



Kapabilitas Manajerial Dinamik Dan Kapasitas Organisasi Untuk Berubah Anteseden Dan Konsekuensi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi

Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Pelayaran Niaga

F. Pambudi Widiatmaka¹, Suherman², Anugrah Nur Prasetyo³, Sukrisno⁴

^{1,2,3} Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang Jawa Tengah

⁴ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dan Pariwisata Semarang Jawa Tengah

Email: ¹ pambudi@pip-semarang.ac, ² suhermanpip23@gmail.com, ³ anugrah@pipsemarang.ac.id,
⁴ harlinokris@gmail.com

How to Cite :

Widiatmaka, F.P., Suherman, S., Prasetyo, A.N., Sukrisno, S., (2022). Kapabilitas Manajerial Dinamik Dan Kapasitas Organisasi Untuk Berubah Anteseden Dan Konsekuensi Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Pelayaran Niaga. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(S1). DOI: <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10i2>

ARTICLE HISTORY

Received [20 Juni 2022]

Revised [29 Juni 2022]

Accepted [13 Juli 2022]

KEYWORDS

Managerial Capabilities, Organizational Capacity To Change, Organizational Performance, Dynamic Public Organizations

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

penelitian ini bertujuan untuk membangun sebuah model konseptual untuk peningkatan kinerja organisasi model yang diusulkan berdasarkan kapabilitas manajerial dinamik dan kapasitas organisasi untuk berubah. Sebuah metodologi studi struktural diadopsi dengan menggunakan 200 sampel yang diambil dari manajer di perguruan tinggi Pelayaran Niaga yang ada di Indonesia dan data dikumpulkan melalui kuesioner, untuk menguji model dan hipotesis dalam penelitian ini, penulis menggunakan Amos 25 sebagai alat analisis data. Hasil penelitian ini menunjukkan ada sebuah jalur strategis untuk meningkatkan kinerja organisasi pada organisasi publik yakni organisasi pendidikan pada perguruan tinggi Pelayaran Niaga yang ada di Indonesia yaitu melalui sebuah jalur kemampuan manajerial dinamik kemudian kapasitas organisasi untuk berubah yang selanjutnya dapat menaikkan kinerja organisasi. Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain belum mampu mendefinisikan secara spesifik tentang kemampuan manajerial dinamik. Selain itu sampel yang digunakan hanya terbatas pada perguruan tinggi Pelayaran Niaga untuk mewakili organisasi publik. Hasil penelitian ini diterapkan untuk memperkuat teori manajemen perubahan teori kapabilitas dinamik serta perilaku organisasi. Selain itu penelitian ini juga mampu memberikan sebuah kontribusi bagi tataran praktis untuk memberikan rekomendasi bagi para manajer Puncak manajer menengah dan manajer bawah di dalam organisasi publik agar mampu memberikan suatu bentuk peningkatan kinerja organisasi berbasis perubahan organisasi dan kapabilitas dinamik yang dimiliki oleh masing-masing manajer di dalam organisasi publik.

ABSTRACT

This study aims to build a conceptual model for improving organizational performance. The proposed model is based on dynamic managerial capabilities and organizational capacity to change. A structural study methodology was adopted using 200 samples taken from managers at Pelayaran Niaga colleges in Indonesia and data collected through questionnaires, to test the models and

hypotheses in this study, the authors used Amos 25 as a data analysis tool. The results of this study indicate that there is a strategic path to improve organizational performance in public organizations, namely educational organizations at Pelayaran Niaga colleges in Indonesia, namely through a dynamic managerial ability path and then organizational capacity to change which can further increase organizational performance. This study has limitations such as not being able to define specifically about dynamic managerial abilities. In addition, the sample used is only limited to the Merchant Shipping College to represent public organizations. The results of this study are applied to strengthen the theory of change management theory of dynamic capabilities and organizational behavior. In addition, this research is also able to contribute to a practical level to provide recommendations for top managers, middle managers and lower managers in public organizations in order to be able to provide a form of performance improvement. organization based on organizational change and dynamic capabilities possessed by each manager in public organization.

PENDAHULUAN

Pertanyaan mendasar dalam penelitian manajemen strategi yang selama ini telah terjadi adalah Mengapa beberapa organisasi bisa mengungguli organisasi yang lain (Kumbure et al., 2020). Selama beberapa Dekade konsep kapabilitas Dynamic telah menjadikan sebuah solusi secara matang bagi riset-riset manajemen strategi karena konsep tersebut telah mampu memberikan kontribusi dalam implementasi strategi bisnis, daya saing, dan hasil kinerja organisasi secara optimal. Dalam berbagai literatur ilmiah kapabilitas dinamis telah dikenal sebagai sebuah faktor kunci dalam memberikan sebuah inovasi dan daya saing organisasi (Eisenhardt & Martin, 2000; Porter, 1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Zollo & Winter, 2003). Kapabilitas dinamis merupakan sebuah alat yang mampu memberikan sebuah penjelasan untuk menganalisis kemampuan organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif ketika organisasi menghadapi segala ketidakpastian dalam perubahan kompetisi yang terjadi. Teece Pisano, & Shuen (1997). Meskipun konsep kemampuan dinamis telah berfungsi untuk menjelaskan kemampuan organisasi dan memiliki Suatu bentuk kontribusi positif terhadap kinerja organisasi akan tetapi terbukti empiris yang kuat dalam membangun kemampuan konsep tersebut terhadap peningkatan kinerja organisasi masih kurang begitu mapan (Hitt et al., 2001; Helfat et al., 2007). Kelemahan dari konsep dinamika ability ini telah dapat juga teridentifikasi secara jelas Selain itu, Drnevich & Kriauciunas (2011).

Berbagai penelitian terdahulu telah menyinggung tentang bagaimana cara mengelola perubahan yang biasanya selalu menyelidiki tentang organisasi di tingkat mikro sekarang telah berkembang menjadi suatu bentuk entitas makro (Homberg et al., 2019). Selain itu sebuah pengolahan penelitian perubahan sebagian besar telah berhasil memberikan suatu bentuk esensi hasil penelitian yang berupa atribut yang masih bersifat statis karena eksekutif Puncak atau individu dan reaksi karyawan yang terkaji terhadap perubahan tersebut. Akan tetapi berbagai literatur tidak memberikan pemahaman yang jelas bagaimana peran manajer menengah sebagai mediator dalam pengelolaan perubahan antara puncak pimpinan dengan tingkat manajer dan karyawan lebih rendah di lembaga publik sering mengalami suatu perubahan proses yang cukup dinamis dan hal ini tidak menjadi perhatian dari berbagai penelitian terdahulu sebuah konsensus tentang kemampuan mendasar harus dimiliki oleh seorang manajer untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan dalam tim sehingga hal ini menuntut suatu bentuk pengembangan pola pikir secara kognitif secara bersama untuk membangun sebuah kemampuan dalam realisasi sebuah perubahan dalam organisasi yang selama ini tidak berkaki dalam sebuah literatur yang cukup mapan.

