

Readiness for Change and Change Management to Realize Kampus Merdeka

Kesiapan Untuk Berubah dan Manajemen Perubahan untuk Mewujudkan Kampus Merdeka

Rifdah Abadiyah¹, Moch.Rizal Yulianto²

¹ Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial, Umsida, Indonesia

² Fakultas Bisnis Hukum dan Ilmu Sosial, Umsida, Indonesia

Abstrak. Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kualitas proses pembelajaran dan pengelolaan Pendidikan, Perguruan Tinggi dituntut untuk dapat merancang dan melaksanakan proses pembelajaran yang inovatif agar tercapai capaian pembelajaran baik sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara optimal dan relevan. Kampus Merdeka dapat menjadi solusi atas tuntutan tersebut. Kampus Merdeka merupakan bentuk pembelajaran yang otonom dan fleksibel dalam menciptakan budaya belajar yang inovatif, bebas, dan sesuai kebutuhan mahasiswa. Program ini mengubah sistem pembelajaran yang menuntut peran dosen untuk memotivasi mahasiswa aktif mengikuti kegiatan pembelajaran di kampus merdeka. Penelitian ini bertujuan menganalisis kesiapan untuk berubah bagi dosen dalam proses perubahan Institusi untuk mewujudkan kampus merdeka. Dengan metode penelitian kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara dengan dosen dan pimpinan Program Studi (Prodi) di lingkungan Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. Temuan penelitian ini menggambarkan kesiapan prodi dan dosen dalam melaksanakan perubahan kurikulum dan pembelajaran dalam program kampus merdeka. Kesiapan untuk berubah ini dikategorikan sebagai kesiapan emosi, kesiapan mental dan kecenderungan perilaku untuk melaksanakan perubahan. Tekanan yang dirasakan karena perubahan dilakukan dalam jangka waktu yang relatif pendek, serta keterlibatan dosen dalam kegiatan kampus merdeka menjadi tantangan bagi Prodi. Di sisi lain program kampus merdeka ini sangat membantu meningkatkan kinerja Prodi dan juga kinerja Tridharma dosen.

Kata kunci : kesiapan untuk berubah, manajemen perubahan dan kampus merdeka

Pendahuluan

Perguruan tinggi merupakan sebuah lembaga ilmiah yang memiliki tanggungjawab menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran di atas Pendidikan tingkat menengah dan yang memberikan pendidikan dan pengajaran berdasarkan kebudayaan kebangsaan Indonesia dan dengan cara ilmiah. Dunia perguruan tinggi menjadi tempat untuk mencetak para intelektual. Pendidikan yang diberikan kepada mahasiswa bertujuan untuk menjadikan mahasiswa sebagai poros berkembangnya pengetahuan dan kemajuan bangsa. Berbagai usaha dan strategi telah dilakukan Perguruan Tinggi demi meningkatkan kualitasnya.

Dalam rangka meningkatkan kemampuan dan kualitas proses pembelajaran dan pengelolaan Pendidikan, Perguruan Tinggi menyiapkan sumberdaya manusia baik dosen maupun tenaga kependidikan dalam beradaptasi dengan tuntutan stakeholder.. Perguruan Tinggi dituntut untuk dapat merancang dan melaksanakan proses pembelajaran yang inovatif agar dapat meraih capaian pembelajaran mencakup aspek sikap, pengetahuan, dan keterampilan secara optimal dan selalu relevan.

Kampus Merdeka mejadi jawaban atas tuntutan dan tantangan yang dihadapi oleh Perguruan Tinggi saat ini.. Pembelajaran yang otonom dan fleksibel menjadi bentuk pembelajaran pada program Kampus Merdeka . Kampus Merdeka merupakan kebijakan yang bertujuan mendorong mahasiswa untuk dapat menguasai berbagai keilmuan yang akan bermanfaat ketika memasuki dunia kerja, dengan cara memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk memilih mata kuliah yang akan diambil, dan memberikan keleluasaan kepada mahasiswa untuk belajar di luar kampus. Konsep tersebut dikembangkan oleh Kemendikbud sebagai upaya untuk mendapatkan calon pemimpin masa depan yang berkualitas.

