);

modifikasi (Robbins,P and Coulter 2021) adalah benang merah yang harus dipertahankan untuk mengubah fitur organisasi dan manajerial; pentingnya meneliti kesiapan kecerdasan organisasi (Kai, 2017; Alami et al., 2021). Berdasarkan argumen di atas bahwa perubahan bisa berdampak positif dan negatif, perubahan yang positif akan menghasilkan pembaharuan, akan tetapi sebaliknya bila perubahan berdampak negatif berarti tanpa adanya pembaharuan efeknya tidak akan ada kemajuan maka akan sulit beradaptasi dengan perubahan masa yang akan datang.

Menurut (Armenakis et al. 1993) menciptakan transformasi organisasi untuk perubahan; (Holt et al. 2009); (Foster-Fishman et al. 2007) kesiapan menciptakan perubahan dalam suatu organisasi; (Weiner et al. 2008) konsepsi kesiapan untuk berubah; (Weiner 2009) pentingnya kesiapan perubahan organisasi selaras dengan perubahan global (Piotrowska-Bożek 2019); perubahan organisasi (Weiner et al. 2020) kesiapan berubah diartikan sikap kekuatan dalam mengantisipasi perubahan agar tidak mengalami kegagalan.

Kebaharuan dalam penelitian ini pada kesiapan untuk perubahan dengan menambahkan dimensi yaitu keterlibatan pengelolaan perubahan. Dengan alasan selama melakukan observasi di beberapa perguruan tinggi swasta temuan peneliti bahwa keterlibatan pengelola dalam organisasi berperan sangat penting, salah satunya melanjutkan studi lanjut dan ikut serta dalam program-program pemerintah (Kemendikbudristek). Menurut (Holt. et al. 2007) bahwa perubahan adalah kemampuan, kekuatan, dan keterlibatan dalam perubahan; *Engagement theory of change management* (Trowler 2015) menjelaskan mengapa keterlibatan pengelolaan dalam perubahan pada perguruan tinggi sangat penting, disebabkan keterlibatan pengelola merupakan subjek dan objek perubahan merupakan kunci perguruan tinggi untuk mencapai kesuksesan perubahan di dunia pendidikan, dengan memberdayakan sumber daya manusia, guna mengatasi resistensi dalam perubahan perguruan tinggi. Hasil riset sebelumnya (Maratovna 2023) temuan ini menyoroti pentingnya mendorong tingkat keterlibatan karyawan

yang tinggi sebagai katalis untuk perubahan organisasi yang sukses, menekankan perlunya strategi yang meningkatkan keterlibatan dan mempromosikan budaya perubahan yang positif

Dalam hal ini sudah diteliti sebelumnya (White et al. 2005) kepemimpinan adaptif melibatkan perubahan perilaku individu ketika situasi terus berubah (Boylan & Turner, 2017; De Buck *et al.*, 2018) manajemen perubahan dan keterlibatan karyawan dan keterlibatan pemangku kepentingan dalam pengembangannya, sangat penting. Hart *et al.* (2009) studi kasus yang melibatkan pemangku kepentingan pada tahap awal evaluasi dampak kegiatan pengembangan pendidikan (Swarnalatha and Prasanna 2013); selanjutnya peneliti (Zuraida et al. 2019) faktor eksternal yaitu dukungan kebijakan pimpinan fakultas dan faktor intrinsik yaitu pengalaman pengajaran terhadap faktor eksternal, terutama dukungan manajemen, secara tidak langsung mempengaruhi keterlibatan karyawan.

Hasil riset ini membuktikan bahwa perubahan sangat penting bagi organisasi (Hussain et al. 2018) peran kepemimpinan dan keterlibatan karyawan dalam perubahan organisasi; riset kesiapan karyawan untuk perubahan di Perguruan Tinggi Negeri (Gelaidan *et al.*, 2018) organisasi harus berkomunikasi dengan melibatkan karyawan dan memastikan partisipasi mereka dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan. Oleh karena itu peneliti menambahkan keterlibatan pengelolaan perubahan dalam merumuskan perencanaan dan pelaksanaan perubahan (Hesari et al. 2022) keterlibatan siswa mempengaruhi kesiapan belajar yang dimediasi oleh kesiapan untuk berubah. Namun, beberapa riset terdahulu hingga saat ini belum ditemukan hasil penelitian keterlibatan pengelola perubahan sebagai dimensi kesiapan untuk perubahan pada organisasi. Untuk membuktikannya akan di uji lebih lanjut dalam penelitian ini.

Teori adaptasi (Helson 1964) kemampuan beradaptasi organisasi menghadapi lingkungan yang terus berubah; (Lawrence & Lorsch, 1967; Lewontin, 1978); teori adaptasi organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah; kemampuan beradaptasi individu

(Chan 2014) *Bottom-up* berkaitan dengan sumber daya manusia, sedangkan *top-down* berkaitan dengan kelincahan organisasi. Mattar (2021) pentingnya dukungan manajemen dan berbagi pengetahuan untuk implementasi inovasi organisasi dan media sosial yang akan digunakan.

Untuk kebaruan pada variabel kemampuan beradaptasi di dalam penelitian ini, akan menambahkan dimensi kecanggihan teknologi. Mengapa kecanggihan teknologi sangat penting, berdasarkan hasil pengamatan objek penelitian pada setiap Perguruan Tinggi Swasta LLDIKTI Wilayah II di Provinsi Sumatera Selatan, perlu peningkatan kinerja semua perguruan tinggi agar dapat beradaptasi dengan teknologi digital yang baru. Guna tuntutan perubahan-perubahan dibidang pendidikan yang begitu cepat, baik dibidang akademik maupun kegiatan yang lain berhubungan dengan teknologi digital. Oleh karena itu kemajuan teknologi menawarkan perubahan-perubahan untuk meningkatkan kinerja bagi perguruan tinggi, agar dapat lebih beradaptasi dengan teknologi digital yang baru, salah satunya sistem komputerisasi, jejaringan yang begitu cepat perubahannya yaitu pelaporan data-data perguruan tinggi dengan program-program lainnya dari pemerintah (Kemendikbudristek).

Beberapa riset sebelumnya membahas mengenai kemampuan beradaptasi dalam mengantisipasi perubahan (Tillson et al. 2005) kemampuan beradaptasi sebagai tanggapan yang efektif terhadap situasi yang berubah; selanjutnya (Uhl-bien and Arena 2018) kemampuan beradaptasi organisasi sangat penting (Kodama, 2019); kemampuan beradaptasi organisasi mungkin memerlukan cara-cara baru; (Jovanovic, 2001; Acs *et al.*, 2021) adaptasi cepat teknologi baru; (Goncalves et al. 2021); kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi dengan perubahan; (Omar *et al*, 2021) teknologi digital telah diintegrasikan ke dalam proses belajar mengajar jarak jauh (*online*); (Goncalves and Bergquist 2022) kemampuan beradaptasi organisasi dalam inovasi digital. Namun untuk mengatasi masalah perubahan dan ketidakpastian, pentingnya untuk mengelola perubahan organisasi dengan menyesuaikan

kecanggihan teknologi yang baru. Sehingga mampu beradaptasi untuk mengantisipasi perubahan yang terus berubah, jika tidak maka akan menjadi penghambat kelangsungan hidup organisasi.

Temuan riset sebelumnya bahwa (Antoni, Jie, and Abareshi 2020) kemampuan teknologi informasi organisasi untuk meningkatkan kinerja lingkungan; Salim et al., (2022) menyatakan bahwa peran mediasi dan pengaturan hubungan antara kesiapan organisasi dan niat untuk menggunakan blockchain (*Technology Readiness Index*). Namun hal ini akan menjadi masalah, karena tidak semua organisasi dapat memanfaatkan sumber daya pengetahuan teknologi yang baru, sehingga akan sulit mendapatkan informasi yang begitu cepat, bahkan akan kalah bersaing dengan yang lain. Kebaruan dalam penelitian ini adalah kemampuan beradaptasi bahwa semua perguruan tinggi mampu beradaptasi dengan kecanggihan teknologi. Keterlibatan manajemen perubahan penting untuk menghadapi kesiapan perubahan, yaitu sumber daya manusia yang menjadi subjek dan objek perubahan

Lingkungan adalah kumpulan kekuatan yang ada di luar organisasi (Lawrence & Lorsch, 1967; Wohlwill, 1974; Jones, 2013) lingkungan mengacu pada pengaruh yang dihadapi organisasi memiliki potensi mengubah cara beroperasi dan kapasitasnya untuk mengamankan sumber daya yang langka. Byers & Rue, (1997) perubahan lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Perubahan lingkungan eksternal yaitu lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar suatu organisasi perubahan lingkungan eksternal yaitu lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur yang berada di luar suatu organisasi (Stoner *et al* 1995; Kaswan, 2014).

Berdasarkan riset yang sudah diteliti kemampuan beradaptasi dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Pulakos et al. 2006); (Yeap *et al.*, 2020) temuan ini telah memberikan wawasan yang signifikan ke tingkat yang lebih tinggi bagi pembuat kebijakan dibidang pendidikan. Berdampak pada implikasi praktis berfungsi sebagai strategi departemen

pemimpin untuk meningkatkan kepemimpinan mereka dan meningkatkan kesiapan dosen untuk berubah.

Kebaharuan pada perubahan lingkungan eksternal dalam penelitian ini dengan menambahkan yaitu regulasi/peraturan (Kemendikbudristek). Mengapa pentingnya, karena berubahnya peraturan yang ditetapkan oleh Kemendikbudristek. Bahkan setiap pergantian pimpinan pada Kemendikbudristek, maka berubah juga regulasi/peraturan dan kebijakan internal yang harus dilaksanakan oleh setiap perguruan tinggi tersebut serta harus mengikuti dan mentaati aturan-aturan tersebut. Sehingga setiap perguruan tinggi tersebut harus menyesuaikan dan melaksanakan regulasi/peraturan yang baru. Salah satunya berdasarkan Keputusan Menteri Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 74/P/2021 Tentang Pengakuan Satuan Kredit Semester Pembelajaran Program Kampus Merdeka Menteri, (2021). Apabila regulasi/peraturan (Kemendikbudristek) tidak dilaksanakan maka sangsi program studi tersebut akan menjadi hambatan dan tidak bisa mengajukan laporan akreditasi. Pentingnya regulasi/peraturan (Kemendikbudristek) harus dilaksanakan oleh perguruan tinggi khusus program studi harus melakukan perubahan dibidang kurikulum dan harus mengakui satuan kredit semester di universitas lain meskipun mata kuliah tersebut diluar program studi. Program kebijakan pertukaran mahasiswa merdeka dan modul nusantara antar perguruan tinggi baik negeri maupun swasta wajib melaksanakan,

1.5.2 Pengembangan hipotesis dan pengujian empirik.

Pengembangan hipotesis dan pengujian empirik dilakukan beberapa hasil penelitian terdahulu menambah hasil pengembangan penelitian, dilanjutkan pengujian berkaitan dengan konsep dalam penelitian ini. Teori efikasi diri telah terbukti (Bandura, 1977; Bandura & Adams, 1977). Efikasi diri eksperimental (Kolil, Muthupalani, and Achuthan 2020); pendapat

ahli (Bandura 1982) efikasi diri melakukan tugas lebih efektif dengan kemampuan individu; (Bandura 1986) menyatakan dampak efikasi diri terhadap prestasi akademik; (Tomás et al. 2020) prestasi akademik, efikasi diri sangat penting bersama dengan keterlibatan lainnya.