Sebuah ide teori kapabilitas dinamik telah ditawarkan untuk memberikan suatu bentuk perspektif dinamis kapabilitas sehingga sangat diperlukan bagi organisasi. Pengelola dalam hal ini adalah manajer untuk membuat sebuah tindakan yang cukup agresif dan cukup dinamis dalam mengelola organisasi. Ketika memimpin perubahan teori kemampuan dinamis telah memberikan

suatu bentuk gambaran secara perspektif bagaimana menggunakan sebuah studi penelitian dari beberapa peneliti terdahulu seperti Nelson (1991), Kogut dan Zander (1992), Amit dan Schoemaker (1993), Henderson dan Cockburn (1994) dan Teece et al. (1997). Kemampuan manajerial secara dinamis mampu mengelola perubahan dengan sukses jika 2 organisasi publik dan swasta (O'Reilly dan Tushman, 2008; Snell dan Morris, 2014; Fischbacher-Smith, 2017). Seorang manajer dalam organisasi publik sangat diperlukan untuk memiliki pengetahuan secara kognitif dan menyeluruh tentang pola perilaku dan keyakinan sikap pendapat dan motif karyawan yang menyebabkan adanya suatu bentuk perilaku yang berorientasi pada proses perubahan karena hal tersebut akan memberikan pemahaman secara spesifik bagi pengetahuan manajer dalam mengelola organisasi (Paarlberg dan Lavigna, 2010; Frynas dan Mellahi, 2015). Teknik manajerial capability yang terdiri atas kognisi manajerial dan modal sosial serta modal manusia diharapkan mampu menjadi sebuah faktor yang mendasari munculnya ide ide solusi para manajer (Adner dan Helfat, 2003; Helfat dan Martin, 2015; Correa et al., 2018). Meskipun kemampuan dinamik dapat bertindak sebagai sebuah faktor yang cukup penting bagi organisasi akan tetapi penggunaan dalam menghadapi proses perubahan sangat sedikit studi yang telah menyelidiki eksistensi tentang pengaruh dari pada kemampuan dinamis dari manajer menengah untuk diproses menjadi perubahan dan ditanya dengan kinerja organisasi (Andreeva dan Ritala, 2016).

Dalam penelitian ini kami berpendapat bahwa Dynamic capability dapat dikaitkan dengan sebuah eksplorasi peluang di lingkungan yang berubah (Adner dan Helfat, 2003; Snell and Morris, 2014; Helfat dan Peteraf, 2015). Hal ini dapat ditunjukkan melalui terbangunnya jaringan dan implementasi dari pada sebuah strategi perubahan (Carri on et al., 2018), meningkatkan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan yang berubah (Zhao dan Goodman, 2018) serta belajar memperoleh Suatu bentuk kinerja yang tinggi (Gatenby et al., 2014; Tseng dan Lee, 2014; Giaouque, 2016; Pilih dan Teo, 2016; Quinn et al., 2019). Selain dinamika manajerial kapabilitas kapasitas organisasi untuk perubahan juga memberikan suatu bentuk peran yang sangat cukup signifikan dalam organisasi untuk mengelola sebuah perubahan. Kapasitas organisasi untuk perubahan adalah sebuah sumber yang cukup dinamis di dalam organisasi dan hal ini dapat diterapkan secara jangka panjang maupun dinamisme kemampuan generik (Winter, 2003; Klarner et al., 2008; Andreeva dan Ritala, 2016). Dimana karyawan akan menghadapi faktor lingkungan lingkungan yaitu ku berubah secara dinamis dan menggeser kemampuan lama mereka untuk beradaptasi dalam kemampuan baru yang cukup memberikan sebuah tantangan tantangan secara progresif (Judge dan Elenkov, 2005; Judge dan Douglas, 2009; Heckmann et al., 2016; Holbeche, 2018).

Dalam penelitian ini kami memberikan sebuah saran bahwa kapasitas organisasi untuk berubah akan berkembang jika manajer menengah memiliki 1 tingkat dan manajerial yang cukup tinggi untuk menghubungkan dengan kinerja organisasi (Hakim dan Elenkov, 2005; Hakim et al., 2009; Ramus, 2012). Oleh karena itu Kami mengusulkan agar kapasitas organisasi mampu memberikan hubungan antara Dynamic capability dan kinerja organisasi selanjutnya manajer adalah mereka yang paling mungkin untuk memberikan sebuah urusan-urusan dalam berbagai hambatan yang ada selama untuk perubahan. Oleh karena itu, peran kapabilitas dinamis dalam meningkatkan kinerja organisasi masih dipertanyakan. Akibatnya, makalah ini menimbulkan pertanyaan penelitian—apa proses atau rutinitas dalam organisasi yang mengintegrasikan konsep kapabilitas dinamis dan cara ini mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu penelitian terkait dengan konsep konsep dalam penelitian terkait kapabilitas dinamik masih memberikan ruang terbuka dalam debat akademik untuk memberikan sebuah kritik yang membangun.

Bagaimana memberikan kemapanan konsep tersebut dalam meningkatkan kinerja organisasi sehingga di dalam penelitian ini menimbulkan sebuah pertanyaan penelitian apa sebuah proses dan model yang diharapkan mampu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara komprehensif berbasis *Dynamic Kapabilitas Dan Organisational Capacity For Change*.

LANDASAN TEORI

Kemampuan Manajerial Dinamis Dan Kinerja Organisasi

Kemampuan manajerial yang cukup dinamis dan kinerja organisasi memiliki satu bentuk kajian tertentu untuk dibuat sebuah peta hutan penelitian yang sedang trend saat ini mencoba menyelidiki tentang pengaruh tersebut sehingga konsep kemampuan dinamis sebagai bagian dari fokus penelitian ini akan mampu menjadi suatu bentuk bidang yang strategis dan beberapa studi telah mencoba memberikan hubungan secara empiris dari hasil penelitian mereka antara kemampuan manajerial dinamis dan kinerja organisasi dalam konteks perubahan. Kemampuan dinamis dari posisi manajerial modal sosial dan modal manusia akan mampu mengarahkan pada suatu level Dimana tingkat kinerja organisasi mampu dipengaruhi oleh mereka (Snell dan Morris, 2014; Snehrat dan Dutta, 2018).

Manajerial adalah keyakinan manajerial dan modal mental yang digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan (Adner dan Helfat 2003). kemampuan ini akan berasal dari struktur Pengetahuan yang dimiliki oleh manajer dan kemampuan manajer untuk melihat dan memanfaatkan segala aspek peluang yang mampu memiliki sebuah pemindahan lingkungan serta memunculkan pilihan berbasis keputusan yang nanti akan berorientasi pada keputusan investasi manajer dalam bisnis (Helfat dan Martin, 2015). Kemampuan manajer untuk melihat dan menemukan peluang melalui pemindahan lingkungan ini akan menemukan bukti bahwa kognisi manajerial akan mendukung proses perubahan dan pembahasan teknis kinerja organisasi tingkat tinggi sehingga akan mampu menunjukkan sebuah eksistensi dari integrasi kinerja lingkungan dan kinerja perusahaan. Selain kompetensi manajerial manajer juga memiliki modal sosial yang akan berproses menjadi sebuah transformasi manajemen pengetahuan yang memiliki hubungan dengan kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai dalam hal Inovasi dan kinerja (Hoffman et al., 2005) selanjutnya modal sosial terkait dengan kepercayaan juga mampu diberikan bahwa nilai-nilai yang berasal dari sisi sosial akan mampu berintegrasi dengan konsep kepercayaan seseorang untuk memberikan kesetiaan dalam mendukung kinerja organisasi (Sukoco et al., 2018). Selain itu jaringan yang dihasilkan juga mampu memperkuat hubungan antara pemangku kepentingan internal dan eksternal (Burt, 1992; Davidson dan Honig, 2003). Hal ini akan memungkinkan memungkinkan mereka untuk memperoleh informasi yang cukup berguna bagi perusahaan (Adler dan Kwon, 2002; Helfat dan Martin, 2015).