Program Kampus Merdeka telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3, 4, 5, 6, dan 7 tahun 2020. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan berusaha menjamin lembaga pendidikan tinggi untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan zaman, memiliki manfaat yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat, serta dapat mencapai standar perguruan tinggi internasional. Dosen dituntut

untuk mampu melaksanakan pembelajaran yang berbasis permasalahan, kolaboratif, dan tidak hanya mengandalkan pembelajaran di dalam kelas. Kebijakan Kampus Merdeka diharapkan dapat memberikan atmosfer terhadap pengembangan minat dan bakat mahasiswa. Mahasiswa dapat mengasah kemampuan mereka dalam situasi pembelajaran inovatif, fleksibel, berbasis keingintahuan dan minat mahasiswa, serta sesuai dengan permasalahan di masyarakat dan/atau kebutuhan industri.

Perubahan kebijakan ini juga berdampak pada civitas akademika Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (Umsida) yang merupakan salah satu perguruan tinggi penerima hibah program merdeka belajar kampus merdeka. Beberapa peran penting dosen dalam implementasi kampus merdeka adalah pertama, memfasilitasi mahasiswa menjalankan kegiatan belajar, hal ini mengubah peran dosen menjadi penggerak yang membantu mahasiswa memiliki banyak keterampilan, pengetahuan dan pengalaman. Tuntutan dosen untuk menerapkan kelas kolaboratif dengan meningkatkan metode pembelajaran yang interaktif dan praktek bersama mahasiswa. Kedua, memberi motivasi kepada mahasiswa. Program kampus merdeka mengubah sistem pembelajaran yang menuntut peran dosen untuk mampu memotivasi mahasiswa untuk aktif mengikuti kegiatan pembelajaran di kampus merdeka. Ketiga, melaksanakan penelitian dengan melibatkan mahasiswa, dosen dituntut menjalankan penelitian dengan melibatkan mahasiswa agar mahasiswa mendapatkan pengalaman melakukan penelitian secara langsung. Keempat, memberikan bimbingan pada kegiatan pembelajaran mahasiswa, selain melakukan pembelajaran di dalam kelas dosen memiliki peran membimbing dan mendampingi mahasiswa untuk mendapatkan ilmu dari sumber lain. Sehingga dosen memiliki peran penting dalam mewujudkan kampus merdeka.

Perubahan peran dosen dalam mewujudkan kampus merdeka tentunya diiringi dengan kesiapan untuk berubah. Menyatakan bahwa membentuk kesiapan untuk berubah pada individu merupakan landasan utama bagi organisasi untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Sikap yang ditunjukkan oleh individu terkait perubahan akan sangat ditentukan oleh kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi dalam organisasi. Kesiapan untuk berubah pada dosen seringkali terabaikan dan tidak dianggap terlalu penting oleh Institusi, padahal kesiapan untuk berubah merupakan langkah awal yang harus dilakukan sebelum menerapkan perubahan di dalam organisasi.

Penelitian berupaya menjawab bagaimana kesiapan untuk berubah baik dosen maupun Institusi dalam mewujudkan kampus Merdeka.

Tinjauan Pustaka

a. Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi melibatkan perubahan skala besar yang mempengaruhi perilaku dan budaya organisasi yang lebih mendasar. Perubahan organisasi mengakibatkan modifikasi sistem organisasi termasuk cara tradisionalnya bekerja, nilai-nilai, struktur dan strategi. Secara historis, misi perguruan tinggi bertumpu pada tiga fungsi dasar; pengajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat[3][4]. Misi pengajaran menggambarkan transfer pengetahuan yang digunakan untuk meningkatkan keterampilan siswa, memungkinkan mereka untuk memasuki pasar tenaga kerja[4]. Tujuan dari misi pengajaran adalah untuk menyebarkan pengetahuan dari generasi ke generasi[6]. Sedangkan misi penelitian terkait dengan kegiatan ilmiah dalam rangka memperluas batas pemahaman melalui penciptaan pengetahuan baru[6][7]. Misi ketiga, pengabdian kepada masyarakat, mencakup kontribusi pendidikan tinggi baik bagi perekonomian maupun[8].