Berdasarkan literatur efikasi diri (Chemers, Hu, and Garcia 2001); (Lotkowski, Robbins, and Noeth 2004); (Gore Jr 2006); (Richardson, Abraham, and Bond 2012); (Putwain, Sander, and Larkin 2013); (Eakman et al. 2019) bahwa hasil akademik adalah efikasi diri; (Freire et al. 2020) efikasi diri merupakan penilaian terhadap kemampuan akademik (Pumptow and Brahm 2021); (Rismansyah *et al.*, 2022) menyatakan bahwa efikasi diri dan kemampuan beradaptasi sangat penting. Hasil argumen riset di atas bahwa bukan hanya rasa percaya diri untuk melaksanakan perubahan pekerjaan, tetapi kendalanya adalah rasa takut, karena keahlian yang dimiliki sudah tidak terpakai lagi. Kajian literatur mengenai hubungan efikasi diri dan adaptasi merupakan hal yang penting (Duffy et al. 2015) untuk meningkatkan keyakinan diri menyelesaikan tugas dengan adaptasi pekerjaan yang baru. Namun, hingga saat ini belum ada temuan riset yang meneliti bagaimana kemampuan beradaptasi terkait dengan efikasi diri.

Pelopop dari manajemen pengetahuan (Fernandez & Sabherwal, 1960; Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2013) sumber daya pengetahuan apa yang diperlukan; (Drucker 2012), manajemen pengetahuan adalah kebutuhannya; Praktik manajemen pengetahuan untuk meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan dan keberlanjutan (Nonaka 1994); eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan yang efektif telah diakui sebagai kunci kinerja organisasi yang kompetitif (Nonaka and Takeuchi 1995).

Meskipun memiliki teknologi dan sistem yang canggih, banyak organisasi masih belum berhasil mengeksploitasi sumber daya pengetahuan yang mereka miliki (Kim and Yukl 1995); (Robinson et al. 2005); pengetahuan sebagai aset untuk mengeksploitasi dan mendukung perbaikan berkelanjutan dalam organisasi. Akan tetapi Robert & Bliese (2015) keberhasilan dan kegagalan organisasi memiliki pengetahuan disertai mampu beradaptasi dengan

perubahan. Park & Kim, (2015) berbagi pengetahuan merupakan metode siklus manajemen pengetahuan untuk berbagi pengetahuan yang dimiliki; (Antoni et al. 2020) kemampuan teknologi informasi organisasi untuk meningkatkan kinerja lingkungan. Namun, hal ini akan menjadi permasalahan, karena tidak setiap organisasi dapat mengeksploitasi sumber daya pengetahuan teknologi yang baru, sehingga mengalami kesulitan mendapatkan informasi yang begitu cepat, bahkan akan kalah bersaing dengan yang lain.

Riset selanjutnya (Park & Kim, 2015) bahwa mempunyai hubungan antara berbagi pengetahuan dan perubahan organisasi; Almahamid *et al* (2010) hubungan signifikan antara praktek berbagi pengetahuan, komitmen belajar karyawan, adaptasi; Rusly, Fariza *et al* (2012) berbagi pengetahuan menentukan kesiapan untuk berubah; Ishak & Mansor (2020) manajemen pengetahuan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan kesiapan perubahan staf akademik untuk pendidikan 4.0; (Yousef et al. 2017) hasil penelitian menunjukkan berbagi pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi; (Han and Chen 2018) mempunyai hubungan yang signifikan antara berbagi pengetahuan dan kinerja inovasi; Nham *et al* (2020) tidak ada hubungan langsung antara pengetahuan dan kemampuan perubahan organisasi, sementara memberikan pengetahuan memiliki dampak positif langsung pada perubahan produk dan manajerial.

Hasil penelitian sebelumnya (Demmel et al. 2004) model perubahan perilaku; (Castañeda et al. 2012) kesiapan untuk berubah mencakup keyakinan tentang perlunya perubahan dan kemampuan untuk mencapai perubahan, dan persiapan untuk mengimplementasikan perubahan di tingkat komunitas dan organisasi; (Lee and Young 2018) telah dibuktikan bahwa efikasi diri tidak berpengaruh pada kesiapan untuk berubah; (Reed et al. 2019) menunjukkan efikasi diri dan kesiapan perubahan mungkin merupakan faktor yang diperlukan untuk merancang program pendidikan militer. Studi ini fokus literatur yang berhubungan dengan kemampuan beradaptasi ikut serta berpartisipasi secara efektif memperkuat visi organisasi

dalam berbagai kegiatan manajemen pengetahuan (Shahzad et al. 2013). Model penelitian empirik (Malik & Kanwal, 2018) menyatakan berbagi pengetahuan berdampak terhadap kemampuan beradaptasi sebagai mediasi, sedangkan kemampuan beradaptasi lebih besar pengaruhnya sebagai variabel mediasi daripada pengaruh langsung komitmen pembelajaran terhadap dukungan organisasi berbagi pengetahuan.

Berbagi pengetahuan berfungsi sebagai jembatan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku kerja yang inovatif (Rafique et al., 2022). Namun saat ini belum ada penelitian yang mengkaji, bagaimana adaptabilitas memediasi dan memoderasi terkait dengan efikasi diri dan berbagi pengetahuan terhadap kesiapan untuk berubah. Hasil dari fakta bahwa fenomena di beberapa lembaga pendidikan harus dapat beradaptasi dengan kondisi iklim yang terus berubah.

Namun, demikian beberapa temuan riset di atas bahwa, sampai saat ini belum ditemukan model penelitian bagaimana kemampuan beradaptasi sebagai mediasi atau intervening efikasi diri, berbagi pengetahuan terhadap kesiapan organisasi untuk perubahan. Selanjutnya model kebaruan dalam penelitian ini yang menghubungkan efikasi diri, berbagi pengetahuan terhadap kesiapan untuk perubahan dan kemampuan beradaptasi berfungsi sebagai variabel intervening. Oleh sebab itu, pentingnya kemampuan beradaptasi akan diteliti lebih lanjut untuk dibuktikan dan dianalisis kerangka model empirik kebaruan dalam penelitian ini. Maka perlu teliti lebih lanjut dalam penelitian.

Adaptasi mendorong transformasi organisasi (Gibson and Birkinshaw 2004); kemampuan beradaptasi disesuaikan dengan perubahan lingkungan (Pulakos et al. 2006); kemampuan beradaptasi untuk mengantisipasi perubahan (Tillson et al. 2005) mendefinisikan kemampuan beradaptasi sebagai respons efektif terhadap situasi yang berubah. Menurut (Britt, W, and Smith 1970) adaptasi organisasi; (Meyer 1982) adaptasi lingkungan. Riset sebelumnya menyatakan bahwa kemampuan beradaptasi baik organisasi maupun karyawan merupakan

garis depan yang menunjukkan kompetensi untuk beradaptasi dengan budaya organisasi, aturan, kebijakan yang digunakan dalam organisasi (Sony and Mekoth 2016).

Kami berpendapat bahwa penelitian ini mewakili kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi yang disebabkan oleh krisis, dalam hal hubungan pemangku kepentingan (Diab, Safan, and Bakeer 2018). Tan & Nadarajah (2021) kemampuan beradaptasi mempengaruhi kesiapan perubahan dan mampu memediasi antara proaktivitas individu dan kesiapan perubahan. Akan tetapi organisasi yang sukses tidak akan bangkit kembali ke keadaan yang sama persis jika organisasi tidak beradaptasi, sebaliknya jika mereka berhasil beradaptasi dengan cara baru maka kelangsungan hidup perusahaan yang lebih menguntungkan. Namun, fakta fenomena di beberapa lembaga institusi pendidikan belum sepenuhnya mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang baru secara terus-menerus (Acs *et al.*, 2021; Besser *et al.*, 2022).

Dengan demikian beberapa argumen riset diatas, membuktikan bahwa perubahan lingkungan eksternal sebagai variabel moderating antara kemampuan beradaptasi terhadap kesiapan untuk perubahan saat ini belum ditemukan hasilnya. Maka kebaruan model dalam penelitian ini menjadikan perubahan lingkungan eksternal sebagai variabel moderating antara kemampuan beradaptasi terhadap kesiapan untuk perubahan. Oleh karena itu kerangka model yang akan diusulkan dan untuk menjelaskan peranan perubahan lingkungan eksternal sebagai variabel moderating perlu diteliti lebih lanjut, dan dibuktikan serta dianalisis dalam penelitian ini.

1.5.3 Pengembangan pada objek penelitian

Hasil pengamatan dan temuan bahwa pihak manajemen Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Sumatera Selatan, belum siap menghadapi perubahan yang begitu cepat. Salah satu keterbatasannya yaitu kemampuan sumber daya manusia dibidang pendidikan dan perkembangan teknologi baru harus bisa menyesuaikan dengan perubahan yang tidak dapat

dihindari oleh semua perguruan tinggi, dan akan menjadi ancaman baik secara internal maupun eksternal guna meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Temuan lain bahwa kemampuan dan sumber daya yang dimiliki masing-masing Perguruan Tinggi tentunya berbeda-beda misalnya bidang keuangan yang harus mendukung kesejahteraan sumber daya manusia.

Objek dalam penelitian ini dilakukan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) LLDIKTI Wilayah II di Provinsi Sumatera Selatan pada unit analisis yaitu ketua jurusan dan ketua program, dimana kebaruan objek penelitian pada perguruan tinggi dituntut *change adept organization* (Kanter 2003) yaitu perubahan organisasi yang memiliki kemahiran, terampil, mengantisipasi, menciptakan perubahan dan berkemampuan mengikuti perkembangan teknologi, serta mampu bersaing antar perguruan tinggi baik nasional maupun internasional. Karena *change adept organization* merupakan investasi yang menciptakan kapabilitas untuk inovasi dan perbaikan berkelanjutan (Kanter 2020). Hasil temuan riset (Omar et al. 2021) tidak cukup dengan kemahiran dan kemampuan yang harus dimiliki, akan tetapi perlu berinvestasi teknologi informasi dan komunikasi serta teknologi digital telah diintegrasikan ke dunia pendidikan sekarang ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel, Ghany, and Mohamed Mohamed Mohamed. 2014. "Readiness for Change, Change Beliefs and Resistance to Change of Extension Personnel in the New Valley Governorate about Mobile Extension." *Annals of Agricultural Sciences* 59(2):297–303. doi: 10.1016/j.aogas.2014.11.019.
- Acs, Zoltan J., Abraham K. Song, Laszlo Szerb, David B. Audretsch, and Eva Komlosi. 2021. "The Evolution of the Global Digital Platform Economy: 1971–2021." *Small Business Economics* 57(4):1629–59.
- Al-Eqab, Mahmoud, and Dalia Adel. 2013. "The Impact of IT Sophistications on the Perceived Usefulness of Accounting Information Characteristics among Jordanian Listed Companies." *International Journal of Business and Social Science* 4(3).
- Al-Hakim, L. 2006. *Information Quality Management: Theory and Applications: Theory and Applications*. Idea Group Pub.
- Al-Hakim, Latif, Morgan Johnson, Melissa, Chau, and Roberta. 2017. "An Empirical Evaluation of Information Sharing between Australia-Singapore Beef Organisations in Light of Trust and ICT Diffusion." *International Journal of E-Collaboration (IJeC)* 10(3):1–29.
- Alami, Hassane, Pascale Lehoux, Jean-Louis Denis, Aude Motulsky, Cecile Petitgand, Mathilde Savoldelli, Ronan Rouquet, Marie-Pierre Gagnon, Denis Roy, and Jean-Paul Fortin. 2021. "Organizational Readiness for Artificial Intelligence in Health Care: Insights for Decision-Making and Practice." *Journal of Health Organization and Management* 35(1):106–14.
- Alland, Alexander. 1975. "Department of Anthropology, Columbia University,." 59–73.
- Allaoui, Ali, and Rachid Benmoussa. 2020. "Employees' Attitudes toward Change with Lean Higher Education in Moroccan Public Universities" edited by B. Rachid. *Journal of Organizational Change Management* ahead-of-p(ahead-of-print).
- Almahamid, Soud, Arthur C. McAdams, and Taher Kalalkeh. 2010. "The Relationships among Organizational Knowledge Sharing Practices, Employees' Learning Commitments, Employees' Adaptability, and Employees' Job Satisfaction: An Empirical Investigation of the Listed Manufacturing Companies in Jordan." *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management* 5:327–56. doi: 10.28945/1225.
- Almutirat, Hanan Ali. 2020. "The Impact of Intellectual Capital in Organizational Innovation: Case Study at Kuwait Petroleum Corporation (KPC)." *Review of Economics and Political*

Science.