Seorang manajer dengan tingkat kapabilitas modal sosial yang cukup optimal akan mampu menciptakan sebuah lingkungan yang mendukung dimana sebuah proses berbagi informasi akan menjadi suatu bentuk transfer pengetahuan antar anggota organisasi dan ini mampu terjadi secara Tulus (Nakauchi et al., 2017). Akibat hal ini akan muncul sikap karyawan yang positif terhadap perubahan mereka akan termotivasi untuk mendukung organisasi yang baru dalam arti organisasi baru tersebut memiliki arah yang berbeda dengan arah organisasi sebelumnya (Acquaah, 2007). Ketika seorang manajer yang memiliki tingkat Capital cukup tinggi akan cenderung lebih adaptif ketika menghadapi berbagai permasalahan karena portofolio pengalaman yang dimiliki serta kerjasama dengan orang-orang yang selama ini ini akan mendukung sebuah konsep pengambilan keputusan (Sirmon dan Hitt, 2009; Zhao dan Goodman, 2018). Selain itu modal manusia juga dapat dimanfaatkan sebagai sebuah informasi untuk memberikan sebuah pengetahuan (Bontis dan Fitz, 2002). Sebuah pengetahuan yang cukup baru karena hal tersebut akan dianggap sebagai sebuah sumber daya ketika organisasi akan mengalami Suatu bentuk perubahan nilai organisasi akan meningkat karena adanya inovasi yang dihasilkan hal tersebut sejalan dengan pemikiran dari para peneliti terdahulu karena inovasi yang dihasilkan akan mampu memberikan sebuah pemahaman kebutuhan pelanggan (Zhao dan Goodman, 2018).

Modal manusia berkaitan dengan keterampilan psikologi kemampuan lain seperti kepribadian nilai dan minat serta pengetahuan yang dikembangkan menjadi pengalaman dan pendidikan. Jika manajemen atas memulai strategi perubahan maka karyawan harus berkomitmen untuk membuat

perubahan karena komitmen dari karyawan tersebut menunjukkan adanya keselarasan tujuan antara manajemen puncak menengah dan bawah (Herold et al., 2008). Hal ini pada akhirnya akan berorientasi terkait dengan kinerja organisasi berdasarkan penjelasan dan sebutkan sebelumnya maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut

H1: kapabilitas manajerial dinamik akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi.

Kemampuan Manajerial Dinamik, Kapasitas Organisasi Untuk Berubah Dan Kinerja Organisasi

Berbagai literatur sebelumnya telah menunjukkan bahwa kapasitas organisasi untuk berubah telah memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi hal tersebut mengandung makna bahwa kapasitas organisasi untuk mencapai perubahan telah memiliki sebuah (Ramus, 2012; Andreeva dan Ritala, 2015) perubahan bersama seperti yang diharapkan (Soparnot, 2011). Kapasitas perubahan organisasi terdiri atas tiga dimensi yang terdiri dari pembelajaran, proses perubahan dan konteks (Zhao dan Goodman, 2018). Karakteristik organisasi ketika berjuang untuk mencapai sebuah Hasil perubahan yang diharapkan (Klarner et al., 2008; Zhao dan Goodman, 2018). Organisasi adalah sebuah pelaksanaan perubahan yang mencakup perubahan dalam organisasi itu sendiri (Zhao dan Goodman, 2018). Dalam perubahan kami mengusulkan bahwa peran manajer memegang suatu peran yang sangat penting karena ia akan mampu memberikan suatu bentuk fungsi sebagai perantara dalam memberikan komunikasi antara manajemen tingkat bawah dan manajemen puncak (Rouleau dan Balogun, 2011). Manajer menengah juga mampu memberikan suatu bentuk tindakan dalam rangka membantu persepsi bersama mengenai visi dan misi perusahaan perusahaan dalam hal ini organisasi dan anggota organisasi melalui komunikasi lintas tingkat (Busher dan Harris, 1999). Akan tetapi timbul masalah ketika sampai pada level implementasi (Kontoghiorghes et al., 2005). Masih sangat sedikit penelitian yang menyelidiki saran terhadap peran mediasi dari kapasitas organisasi untuk berubah dalam hubungannya dengan dinamik manajerial kapabilitas yang memakai unit analisis manajemen manajer menengah dan kinerja organisasi.

Penelitian ini mencoba menjelaskan suatu bentuk hubungan antara manajer dengan kinerja organisasi melalui kapasitas organisasi untuk berubah sebagai variabel mediasi penjelasan di bawah ini kami jelaskan bahwa kemampuan manajerial dinamik yang terkait dengan kapasitas organisasi untuk berubah yang orientasinya dikaitkan dengan kinerja organisasi. Manajerial dapat diasosiasikan dengan persepsi para manajer ketika menilai suatu situasi dan keputusan yang diambil (Adner dan Helfat, 2003). Manajer yang memiliki kemampuan kognitif akan menghasilkan data yang tepat dalam proses pemecahan masalahnya karena hal tersebut memungkinkan para manajer untuk mengambil keputusan yang tepat dan mencari solusi yang sesuai untuk mengatasi masalah yang muncul (Caughron et al., 2013; Ramus, 2012). Hal ini akan mampu membawa pada dampak munculnya sebuah pengambilan keputusan yang tepat dan mengatasi kepercayaan untuk menyelesaikan masalah yang muncul yang akan membawa pada kepercayaan dari bawahan kepada tingkat manajer yang lebih tinggi (Sirmon dan Hitt, 2009; Heyden et al., 2017). Jika pimpinan mulai membuat strategi perubahan karyawan akan membuat komitmen untuk membuat suatu bentuk implementasi dari perubahan tersebut karena adanya kepercayaan yang bersumber dari kapasitas organisasi untuk berubah (Herold et al., 2008; Zhao dan Goodman, 2018).