Model manajemen perubahan yang digunakan sebagai dasar penelitian ini adalah Lewin's Three Phase Process. Peneliti menggunakan Proses Tiga Fase Lewin karena merupakan pendekatan yang kuat untuk memahami kompleksitas perilaku manusia dan bagaimana hal itu dapat diubah, seperti yang disebutkan oleh [9]. Hal ini juga dikenal sebagai pendekatan yang paling berpengaruh untuk perubahan organisasi[9][10]. Sesuai dengan namanya, Proses Tiga Fase Lewin terdiri dari tiga tahap utama; mencairkan, memindahkan, dan membekukan kembali[11]. Tahap pertama, "unfreezing", disebut sebagai awal dari proses perubahan dengan membentuk motivasi untuk berubah dalam diri anggota organisasi[12]. Tahap kedua, "moving", adalah implementasi perubahan setelah mempersiapkan organisasi melalui pembelajaran, dukungan dan komunikasi[13]. Tahap "pembekuan ulang" membutuhkan stabilisasi dan pemeliharaan perubahan, ketika orang mulai bekerja menggunakan cara-cara baru dan menerima perubahan[14].

b. Kesiapan Individu untuk Berubah

[15] menyatakan bahwa kesiapan individu adalah prekursor kognitif perilaku yang mendukung upaya perubahan dan tercermin dalam kesediaan anggota organisasi untuk mengadopsi perubahan[16]. Pengertian ini didukung oleh [17] yang menyatakan bahwa kesiapan individu untuk berubah adalah seberapa besar individu secara

kognitif dan emosional menampilkan penerimaan dan usaha untuk dapat melaksanakan rencana dalam rangka melakukan perubahan terhadap kondisi saat itu.

Secara umum, [18] menjelaskan terdapat tiga (3) dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu: 1) Mempromosikan perubahan. Dimensi ini menurut Hanpachern menggambarkan sikap atau respon individu dalam menunjukkan dukungan terhadap perubahan organisasi dengan cara mempromosikan perubahan organisasi terhadap orang lain; 2) Berpartisipasi pada perubahan. Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu dalam mendukung implementasi perubahan di organisasi dengan cara melakukan berbagai usaha untuk mencapai keberhasilan tersebut; 3) Penolakan/resistensi terhadap perubahan. Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu yang menolak perubahan yang ditunjukkan dengan adanya sikap negatif terhadap perubahan organisasi [19].

Metode Penelitian

Konteks perubahan organisasi dalam penelitian ini adalah perubahan organisasi yang terjadi di perguruan tinggi yang melaksanakan program merdeka belajar kampus merdeka. Objek yang diteliti dalam penelitian ini adalah Universitas Muhammadiyah Sidoarjo (Umsida) yang telah berhasil memperoleh Program Hibah Percontohan Merdeka Belajar pada tahun 2021.

Informan penelitian ini adalah 4 orang dosen dan pengelola Program Studi serta Akademik Umsida. Pemilihan dosen sebagai informan karena mereka yang paling merasakan efek dari kebijakan-kebijakan baru yang muncul dari program merdeka belajar kampus merdeka. Dengan menggunakan metode purposive snowball sampling, peneliti akan mewawancarai informan berdasarkan pengetahuannya [20]. Kriteria informan adalah dosen yang terlibat dalam program merdeka belajar kampus merdeka. Teknik analisis data dengan mereduksi data, yaitu penyederhanaan, penggolongan, dan membuang yang tidak perlu sehingga dapat menghasilkan informasi yang bermakna dan memudahkan dalam penarikan kesimpulan. Selanjutnya display data, yaitu menyajikan data dengan menyusunnya secara sistematis dan mudah dipahami, agar dapat menghasilkan kesimpulan. Dalam penelitian ini informan yang diwawancara ada 5 orang informan, 1 dari dosen, 2 orang dari pengelola Program studi dan 1 orang dari pelaksana akademik tingkat universitas. Menurut [21],[22] dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif meliputi: uji kredibilitas, uji transferabilitas, uji ketergantungan dan uji kesesuaian. Dalam penelitian ini, validitas dan reliabilitas data akan diuji dengan menggunakan triangulasi dalam uji kredibilitas. Triangulasi adalah validasi silang kualitatif.

