

Disertasi

***MUTHMA'INNAH ADAPTIVE CAPABILITY : SEBUAH
KONSEP PERILAKU PENGEMBANGAN ANGKATAN
KERJA MILLENNIAL DALAM MERESPON PERUBAHAN***



Disusun Oleh :

Asih Niati

NIM. 104 0190 0002

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang**

**PROGRAM DOKTOR ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI UNISSULA
SEMARANG
2023**

Disertasi

***MUTHMA'INNAH ADAPTIVE CAPABILITY : SEBUAH KONSEP
PERILAKU PENGEMBANGAN ANGKATAN KERJA
MILLENNIAL DALAM MERESPON PERUBAHAN***

Asih Niati
NIM : 10401900002

Semarang, 15 Agustus 2023

Telah disetujui oleh tim Promotor dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang
ujian disertasi Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor



Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si
NIDN. 0608026502



Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D
NIDN. 0618067501



Prof. Drs. Wjdiyanto, M.Si, Ph.D
NIDN. 0627056201

Disertasi

***MUTHMA'INNAH ADAPTIVE CAPABILITY : SEBUAH KONSEP
PERILAKU PENGEMBANGAN ANGKATAN KERJA
MILLENNIAL DALAM MERESPON PERUBAHAN***

Asih Niati

NIM : 10401900002

Semarang, 25 Agustus 2023

Telah disetujui oleh tim Promotor dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan sidang ujian disertasi Program Studi Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor

Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si

NIDN. 0608026502

Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D

NIDN. 0618067501

Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D

NIDN. 0627056201

ABSTRACT

Human resources have become the main priority of the organization that supports the running of the organization. The positive contribution of human resources can be made through the adaptive performance of each individual. Success in achieving this adaptive ability can be seen in how a person deals with situations by adjusting himself and carrying out an effective division of tasks. With its ability to deal with the demands of the task, it provides a calm so that it can reduce the level of stress and dissatisfaction at work. Studies on individual adaptive abilities have been carried out but still lead to human resource performance abilities that are physical and material in nature, transactional are not yet based on religious values and lead to competition between individuals which has consequences for situations and organizational culture that are not conducive. This study proposes a new concept, namely *Muthma'innah Adaptive Capability* as an adaptive capability based on religiosity values, namely the value of *muthma'innah*.

This research design uses an approach *mixed methods*. Qualitative studies were used for concept development *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) and its measurement scale. Quantitative research was conducted to validate the concept measurement scale *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) and examine the relationship between variables according to the empirical model developed in this study. The population of this study are millennial workers who work in financial institutions in DKI Jakarta and Central Java. The research sample was collected by purposive sampling technique. 160 samples were collected and verified. Data were analyzed by SEM using AMOS software.

The results of this study is following, first, *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) is interpreted as the psychological ability of employees to be able to adapt to changes to improve innovative performance based on Islamic values. *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) is built on five dimensions, namely Optimistic towards change, Calm in facing change, Working according to the rules and Shari'a, Building Morale with Trust, Productivity at work and Building Harmonization of Work. Second, it was found that embodiment MAC can be developed through through *Individual Readiness to change* (IRC), *Change Oriented Leadership* (COL) dan *Islamic Workplace Spirituality* (IWS). Then the presence of MAC will increase *employee innovative performance* (EIP). The theoretical implication of the results of this study is to develop and give a new color to the existing theory of adaptive abilities. Managerially this study encourages workforce leaders *millennial* need to have a change oriented leadership style, so that they have *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC). Organizations need to provide facilities for new knowledge sources and technologies to respond to changes. Besides that organizations need to facilitate with culture on the belief that God is always present within each member so that they can have a personal Akhlakul Karimah.

Keywords: *MAC, IRC, COL, IWS, EIP*.