- Alolabi, Yousef Ahmad, Kartinah Ayupp, and Muneer Al Dwaikat. 2021. "Issues and Implications of Readiness to Change." *Administrative Sciences* 11(4):140.
- Alzahrani, Mohammed Saud. 2019. "The Impact of Emotional Intelligence on Readiness for Organizational Change: A Case Study on a Government Authority in Saudi Arabia." *American Journal of Industrial and Business Management* 09(09):1880–89. doi: 10.4236/ajibm.2019.99121.
- Andersen, Lisbeth S. 2008. "Readiness for Change : Can Readiness Be Primed ?"
- Angkawijaya, Yulius Fransisco, Puspita Dian Arista, and Dania Asri Dewi. 2018. "Berubah, Siapa Takut? Pengaruh Efikasi Diri Terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Karyawan Di Pt Tp Tangerang." *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni* 1(2):548. doi: 10.24912/jmishumsen.v1i2.1471.
- Antoni, Darius, Ferry Jie, and Ahmad Abareshi. 2020. "Critical Factors in Information Technology Capability for Enhancing Firm's Environmental Performance: Case of Indonesian Ict Sector." *International Journal of Agile Systems and Management* 13(2):159–81. doi: 10.1504/IJASM.2020.107907.
- Armenakis, Achilles A., Stanley G. Harris, and Kevin W. Mossholder. 1993. "Creating Readiness for Organizational Change." *Human Relations* 46(6):681–703. doi: 10.1177/001872679304600601.
- Arouet, François Marie. 2009. "Competitive Advantage and the New Higher Education Regime." *Entelequia. Revista Interdisciplinar* 10:21–35.
- Asbari, Masduki, Laksmi Mayesti Wijayanti, Choi Chi Hyun, Donna Imelda, and Agus Purwanto. 2020. "Hard Skills Atau Soft Skills: Manakah Yang Lebih Penting Bagi Inovasi Guru." *Edumaspul: Jurnal Pendidikan* 4(1):1–20.
- Aslam, Usman, Farwa Muqadas, Muhammad Kashif Imran, and U. U. R. Ubaid-Ur-Rahman. 2018. "Exploring the Sources and Role of Knowledge Sharing to Overcome the Challenges of Organizational Change Implementation." *International Journal of Organizational Analysis* 26(3):567–81. doi: 10.1108/IJOA-07-2017-1189.
- Atkinson, J. 1987. "Flexibility or Fragmentation: The United Kingdom Labour Market in the Eighties, Labour and Society 12 (1) 87-105. Behavior and Information Technology." 12(1):87–15.
- Aulakh, Preet S., and Masaaki Kotabe. 2008. "Institutional Changes and Organizational Transformation in Developing Economies."

- Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi, Majelis Akreditasi. 2020. "Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 9 Tahun 2020 Tentang Kebijakan Pengalihan Akreditasi Program Studi Dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Ke Lembaga Akreditasi Mandiri." *Ban-Pt* 4–6.
- Bandura, Albert. 1977. "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change." *Psychological Review* 84(2):191.
- Bandura, Albert. 1982. "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency." *American Psychologist* 37(2):122.
- Bandura, Albert. 1986. "Social Foundations of Thought and Action A Social Cognitive Theory." *Asian Journal of Social Psychology* 21–41.
- Bandura, Albert. 1997. *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. Macmillan.
- Bandura, Albert. 2010. "Self-Efficacy -Bandura." *The Corsini Encyclopedia of Psychology* 1–3.
- Bandura, Albert, and Nancy E. Adams. 1977. "Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change." *Cognitive Therapy and Research* 1(4):287–310. doi: 10.1007/BF01663995.
- Baron, M. Reuben, and David A. Kenny. 1986. "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations." *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6):1173–82.
- Barr, Stephanie L., and Christopher J. Lemieux. 2021. "Assessing Organizational Readiness to Adapt to Climate Change in a Regional Protected Areas Context: Lessons Learned from Canada." *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change* 26(8):34. doi: 10.1007/s11027-021-09972-3.
- Bartol, Kathryn M., and Abhishek Srivastava. 2002. "Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems." *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(1):64–76. doi: 10.1177/107179190200900105.
- Bayraktar, Secil, and Alfredo Jiménez. 2020. "Self-Efficacy as a Resource: A Moderated Mediation Model of Transformational Leadership, Extent of Change and Reactions to Change." *Journal of Organizational Change Management* 33(2):301–17. doi: 10.1108/JOCM-12-2018-0368.
- Becker, Gary S. 1962. "Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis." *Journal of Political Economy* 70(5):9–49.
- Bell, Bradford S., and Steve W. J. Kozlowski. 2008. "Active Learning: Effects of Core Training Design Elements on Self-Regulatory Processes, Learning, and Adaptability." *Journal of*

- Applied Psychology* 93(2):296–316. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.296.
- Berger, Peter L., and Thomas Luckmann. 1967. “The Social Construction of Reality : A Treatise in the Sociology of Knowledge.” *American Sociological Review* 32:137.
- Berggren, Rita. 2019. “Capabilities for Change : Trust and Involvement in Organization Development.” Chalmers University Of Technology.
- Bernerth, Jeremy. 2004. “Expanding Our Understanding of the Change Message.” *Human Resource Development Review* 3(1):36–52.
- Besser, Avi, Gordon L. Flett, and Virgil Zeigler-Hill. 2022. “Adaptability to a Sudden Transition to Online Learning during the COVID-19 Pandemic: Understanding the Challenges for Students.” *Scholarship of Teaching and Learning in Psychology* 8(2):85.
- Blau, Peter M. 2017. *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- Bolisani, Ettore, and Constantin Bratianu. 2017. “Knowledge Strategy Planning: An Integrated Approach to Manage Uncertainty, Turbulence, and Dynamics.” *Journal of Knowledge Management*.
- Boylan, Steven A., and Kenneth A. Turner. 2017. “Developing Organizational Adaptability for Complex Environment.” *Journal of Leadership Education* 16(2):183–98. doi: 10.12806/v16/i2/t2.
- Brauns, Melody. 2015. “The Management of Change in a Changing Environment –to Change or Not to Change?” *Corporate Board: Role, Duties and Composition* 11(3):37–42. doi: 10.22495/cbv11i3art4.
- Britt, D. W, and W. Smith. 1970. “Three Further Problems for Consideration in Patterns of Organizational Adaptation: Comment on Harvey and Mills.”
- Brooten, Dorothy A., Laura Lucia Hayman, Mary Duffin Naylor, and Laura Lucia Hayman. 1978. “Leadership for Change: A Guide for the Frustrated Nurse.” *The American Journal of Nursing*, 78(9):1526–29.
- Brown, Shawn M. 2012. “Organizational Adaptation to the Rapidly Changing External Environment: A Case Study of Strategic Marketing at Notre Dame College in Ohio.”
- Bubou, Gordon Monday, and Gabriel Chibuzor Job. 2020. “Individual Innovativeness, Self-Efficacy and e-Learning Readiness of Students of Yenagoa Study Centre, National Open University of Nigeria.” *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning* ahead-of-p(ahead-of-print). doi: 10.1108/jrit-12-2019-0079.
- De Buck, Emmy, Karin Hannes, Margaret Cargo, Hans Van Remoortel, Axel Vande Veegaete, Hans-Joachim Mosler, Thashlin Govender, Philippe Vandekerckhove, and Taryn Young.

2018. "Engagement of Stakeholders in the Development of a Theory of Change for Handwashing and Sanitation Behaviour Change." *International Journal of Environmental Health Research* 28(1):8–22.
- Budhiraja, Sunil. 2021. "Can Continuous Learning Amplify Employees' Change-Efficacy and Contextual Performance? Evidence from Post-Merger Indian Organization." *International Journal of Manpower* 42(6):1144–58. doi: 10.1108/IJM-05-2020-0208.
- Burnes, Bernard. 2017. *Managing Change*. Seventh Ed. Harlow, England; New York: Pearson,; ISBN 9781292156088 (epub).
- Burnes, Bernard. 2020. "The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change." *Journal of Applied Behavioral Science* 56(1):32–59. doi: 10.1177/0021886319892685.
- Burnes, Bernard, and David Bargal. 2017. "Kurt Lewin: 70 Years On." *Journal of Change Management* 17(2):91–100. doi: 10.1080/14697017.2017.1299371.
- Burnes, Bernard, and Bill Cooke. 2013. "Kurt Lewin's Field Theory: A Review and Re-Evaluation." *International Journal of Management Reviews* 15(4):408–25. doi: 10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x.
- Byers, L. L., and L. W. Rue. 1997. "Human Resource Management (51h Ed.)." *Chicago: Irwin*.
- Cartwright, Richard. 1962. "Propositions." in *Analytical Philosophy, First Series*, edited by R. J. Butler. Blackwell.
- Castañeda, Sheila F., Jessica Holscher, Manpreet K. Mumman, Hugo Salgado, Katherine B. Keir, Pennie G. Foster-Fishman, and Gregory A. Talavera. 2012. "Dimensions of Community and Organizational Readiness for Change." *Progress in Community Health Partnerships: Research, Education, and Action* 6(2):219–26. doi: 10.1353/cpr.2012.0016.
- Chakravarthy, B. S. 1982. "Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management." *Academy of Management Review* 7(1):35–44. doi: 10.5465/amr.1982.4285438.
- Chan, David. 2014. *Individual Adaptability to Changes at Work*. First. New York and London: Routledge.
- Chemers, Martin M., Li-tze Hu, and Ben F. Garcia. 2001. "Academic Self-Efficacy and First Year College Student Performance and Adjustment." *Journal of Educational Psychology* 93(1):55.
- Cheng, Tanfee. 2020. "Adaptability And Change Readiness Among Malaysian Public Sector Employees." 1–53.
- Chiambaretto, P. 2019. "'All for One and One for All?' - Knowledge Broker Roles in Managing Tensions of Internal Coopetition: The Ubisoft Case." *Research Policy*