Hasil Penelitian

A. Kesiapan Untuk Berubah Menuju Kampus Merdeka

Kesapan untuk berubah yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada [19], yang menyatakan bahwa Hanpachern menjelaskan terdapat tiga (3) dimensi kesiapan untuk berubah, yaitu:

Pertama, Mempromosikan perubahan. Dimensi ini menggambarkan sikap atau respon individu dalam menunjukkan dukungan terhadap perubahan organisasi dengan cara mempromosikan perubahan organisasi terhadap orang lain. Upaya mempromosikan kampus merdeka dilakukan oleh Perguruan Tinggi mulai tingkat Universitas sampai ke tingkat Program Studi sebagai pihak pelaksana akademik. Promosi tentang program kampus merdeka ini yang dilakukan melalui website, media social dan flyer atau poster digital yang disebarluaskan kepada sivitas akademika. Disamping itu kegiatan diskusi dan webinar tentang kampus merdeka juga menjadi bagian dari mempromosikan program kampus merdeka.

Dimensi kedua adalah berpartisipasi pada perubahan. Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu dalam mendukung implementasi perubahan di organisasi dengan cara melakukan berbagai usaha untuk mencapai keberhasilan tersebut. Melalui hibah program Merdeka Belajar Kampus Merdeka, pihak universitas memberikan respon yang positif, hal ini dibuktikan dengan diperolehnya hibah Pada tahun 2021 dari Kemendikbudristek, yaitu Program Kompetisi kampus Merdeka (PKKM) dan Program Hibah Percontohan Merdeka Belajar. Disamping program hibah Kampus Merdeka, Umsida juga melaksanakan program yang lain seperti Program Pertukaran Mahasiswa Merdeka, Program Magang Industri dan Studi Independen, dan Kampus Mengajar. Pelaksanaan program ini juga direspon cepat oleh Program Studi dengan menyiapkan semua dokumen yang dibutuhkan untuk kampus merdeka ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh informan 1, setelah mendapatkan program hibah MBKM, Program Studi segera melakukan perubahan kurikulum yang sesuai dengan kurikulum MBKM, mulai dari mata kuliah yang dapat dikonversikan untuk program magang, pertukaran pelajar sampai pada perangkat pembelajaran berupa Rencana Pembelajaran Semester (RPS) yang sesuai dengan standar. Dosen sangat mendukung dengan pelaksanaan program kampus merdeka ini, hal ini seperti yang disampaikan oleh informan 2, bahwa dosen sangat

memahami kegiatan magang yang dilakukan oleh mahasiswa pada saat perkuliahan aktif. Dosen memberikan fleksibilitas dalam pelaksanaan perkuliahan kepada mahasiswa yang mengikuti program magang .

Dimensi yang ketiga adalah penolakan/resistensi terhadap perubahan. Dimensi ini mencerminkan respon atau sikap individu yang menolak perubahan yang ditunjukkan dengan adanya sikap negatif terhadap perubahan organisasi. Sikap positif yang ditunjukkan oleh sivitas akademika menunjukkan tidak adanya penolakan pada program kampus merdeka . Pada Program Studi Vokasi, dimana kegiatan praktikum yang memiliki porsi tinggi dalam kurikulum, serta memiliki kekhasan tersendiri bagi setiap Perguruan Tinggi, tidak menjadikan kendala untuk melaksanakan program kampus merdeka ini, Sepeti yang disampaikan oleh informan 2, bahwa meskipun pada Program Studi Vokasi, dimana mata kuliah praktikum memiliki porsi yang tinggi dalam kurikulum sehingga mahasiswa menghabiskan waktu yang relative banyak untuk kegiatan di kampus. Program magang kampus merdeka tetap dilaksanakan untuk memberikan pengalaman praktikum yang berbeda dengan yang ada di laboratorium kampus. Sikap positif ini juga disampaikan oleh informan 4 yang mengatakan bahwa salah satu tantangan yang dihadapi pada kampus merdeka ini adalah mengenalkan program ini pada mahasiswa agar memiliki animo yang tinggi terhadap program kampus merdeka ini, namun tetap berupaya meningkatkan pelayanan yang memuaskan kepada mahasiswa untuk dapat mengikuti program kampus merdeka.