ABSTRAK

Sumber daya manusia telah menjadi prioritas utama organisasi yang mendukung jalannya organisasi. Bentuk kontribusi positif sumber daya manusia dapat dilakukan melalui kinerja adaptif setiap individu. Kesuksesan dalam mencapai kemampuan adaptif ini dapat dilihat bagaimana seseorang menghadapi situasi dengan menyesuaikan diri dan melakukan pembagian tugas yang efektif. Kemampuannya dalam menghadapi tuntutan tugas, memberikan satu ketenangan sehingga dapat menurunkan tekanan tingkat stres dan ketidakpuasan dalam bekerja. Studi tentang kemampuan adaptif individu sudah banyak dilakukan, namun masih mengarahkan pada kemampuan kinerja sumber daya manusia yang bersifat fisik dan materialitas, transaksional. Selain itu, belum dilandasi pada nilai-nilai religiusitas dan menimbulkan persaingan antar individu yang memberikan konsekuensi pada situasi dan budaya organisasi yang tidak kondusif. Studi ini mengusulkan konsep baru yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* sebagai kapabilitas adaptif yang berbasis nilai religiusitas yaitu nilai *muthma'innah*.

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods*. Studi kualitatif digunakan untuk pengembangan konsep *MAC* dan skala pengukurannya. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk validasi skala pengukuran konsep *MAC* dan menguji hubungan antar variabel sesuai model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini. Populasi penelitian ini adalah para pekerja *millennial* yang bekerja di Lembaga keuangan di DKI Jakarta dan Jawa Tengah. Sampel penelitian dikumpulkan dengan teknik *purposive sampling*. Sampel terkumpul dan terverifikasi sebanyak 160. Data dianalisis dengan SEM menggunakan software AMOS.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: pertama, *MAC* dimaknai sebagai kemampuan psikologis karyawan untuk bisa beradaptasi dengan perubahan untuk meningkatkan kinerja inovatif berdasar nilai-nilai Islam. *MAC* dibangun atas lima dimensi yaitu Optimis terhadap perubahan, Ketenangan dalam menghadapi perubahan, Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat, Membangun Semangat Kerja Dengan Amanah, Produktif dalam bekerja dan Membangun Harmonisasi Kerja. Kedua, ditemukan bahwa perwujudan *MAC* dapat dikembangkan melalui *Individual Readiness to change (IRC)*, *Change Oriented Leadership (COL)* dan *Islamic Workplace Spiritualit (IWS)*. Kemudian adanya *MAC* akan meningkatkan *Employee Innovative Performance (EIP)*. Implikasi teoritik dari hasil studi ini adalah mengembangkan dan memberi warna baru pada teori kemampuan adaptive yang telah ada. Secara manajerial studi ini mendorong para pemimpin angkatan kerja *millennial* tentang perlunya memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan, supaya mereka memiliki kapabilitas adaptif yang *muthmai'innah*. Organisasi perlu menyediakan fasilitas sumber pengetahuan dan teknologi baru untuk merespon perubahan. Selain itu organisasi perlu memfasilitasi dengan budaya pada keyakinan bahwa Allah selalu hadir dalam diri masing – masing anggota sehingga mereka dapat memiliki pribadi Akhlakul Karimah.

Kata Kunci: *MAC, COL, IWS, EIP*

INTISARI

Sumber daya manusia telah menjadi prioritas utama organisasi yang mendukung jalannya organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya yang berkualitas, akan membantu memenuhi tuntutan masa depan yang lebih baik. Pengukuran Sumber Daya yang berkualitas dapat dilihat dari kinerja masing-masing individu. Salah satu bentuk kontribusi positif terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan melalui kinerja adaptif setiap individu. Kinerja adaptif dapat diukur dalam situasi krisis yang kompleks. Bentuk perilaku adaptif dapat dilihat dari komitmen kolektif, motivasi, sikap, dan keterampilan masing-masing individu yang menunjuk pada peningkatan efektivitas organisasi (Huntsman et al., 2021).