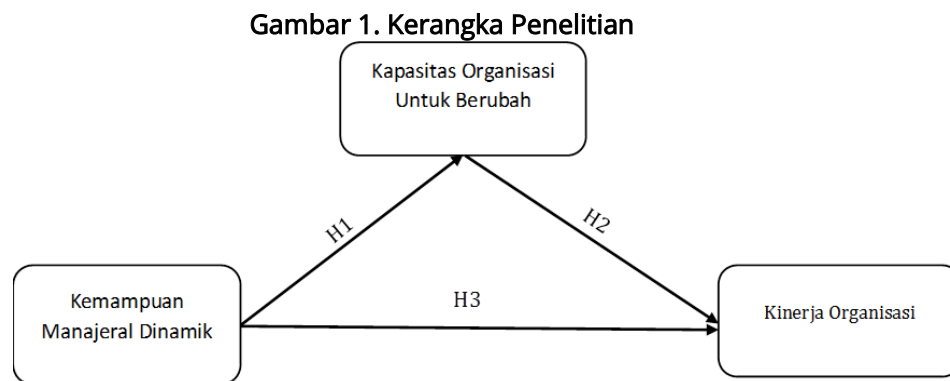
Manajer yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan modal sosial akan cenderung mampu mendorong sebuah proses perubahan yang cukup dinamis sehingga orientasi dari sebuah organisasi akan tercapai melalui sebuah proses negosiasi dan diskusi semua dengan anggota organisasi (Zhang et al., 2017). Relasi dan jaringan yang terbentuk akan diharapkan untuk mampu memfasilitasi pertukaran sumber daya dan transfer pengetahuan di dalam anggota jaringan (Kim et al., 2016; Liu, 2017). Kemampuan modal sosial para manajer akan mendorong pengetahuan diperbaiki memfasilitasi terhadap proses perubahan para anggotanya. Selain kompetensi manajerial dan modal sosial sumber daya manusia tidak hanya tentang keterampilan dan pengetahuan akan tetapi juga mampu memberikan sebuah efek kognitif dan penampilan lainnya (Helfat dan Martin, 2015). Epitel yang tinggi akan dapat menggabungkan berbagai macam informasi dan berbagai

sumber pengetahuan untuk menghasilkan sebuah transformasi sumberdaya yang memiliki Suatu bentuk nilai tambah bahkan menghasilkan sumber daya baru dari sisi pengetahuan (Bontis dan Fitz, 2002) Organisasi yang inovatif akan mampu menciptakan bisnis yang inovatif pula dan model produk baru untuk memenuhi keinginan pelanggan dengan demikian kemampuan inovatif merupakan faktor penting dalam bekerja organisasi Oleh karena itu kami merumuskan hipotesis sebagai berikut manajerial kapabilitas kapabilitas manajerial dinamik secara positif berpengaruh terhadap kapasitas organisasi untuk berubah kemampuan organisasi untuk berubah akan berdampak secara positif terhadap kinerja organisasi kemampuan organisasi untuk berubah mampu memediasi pengaruh antara kemampuan manajerial dinamis dan kinerja organisasi tersebut maka peneliti dapat mengajukan hipotesa sebagai berikut:

H1: kemampuan manajerial dinamik secara positif berpengaruh terhadap kapasitas perubahan organisasi

H2: kapasitas perubahan organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja organisasi

H3: kapasitas perubahan organisasi secara positif mampu memediasi pengaruh antara kemampuan manajerial dinamik dan kinerja organisasi



METODE PENELITIAN

Populasi dan sampel

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metodologi studi struktural diadopsi dengan menggunakan 200 sampel yang diambil dari manajer di perguruan tinggi Pelayaran Niaga yang ada di Indonesia dan data dikumpulkan melalui kuesioner. Pengukuran terdiri dari skala multi-item yang diadopsi dari penelitian sebelumnya. Data ditentukan dengan metode purposive sampling.

Di antara responden, ada 150 laki-laki (75%) dan 50 perempuan (25%). Mengenai, 15% dari total usia responden adalah 20-30 tahun; 25% berusia 31-40 tahun, dan 60% berusia di atas 41 tahun. Dalam hal tingkat pendidikan,; 46% memiliki gelar sarjana, dan 50% memiliki gelar master, 4% bergelar Doktor. Menurut status manajemen puncak, 24% dan 76% mengelola Manajer menengah dan bawah.

Pengujian Validitas and Reliabilitas Tes

Pengujian data penelitian menggunakan Structural Equation Modeling (Semmer et al., 2008); (Analisis Musim Panas et al.) dengan program AMOS. Pendekatan ini dilakukan dengan menguji parameter-parameter yang dihasilkan dari good fit dan secara langsung menguji hipotesis tentang hubungan kausalitas yang dikembangkan dalam model kriteria pengujian validitas dan reliabilitas jika nilai loading factor > 0,6 maka indikator tersebut dikatakan tidak valid dan sebaliknya jika nilai cronbach alpha > 0,6 dikatakan valid.

Tabel 1. Instrumen penelitian dan hasil tes

No	Variable	Cronbach's Alpha	Indicator	Local loading standards
1	Kapasitas Organisasi Untuk Berubah	0.832	Nilai keandalan komposit untuk kapasitas proses skala	0.793
			Kapasitas konteks	0.853
			pembelajaran Kapasitas	0.801
2	Kemampuan Manajeral Dinamik	0.809	Modal kognitif	0.781
			Modal sosial	0.809
			Manajemen sumber daya manusia	0.818
3	Kinerja Organisasi	0.818	Indeks Kualitas Manajemen	0.875
			Kompetensi Khusus untuk diterapkan secara efisien	0.819
			Syarat reformasi birokrasi itu sendiri	0.807

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tes kelayakan Model

Persamaan struktural berdasarkan varians (SEM) adalah model yang digunakan oleh peneliti, yaitu SEM kuadrat terkecil, untuk menganalisis data dalam penelitian ini dengan memasukkan konstruk yang diukur secara formal (Korzynski, Kozminski, et al., 2020); (Korzynski, Mazurek, dkk., 2020); (Michael Haenlein, 2004); (Leguina, 2015) (Reinartz et al., 2009); (Richter et al., 2016).

Dengan angka $0,03 < RMSEA < 0,08$, dan meskipun angka GFI, TLI dan CFI menunjukkan angka kurang dari 0,9, tidak ada masalah dengan penyusunan model, seperti yang dijelaskan dalam tabel.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kriteria fit telah terpenuhi yang ditunjukkan oleh Chi-Square sebesar 127,89 dan nilai probabilitas sebesar 0,03. Kedua asumsi itu lengkap. Skor TLI adalah 0,912, GFI 0,902, CFI 0,941, dan RMSEA 0,05 yang menunjukkan bahwa skor tersebut telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Artinya model penelitian diterima dan memenuhi kriteria yang telah ditentukan. Hal ini dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Criteria Goodness of Fit Model

<i>Goodness of fit indices</i>	<i>Cut-off value</i>	<i>Cut-off value of the Results</i>
χ^2 (Chi-Square)	Expected small	127.89
<i>Significant Probability</i>	$\geq 0,05$	0.03
CMIN/DF	$\leq 2,00$	99
RMSEA	$\leq 0,08$	0.05
GFI	$\geq 0,90$	0.902
TLI	$\geq 0,95$	0.912
CFI	$\geq 0,95$	0.941

Pengujian Hipotesis

Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis untuk hubungan klausa antar variabel menggunakan kriteria rasio CR-Critical sama dengan atau lebih besar dari 2,0 (Arbuckle, 2012). Kemudian dilakukan pengujian model analisis empiris (model keluaran). Model luar adalah model yang menentukan hubungan antara konstruk laten dan indikatornya. Dengan kata lain, hipotesis mendefinisikan bagaimana setiap indikator terkait dengan konstruksi laten lainnya, seperti yang dijelaskan dalam Tabel 3.