B. Manajemen Perubahan Menuju Kampus Merdeka

Penelitian ini menggunakan model perubahan tiga tahap dari [11] yang meliputi tahap unfreez yaitu mencairkan. Menurut [11], langkah pertama dalam proses perubahan perilaku adalah mencairkan situasi atau status quo yang ada. Status quo disini dianggap sebagai keadaan keseimbangan yang berlaku. Menuju kampus merdeka berarti merubah perilaku yang selama ini dilakukan dalam pembelajaran di Perguruan Tinggi, seperti kurikulum, dan metode pembelajaran. Kurikulum yang selama ini berjalan tanpa banyak melibatkan pihak eksternal seperti industry maupun perguruan mitra. Seperti program magang yang selama ini dilakukan pada semester tertentu dan dinilai sebagai satu mata kuliah, pada kampus merdeka program magang ini harus dikonversikan pada beberapa mata kuliah yang disesuaikan dengan industry mitra Perguruan Tinggi tempat mahasiswa melakukan magang. Perubahan perilaku ini terjadi pada pengelola program studi dalam menentukan mata kuliah yang harus dikonversikan dengan magang. Dosen sebagai pelaku dari proses pembelajaran juga harus merubah metode pembelajaran yang selama ini hanya dilaksanakan di dalam kampus maka harus bisa fleksibel, Apabila selama ini semua mahasiswa mengikuti metode pembelajaran yang sama dalam satu kelas, maka pada program kampus merdeka sebagian mahasiswa dapat mengikuti proses pembelajaran yang berbeda dalam mata kuliah yang sama dengan teman-teman di kelasnya.

Menurut informan 1 , pada awalnya kurikulum yang digunakan adalah kurikulum yang belum ada program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) , setelah mendapatkan hibah MBKM, maka ada perubahan kurikulum disesuaikan dengan MBKM yaitu dengan memasukkan program magang dan pertukaran mahasiswa. Perubahan kurikulum ini menjadi pondasi awal dalam melaksanakan MBKM, sehingga setelah mahasiswa melaksanakan magang atau pertukaran pelajar di Perguruan Tinggi lain maka tinggal mengkonversikan ke dalam kurikulum yang sudah disusun tadi (kurikulum MBKM).

Perubahan dalam proses pembelajaran juga mengalami perubahan dalam prosesnya, yaitu pada pembelajaran yang dilakukan secara daring terutama pada program pertukaran mahasiswa, khususnya pada mahasiswa inbond. Penggunaan beberapa sarana yang mendukung pembelajaran hybrid yaitu perpaduan pembelajaran luring khusus untuk mahasiswa internal dan pembelajaran daring khusus untuk mahasiswa eksternal atau dari Perguruan Tinggi lain. Menurut informan 2, pada program pertukaran mahasiswa dimana kebetulan mahasiswa yang mengikuti program pertukaran mahasiswa berasal dari luar pulau, jadi ada penambahan sarana seperti tipod (untuk mendukung kamera dari gadget) dan internet yang kuat untuk mendukung pelaksanaan pembelajaran hybrid.

Tahapan kedua dari fase perubahan model [11] adalah movement atau perubahan Dalam tahap ini, merupakan hal yang penting untuk menggerakkan system yang ditargetkan menuju keseimbangan baru. Aktivitas yang dapat membantu dalam proses pergerakan ini, yaitu, memberikan sosialisasi kepada civitas akademika tentang manfaat dari program kampus merdeka ini. Menurut informan 3, program merdeka belajar kampus merdeka ini disosialisasikan melalui website akademik universitas agar mahasiswa mendapatkan informasi yang lengkap tentang program-program MBKM yang dapat dimanfaatkan oleh mahasiswa. Direktorat akademik juga memberikan arahan kepada Program Studi dalam menyusun kurikulum MBKM.

Menurut informan 1, Program Studi juga mensosialisasikan program MBKM melalui website Prodi dan melakukan himbuan kepada mahasiswa untuk mengikuti program kampus merdeka

Aktivitas yang lainnya adalah menyiapkan sarana prasarana yang diperlukan dalam melaksanakan program kampus merdeka. Menyiapkan Standar Operasional Prosedur untuk setiap kegiatan kampus merdeka serta

membangun kerjasama dengan pihak eksternal baik Perguruan Tinggi maupun industry sebagai mitra program kampus merdeka ini.