- 48(3):584–600. doi: 10.1016/j.respol.2018.10.009.
- Choi, Myungweon. 2011. “Employees’ Attitudes toward Organizational Change: A Literature Review.” *Human Resource Management* 50(4):479–500.
- Choi, Myungweon, and Wendy E. A. Ruona. 2010. “Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development.” *Human Resource Development Review* XX(X):1–28. doi: 10.1177/1534484310384957.
- Connolly, Thomas R., Walter Mardis, and James W. Down. 1997. “Transforming Human Resources.” *Management Review* 86(6):10.
- Cook, Karen S., and Richard Marc Emerson. 1987. “Social Exchange Theory.”
- Cotton, John L. 1993. “Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes.” *Employee Involvement: Methods for Improving Performance and Work Attitudes*. x, 310–x, 310.
- Cragg, Paul, and Annette Mills. 2010. “Understanding IT Management in SMEs.” *Proceedings of the 3rd European Conference on Information Management and Evaluation, ECIME 2009* 13(1):116–23.
- Csiernik, Rick, David Hannah, and James Pender. 2007. “Change, Evolution and Adaptation of an University EAP: Process and Outcome at the University of Saskatchewan.” *Journal of Workplace Behavioral Health* 22(2–3):43–56.
- Cummings, Thomas, and Christopher Worley. 2015. *Organization Development & Change. 10th Edition*.
- Cunningham, Charles E., Christel A. Woodward, Harry S. Shannon, John MacIntosh, Bonnie Lendrum, David Rosenbloom, and Judy Brown. 2002. “Readiness for Organizational Change: A Longitudinal Study of Workplace, Psychological and Behavioural Correlates.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75(4):377–92. doi: 10.1348/096317902321119637.
- Cunningham, George. 2006. *The Relationships among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions*. Vol. 15.
- Demmel, Ralf, Beate Beck, Dirk Richter, and Thomas Reker. 2004. “Readiness to Change in a Clinical Sample of Problem Drinkers: Relation to Alcohol Use, Self-Efficacy, and Treatment Outcome.” *European Addiction Research* 10(3):133–38. doi: 10.1159/000077702.
- Deng, Jinzhao, Richard Deng, Lei Vincent Huang, and Jian-qiang Gao. 2021. “How to Create Change Readiness? The Change Interpretation Matters.”

- Diab, Gehan Mohammed, Sanaa M. Safan, and Huda M. Bakeer. 2018. "Organizational Change Readiness and Manager' Behavior in Managing Change." *Journal of Nursing Education and Practice* 8(7):68. doi: 10.5430/jnep.v8n7p68.
- Drucker, Peter. 2012. *Post-Capitalist Society*. Routledge.
- Duffy, Ryan D, Richard P. Douglass, and Kelsey L. Autin. 2015. "Career Adaptability and Academic Satisfaction: Examining Work Volition and Self Efficacy as Mediators." *Journal of Vocational Behavior* 90:46–54. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.07.007>.
- Durana, Pavol, Pavol Kral, Vojtech Stehel, George Lazaroiu, and Wlodzimierz Sroka. 2019. "Quality Culture of Manufacturing Enterprises: A Possible Way to Adaptation to Industry 4.0." *Social Sciences* 8(4):124.
- Eakman, Aaron M., Adam R. Kinney, Michelle L. Schierl, and Kimberly L. Henry. 2019. "Academic Performance in Student Service Members/Veterans: Effects of Instructor Autonomy Support, Academic Self-Efficacy and Academic Problems." *Educational Psychology* 39(8):1005–26.
- Eby, Lillian T., Danielle M. Adams, Joyce E. A. Russell, and Stephen H. Gaby. 2000. "Perceptions of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-Based Selling." *Human Relations* 53(3):419–42.
- Edler, Jakob, Daniela Frischer, Michaela Glanz, and Michael Stampfer. 2014. *Funding Individuals - Changing Organisations: The Impact of the Erc on Universities*. Vol. 42. Emerald Group Publishing Limited.
- Emsza, Bagus, Anis Eliyana, and Wiwik Istyarini. 2016. "The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 7(3):201–6. doi: 10.5901/mjss.2016.v7n3s1p201.
- Eslami, Mohammad H., Leona Achtenhagen, Cedric Tobias Bertsch, and Annika Lehmann. 2023. "Knowledge-Sharing across Supply Chain Actors in Adopting Industry 4.0 Technologies: An Exploratory Case Study within the Automotive Industry." *Technological Forecasting and Social Change* 186:122118. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122118>.
- Ferdinand, Augusty. 2005. "Structural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen: Aplikasi Model-Model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertasi Doktor." *Language* 3(390p):24cm.

- Ferdinand, Augusty. 2014. "Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi."
- Fernandez, Irma Becerra, and Rajiv Sabherwal. 1960. *Knowledge Management Systems and Processes*. ME Sharpe, Inc.
- Ferreira, Luciano, Silva Da, Arnaldo José Hoyos Guevara, Belmiro João Nascimento, Paulo Sergio Gonçalves Oliveira, and Karina Ribeiro Fernandes. 2017. "Evolutionary Theory Framework to Understand Change in Organizational Routines Marco de La Teoría Evolutiva Para Entender El Cambio En Las Rutinas Organizacionales." *Año* 38.
- Forte, Monique, James J. Hoffman, Bruce T. Lamont, and Erich N. Brockmann. 2000. "Organizational Form and Environment: An Analysis of between-Form and within-Form Responses to Environmental Change." *Strategic Management Journal* 21(7):753–73. doi: 10.1002/1097-0266(200007)21:7<753::AID-SMJ118>3.0.CO;2-2.
- Foster-Fishman, Pennie G., Daniel Cantillon, Steven J. Pierce, and Laurie A. Van Egeren. 2007. "Building an Active Citizenry: The Role of Neighborhood Problems, Readiness, and Capacity for Change." *American Journal of Community Psychology* 39(1):91–106.
- Franklin, A. Len. 2016. "Institution : The Control Of Social Perception-Toward A Theory Of Minority- Directed Institutional Change. A. Dissertation In Economic And Social Science. University Of Missouri-Kansas City." *ProQuest LLC* 1–84.
- Freire, Carlos, María del Mar Ferradás, Bibiana Regueiro, Susana Rodríguez, Antonio Valle, and José Carlos Núñez. 2020. "Coping Strategies and Self-Efficacy in University Students: A Person-Centered Approach." *Frontiers in Psychology* 11(May):1–11. doi: 10.3389/fpsyg.2020.00841.
- Fricke, Ernst, and Armin P. Schulz. 2005. "Design for Changeability (DfC): Principles to Enable Changes in Systems throughout Their Entire Lifecycle." *Systems Engineering* 8(4):no-no.
- Gacs, Adam, Senta Goertler, and Shannon Spasova. 2020. "Planned Online Language Education versus Crisis-prompted Online Language Teaching: Lessons for the Future." *Foreign Language Annals* 53(2):380–92.
- Gelaidan, Hamid Mahmood, Abdullah Al-Swidi, and Hashed Ahmed Mabkhot. 2018. "Employee Readiness for Change in Public Higher Education Institutions: Examining the Joint Effect of Leadership Behavior and Emotional Intelligence." *International Journal of Public Administration* 41(2):150–58. doi: 10.1080/01900692.2016.1255962.
- Gersick, Connie J. G. 1991. "Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the

- Punctuated Equilibrium Paradigm.” *The Academy of Management Review* 16(1):10. doi: 10.2307/258605.
- Gibson, Cristina B., and Julian Birkinshaw. 2004. “The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity.” *Academy of Management Journal* 47(2):209–26.
- Gist, Marilyn E., and Terence R. Mitchell. 1992. “Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability.” *Academy of Management Review* 17(2):183–211. doi: 10.5465/amr.1992.4279530.
- Giudice, Manlio Del, and Veronica Scuotto. 2021. “A Self-Tuning Model for Smart Manufacturing SMEs :” *Journal of Product Innovation Management* 38(1):1–215. doi: 10.1111/jpim.12560.
- Glew, David J., Anne M. O’Leary-Kelly, Ricky W. Griffin, and David D. Van Fleet. 1995. “Participation in Organizations: A Preview of the Issues and Proposed Framework for Future Analysis.” *Journal of Management* 21(3):395–421. doi: [https://doi.org/10.1016/0149-2063\(95\)90014-4](https://doi.org/10.1016/0149-2063(95)90014-4).
- Goleman, Daniel. 2005. *Emotional Intelligence*. Universitas California Harvard.
- Goncalves, Dulce, and Magnus Bergquist. 2022. “How Startups Utilize Organizational Adaptability in Digital Innovation.” *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*. doi: 10.24251/hicss.2022.644.
- Goncalves, Dulce, Magnus Bergquist, Sverker Alänge, and Richard Bunk. 2021. “How Co-Creation Supports Digital Innovation in Automotive Startups.” in *29th European Conference on Information Systems: Human Values Crisis in a Digitizing World, ECIS 2021, Marrakech, Marocco, June 14-16, 2021*. Association for Information Systems.
- Gore Jr, Paul A. 2006. “Academic Self-Efficacy as a Predictor of College Outcomes: Two Incremental Validity Studies.” *Journal of Career Assessment* 14(1):92–115.
- Greenberg, Jerald., and Robert A. Baron. 2008. *Behavior in Organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Guamaradewi, Nandita Galuh, and Wustari L. Mangundjaya. 2018. “Dampak Kesiapan Individu Dan Kesiapan Organisasi Untuk Berubah Bagi Komitmen Afektif Untuk Berubah.” *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas* 2(2).
- Guilford, Joy P. 1976. “Aptitude for Creative Thinking: One or Many?”
- Gunasekaran, Angappa, Nachiappan Subramanian, and Wai Ting Eric Ngai. 2019. “Quality Management in the 21st Century Enterprises: Research Pathway towards Industry 4.0.”

- International Journal of Production Economics* 207:125–29. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.09.005>.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Abin, and Rolph E. Anderson. 2014. *Multivariate Data Analysis*. Vol. 1. Pearson Education Limited.
- Hakim, Abdul. 2015. *Pengelolaan Perubahan Berbasis Nilai-Nilai Islami*.
- Han, Ying, and Guohong Chen. 2018. “The Relationship between Knowledge Sharing Capability and Innovation Performance within Industrial Clusters: Evidence from China.” *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies* 11(1):32–48. doi: 10.1108/JCEFTS-06-2017-0018.
- Handoko, T. Hani. 2016. *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*. BPFEE.
- Hanpachern, Chutima, George A. Morgan, and Orlando V Griego. 1998. “An Extension of the Theory of Margin : A Framework for Assessing Readiness for Change.” 9(4).
- Hargadon, Andrew, and Robert I. Sutton. 1997. “Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm.” *Administrative Science Quarterly* 716–49.
- Hart, Diane, Gabi Diercks-O’Brien, and Adrian Powell. 2009. “Exploring Stakeholder Engagement in Impact Evaluation Planning in Educational Development Work.” *Evaluation* 15(3):285–306.
- Harung, Harald, Fred Travis, Warren Blank, and Dennis Heaton. 2009. “Higher Development, Brain Integration, and Excellence in Leadership.” *Management Decision*.
- Havelock, Ronald G. 1973. *The Change Agent’s Guide to Innovation in Education*. Educational Technology.
- Haynie, J. Michael, Dean A. Shepherd, and Holger Patzelt. 2012. “Cognitive Adaptability and an Entrepreneurial Task: The Role of Metacognitive Ability and Feedback.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(2):237–65.
- Heckmann, Nadine, Thomas Steger, and Michael Dowling. 2016. “Organizational Capacity for Change, Change Experience, and Change Project Performance.” *Journal of Business Research* 69(2):777–84.
- Heifetz, R., and Martin Linsky. 2002. “Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading (Harvard Business School Press).”
- Helson, Harry. 1964. “Adaptation-Level Theory: An Experimental and Systematic Approach to Behavior.”
- Herscovitch, Lynne, and John P. Meyer. 2002. “Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component Model.” *Journal of Applied Psychology* 87(3):474.