Studi tentang kemampuan adaptif individu sudah dilakukan oleh beberapa peneliti, namun studi tersebut masih memiliki kelemahan yang **Pertama**, organisasi lebih banyak mengarahkan pada kemampuan kinerja sumber daya manusia yang bersifat fisik dan materialitas (Eliyana et al., 2019; Griffin et al., 2010; Hamtiaux et al., 2013; Johnson, 2001; McArdle et al., 2007; S. Park & Park, 2019; Pulakos et al., 2000; Shoss et al., 2011). **Kedua**, pencapaian kinerja adaptif lebih menunjukkan pada kemampuan dalam bentuk fisik, materi dan mengandung unsur transaksional (Aydin, 2020) dan belum dilandasi pada nilai-nilai religiusitas (Voirin & Roussel, 2012). **Ketiga**, pencapaian kinerja adaptif akan menimbulkan persaingan antar individu yang memberikan konsekuensi pada situasi dan budaya organisasi yang tidak kondusif (Shoss et al., 2011). **Keempat**, bangunan kesadaran individu untuk menjalankan kompetensi dan empati bersama dalam menghadapi perubahan masih didasari pada kepentingan pribadi dan mengarah pada materi dan persaingan sehingga tidak mendapatkan satu ketenangan hidup dalam bekerja (Miron, 2019). Oleh karena itu *Muthma'innah Adaptive Capability* ini merupakan kepribadian individu dimana dalam perspektif psikologi Islam, kepribadian tersebut merupakan integrasi antara sistem kalbu, akal, dan nafsu manusia, yang ketiganya disandarkan pada nilai tauhid. Konsep ini memiliki potensi dan karakteristik unik untuk kebaikan berupa keimanan, keikhlasan, kebenaran dan kebaikan serta sifat-sifat baik yang didasarkan spiritualitas dari Allah SWT (Mujib & Yusuf, 2001).

Untuk menghadapi perubahan secara efektif, seseorang harus belajar menggunakan kepribadiannya untuk beradaptasi dan *thuma'ninah*. Seseorang akan mampu menghadapi situasi dan lingkungan yang penuh dengan tekanan sehingga dapat berpikir cepat untuk merespon perubahan (Adawiyah, 2017). Dengan demikian, nafsu *Muthma'innah* dapat menjadi salah satu coping strategis dalam menghadapi tekanan yang muncul akibat perubahan yang dinamis (Niati et al., 2021; H. Perera, 2017), yang mengandung keyakinan atas kekuasaan Allah SWT, ketenangan hati dan nilai ridha terhadap ketentuan Allah SWT. *Al-Nafs Al-Muthma'innah* akan membawa keimanan seseorang yang mengandung **keyakinan akan kekuasaan Allah SWT** (QS. Al-Anfal 10; QS. Al-Zumar 153; QS. Ali Imran 139). *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung nilai **ketenangan hati** (QS. Ar-Ra'd 28; QS. Al-Fath 4). Nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung nilai **ridho terhadap yang sudah ditentukan oleh Allah SWT**. Perasaan ridho mengandung konsep ketenangan dan kebahagiaan hidup seseorang dalam menghadapi perubahan (QS. Al-Fajr 89: 27-30). Nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung **sikap rendah hati** meskipun banyak kelebihan

(tawadhu). Tawadhu akan memberikan sikap yang percaya diri, optimis, berani, serta memiliki kerendahan hati meskipun memiliki banyak kelebihan (QS. al-Furqon: 63). Nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung **sikap ketaatan atas perintah Allah SWT**. Ketenangan yang dirasakan karena aktifitas yang dilakukan tetap dalam prosedur yang benar, tidak menyalahi aturan, dan tidak sedikitpun terindikasi berbuat makar dan yang terakhir nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung sikap **menghiasi hidup dengan kebaikan**. *Al-Nafs Muthma'innah* merupakan kesempurnaan kalbu dari Allah SWT, untuk mendapatkan kesucian dan menghilangkan segala yang tidak baik sehingga akan tertanam ketenangan jiwa meskipun seseorang sedang mengalami kegagalan dalam dunia (Farmawati & Hidayati, 2018). Seseorang akan berada pada situasi yang harmonis, bahagia, nyaman dan damai walaupun sebenarnya berada pada kondisi kegagalan. Dengan ketenangan memberikan kebermaknaan dalam bekerja dan terhindar dari stress kerja sehingga dapat membawa tubuh, pikiran dan jiwanya untuk organisasi (Adawiyah, 2017).