Tahap ketiga dari model Lewin adalah membekukan kembali (Refreezing). Tahap ini perlu dilakukan setelah perubahan diimplementasikan dengan tujuan untuk mempertahankan keberlanjutannya. Jika tahap ini tidak dilakukan, perubahan yang terjadi akan berlaku secara singkat dan perilaku akan kembali ke kesimbangan yang lama. Salah satu tindakan yang dapat digunakan untuk mengimplementasikan langkah ketiga dari [11] ini adalah memperkuat pola baru dan menetapkan pola-pola tersebut dalam bentuk mekanisme secara formal dan informal termasuk didalamnya meliputi kebijakan dan prosedur [24]. Menurut informan 3, universitas memfasilitasi Program MBKM dengan menjalin kerjasama berupa MoU (Memorandum of Understanding) atau nota kesepahaman dengan industry dan Perguruan Tinggi yang akan menjadi mitra dan kemudian akan dilanjutkan oleh Program Studi dengan Perjanjian Kerjasama. Sedangkan menurut informan 1, Program Studi menyiapkan SOP (Standart Operasional Procedur) untuk kegiatan magang, pertukaran pelajar serta MoA (Memorandum of Agreement) atau perjanjian kerjasama dengan Perguruan Tinggi lain dan industry untuk program magang.

Kesimpulan

Penelitian ini berkontribusi dalam Studi ini berkontribusi untuk mengidentifikasi kesiapan untuk berubah dan manajemen perubahan yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi untuk mewujudkan kampus merdeka. Adanya upaya yang tinggi untuk mempromosikan program kampus merdeka kepada sivitas akademik, dukungan dari semua pihak baik program studi maupun dosen dalam melaksanakan program kampus merdeka serta tidak adanya penolakan dari sivitas akademik dalam pelaksanaan program kampus merdeka. Hal ini menunjukkan adanya kesiapan berubah dari sivitas akademik dalam mewujudkan kampus merdeka. Dari sisi manajemen perubahan Perguruan Tinggi melaksanakan perubahan manajemennya untuk beradaptasi dengan program kampus merdeka, seperti perubahan kurikulum dan metode pembelajarannya, pihak universitas juga memfasilitasi perubahan ini dengan memberikan panduan dan arahan pelaksanaan program kampus merdeka serta menetapkan nya dalam sebuah ketentuan pelaksanaan dan kebijakan program kampus merdeka. Penelitian ini juga mengisi kekosongan penelitian tentang manajemen perubahan pada manajemen Pendidikan tinggi, seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Nadia dan Sukoco (2020) tentang ketidaknyamanan dan perubahan organisasi menuju universitas kelas dunia. Beberapa kontribusi akademis yang dapat diberikan adalah Pertama, kami telah memberikan bukti empiris “Proses Tiga Fase Lewin” yang menunjukkan bahwa pada tahap awal perubahan organisasi (unfreezing), membutuhkan upaya yang tinggi untuk mempromosikan perubahan sebagai upaya beradaptasi pada perubahan itu sendiri. Penelitian tentang manajemen perubahan lebih banyak menggunakan metode kuantitatif sehingga penelitian ini diharapkan melengkapi studi tentang perubahan organisasi khususnya pada manajemen Pendidikan tinggi. Namun dalam penelitian ini masih banyak keterbatasan yang memberikan peluang bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian dengan metode dan model yang berbeda.

Daftar Pustaka

- [1] Cummings, T. G., & Worley C. G. (2015). *Organization Development and Changes 10th Edition*. USA: South-Western Cengage Learning.
- [2] Bapuroh, C.B. (2017), “Exhibiting resistance during an organizational transformation: the telecommunications industry in Ghana”, *Qualitative Report*, Vol. 22 No. 7, pp. 1809-1829.
- [3] Rafferty, A. E. And S. L. D. Restubog (2009), “The Impact of Change Process and Context on Change Reactions and Turnover During a Merger.” *Journal of Management*”, First Published July 28, 2009 Research Article <https://doi.org/10.1177/0149206309341480>
- [4] Arias-Coello, A., Simon-Martin, J. and Gonzalo Sanchez-Molero, J.L. (2020), “Mission statements in Spanish universities”, *Studies in Higher Education*, Vol. 45 No. 2, pp. 299-311.
- [5] Montesinos, P., Carot, J.M., Martinez, J.M. and Mora, F. (2008), “Third mission ranking for world class universities: beyond teaching and research”, *Higher Education in Europe*, Vol. 33 Nos 2-3, pp. 259-271.
- [6] Tran, L.T., Nghia, T.L.H., Nguyen, M. and Ngo, M. (2019) “Let go of out-of-date values holding us back: foreign influences on teaching-learning, research and community engagement in Vietnamese universities”, *Cambridge Journal of Education*, doi:10.1080/0305764X.2019.1693504
- [7] Scott, J.C. (2006), “The mission of the university: medieval to postmodern transformations”, *Journal of Higher Education*, Vol. 77 No. 1, pp. 1-39.
- [8] (S-anchez-Barrioluengo dkk., 2019).
- [9] Burnes, B. (2020), “The origins of Lewin’s three-step model of change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 56 No. 1, pp. 32-59.