- Hesari, Alireza Zahriban, Mahmood Ekrami, and Mohammad Reza Sarmadi. 2022. "Analyzing the Relationship between Student Engagement in Online Learning and Achievement with Mediator Variables of Readiness and Learning Climate during the COVID-19." *FUTURE of MEDICAL EDUCATION JOURNAL* 26–32.
- Holt, T. Daniel, A. Armenakis, Achilles, S. Feild, Hubert, and G. Harris, Stanley. 2007. "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale." *Journal of Applied Behavioral Science* 43(2):232–55. doi: 10.1177/0021886306295295.
- Holt, Daniel, Hubert Feild, Stanley Harris, and Achilles Armenakis. 2009. "Readiness for Organizational Change." 34-1-33–16. doi: 10.1201/9781420066296.ch34.
- Holt, Daniel T., Summer E. Bartczak, Steven W. Clark, and Martin R. & Trent. 2007. "The Development of an Instrument to Measure Readiness for Knowledge Management." *Knowledge Management Research and Practice* 5(2):75–92. doi: 10.1057/palgrave.kmrp.8500132.
- Holt, Daniel T, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, and Stanley G. Harris. 2007. "Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale." *The Journal of Applied Behavioral Science* 43(2):232–55.
- Hovland, Carl I. 1951. "Changes in Attitude through Communication." *The Journal of Abnormal and Social Psychology* 46(3):424.
- Hoyle, Rick H. 2012. *Handbook of Structural Equation Modeling*. The Guilford Press.
- Hughes, Mark. 2016. "Leading Changes: Why Transformation Explanations Fail." *Leadership* 12(4):449–69. doi: 10.1177/1742715015571393.
- Hussain, Matloub, and Avraam Papastathopoulos. 2022. "Organizational Readiness for Digital Financial Innovation and Financial Resilience." *International Journal of Production Economics* 243:108326. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108326>.
- Hussain, Syed Talib, Shen Lei, Tayyaba Akram, Muhammad Jamal Haider, Syed Hadi Hussain, and Muhammad Ali. 2018. "Kurt Lewin's Change Model: A Critical Review of the Role of Leadership and Employee Involvement in Organizational Change." *Journal of Innovation & Knowledge* 3(3):123–27. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.
- Hussey, D. E. 2000. *How to Manage Organisational Change*. Kogan Page.
- Huysman, Marleen, and Dirk de Wit. 2004. "Practices of Managing Knowledge Sharing: Towards a Second Wave of Knowledge Management." *Knowledge and Process Management* 11(2):81–92. doi: 10.1002/kpm.192.
- Indonesia, Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik. 2021. *Keputusan Menteri*

Pendidikan Dan Kebudayaan Republik Indonesia Indonesia Nomor 74/P/2021 Tentang Pengakuan Satuan Kredit Semester Pembelajaran Program Kampus Merdeka Menteri.

- Indriastuti, Dwi, and Olivia Fachrunnisa. 2021. "Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and Their Impact on Performance." *Public Organization Review* 21(3):377–91. doi: 10.1007/s11115-020-00494-1.
- Ishak, Rosnah, and Mahaliza Mansor. 2020. "The Relationship between Knowledge Management and Organizational Learning with Academic Staff Readiness for Education 4.0." *Eurasian Journal of Educational Research* 2020(85):169–84. doi: 10.14689/ejer.2020.85.8.
- Janson, Christer, Thorarinn Gislason, Wilfried De Backer, Peter Plaschke, Eythor Björnsson, Jerker Hetta, Helgi Kristbjarnason, Paul Vermeire, and Gunnar Boman. 1995. "Prevalence of Sleep Disturbances among Young Adults in Three European Countries." *Sleep* 18(7):589–97.
- Javaid, Javaria, Saira Soroya, and Khalid Mahmood. 2020. "Impact of Personal and Organizational Factors on Knowledge Sharing Attitude of University Teachers in Pakistan." *Electronic Library* 38(2):317–36. doi: 10.1108/EL-05-2019-0121.
- Jeffrey, Miles A. 2012. *Management and Organization Theory*. First. United States of America: A Jossey-Bass Reader Business & Management Series.
- John, Kotter P., and Schlesinger A. Leonard. 2013. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review* 2(6):34–36.
- Jones, Renae A, Nerina L. Jimmieson, and Andrew Griffiths. 2005. "The Impact of Organizational Culture and Reshaping Capabilities on Change Implementation Success: The Mediating Role of Readiness for Change." *Journal of Management Studies* 42(2):361–86.
- Jones, Gareth R. 2013. *Organizational Theory, Design, and Change*. seventh ed. New Jersey: ISBN13:978-0-27-376560-8.
- Jöreskog, K. G., D. Sörbom, and SPSS Inc. 1996. *LISREL 8: User's Reference Guide*. Scientific Software International.
- Jovanovic, Boyan. 2001. "New Technology and the Small Firm." *Small Business Economics* 16(1):53–56.
- Judge, Timothy A., Carl J. Thoresen, Vladimir Pucik, and Theresa M. Welbourne. 1999. "Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective." *Journal of Applied Psychology* 84(1):107.

- Jundt, Dustin K., Mindy K. Shoss, and Jason L. Huang. 2015. "Individual Adaptive Performance in Organizations: A Review." *Journal of Organizational Behavior* 36(S1):S53–71.
- Kai, Dalton Alexandre. 2017. "Influence of Organisational Characteristics in Sustainability Corporate Strategy Érica Tessaro de Jesus Everaldo Antonio Rutana Pereira Edson Pinheiro de Lima Ubiratã Tortato." 10:231–49.
- Kanter, Rosabeth Moss. 2003. *Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. Simon and Schuster.
- Kanter, Rosabeth Moss. 2020. *Think Outside the Building: How Advanced Leaders Can Change the World One Smart Innovation at a Time*. First edit. New York: PublicAffairs.
- Karasek Jr, Robert A. 1979. "Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign." *Administrative Science Quarterly* 285–308.
- Kaswan. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu,.
- Kattumuri, Ruth. 2018. "Sustaining Natural Resources in a Changing Environment: Evidence, Policy and Impact." *Contemporary Social Science* 13(1):1–16. doi: 10.1080/21582041.2017.1418903.
- Kenny, David A. 2008. "Reflections on Mediation." *Organizational Research Methods* 11(2):353–58. doi: 10.1177/1094428107308978.
- Khin, S., and T. C. Ho. 2019. "Tecnología Digital, Capacidad Digital y Desempeño Organizacional: Un Papel Mediador de La Innovación Digital." *Revista Internacional de Ciencia de La Innovación* 11(2):177–95.
- Kianto, Aino, Mika Vanhala, and Pia Heilmann. 2016. "The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction." *Journal of Knowledge Management* 20(4):621–36. doi: 10.1108/JKM-10-2015-0398.
- Kieserling, André. 2019. "Blau (1964): Exchange and Power in Social Life." Pp. 51–54 in *Schlüsselwerke der Netzwerkforschung*. Springer.
- Kim, Helen, and Gary Yukl. 1995. "Relationships of Managerial Effectiveness and Advancement to Self-Reported and Subordinate-Reported Leadership Behaviors from the Multiple-Linkage Mode." *The Leadership Quarterly* 6(3):361–77.
- Kodama, Mitsuru. 2019a. "Business Innovation Through Holistic Leadership-Developing Organizational Adaptability." *Systems Research and Behavioral Science* 36(4):365–94. doi: 10.1002/sres.2551.

- Kodama, Mitsuru. 2019b. "Business Innovation through Holistic Leadership-developing Organizational Adaptability." *Systems Research and Behavioral Science* 36(4):365–94.
- Koenig, Michael E. .. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice (2nd Ed.)*. Vol. 62.
- Koh, Edwin C. Y. 2017. "A Study on the Requirements to Support the Accurate Prediction of Engineering Change Propagation." *Systems Engineering* 20(2):147–57.
- Kokanuch, Anchalee, and Khwanruedee Tuntrabundit. 2017. "Knowledge Sharing Capability in Healthcare Organizations." *Journal of Asia Business Studies*.
- Kokt, Desere, and William Makumbe. 2020. "Towards the Innovative University: What Is the Role of Organisational Culture and Knowledge Sharing?" *SA Journal of Human Resource Management* 18:1–11. doi: 10.4102/sajhrm.v18i0.1325.
- Kolil, Vysakh Kani, Sharanya Muthupalani, and Krishnashree Achuthan. 2020. "Virtual Experimental Platforms in Chemistry Laboratory Education and Its Impact on Experimental Self-Efficacy." *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 17(1). doi: 10.1186/s41239-020-00204-3.
- Kothari, C. .. 2009. *Research Methodology Methods & Techniques*. Second Rev. New Age International.
- Kotter, J, P. 1995. "Leading Change Article." *Harvard Busnis Review* 1–10.
- Kotter, J. P., and A. Leonard Schlesinger. 1979. "Choosing Strategies for Change."
- Kreitner, R., and A. Kinicki. 2010. *Organizational Behavior*. McGraw-Hill/Irwin.
- Lamarsh, J., and R. Potts. 2004. "Managing Change for Success: Effecting Change for Optimum Growth and Maximum Efficiency."
- Lawler, Edward E. 1994. "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?" *Academy of Management Perspectives* 8(1):68–76.
- Lawrence, Paul R., and Jay W. Lorsch. 1967. "Differentiation and Integration in Complex Organizations." *Administrative Science Quarterly* 12(1):1. doi: 10.2307/2391211.
- Lee, Dohyun, and Sarah J. Young. 2018. "Investigating the Effects of Behavioral Change, Social Support, and Self-Efficacy in Physical Activity in a Collectivistic Culture: Application of Stages of Motivational Readiness for Change in Korean Young Adults." *Preventive Medicine Reports* 10(March):204–9. doi: 10.1016/j.pmedr.2018.03.001.
- Lehman, Wayne E. K., Jack M. Greener, and D. Dwayne Simpson. 2002. "Assessing Organizational Readiness for Change." *Journal of Substance Abuse Treatment* 22(4):197–209.