Beberapa hasil studi terdahulu memberikan kesimpulan bahwa: Pertama, kemampuan adaptif karyawan dalam merespon perubahan pada saat bekerja masih terfokus pada kemampuan dalam bentuk fisik, materi dan mengandung unsur transaksional. Kemampuan ini belum dilandasi pada nilai-nilai spiritualitas. Pencapaian kemampuan adaptif seperti ini akan menimbulkan persaingan antar karyawan dalam bekerja yang memiliki konsekuensi pada situasi dan budaya organisasi yang tidak kondusif. Konstruksi kesadaran individu untuk mewujudkan kompetensi dan empati kolektif masih bertumpu pada kepentingan pribadi yang mengarah pada hal-hal materi. Persaingan tanpa memperhatikan unsur ibadah tidak akan menimbulkan kehidupan kerja yang damai, namun sebaliknya dapat menimbulkan konflik dan stres kerja. Kedua, Banyak penelitian yang belum memiliki gambaran yang luas dan sistematis tentang bagaimana berbagai anteseden perubahan secara bersamaan akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan dan pengaruh budaya spiritual religius yang mengacu pada keyakinan, tindakan dan perilaku nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam karyawan. Berdasarkan hasil research gap di atas maka masih terdapat peluang untuk menyempurnakannya dan perlu dilakukan evaluasi serta penelitian lanjutan. Penelitian ini mencoba mengisi celah dari konsep kemampuan adaptif secara personal yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

Bangkitnya generasi *millennial* dalam memasuki lapangan kerja menjadi satu tantangan yang harus dialami dalam praktek *Human Resource Management (HRM)*. Ketika *millennial* memasuki dunia kerja diawal tahun 2000an memberikan satu permasalahan baru. Organisasi harus dapat menjembatani perbedaan yang muncul di antara beberapa generasi yang ada, termasuk perbedaan dalam ekspektasi pekerjaan, jalur karir dan nilai-nilai pribadi (Zhao, 2018). Perbedaan antar generasi di lingkungan kerja telah menjadikan satu pembahasan dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia. Perbedaan generasi tersebut menimbulkan kesenjangan antara nilai-nilai yang diajarkan oleh generasi tua dengan realitas yang ada yang diterapkan oleh generasi muda, sehingga mempengaruhi kesadaran dan perilaku individu. Menurut Zhao (2018) mekanisme untuk pemberdayaan *millennial* belum banyak dilakukan, begitu pula dengan penelitian yang lainnya sehingga perlu dilakukan upaya bagaimana organisasi dapat mengembangkan kemampuan beradaptasi dalam beberapa bentuk.

Kemampuan beradaptasi untuk menghadapi kesulitan dan mengelola ketidakpastian perlu menjadi sorotan, terutama perilaku karyawan untuk menyesuaikan budaya kerja, sikap dan komunikasi di dalam melayani tuntutan organisasi. Hasil survey Deloitte Indonesia Perspectives tahun 2019 (Imelda & Rekan, 2019) disebutkan bahwa beberapa pemimpin dari generasi sebelumnya juga memberikan **kacamata negatif** terhadap sikap generasi *millennial* pada saat harus bekerjasama dengan mereka. Berdasar latar belakang sebagaimana yang disebutkan di atas, telah menunjukkan bahwa fenomena adaptif dan ketahanan *millennial* dalam menghadapi perubahan merupakan komponen utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Masuknya para *millennial* dalam dunia kerja akan memberikan efek pada budaya organisasi (Rosa & Hastings, 2018). Dari hasil *research gap* berupa limitation of previous research dan suggestion for future research dalam beberapa literatur serta analisis fenomena gap yang disebutkan diatas maka rumusan masalah yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana model pengembangan *Muthma’innah Adaptive Capability* dalam meningkatkan kinerja inovatif para *millennial workforce*?”**.