Tabel 3. hasil pengetesan hypotesis

Hypotheses	Estimate	Critical Ratio	SE	P value (\leq 0,05)	Results
H1: kapabilitas manajerial dinamik akan berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi	0.817	2.982	0.65	0.00	Supported
H2: kemampuan manajerial dinamik secara positif berpengaruh terhadap kapasitas perubahan organisasi.	0.869	2.894	0.71	0.00	Supported
H3 : kapaistas perubahan organisasi secara postif berpengaruh terhadap kinerja organisasi	0.826	2.918	0.82	0.00	Supported
H4: kapasitas perubahan organisasi secara positif memediasi pengaruh antara kemampuan manajerial dinamik dan kinerja organisasi.	Z= 6.13498			0.00	Supported

H1. Kapabilitas manajerial dinamik berpengaruh terhadap kirja organisasi. Temuan jalur struktural menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kapabilitas manajerial dinamik dengan kinerja organisasi ($t = 2,982 > 2,0$) dengan nilai signifikansi ($0 < 0,05$). Oleh karena itu, Hipotesis 1 diterima.

H2. Kemampuan manajerial dinamik berpengaruh terhadap kapasitas perubahan organisasi, pathfinding menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara kemampuan manajerial dinamik dengan kapasitas perubahan organisasi ($t = 2,894 > 2,0$) dengan nilai signifikansi ($0 < 0,05$). Oleh karena itu, Hipotesis 2 diterima.

H3. Kapasitas perubahan organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, hasil akhir menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kapasitas perubahan organisasi dan kinerja organisasi. ($t = 2,918 > 2,0$) dengan nilai ($0 < 0,05$). Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.

H4. Kapasitas perubahan organisasi memediasi pengaruh antara kemampuan manajerial dinamik dan kinerja organisasi. ditunjukkan oleh angka-angka dari hasil uji statistik menggunakan uji Sobel, nilai $z = 6,13498$. Hasil ini lebih dari nilai cut off sebesar 1,96, hal ini menunjukkan bahwa variabel kapasitas perubahan organisasi berhasil memediasi antara kemampuan manajerial dinamik dan kinerja organisasi.

Berdasarkan hasil analisa data di atas peneliti ini memiliki beberapa hasil yang pertama adalah kapabilitas manajerial dinamik berhubungan secara langsung dengan kinerja organisasi hal

ini sejalan dengan penelitian Eggers dan Kaplan (2009), Laamanen dan Wallin (2009) dan Gary et al. (2012). Kondisi ini mampu memberikan sebuah bentuk informasi yang cukup valid yang akan mampu mendorong Inovasi dan menghasilkan pilihan strategis (Helfat dan Martin, 2015). Informasi dapat dengan mudah diperoleh melalui sebuah jaringan yang memiliki sebuah dukungan manajerial modal social (Adler dan Kwon, 2002). Keputusan-keputusan yang tepat terkait dengan pilihan strategi dan dibatasi oleh sumber daya manusia akan mampu menjadikan sumber daya manusia manajerial yang dapat dikaitkan dengan kinerja sosial dalam bentuk kemampuan manajerial secara dinamis akan mampu membentuk sebuah Network berikut ini nanti akan menjadikan sebuah jaringan anggota organisasi baik secara internal ataupun eksternal sehingga akan mempermudah terjadinya sebuah pertukaran informasi yang mudah dicapai (Adler dan Kwon, 2002). Hal ini sangat diperlukan untuk membangun sebuah persepsi yang cukup politik serta homogen yang dapat menimbulkan sebuah kesepakatan antara berbagai pihak tentang arti pentingnya sebuah kualitas pelayanan dalam penerapan standar kualitas bagi pengelolaan organisasi publik (Little dan Dean, 2006). Lebih lanjut mengingat adanya suatu bentuk modal manusia yang terdapat di dalam kapabilitas manajerial dinamik tersebut akan mampu membuat sebuah keputusan perubahan strategis yang dibuat untuk meningkatkan kemampuan kemampuan inovasi organisasi yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi (Helfat dan Martin, 2015).

Hasil kedua dalam penelitian ini adalah kemampuan kapasitas organisasi untuk berubah telah mampu memberikan Efek mediasi antara variabel kapabilitas manajerial dinamik dan kinerja organisasi hal tersebut mengandung makna bahwa para manajer dalam mengambil tindakan harus mampu menimbulkan sebuah efek kepercayaan dari para manajer tingkat bawah mereka. Sehingga konsensus yang terbentuk akan mempercepat proses perubahan di dalam organisasi (Busher dan Harris, 1999). Proses negosiasi diskusi dan penyampaian informasi serta pemecahan masalah secara kolektif akan mampu memfasilitasi penerapan strategi baru Hal ini seiring dengan kemampuan sumber daya manusia yang mampu mentransformasikan nilai tambah sumber daya dan pengetahuan baru (Bontis dan Fitz, 2002). Pengetahuan baru ini diharapkan akan mampu menjadi sebuah Inovasi dan pembelajaran hal ini akan mempengaruhi kinerja organisasi (Jansen et al., 2006).

Temuan ini berhasil menunjukkan bukti bahwa kapasitas perubahan organisasi mampu berdampak secara positif terhadap kinerja organisasi akan tetapi aspek pendapat bahwa karyawan mungkin percaya bahwa dia dapat memperoleh manfaat dari adanya suatu perubahan-perubahan yang terdapat secara pribadi dalam diri mereka dan sebagai bagian dari organisasi. Selain itu menyangkut sebuah sifat yang akan diberikan di dalam organisasi konten pekerjaan dari para karyawan atau elemen lain yang mungkin memiliki suatu bentuk relevansi dengan tempat kerja mereka akan mempengaruhi persepsi para karyawan di tingkat bawah. Dengan kata lain penelitian ini merupakan salah satu setting terhadap suatu lembaga publik yang diatur oleh pemerintah untuk melaksanakan sebuah reformasi birokrasi perubahan yang diprakarsai oleh aturan dan ketika organisasi memiliki kapasitas perubahan organisasi yang cukup tinggi maka kemungkinan besar organisasi akan mampu terbuka terhadap perubahan yang pada gilirannya akan mewujudkan kapasitas untuk beradaptasi serta mengkonfigurasi ulang keterampilan organisasi mengintegrasikan dan memiliki sumber daya serta kompetensi untuk mencapai kesesuaian dengan lingkungan yang berubah secara dinamis (Klarner et al., 2008). Aturan pemerintah untuk perubahan diperhatikan negatif oleh anggota organisasi selama ini karena dianggap tidak sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ini akan mengurangi tingkat komitmen (Lines, 2004).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Studi ini berhasil memberikan kontribusi pada teori kepemimpinan dan perubahan organisasi. Makalah ini juga berhasil memberikan penjelasan tentang kesenjangan penelitian tentang bagaimana kemampuan manajerial dinamik mampu berinteraksi dengan kinerja organisasi sehingga grup yang ditimbulkan dari 2 konsep di atas mampu diisi oleh variabel kapasitas perubahan organisasi yang merupakan pengembangan dari teori perubahan organisasi sehingga secara teoritik. Penelitian ini memiliki implikasi bahwa hasil dari model konseptual yang dibangun memberikan suatu bentuk refleksi terhadap pengembangan teori-teori yang telah disebutkan sebelumnya yaitu teori kapabilitas dinamik kepemimpinan dan perubahan organisasi. Pemimpin yang memiliki kapabilitas dinamika akan meningkatkan bagaimana mereka akan mampu membuat sebuah eksekusi secara strategis yang telah dipilih untuk membuat perubahan dalam organisasi.