- Leigh, Katharine. 2020. "Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance." *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* 1–5. doi: 10.1007/978-3-319-31816-5.
- Leith, Dean, and Hilary Yerbury. 2017. "Practising Humour: Knowledge Sharing and Humour in the Workplace."
- LePine, Jeffrey A. 2003. "Team Adaptation and Postchange Performance: Effects of Team Composition in Terms of Members' Cognitive Ability and Personality." *Journal of Applied Psychology* 88(1):27–39. doi: 10.1037/0021-9010.88.1.27.
- Leung, S. Alvin, Jianhong Mo, Mantak Yuen, and Raysen Cheung. 2022. "Testing the Career Adaptability Model with Senior High School Students in Hong Kong." *Journal of Vocational Behavior* 139:103808. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103808>.
- Lewin, Kurt. 1947. "Frontiers In Group Dynamics Concept, Method and Reality in Social Science; Equilibria and Social Change. Human Relations." *ISI SAGE Journals, ISI* 1(1):1–37.
- Lewin, Kurt. 1951. "Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers (Edited by Dorwin Cartwright.)."
- Lewontin, Richard C. 1978. "Adaptation." *Scientific American* 239(3):212–31.
- Lianto, Lianto. 2019. "Self-Efficacy: A Brief Literature Review." *Jurnal Manajemen Motivasi* 15(2):55–61.
- Lokuge, Sachithra, Darshana Sedera, Varun Grover, and Xu Dongming. 2019. "Organizational Readiness for Digital Innovation: Development and Empirical Calibration of a Construct." *Information & Management* 56(3):445–61.
- Lotkowski, Veronica A., Steven B. Robbins, and Richard J. Noeth. 2004. "The Role of Academic and Non-Academic Factors in Improving College Retention. ACT Policy Report." *American College Testing ACT Inc.*
- Lu, Lin, Kwok Leung, and Pamela Tremain Koch. 2006. "Managerial Knowledge Sharing: The Role of Individual, Interpersonal, and Organizational Factors." *Management and Organization Review* 2(1):15–41. doi: 10.1111/j.1740-8784.2006.00029.x.
- Luszczynska, A., U. Scholz, and R. Schwarzer. 2005. "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies." *The Journal of Psychology* 139(5):439–57.
- Lyytinen, Kalle, Youngjin Yoo, and Richard J. Boland Jr. 2016. "Digital Product Innovation within Four Classes of Innovation Networks." *Information Systems Journal* 26(1):47–75.
- Maddux, James E. 1995. *Adaptation , and Adjustment the Plenum Series In.* edited by C. R.

Snyder.

- Maddux, James E., and Melinda A. Stanley. 2010. "Self-Efficacy Theory In Contemporary Psychology: An Overview." *Journal Of Social and Clinical Psychology* 4:244–55.
- Madsen, Susan R, Duane Miller, and Cameron R. John. 2005. "Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference?" *Human Resource Development Quarterly* 16(2):213–34.
- Mahdi, O. R. 2019. "Knowledge Management Processes and Sustainable Competitive Advantage: An Empirical Examination in Private Universities." *Journal of Business Research* 94:320–34. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.02.013.
- Malhotra, Naresh, John Hall, Mike Shaw, and Peter Oppenheim. 2006. *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson Education Australia.
- Malik, Muhammad Shaukat, and Maria Kanwal. 2018a. "Impacts of Organizational Knowledge Sharing Practices on Employees' Job Satisfaction: Mediating Roles of Learning Commitment and Interpersonal Adaptability." *Journal of Workplace Learning*.
- Malik, Muhammad Shaukat, and Maria Kanwal. 2018b. "Impacts of Organizational Knowledge Sharing Practices on Employees' Job Satisfaction." *Journal of Workplace Learning* 30(1):2–17. doi: 10.1108/jwl-05-2016-0044.
- Mangundjaya, W. L. 2013. "Leadership, Readiness to Change, and Commitment to Change." Pp. 8–9 in *Proceedings International Management Conference*.
- Maratovna, Tyukmaeva Aida. 2023. "American Journal Of Social Sciences And Humanity Research American Journal Of Social Sciences And Humanity Research." 03(01):56–61.
- Marques, João Alexandre Lobo, Joana M. Reis, Jenny Oliveros Lao Phillips, and Ansoumane Douty Diakite. 2020. "The Importance of Readiness for Change, a Leadership Perspective Based on a Case Study in Macau, SAR China." *Journal of Advanced Management Science* 8(4):116–20. doi: 10.18178/joams.8.4.116-120.
- Martin, Judith, and Thomas Nakayama. 2010. *Intercultural Communication In Contexts*. Fifth. New York: McGraw-Hill.
- Maryville, Steven. 1992. "Entrepreneurship in the Business Curriculum." *Journal of Education for Business* 68(1):27–31.
- Mattar, Dorine Maurice. 2021. "An Organizational Change With Quarantined Members." *SAGE Open* 11(1). doi: 10.1177/2158244020988851.
- Meria, Lista, and Fachmi Tamzil. 2021. "The Effect of Self-Efficacy on Readiness to Change and Employee Performance." *Forum Ilmiah* 18(2):279–90.

- Meyer, Alan D. 1982. "Adapting to Environmental Jolts." *Administrative Science Quarterly* 515–37.
- Michael, Katina. 2007. "Knowledge Sharing and Organizational Change in a Leading Telecommunications Equipment Vendor: A Case Study on Southern Networks." *Journal of Cases on Information Technology (JCIT)* 9(3):50–70.
- Montano, Daniel E., and Danuta Kasprzyk. 2015. "Theory of Reasoned Action, Theory of Planned Behavior, and the Integrated Behavioral Model." *Health Behavior: Theory, Research and Practice* 70(4):231.
- Monteiro, Rodrigo Bastos, and Valter Afonso Vieira. 2016. "Team Potency and Its Impact on Performance via Self-Efficacy and Adaptability." *BAR-Brazilian Administration Review* 13:98–119.
- Motamedi, Kurt Kourosh. 1977. "Adaptability and Copability: A Study of Social Systems, Their Environment, and Survival." *Group & Organization Management* 2(4):480–90. doi: 10.1177/105960117700200409.
- Muhammad, Rizal, and Amri Fahluvi. 2016. "Pengaruh Praktek Berbagi Pengetahuan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Komitmen Belajar Karyawan Dan Adaptasi Karyawan Sebagai Variable Mediasi Pada PT Pupuk Iskandar Muda Aceh Utara." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen* 1(2):36–46.
- Nadiem Makarim. (2019). 4 Langkah Ciptakan SDM Unggul Lewat Pendidikan Oleh Mendikbudristek Jakarta. Liputan 6.com pada 04 Des 2019, 20:38 WIB.
- Nadiem Makarim. (2021) Peringati Hardiknas Jakarta. Beritasatu 02 Mei 2021
- Nakamura, Minoru, Hisayoshi Kondo, Tsuyoshi Mori, Atsumasa Komori, Mutsumi Matsuyama, Masahiro Ito, Yasushi Takii, Makiko Koyabu, Terufumi Yokoyama, and Kiyoshi Migita. 2007. "Anti-gp210 and Anti-centromere Antibodies Are Different Risk Factors for the Progression of Primary Biliary Cirrhosis." *Hepatology* 45(1):118–27.
- Narayanan, Lakshmi, Shanker Menon, and Paul E. Spector. 1999. "Stress in the Workplace: A Comparison of Gender and Occupations." *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 20(1):63–73.
- Nadiem Makarim. (2019). 4 Langkah Ciptakan SDM Unggul Lewat Pendidikan Oleh Mendikbudristek Jakarta. Liputan 6.com pada 04 Des 2019, 20:38 WIB.
- Nadiem Makarim. (2021) Peringati Hardiknas Jakarta. Beritasatu 02 Mei 2021
- Nasir, Mohamad. 2018. "Era Revolusi Industri 4.0, Saatnya Generasi Millennial Menjadi

- Dosen Masa Depan' Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi (Menristekdikti) Selasa, 30 Januari 2018 | 10:31 WIB." 10–7.
- Nasukah, Binti. 2019. "Reengineering (Rekayasa Ulang) Dan Penerapannya Pada Institusi Pendidikan." *Tarbiyatuna: Jurnal Pendidikan Ilmiah* 4(1):50–75.
- Neuman, W. L. 2006. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson.
- Neves, Pedro. 2009. "Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions." *Journal of Change Management* 9(2):215–31. doi: 10.1080/14697010902879178.
- Nham, Tuan Phong, Nam Hoai Tran, and Hao Anh Nguyen. 2020. "Knowledge Sharing and Innovation Capability at Both Individual and Organizational Levels: An Empirical Study from Vietnam's Telecommunication Companies." *Management and Marketing* 15(2):275–301. doi: 10.2478/mmcks-2020-0017.
- Nie, Norman H., Dale H. Bent, and C. Hadlai Hull. 1975. *SPSS: Statistical Package for the Social Sciences*. Vol. 227. McGraw-Hill New York.
- Nonaka, Ikujiro. 1991. "Harvard Business Review." *Obtenido de [https://Hbr.Org/2007/07/the-Knowledge-Creating-Company](https://hbr.org/2007/07/the-Knowledge-Creating-Company)*.
- Nonaka, Ikujiro. 1994. "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation." *Organization Science* 5(1):14–37.
- Nonaka, Ikujiro, and Hirotaka Takeuchi. 1996. "The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation." *Long Range Planning* 29(4):592. doi: 10.1016/0024-6301(96)81509-3.
- Nonaka, and Takeuchi. 1995. "The Knowledge Creating Company."
- Nwanzu, Chiyem Lucky, and Sunday Samson Babalola. 2019. "Examining Psychological Capital of Optimism, Self-Efficacy and Self-Monitoring as Predictors of Attitude towards Organizational Change." *International Journal of Engineering Business Management* 11:1–12. doi: 10.1177/1847979019827149.
- Obeidat, Bader Yousef, Ayman Bahjat Abdallah, Noor Osama Aqqad, Abdel Hakeem Oqlah M. Akhoershiedah, and Mahmoud Maqableh. 2016. "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing." *Communications and Network* 9(1):1–27.
- Oh, Wankeun, and Kihoon Lee. 2004. "Energy Consumption and Economic Growth in Korea: Testing the Causality Relation." *Journal of Policy Modeling* 26(8–9):973–81.

- Okviana, Lenie, and Ismi Dwi Astuti Nurhaeni. 2020. "Management of the Educational Change in the Covid 19 Pandemic Era." Pp. 184–88 in *6th International Conference on Social and Political Sciences (ICOSAPS 2020)*. Atlantis Press.
- Omar, Siti Fatimah, Haslinda Sutan Ahmad Nawawi, Rita Wong Mee Mee, Lim Seong Pek, Tengku Shahrom Tengku Shahdan, and Adelaide Woo. 2021. "Readiness in Using Online Interactive Platforms for Remote Teaching." *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science* 24(2):1047–53. doi: 10.11591/ijeecs.v24.i2.pp1047-1053.
- Osborne, Stephen P., and Kerry Brown. 2012. *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*.
- Parent, Jane D., Cheryl C. Sullivan, Christina Hardway, and D. Anthony Butterfield. 2012. "A Model and Test of Individual and Organization Factors Influencing Individual Adaptation to Change." *Organisation Management Journal* 9(4):216–35. doi: 10.1080/15416518.2012.738527.
- Park, Sunyoung, and Eun-Jee Kim. 2015. "Revisiting Knowledge Sharing from the Organizational Change Perspective." *European Journal of Training and Development* 39(9):769–97. doi: 10.1108/EJTD-06-2015-0042.
- Patel, B. S. 2020. "Analysis of Agile Supply Chain Enablers for an Indian Manufacturing Organisation." *International Journal of Agile Systems and Management* 13(1):1–27. doi: 10.1504/IJASM.2020.105864.
- Peter, L. Berger, and Thomas Luckmann. 1968. "The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge ." *American Anthropologist* 70(4):836–37. doi: 10.1525/aa.1968.70.4.02a00870.
- Pettigrew, Andrew M., Richard W. Woodman, and Kim S. Cameron. 2001. "Studying Organizational Change and Development: Challenges for Future Research." *Academy of Management Journal* 44(4):697–713. doi: 10.2307/3069411.
- Piderit, Sandy Kristin. 2000. "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change." *Academy of Management Review* 25(4):783–94. doi: 10.5465/AMR.2000.3707722.
- Le Pine, Jeffrey A., Jason A. Colquitt, and Amir Erez. 2000. "Adaptability to Changing Task Contexts: Effects of General Cognitive Ability, Conscientiousness, and Openness to Experience." *Personnel Psychology* 53(3):563–93. doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x.