Muthma’innah Adaptive Capability (MAC) merupakan karakteristik individu yang memiliki kemampuan psikologis untuk bisa beradaptasi dengan tekanan lingkungan dinamika kerja yang rentan terhadap penyalahgunaan wewenang berdasar nilai-nilai tauhid yang di dalamnya mengandung nilai afektif, kognitif dan psikologis serta behavior. Kemampuan MAC yang baik dapat meningkatkan kinerja individu yang semuanya bisa dibangun dengan pengelolaan perubahan yang tepat dalam organisasi. Konsep ini akan menunjukkan bentuk perilaku pengembangan kemampuan adaptif sumber daya manusia dalam merespon perubahan dan lingkungan organisasi melalui kepribadian yang religius berdasar nilai-nilai Islam. Kepemilikan *Muthma’innah Adaptive Capability* (MAC) akan meningkatkan sikap positif dalam pencapaian kinerja individu. Perilaku ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang tenang meskipun mengalami perubahan dalam organisasi dan benturan kepentingan yang kompleks (Huntsman et al., 2021). Melalui MAC akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia atas kemampuannya memenuhi tuntutan lingkungan (Kaltiainen & Hakanen, 2020). Mereka akan memiliki kebermaknaan dalam bekerja yang melibatkan transendensi diri sehingga terjadi peningkatan komitmen, efisiensi dan inovasi untuk pencapaian kinerja yang efisien (Astin & Keen, 2006; Sarmad, 2018).

Konsep *Muthma’innah Adaptive Capability* (MAC) merupakan turunan dan upaya rekonstruksi dari kapabilitas adaptif yang dapat dibangun dengan adanya pengelolaan perubahan yang baik di tingkat organisasi, atau manajemen perubahan yang sistematis. Pengelolaan perubahan dapat dilihat dari aspek *Change Management* sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi. *Change Management* merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk menyiapkan anggota organisasi menghadapi perubahan menuju pembaharuan (Bashori et al., 2020). Strategi ini bisa dilihat dari aspek level individu, pimpinan dan level organisasi. Adanya kesiapan untuk melakukan perubahan, akan membawa dampak positif, baik di tingkat individu maupun ditingkat organisasi (Shang et al., 2021), sehingga memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi. Manajemen Perubahan akan berjalan melalui tahapan kesiapan, adopsi, kelembagaan dengan perubahan yang spesifik (Pour & Hosseinzadeh, 2021). Kemampuan perubahan ini akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja inovasi dan menciptakan keunggulan bersaing

organisasi (Bashori et al., 2020; By, 2005). *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dapat dibentuk dari *Change Management* yang dapat dilihat melalui kesiapan dari sisi individu dan organisasi. Dari sisi organisasi dapat dilihat dari pemimpin yang memiliki visi baik tentang perubahan dan budaya kerja yang Islami sedangkan dari sisi individu dapat dilihat pada kepribadian karyawan *millennial workforce berupa kesiapan individu untuk berubah*.

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods*. Studi kualitatif digunakan untuk pengembangan konsep *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dan skala pengukurannya. Penelitian kuantitatif dilakukan untuk validasi skala pengukuran konsep *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dan menguji hubungan antar variabel sesuai model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini. Populasi penelitian ini adalah para pekerja *millennial* yang bekerja di lembaga keuangan di DKI Jakarta dan Jawa Tengah. Sampel penelitian dikumpulkan dengan teknik *purposive sampling*. Sampel terkumpul dan terverifikasi sebanyak 160. Data dianalisis dengan SEM menggunakan software AMOS.