Selain itu pemimpin yang mampu memanfaatkan model kognitif modal sosial dan modal manusia akan lebih mudah dalam mencari informasi untuk terlibat di dalam eksekusi strategi yang telah dibuat oleh perusahaan hasil penelitian ini juga berhasil menunjukkan bahwa kemampuan dinamis manajer akan melalui kondisi sosial modal sosial dan modal manusia untuk terhubung kedalam variabel kapasitas perubahan organisasi. Manajer menengah harus mampu melengkapi dan mengembangkan kemampuan mereka untuk merangkul berbagai perubahan dalam organisasi. Hal ini dapat diwujudkan melalui sebuah komunikasi antara tingkat staf yang berbeda level sehingga terjadi suatu bentuk penyatuan visi dan misi anggota organisasi. Dengan demikian hasil penelitian ini akan mampu membantu organisasi untuk mengembangkan peran manajer menengah agar mereka memiliki kemampuan manajer yang cukup dinamis yang lebih baik.

LIMITASI DAN STUDI LANJUTAN

Hasil penelitian ini perlu dipertimbangkan dengan mempertimbangkan beberapa keterbatasan data cross section dan konteks spesifik dan dipakai di dalam penelitian ini perlu dicatat sehingga penelitian mendatang diharapkan dapat menggunakan berbagai konteks data-data yang bersifat longitudinal. Selain itu penelitian ini juga dapat dipenuhi dengan mengadopsi berbagai konsep lain seperti budaya nasional dan tingkat sampel di level nasional untuk mendapatkan area Scope yang lebih luas untuk meningkatkan bukti dari eksistensi mediasi efek kapasitas perubahan organisasi titik-titik dalam proses manajerial dan pengembangannya di dalam pengaruhnya untuk variabel kapabilitas kapasitas perubahan organisasi mungkin dapat dianggap secara baik apabila digunakan metode survei ketika penelitian mendatang digunakan di dalam penelitian ini. Kami percaya jika kerangka penelitian ini dilakukan melalui segenap eksplorasi dan disertai dengan studi kuantitatif longitudinal yang akan memberikan satu bentuk pemahaman hasil yang cukup komprehensif dalam memecahkan permasalahan kinerja organisasi penggunaan metode kualitatif juga disarankan penelitian mendatang untuk menambahkan kedalaman penjelasan tentang proses pembentukan dari kapasitas perubahan organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja

DAFTAR PUSTAKA

- Acquaah, M. (2007), "Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy", *Strategic Management Journal*, Vol. 28 No. 12, pp. 1235-1255.
- Adler, P.S. and Kwon, S.W. (2002), "Social capital: prospects for a new concept", *Academy of*

- Management Review, Vol. 27, pp. 17-40.
- Adner, R. and Helfat, C.E. (2003), "Corporate effects and dynamic managerial capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 1011-1025.
- Amarantou, V., Kazakopoulou, S., Chatzoudes, D. and Chatzoglou, P. (2018), "Resistance to change: an empirical investigation of its antecedents", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 426-450.
- Ambrosini, V. and Altintas, G. (2019), "Dynamic managerial capabilities", *Oxford Research Encyclopedias: Business and Management*, 1st ed., Oxford University Press.
- Amit, R. and Schoemaker, P.J. (1993), "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 33-46.
- Andreeva, T. and Ritala, P. (2016), "What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change", *Baltic Journal of Management*, Vol. 11 No. 3, pp. 238-259.
- Aridhona, N., Baga, L.M. and Affandi, M.J. (2015), "Dampak Reformasi Birokrasi pada Perubahan Budaya Organisasi di Perwakilan BPKP Provinsi DKI Jakarta", *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, Vol. 6 No. 2, pp. 104-116.
- Azarin, J.F.M. (2014), "Microfoundations of strategic management: toward micro-macro research in the resource-based theory", *Business Research Quarterly*, Vol. 17, pp. 102-114.
- Barr, P.S., Stimpert, J.L. and Huff, A.S. (1992), "Cognitive change, strategic action, and organizational renewal", *Strategic Management Journal*, Vol. 13, pp. 15-36.
- Baruch, Y. and Holtom, B. (2008), "Survey response rate levels and trends in organizational research", *Human Relations*, Vol. 61 No. 8, pp. 1139-1160.
- Becker, G.S. (1964), "Human capital", *A Theoretical and Empirical Analysis with Special References to Education*. University of Chicago Press, 2009.
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T.C., da Costa, M.E.S. and Brettel, M. (2018), "On micro-foundations of dynamic capabilities: a multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital", *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 6, pp. 797-814.
- Bollen, K.A. and Stine, R.A. (1992), "Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models", *Sociological Methods and Research*, Vol. 21 No. 2, pp. 205-229.
- Bontis, N. and Fitz-Enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3 No. 3, pp. 223-247.
- Bruni, D.S. and Verona, G. (2009), "Dynamic marketing capabilities in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry", *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. S101-S117
- Buil-Fabrega, M., Alonso-Almeida, M. and Bagur-Femenias, L. (2017), "Individual dynamic managerial capabilities: influence over environmental and social commitment under a gender perspective", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 151, pp. 371-379.
- Burt, R.S. (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- Busher, H. and Harris, A. (1999), "Leadership of school subject areas: tensions and dimensions of managing in the middle", *School Leadership and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 305-317.
- Carrion, H.C., Camarero-Izquierdo, C. and Gutierrez-Cillan, J. (2018), "The internal mechanisms of entrepreneurs social capital: a multi-network analysis", *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 21 No. 4, pp. 213-292.