- Piotrowska-Bożek, Wioleta. 2019. "Organizational Readiness for Change: Toward Understanding Its Nature and Dimensions." *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie* 20(2):227–38. doi: 10.5604/01.3001.0013.5227.
- Ployhart, Robert E., and Paul D. Bliese. 2006. "Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing the Antecedents, Consequences, and Measurement of Individual Differences in Adaptability." Pp. 3–39 in *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*. Vol. 6, *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, edited by C. Shawn Burke, L. G. Pierce, and E. Salas. Emerald Group Publishing Limited.
- Polancik, Gregor. 2009. "Empirical Research Method Poster." *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Preacher, Kristopher J., and Andrew F. Hayes. 2004. "SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models." *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers* 36(4):717–31. doi: 10.3758/BF03206553.
- Preacher, Kristopher J., and Andrew F. Hayes. 2008. "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models." *Behavior Research Methods* 40(3):879–91. doi: 10.3758/BRM.40.3.879.
- Priyatno, Duwi. 2013. "MANDIRI BELAJAR ANALISIS DATA DENGAN SPSS."
- Prochaska, James O., and Carlo C. DiClemente. 1986. "Toward a Comprehensive Model of Change." Pp. 3–27 in *Treating addictive behaviors*. Springer.
- Pulakos, Elaine D., David W. Dorsey, Susan S. White, David W. Dorsey, Robert E. Ployhart, and Paul D. Bliese. 2006. "Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments." *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments* v–vi. doi: 10.1016/s1479-3601(05)06009-1.
- Pulakos, Elaine D., Neal Schmitt, David W. Dorsey, Sharon Arad, Jerry W. Hedge, and Walter C. Borman. 2002. "Predicting Adaptive Performance: Further Tests of a Model of Adaptability." *Human Performance* 15(4):299–323. doi: 10.1207/S15327043HUP1504_01.
- Pumptow, Marina, and Taiga Brahm. 2021. "Students' Digital Media Self-Efficacy and Its Importance for Higher Education Institutions: Development and Validation of a Survey Instrument." *Technology, Knowledge and Learning* 26(3):555–75.
- Putwain, Dave, Paul Sander, and Derek Larkin. 2013. "Academic Self-efficacy in Study-related Skills and Behaviours: Relations with Learning-related Emotions and Academic

- Success.” *British Journal of Educational Psychology* 83(4):633–50.
- Qureshi, Muhammad Asif, Nazneen Waseem, Jawaid Ahmed Qureshi, and Sahar Afshan. 2018. “Impact of Organizational Commitment on Readiness for Change: A Case of Higher Learning Institutions of Karachi.” *Journal of Independent Studies and Research* 16(1):1–14.
- Raditya, Yustinus, Muhammad Arifin Mukti, Jurusan Manajemen, and Universitas Jenderal Soedirman. 2019. “Support Terhadap Resistance To Change Dimediasi.” *Journal FEB Unsoed* 9(477):477–90.
- Răducu, Camelia-Mădălina, and Elena Stănculescu. 2021. “Adaptability to Online Teaching during Covid-19 Pandemic: A Multiple Mediation Analysis Based on Kolb’s Theory.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(15).
- Rafferty, Alannah E., Nerina L. Jimmieson, and Achilles A. Armenakis. 2013. “Change Readiness: A Multilevel Review.” *Journal of Management* 39(1):110–35. doi: 10.1177/0149206312457417.
- Rafique, Muhammad Asim, Yumei Hou, Muhammad Adnan Zahid Chudhery, Muhammad Waheed, Tayyaba Zia, and Faiza Chan. 2022. “Investigating the Impact of Pandemic Job Stress and Transformational Leadership on Innovative Work Behavior: The Mediating and Moderating Role of Knowledge Sharing.” *Journal of Innovation & Knowledge* 7(3):100214. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>.
- Ramnarayan, S., and T. V Rao. 2011. *Organization Development: Accelerating Learning and Transformation*. SAGE Publications.
- Reed, Mark B., Susan I. Woodruff, Megan Holt, Gerard DeMers, Michael Mattuecci, and Suzanne L. Hurtado. 2019. “The Relationship between Self-Efficacy, Readiness to Change, and AUDIT Risk Levels in a Sample of Active Duty Emergency Department Patients.” *Military Psychology* 31(3):187–99. doi: 10.1080/08995605.2019.1579607.
- Reeves, Martin, and Deimler Michael. 2013. “Adaptability: The New Competitive Advantage.” 19–26.
- Richardson, Michelle, Charles Abraham, and Rod Bond. 2012. “Psychological Correlates of University Students’ Academic Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis.” *Psychological Bulletin* 138(2):353.
- Rismansyah, Mohamad Adam, Agustina Hanafi, and Yuliani. 2021. “The Effect Of Work Environment And Empowerment Of Human Global Conference on Business and Managament.” 1(1):61–71.

- Rismansyah, Mohamad Adam, Agustina Hanafi, and Yuliani. 2022. "Readiness for Organizational Change BT - Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)." Pp. 360–68 in *7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)*. Atlantis Press.
- Rismansyah, Mohamad Adam, Agustina Hanafi, and Yuliani Yuliani. 2022. "Readiness for Organizational Change." Pp. 361–69 in *Proceedings of the 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021), 7th Sriwijaya Economics, Accounting, and Business Conference (SEABC 2021)*. Atlantis Press.
- Robbin, Stephen P. 2008. "Organisational Behaviour and Management."
- Robbin, Stephen P., and Timothy A. Judge. 2006. "Perilaku Organisasi." *Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia*.
- Robbins,P, S., and Mary Coulter. 2021. *Management 15E*. Elevent. New York: Pearson.
- Robbins, S. P., Mary Coulter, David A. Decenzo, Adam Goldstein, Field Marketing, and Manager Nicole. 2020. *Fundamentals of Management*. 11th ed. United States of America: Pearson.
- Robbins, S. P., Judge, and T. A. 2008. *Perilaku Organisasi*. II. Salemba Empat.
- Robbins, S. P, B. Millett, and T. Waters-Marsh. 2008. *Organisational Behaviour*. Pearson Education Australia.
- Robbins, S. P. 2009. *Organisational Behaviour in Southern Africa*. Pearson South Africa.
- Robbins, S. P., and Timothy A. Judge. 2008. "Perilaku Organisasi Jilid II. Salemba Empat."
- Robbins, Stephen P., and Tim Judge. 2012. "Essentials of Organizational Behavior."
- Robert, E. Ployhart, and Paul D. Bliese. 2015. "Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments." *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments* 6:v-v1. doi: 10.1016/s1479-3601(05)06009-1.
- Robertson, Peter J., Darryl R. Roberts, and Jerry I. Porras. 1992. "A Meta-Analytic Review Of The Impact Of Planned Organizational Change Interventions." Pp. 201–5 in *Academy of Management Proceedings*. Vol. 1992. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Robinson, Herbert S., Patricia M. Carrillo, Chimay J. Anumba, and Ahmed M. Al-Ghassani. 2005. "Knowledge Management Practices in Large Construction Organisations." *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Rogers, Everett M., and F. Floyd Shoemaker. 1971. "Communication of Innovations; A Cross-

Cultural Approach.”

- Roos, Johan, and Viktor O. Nilsson. 2020. “Driving Organizational Readiness for Change through Strategic Workshops.” *International Journal of Management and Applied Research* 7(1):1–28. doi: 10.18646/2056.71.20-001.
- Rose, Richard, and Alexander Alland. 1970. “Adaptation in Cultural Evolution: An Approach to Medical Anthropology.” 394(1):179–80.
- Rowden, Robert W. 2001. “The Learning Organization and Strategic Change.” *SAM Advanced Management Journal* 66(3):11.
- Rusly, Fariza, H., L. Corner, James, and Peter Sun. 2012. “Positioning Change Readiness in Knowledge Management Research.” *Journal of Knowledge Management* 16(2):329–55. doi: 10.1108/13673271211218906.
- Rusly, Fariza, Peter Yih Tong Sun, and James L. Corner. 2014. “The Impact of Change Readiness on the Knowledge Sharing Process for Professional Service Firms.” *Journal of Knowledge Management* 18(4):687–709. doi: 10.1108/JKM-01-2014-0007.
- Rusly, Fariza Hanim, Peter Yih Tong Sun, and James L. Corner. 2015. “Change Readiness: Creating Understanding and Capability for the Knowledge Acquisition Process.” *Journal of Knowledge Management* 19(6):1204–23. doi: 10.1108/JKM-02-2015-0092.
- Sabherwal, Rajiv, and Irma Becerra-Fernandez. 2013. *Business Intelligence: Practices, Technologies, and Management*. John Wiley & Sons.
- Sagala, Rivai Dan Ella, and Veithzal Rivai. 2013. “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan.” *Rajawali Pers, Jakarta*.
- Salim, Taghreed Abu, May El Barachi, Ahmed Alfatih D. Mohamed, Susanne Halstead, and Nasser Babreak. 2022. “The Mediator and Moderator Roles of Perceived Cost on the Relationship between Organizational Readiness and the Intention to Adopt Blockchain Technology.” *Technology in Society* 71:102108. doi: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102108>.
- Salovey, Peter, and John D. Mayer. 1990. “Emotional Intelligence.” *Imagination, Cognition and Personality* 9(3):185–211.
- Santos, Edilson, Maurício Queiroz, Felipe Mendes Borini, Daniel Carvalho, and Joel Souza Dutra. 2023. “The Journey of Business Transformation: Unfreeze, Change and Refreeze – a Multiple Case Study.” *Journal of Organizational Change Management* 36(1):47–63. doi: 10.1108/JOCM-03-2022-0063.
- Scaccia, Jonathan P., Brittany S. Cook, Andrea Lamont, Abraham Wandersman, J. Jennifer

- Castellow, Ason Katz, and Rinad S. Beidas. 2015. "A Practical Implementation Science Heuristic For Organizational Readiness: $R = Mc^2$." *Journal of Community Psychology* 43(4):484–501. doi: 10.1002/jcop.21698.
- Schein, Edgar H. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. Vol. 2. John Wiley & Sons.
- Schermerhorn, John R. 2010. "Exploring Management. New Jersey: Jhon Wiley & Sons."
- Schmid, Hillel. 2004. "Organization-Environment Relationships: Theory for Management Practice in Human Service Organizations." *Administration in Social Work* 28(1):97–113.
- Schunk, Dale H. 1995. "Self-Efficacy and Education and Instruction." 281–303. doi: 10.1007/978-1-4419-6868-5_10.
- Shabrina, Vina, and Anita Silvianita. 2015. "Factors Analysis on Knowledge Sharing at Telkom Economic and Business School (TEBS) Telkom University Bandung." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 169:198–206. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.303>.
- Shahzad, Khuram, Shahid A. Zia, M. M. Hari. Aslam, Aly Raza Syed, and Sami Ullah Bajwa. 2013. "Role of Organizational Vision and Adaptability in Knowledge Management." *Problems and Perspectives in Management* 11(2):24–34.
- Shea, Christopher M., Sara R. Jacobs, Denise A. Esserman, Kerry Bruce, and Bryan J. Weiner. 2014. "Organizational Readiness for Implementing Change: A Psychometric Assessment of a New Measure." *Implementation Science* 9(1). doi: 10.1186/1748-5908-9-7.
- Shi, Leishan, Shuzhen Chen, and Yanfang Zhou. 2023. "The Influence of Social Capital on Primary School Teachers' Creative Teaching Behavior: Mediating Effects of Knowledge Sharing and Creative Teaching Self-Efficacy." *Thinking Skills and Creativity* 47:101226. doi: <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101226>.
- Shinn, Jamie E. 2016. "Adaptive Environmental Governance of Changing Social-Ecological Systems: Empirical Insights from the Okavango Delta, Botswana." *Global Environmental Change* 40:50–59. doi: 10.1016/j.gloenvcha.2016.06.011.
- Shinn, Jamie E., Brian King, Kenneth R. Young, and Kelley A. Crews. 2014. "Variable Adaptations: Micro-Politics of Environmental Displacement in the Okavango Delta, Botswana." *Geoforum* 57:21–29. doi: 10.1016/j.geoforum.2014.08.006.
- Shirazi, Ali, Saeed Mortazavi, and Naser Pour Azad. 2011. "Factors Affecting Employees' Readiness for Knowledge Management." *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* (33):167–77.
- Shmatko, Alexey, Valery Yanovskiy, and Lubov Shamina. 2018. "Adaptability as a Tool for