Hasil penelitian yang pertama, *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dimaknai sebagai kemampuan psikologis karyawan untuk bisa beradaptasi dengan perubahan untuk meningkatkan kinerja inovatif berdasar nilai-nilai Islam. MAC dibangun atas lima dimensi yaitu Optimis terhadap perubahan, Ketenangan dalam menghadapi perubahan, Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat, Membangun Semangat Kerja Dengan Amanah, Produktif dalam bekerja dan Membangun Harmonisasi Kerja. Kedua, ditemukan bahwa perwujudan *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dapat dikembangkan melalui melalui *Individual Readiness to change (IRC)*, *Change Oriented Leadership (COL)* dan *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*. Kemudian adanya MAC akan meningkatkan *Employee Innovative Performance (EIP)*. Implikasi teoritik dari hasil studi ini adalah mengembangkan dan memberi warna baru pada teori kemampuan adaptive yang telah ada. Secara manajerial studi ini mendorong para pemimpin angkatan kerja *millennial* perlu memiliki gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan (*Change Oriented Leadership*), supaya mereka memiliki kapabilitas adaptif yang *muthmai'innah*. Organisasi perlu menyediakan fasilitas sumber pengetahuan dan teknologi baru untuk merespon perubahan. Selain itu organisasi perlu memfasilitasi dengan budaya pada keyakinan bahwa Allah SWT selalu hadir dalam diri masing – masing anggota sehingga mereka dapat memiliki pribadi *Akhlakul Karimah*.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT serta sholawat dan salam kepada nabi Muhammad SAW yang telah melimpahkan rahmad, karunia dan ridhonya sehingga penulis dapat menyelesaikan hasil Disertasi dengan judul *Muthma'innah Adaptive Capability* : Sebuah Konsep Perilaku Pengembangan Angkatan Kerja *Millennial* Dalam Merespon Perubahan.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Disertasi ini banyak mendapatkan dukungan dan bantuan kepada semua pihak, oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si. Ph.D dan Prof. Drs. Widiyanto, M.Si, Ph.D, selaku tim promotor yang telah berkenan meluangkan waktu, tenaga, dan pikirannya untuk membimbing dengan penuh kesabaran, komunikatif dan selalu memberikan motivasi sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini.
2. Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Prof. Widodo, SE, M.Si, selaku Ketua Program Studi S3 Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang selalu memberikan support yang tak terhingga dan menjadi semangat untuk menyelesaikan Disertasi.
4. Prof. Dr. Ir. Kesi Widjajanti, SE, MM, selaku Ketua Yayasan Alumni UNDIP yang telah berkenan memberikan kesempatan studi dan senantiasa mendukung, memotivasi dan memberi fasilitas untuk menempuh Studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Dr. Supari, S.T., M.T, selaku Rektor Universitas Semarang yang telah berkenan memberikan kesempatan studi dan senantiasa mendukung, memotivasi dan memberi fasilitas untuk menempuh Studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
6. Yohanes Suhardjo, SE, M.Si, Ak, CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi yang telah berkenan memberikan kesempatan studi dan senantiasa mendukung, memotivasi dan memberi fasilitas untuk menempuh Studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
7. Jajaran Struktural Fakultas Ekonomi Universitas Semarang dan rekan-rekan dosen Fakultas Ekonomi Universitas Semarang yang senantiasa mendukung, dan memotivasi saya dalam menempuh Studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
8. Bapak/ Ibu dosen di PDIM di Program Studi S3 Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang selalu memberikan dukungan untuk penulis sehingga Disertasi ini dapat diselesaikan.

9. Seluruh karyawan *millennial* dilembaga keuangan yang telah ikut andil dalam kelancaran memperoleh data lapangan selama penulis menyelesaikan Disertasi ini
10. Rekan-rekan mahasiswa di PDIM angkatan IV yang selalu memberikan sharing, motivasi, empati dan kebersamaannya dalam mengikuti kegiatan pembelajaran di Program Doktor Ilmu Manajemen.
11. Orang tua saya, almarhum Bapak dan Ibu Moch. Sidiq beserta kakak-kakakku dan adikku yang telah memberikan dukungan moril dan doa sehingga sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
12. Bapak dan Ibu mertua Madimin dan adik-adik ipar yang telah memberikan dukungan moril dan doa sehingga sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.
13. Suami tercinta, Waluyo, SH, M.Ap yang dengan ijinnya, kesabarannya, mendampingi penulis dalam suka dan duka, memberikan motivasi, kasih sayang dan doa yang tidak pernah putus selama proses studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
14. Anakku tercinta yang sangat membanggakan, Annisa Luft W Niati, SE dan Revie Rahmansyah, SH, serta cucuku Amera Catalula Alay Rahmnasyah. Terima kasih untuk dukungan dan doa sehingga memperlancar proses studi penulis di PDIM Universitas Islam Sultan Agung.
15. Bapak Dr. Sodikin, SE, MM dan semua pihak yang secara langsung maupun tidak telah banyak membantu dan berkontribusi dalam studi dan penyusunan disertasi.
16. Sahabat-sahabatku yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, yang telah mensupport sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Disertasi ini. Semoga Disertasi ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, 15 Agustus 2023