- Caughron, J.J., Antes, A.L., Stenmark, C.K., Thiel, C.E., Wang, X. and Mumford, M.D. (2013), "Competition and sensemaking in ethical situations", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 43 No. 7, pp. 1491-1507.
- Chin, W.W. (1998), "The partial least squares approach to structural equation modeling", *Modern Methods for Business Research*, Vol. 295 No. 2, pp. 295-336.
- Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990), "Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 No. 1, pp. 128-152.
- Correa, R.O., Bueno, E.V., Kato, H.T. and Silva, L.M.D.O. (2018), "Dynamic managerial capabilities: scale development and validation", *Managerial and Decision Economics*, Vol. 40 No. 1, pp. 3-15.
- Davidsson, P. and Honig, B. (2003), "The role of social and human capital among nascent entrepreneurs", *Journal of Business Venturing*, Vol. 18 No. 3, pp. 301-330.
- Eggers, J.P. and Kaplan, S. (2009), "Cognition and renewal: comparing CEO and organizational effects on incumbent adaptation to technical change", *Organization Science*, Vol. 20 No. 2, pp. 461-477.
- Engle, R.L., Lopez, E.R., Gormley, K.E., Chan, J.A., Charns, M.P. and Van Deusen Lukas, C. (2016), "What roles do middle managers play in implementation of innovative practices?", *Health Care Management Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 14-27.
- Erwin, D.G. and Garman, A.N. (2010), "Resistance to organizational change: linking research and practice", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 31 No. 1, pp. 39-56.
- Fainshmidt, S., Pezeshkan, A., Lance Frazier, M., Nair, A. and Markowski, E. (2016), "Dynamic capabilities and organizational performance: a meta-analytic evaluation and extension", *Journal of Management Studies*, Vol. 53 No. 8, pp. 1348-1380.
- Fischbacher-Smith, D. (2017), "When organisational effectiveness fails", *Journal of Organizational Challenges to International Marketing*, Emerald Group Publishing, pp. 277-319.
- Henseler, J., Hubona, G. and Ray, P.A. (2016), "Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines", *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 116 No. 1, pp. 2-20.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sinkovics, R.R. (2009), "The use of partial least squares path modeling in international marketing"
- Heo, M.S. and Cheon, M.J. (2015), "An empirical study on the relationship between employee's agility and work performance: focused on the agility's influence factors and knowledge-oriented leadership", *Knowledge Management Research*, Vol. 16 No. 2, pp. 139-172
- Herold, D.M., Fedor, D.B., Caldwell, S. and Liu, Y. (2008), "The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: a multilevel study", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 2, pp. 346-357.
- Heyden, M.L., Fourne, S.P., Koene, B.A., Werkman, R. and Ansari, S. (2017), "Rethinking 'top-down' and 'bottom-up' roles of top and middle managers in organizational change: implications for employee support", *Journal of Management Studies*, Vol. 54 No. 7, pp. 961-985.
- Hill, C.W.L. and Rothaermel, F.T. (2003), "The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation", *Academy of Management Review*, Vol. 28 No. 2, pp. 257-274.
- Hoffman, J., Hoelscher, M.L. and Sherif, K. (2005), "Social capital, knowledge management, and sustained superior performance", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9 No. 3, pp. 93-100.
- Holbeche, L.S. (2018), "Organisational effectiveness and agility", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 No. 4, pp. 302-313.
- Homberg, F., Vogel, R. and Weiherl, J. (2019), "Public service motivation and continuous organizational change: taking charge behaviour at police services", *Public Administration*, Vol.

97 No. 1, pp. 28-47.

- Jansen, J.J., Van Den Bosch, F.A. and Volberda, H.W. (2006), "Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators", *Management Science*, Vol. 52 No. 11, pp. 1661-1674.
- Judge, W. and Douglas, T. (2009), "Organizational change capacity: the systematic development of a scale", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 635-649.
- Judge, W.Q., Naoumova, I. and Douglas, T. (2009), "Organizational capacity for change and firm performance in a transition economy", *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20 No. 8, pp. 1737-1752.
- Kim, K.Y., Atwater, L., Patel, P.C. and Smither, J.W. (2016), "Multisource feedback, human capital, and the financial performance of organizations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 No. 11, p. 1569.
- King, A.A. and Tucci, C.L. (2002), "Incumbent entry into new market niches: the role of experience and managerial choice in the creation of dynamic capabilities", *Management Science*, Vol. 48 No. 2, pp. 171-186.
- Klarner, P., Probst, G. and Soparnot, R. (2008), "Organizational change capacity in public services: the case of the World Health Organization", *Journal of Change Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 57-72.
- Kleijnen, M., De Ruyter, K. and Wetzels, M. (2007), "An assessment of value creation in mobile service delivery and the moderating role of time consciousness", *Journal of Retailing*, Vol. 83 No. 1, pp. 33-46.
- Kogut, B. and Zander, U. (1992), "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", *Organization Science*, Vol. 3 No. 3, pp. 383-397.
- Kontoghiorghes, C., Awbre, S.M. and Feurig, P.L. (2005), "Examining the relationship between learning organization characteristics and change adaptation, innovation, and organizational performance", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 16 No. 2, pp. 185-212
- Kraft, A., Sparr, J.L. and Peus, C. (2018), "Giving and making sense about change: the back and forth between leaders and employees", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 33 No. 1, pp. 71-87.
- Krasnikov, A. and Jayachandran, S. (2008), "The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance", *Journal of Marketing*, Vol. 72 No. 4, pp. 1-11.
- Kuipers, B.S., Higgs, M., Kickert, W., Tummers, L., Grandia, J. and Van der Voet, J. (2014), "The management of change in public organizations: a literature review", *Public Administration*, Vol. 92 No. 1, pp. 1-20.
- Laamanen, T. and Wallin, J. (2009), "Cognitive dynamics of capability development paths", *Journal of Management Studies*, Vol. 46 No. 6, pp. 950-981.
- Levine, S.S., Bernard, M. and Nagel, R. (2017), "Strategic intelligence: the cognitive capability to anticipate competitor behavior", *Strategic Management Journal*, Vol. 38 No. 1, pp. 2390-2423.
- Lines, R. (2004), "Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement", *Journal of Change Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 193-215.
- Linuesa-Langreo, J., Ruiz-Palomino, P. and Elche-Hortelano, D. (2018), "Integrating servant leadership into managerial strategy to build group social capital: the mediating role of group citizenship behavior", *Journal of Business Ethics*, Vol. 152 No. 4, pp. 899-916.
- Little, M.M. and Dean, A.M. (2006), "Links between service climate, employee commitment and