- Managing an Enterprise in a Turbulent External Environment.” *Advanced Science Letters* 24(9):6323–25.
- Singh, S. K. 2019. “A Dual-Pathway Model of Knowledge Exchange: Linking Human and Psychosocial Capital with Prosocial Knowledge Effectiveness.” *Journal of Knowledge Management* 23(5):889–914. doi: 10.1108/JKM-08-2018-0504.
- Sony, Michael, and Nandakumar Mekoth. 2016. “The Relationship between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance.” *Journal of Retailing and Consumer Services* 30:20–32. doi: 10.1016/j.jretconser.2015.12.003.
- Soumyaja, Devi, T. J. Kamalanabhan, and Sanghamitra Bhattacharyya. 2011. “Employee Commitment to Organizational Change: Test of the Three-Component Model in Indian Context.” *Journal of Transnational Management* 16(4):239–51.
- Stoner, James Arthur Finch, R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert. 1995. *Management*. Pearson Education India.
- Suarez, Fernando F., and Rogelio Oliva. 2005. “Environmental Change and Organizational Transformation.” *Industrial and Corporate Change* 14(6):1017–41. doi: 10.1093/icc/dth078.
- Sukardi. 2009. “The Novelty Issues In The Agroindustrial Research.” *Jurnal Teknologi Industri Pertanian* 19(2):115–21.
- Sullivan, E. J., and P. J. Decker. 1988. *Effective Management in Nursing*. Addison-Wesley, Health Sciences Division.
- Suprpto, Adi Teguh, Scherly Hansopaheluwakan, and Yasinta Indrianti. 2020. “Organizational Readiness for Change: A Case of Indonesian Entrepreneurs.” *Psychology and Education Journal* 57(9):214–21.
- Swarnalatha, C., and T. S. Prasanna. 2013. “Employee Engagement and Change Management.” *International Journal of Business and Management Invention* 2(6):1–6.
- Tan, Fee Cheng, and Devika Nadarajah. 2021. “Adaptability Features, Proactivity, and Change Readiness: An Empirical Investigation of Public Sector Organisations.” *Journal of Public Administration and Governance* 11(1):8596.
- Tarus, Daniel Kipkirong, and Emmanuel Kiptanui Sitienei. 2015. “Intellectual Capital and Innovativeness in Software Development Firms: The Moderating Role of Firm Size.” *Journal of African Business* 16(1–2):48–65. doi: 10.1080/15228916.2015.1061284.
- Tavčar, Joze. 2019. “Knowledge Management Support in the Engineering Change Process in

- Small and Medium-Sized Companies.” *International Journal of Agile Systems and Management* 12(4):354–81. doi: 10.1504/IJASM.2019.104587.
- Tavčar, Jože, and Jože Duhovnik. 2005. “Engineering Change Management in Individual and Mass Production.” *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 21(3):205–15.
- Taylor, W. A., and G. H. Wright. 2004. “Organizational Readiness for Successful Knowledge Sharing: Challenges for Public Sector Managers.” *Information Resources Management Journal* 17(2):22–37. doi: 10.4018/irmj.2004040102.
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. “Dynamic Capabilities and Strategic Management.” *Strategic Management Journal* 18(7):509–33.
- Thomas, E. 2020. “Knowledge Flows: Farmers’ Social Relations and Knowledge Sharing Practices in ‘Catchment Sensitive Farming.’” *Land Use Policy* 90. doi: 10.1016/j.landusepol.2019.104254.
- Tillson, John C., Waldo D. Freeman, William R. Burns, John E. Michel, Jack A. LeCuyer, Robert H. Scales, and D. R. Worley. 2005. *Learning to Adapt to Asymmetric Threats*. INSTITUTE FOR DEFENSE ANALYSES ALEXANDRIA VA.
- Tomás, José Manuel, Melchor Gutiérrez, Sylvia Georgieva, and Miosotis Hernández. 2020. “The Effects of Self-efficacy, Hope, and Engagement on the Academic Achievement of Secondary Education in the Dominican Republic.” *Psychology in the Schools* 57(2):191–203.
- Trowler, Paul. 2015. “Change Theory and Changing Practices:: Enhancing Student Engagement in Universities.”
- Tuckman, Bruce W. 1972. “Conducting Educational Research.” 569.
- Tukey, John W. 1962. “The Future of Data Analysis.” *The Annals of Mathematical Statistics* 33(1):1–67.
- Tus, Jhoselle. 2020. “Self – Concept, Self – Esteem, Self – Efficacy and Academic Performance of the Senior High School Students.” *International Joournal Of Research Culture Society* 4(10):45–59.
- Uhl-bien, Mary, and Michael Arena. 2018. “Leadership for Organizational Adaptability : A Theoretical Synthesis and Integrative Framework.” *The Leadership Quarterly* 29(1):89–104. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.12.009.
- Waddell, Dianne, Andrew Creed, Thomas G. Cummings, and Christopher G. Worley. 2019. *Organisational Change: Development and Transformation*. Cengage AU.
- Wang, Yujie. Mo. Zhan, Elizabeth. Mccune, and Donald. Truxillo. 2011. “Understanding

- Newcomers' Adaptability and Work-Related Outcomes: Testing the Mediating Roles of Perceived P-E Fit Variables." *Personnel Psychology* 64(1):163–89. doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01205.x.
- Wang, Zhining, Nianxin Wang, and Huigang Liang. 2014. "Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Firm Performance." *Management Decision*.
- Weiner, Bryan J. 2009. "A Theory of Organizational Readiness for Change." *Implementation Science* 4(1):1–9. doi: 10.1186/1748-5908-4-67.
- Weiner, Bryan J., Alecia S. Clary, Stacey L. Klaman, Kea Turner, and &. Amir Alishahi-Tabriz. 2020. *Implementation Science 3.0*. edited by A. Bianca, S. Aron, and R. Mildon. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.
- Weiner, Bryan J., Halle Amick, and Shoou Yih Daniel Lee. 2008. *Review: Conceptualization and Measurement of Organizational Readiness for Change. A Review of the Literature in Health Services Research and Other Fields*. Vol. 65.
- White, Susan S., Rose A. Mueller-Hanson, David W. Dorsey, Elaine D. Pulakos, Michelle M. Wisecarver, Edwin A. Deagle III, and Kip G. Mendini. 2005. *Developing Adaptive Proficiency in Special Forces Officers*. Personal Decisions Research Institutes Inc Arlington Va.
- Whitley, Richard, and Jochen Gläser. 2014. *The Impact of Institutional Reforms on the Nature of Universities as Organisations*. Vol. 42. Emerald Group Publishing Limited.
- Whitley, Richard, Jochen Gläser, and Grit Laudel. 2018. "The Impact of Changing Funding and Authority Relationships on Scientific Innovations." *Minerva* 56(1):109–34. doi: 10.1007/s11024-018-9343-7.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Perubahaan*. Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi, J. 2015. "Management of Change - Models of Change." P. 184 in.
- Wohlwill, Joachim F. 1974. "Human Adaptation to Levels of Environmental Stimulation." *Human Ecology* 2(2):127–47. doi: 10.1007/BF01558117.
- Wright, Ian C. 1997. "A Review of Research into Engineering Change Management: Implications for Product Design." *Design Studies* 18(1):33–42.
- Wulandari, Siti Zulaikha, and Setyabudi Indartono. 2021. "The Role of Tacit Knowledge Sharing and Critical Adaptability in the Dynamic Effect of Training Quality on Organisational Performance: The Model of Indonesian Banking Industry." *International Journal of Management and Enterprise Development* 20(3):295–310. doi: 10.1504/IJMED.2021.118421.

- Xiaoping, QIAO, and Jian-Hao Hua. 2019. "Effect of College Students' Entrepreneurial Self-Efficacy on Entrepreneurial Intention: Career Adaptability as a Mediating Variable." *International Journal of Educational Methodology* 5(3):305–13.
- Yamane, T. 1973. *Statistics : An Introductory Analysis*. New York: Harper.
- Yan, Zhijun, Tianmei Wang, Yi Chen, and Han Zhang. 2016. "Knowledge Sharing in Online Health Communities: A Social Exchange Theory Perspective." *Information & Management* 53(5):643–53.
- Yang, Chunyu, You Zhou, Qilong Cao, Mengfan Xia, and Jing An. 2019. "The Relationship between Self-Control and Self-Efficacy among Patients with Substance Use Disorders: Resilience and Self-Esteem as Mediators." *Frontiers in Psychiatry* 10(JUN):1–10. doi: 10.3389/fpsyt.2019.00388.
- Yang, Lu, Baofeng Huo, and Minhao Gu. 2021. "The Impact of Information Sharing on Supply Chain Adaptability and Operational Performance." *The International Journal of Logistics Management* ahead-of-p(ahead-of-print). doi: 10.1108/IJLM-11-2020-0439.
- Yeap, Sock Beei, Abdul Ghani Kanesan Abdullah, and Lei Mee Thien. 2020. "Lecturers' Commitment to Teaching Entrepreneurship: Do Transformational Leadership, Mindfulness and Readiness for Change Matter?" *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Yousef, Bader Obeidat, Ayman Bahjat Abdallah, Noor Osama Aqqad, Abdel Hakeem Oqlah M. Akhoershiedah, and Mahmoud Maqableh. 2017. "The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing." *Communications and Network* 09(01):1–27. doi: 10.4236/cn.2017.91001.
- Zamir, Zahid. 2019. "The Impact of Knowledge Capture and Knowledge Sharing on Learning, Adaptability, Job Satisfaction and Staying Intention: A Study of the Banking Industry in Bangladesh." *International Journal of Entrepreneurial Knowledge* 7(1):46–64. doi: 10.2478/ijek-2019-0004.
- Zotova, Anna, Valentina Mantoulenko, and Irina Plaksina. 2020. "Controlling of Strategic Organizational Changes at the University." P. 1035 in *SHS Web of Conferences*. Vol. 73. EDP Sciences.
- Zuraida, Umi, Aurik Gustamo, Yuni Ros Bangun, and Henndy Ginting. 2019. "Readiness to Change Mediates Relation between Management Support and Employee Engagement among Indonesian University." *Revista Publicando* 15(3):320–37.