Procedia of Sciences and Humanities

Proceedings of the 1st SENARA 2022

- [10] Bartunek, J.M. and Woodman, R.W. (2015), "Beyond Lewin: toward a temporal approximation of organization development and change", in Morgeson, F.P., Aguinis, H. and Ashford, S.J. (Eds), *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Annual Reviews, Palo Alto, CA, pp. 157-182.
- [11] Lewin, K. (1947), "Group decision and social change", in Newcomb, T.M. and Hartley, E.L. (Eds), *Readings in Social Psychology*, Henry Holt, New York, NY, pp. 459-473.
- [12] Burnes, B. and Cooke, B. (2013), "Kurt Lewin's field theory: a review and re-evaluation", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 15 No. 4, pp. 408-425.
- [13] Paquibut, R. and Al Naamany, A. (2019), "Managing organizational change to meet the research-teaching nexus standard: the case of an HEI in the sultanate of Oman", *International Journal of Educational Management*, Vol. 34 No. 4, pp. 782-793. [14] Allaoui, A. and Benmoussa, R. (2020), "Employees attitudes toward change with lean higher education in Moroccan public universities", *Journal of Organizational Change Management*, doi:10.1108/JOCM-08-2018-0232.
- [15] Anderson, P.O., Knoblen, J.E., & Troutman, W.G. 2002. *Handbook of Clinical Drug Data* (10th edition). USA: McGRAW-HILL Medical Publishing Division.
- [16] Mangundjaya, W. L. (2016). *Psikologi dalam perubahan organisasi*. Jakarta: Swasthi Adi Cita Publishing. Indonesia
- [17] Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris S. G., (2007). Readiness for organizational change; The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science* 43(2), 232-255. doi: 10.1177/0021886306295295.
- [18] Hanpachern, C. (1997) *The Extension of the Theory of Margin: A Framework for Assessing Readiness for Change*. Doctoral Dissertation, Colorado State University, Fort Collins, CO.
- [19] (Guamaradewi & Mangundjaya, 2018). *Dampak Kesiapan Individu dan Kesiapan Organisasi untuk Berubah bagi Komitmen Afektif untuk Berubah* Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur dan Fasilitas, Vol2 No2
- [20] Cho, Y.H. and Palmer, J.D. (2013), "Stakeholders views of South Korea's higher education internationalization policy", *Higher Education*, Vol. 65, pp. 291-308.
- [21] Liaw, S.S., Hatala, M., & Huang, H. M. (2010). Investigating acceptance of mobile learning to assist individual knowledge management: Based on Activity Theory approach. *Computers & Education*, 54, 446-454
- [22] Leung et al (2015) *The Marketing Effectiveness Of Social Media In The Hotel Industry: A Comparison Of Facebook And Twitter* *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 39, No. 2, May 2015, 147-169 DOI: 10.1177/1096348012471381
- [23] Nadia dkk (2020) *Discomfort and organizational change as a part of becoming a world-class university* PMDSU Scholarship Batch III, Ministry of Research, Technology, and Higher Education, Republic of Indonesia. Indonesian Research Collaboration 2018, Ministry of Research, Technology, and Higher Education, Republic of Indonesia
- [24] Robbins, S. P. (2005). *Principles of organizational behavior*. Translated by Parsaeian A, Arabi M. Ninth printing. Publications Cultural Research Bureau in Tehran.