- employees' service quality capability", *Managing Service Quality: International Journal*, Vol. 16 No. 5, pp. 460-476.
- Liu, C.H. (2017), "The relationships among intellectual capital, social capital, and performance – the moderating role of business ties and environmental uncertainty", *Tourism Management*, Vol. 61, pp. 553-561.
- loyhart, R.E. and Moliterno, T.P. (2011), "Emergence of the human capital resource: a multi-level model", *Academy of Management Review*, Vol. 36, pp. 127-150.
- Mackinnon, D.P., Lockwood, C.M., Hoffman, J.M., West, S.G. and Sheets, V. (2002), "A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effects", *Psychological Methods*, Vol. 7, pp. 83-104.
- Makela, K., Sumelius, J., Högglund, M. and Ahlvik, C. (2012), "Determinants of strategic HR capabilities in MNC subsidiaries", *Journal of Management Studies*, Vol. 49 No. 8, pp. 1459-1483.
- March, J.G. (1991), "Exploration in organizational learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 71-78.
- Martin, J.A. and Bachrach, D.G. (2018), "A relational perspective of the microfoundations of dynamic managerial capabilities and transactive memory systems", *Industrial Marketing Management*, Vol. 74, pp. 27-38.
- Men, L.R., Yue, C.A. and Liu, Y. (2020), "'Vision, passion, and care': the impact of charismatic executive leadership communication on employee trust and support for organizational change", *Public Relations Review*, Vol. 46 No. 3, 101927.
- Mitchell, R.K., Mitchell, J.R. and Smith, J.B. (2008), "Inside opportunity formation: enterprise failure, cognition, and the creation of opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 2 No. 3, pp. 225-242.
- Nakauchi, M., Washburn, M. and Klein, K. (2017), "Differences between inter-and intra-group dynamics in knowledge transfer processes", *Management Decision*, Vol. 55 No. 4, pp. 766-782.
- Neill, M.S., Men, L.R. and Yue, C.A. (2019), "How communication climate and organizational identification impact change", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 281-298.
- Nelson, R.R. (1991), "Why do firms differ, and how does it matter?", *Strategic Management Journal*, Vol. 12 No. S2, pp. 61-74.
- Nohria, N. and Gulati, R. (1997), "What is the optimum amount of organizational slack?", *European Management Journal*, Vol. 15 No. 6, pp. 603-611.
- O'Reilly, C.A., III and Tushman, M.L. (2008), "Ambidexterity as a dynamic capability: resolving the innovator's dilemma", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 28, pp. 185-206.
- Oreg, S. (2006), "Personality, context, and resistance to organizational change", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 15, pp. 73-101.
- Paarlberg, L.E. and Lavigna, B. (2010) "Transformational leadership and public service motivation: driving individual and organizational performance", *Public Administration Review*, Vol. 70 No. 5, pp. 710-718.
- Pardo del Val, M. and Martinez, F.C. (2003), "Resistance to change: a literature review and empirical study", *Management Decision*, Vol. 41 No. 2, pp. 148-155.
- Partlow, P.J., Medeiros, K.E. and Mumford, M.D. (2015), "Leader cognition in vision formation:
- Pastoriza, D. and Arino, M.A. (2013), "Does the ethical leadership of supervisors generate internal social capital?", *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 No. 1, pp. 1-12.

- Pick, D. and Teo, S.T. (2016), "Job satisfaction of public sector middle managers in the process of NPM change", *Public Management Review*, Vol. 19 No. 5, pp. 705-724.
- Piderit, S.K. (2000), "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change", *Academy of Management Review*, Vol. 25 No. 4, pp. 783-794.
- Piening, E.P. (2013), "Dynamic capabilities in public organizations", *Public Management Review*, Vol. 15 No. 2, pp. 209-245.
- Pieterse, J.H., Caniëls, M.C.J. and Homan, T. (2012), "Professional discourses and resistance to change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 No. 66, pp. 798-818.
- Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986), "Self-reports in organizational research: problems and prospects", *Journal of Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 531-544.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. and Podsakoff, N.P. (2012), "Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it", *Annual Review of Psychology*, Vol. 63, pp. 539-569.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003), "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 No. 5, p. 879.
- Quinn, R.W., Cumberland, D.M. and Kerrick, S.A. (2019), "Performance improvement: when do employees learn from others' success stories?", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 6 No. 1, pp. 2051-6614.
- Ralston, D.A., Holt, D.H., Terpstra, R.H. and Kai-cheng, Y. (1997), "The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: a study of the United States, Russia, Japan, and China", *Journal of International Business Studies*, Vol. 28 No. 1, pp. 177-207.
- Ramus, C.A. (2012), "Organizational support for employees: encouraging creative ideas for environmental sustainability", *California Management Review*, Vol. 43 No. 3, pp. 85-105.
- Rho, E., Jung, J. and Nam, T. (2020), "A closer look at what goes wrong: public employee cynicism and resistance to administrative reform", *International Journal of Public Administration*, pp. 1-12.
- Ritz, A. and Fernandez, S. (2011), "Intended and non-intended effects of managing organizational change in public organizations", *Public Management Research Association Conference*, Syracuse, New York, June, Syracuse University, pp. 2-4.
- Rouleau, L. and Balogun, J. (2011), "Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence", *Journal of Management Studies*, Vol. 48 No. 5, pp. 953-983.
- Saunila, M. (2015), "Performance measurement approach for innovation capability in SMEs", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 65 No. 2, pp. 162-176.
- Sharma, S. (2000), "Managerial interpretations and organizational context as predictors of corporate choice of environmental strategy", *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 4, pp. 681-697.
- simplicity and negativity", *The Leadership Quarterly*, Vol. 26, pp. 448-469.
- Smollan, R.K. (2011), "The multi-dimensional nature of resistance to change", *Journal of Management and Organization*, Vol. 17 No. 6, pp. 828-849.
- Snell, S.A. and Dean, J.W. (1992), "Integrated manufacturing and human resource management: a human capital perspective", *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 3, pp. 467-504.
- Snell, S.A. and Morris, S.S. (2014), "Building dynamic capabilities around organizational learning challenges", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 1 No. 3, pp. 214-239.

- Soparnot, R. (2011), "The concept of organizational change capacity", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 24 No. 5, pp. 640-661.
- Srivastava, S. and Agrawal, S. (2020), "Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 33 No. 7, pp. 1431-1447.
- Stanley, D., Meyer, J. and Topolnytsky, L. (2005), "Employee cynicism and resistance to organizational change", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, pp. 429-459.
- Subramaniam, M. and Youndt, M.A. (2005), "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", *Academy of Management Journal*, Vol. 48 No. 3, pp. 450-463.
- Sukoco, B.M., Hardi, H. and Qomariyah, A. (2018), "Social capital, relational learning, and performance of suppliers", *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 30 No. 2, pp. 417-437.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic capabilities and strategic management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18 No. 7, pp. 509-533.
- Tripsas, M. (1997), "Surviving radical technological change through dynamic capability: evidence from the typesetter industry", *Industrial and Corporate Change*, Vol. 6 No. 2, pp. 341-377.
- Tseng, S.M. and Lee, P.S. (2014), "The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 27 No. 2, pp. 158-179.
- Udage, W.Q. and Elenkov, D. (2005), "Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms", *Journal of Business Research*, Vol. 8 No. 7, pp. 893-901.
- Ugaddan, R.G. and Park, S.M. (2017), "Quality of leadership and public service motivation: a social exchange perspective on employee engagement", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 No. 3, pp. 270-285.
- Vakola, M. and Nikolaou, I. (2005), "Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?", *Employee Relations*, Vol. 27 No. 2, pp. 160-174.
- Van den Heuvel, S., Schalk, R., Freese, C. and Timmerman, V. (2016), "What's in it for me? A managerial perspective on the influence of the psychological contract on attitude towards change", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 No. 2, pp. 263-292.
- Winter, S.G. (2003), "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 10, pp. 991-995.
- Woodward, S. and Hendry, C. (2004), "Leading and coping with change", *Journal of Change Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 155-183.