Penyusun

Asih Niati

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Abstract	iii
Abstrak	iv
Intisari	v
Kata Pengantar	ix
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel	xiv
Daftar Gambar	xvi
Daftar Lampiran	xvii
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	2
1.2. Rumusan Masalah	18
1.3. Tujuan Penelitian	19
1.4. Manfaat Penelitian	20
1.4.1 Manfaat Teoritis	20
1.4.2 Manfaat Praktis	20
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	22
2.1. <i>Adaptive Performance</i>	23
2.2. <i>Al-Nafs Al-Muthma'innah</i>	32
2.3. <i>Employee Innovative Performance</i>	36
2.4. Model Teoritikal Dasar	39
2.5. Model Empiris Penelitian	50
2.5.1. <i>Individual Readiness to Change (IRC)</i>	51
2.5.2. <i>Change Oriented Leadership (COL)</i>	54
2.5.3. <i>Islamic Workplace Spirituality (IWS)</i>	58
2.5.4. <i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i>	62
BAB III. METODE PENELITIAN	66

3.1.	Jenis Penelitian	66
3.1.1.	Penelitian Tahap I (Pertama).....	68
3.1.2.	Penelitian Tahap II (kedua).....	68
3.2.	Populasi dan Sampel	68
3.2.1.	Penentuan populasi dan Sampel Tahap I (Pertama)	68
3.2.2.	Penentuan populasi dan Sampel Tahap II (kedua)...	69
3.3.	Sumber dan Jenis Data	73
3.4.	Metode Pengumpulan Data.....	74
3.5.	Variabel dan Indikator.....	75
3.6.	Teknik Analisis Data.....	76
3.6.1.	Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram).....	77
3.6.2.	Proses Teknik Analisis <i>The Structural Equation Modelling</i> (SEM).....	79
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		87
4.1.	Pemaknaan <i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i> dan Pengukurannya	87
4.2.	Pengujian Model Empiris	99
4.3.	Deskripsi Responden	100
4.4.	Deskripsi Variabel	103
4.4.1.	<i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i>	104
4.4.2.	<i>Individual Readiness to Change (IRC)</i>	107
4.4.3.	<i>Change Oriented Leadership (COL)</i>	108
4.4.4.	<i>Islamic Workplace Spirituality (IWS)</i>	110
4.4.5.	<i>Employee Innovative Performance (EIP)</i>	112
4.5.	Uji Asumsi.....	114
4.5.1.	Uji Normalitas	114
4.5.2.	Evaluasi Outlier	116
4.5.3.	Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas	119
4.5.4.	Pengujian Residual	120
4.6.	Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	120

4.6.1.	Uji Validitas	120
4.6.2.	Uji Reliabilitas	126
4.7.	Model Persamaan Struktural.....	128
4.8.	Hasil Pengujian dan Pembahasan.....	138
4.8.1.	Hubungan <i>Individual Readiness to Change (IRC)</i> dengan <i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i>	139
4.8.2.	Hubungan <i>Change Oriented Leadership (COL)</i> dengan <i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i> .	140
4.8.3.	Hubungan <i>Islamic Workplace Spirituality (IWS)</i> dengan <i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i>	142
4.8.4.	Hubungan <i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i> terhadap <i>Employee Innovative Performance (EIP)</i>	144
BAB V.	SIMPULAN	148
5.1	Simpulan Rumusan Masalah	148
5.2.	Simpulan Pertanyaan Penelitian	150
BAB VI.	IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG	159
6.1	Implikasi Teoritis	159
6.2.	Implikasi Manajerial	161
6.3.	Keterbatasan Penelitian	164
6.4.	Agenda Penelitian Mendatang	165

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1.	Ikhtisar Research Gap.....	9
Tabel 1.2.	Harapan Kerja Generasi <i>Millennial</i>	16
Tabel 2.1.	State of The Art Review Individual Capability From Adaptive Performance.....	27
Tabel 2.2.	Indikator <i>Muthma'innah Adaptive Capability</i>	40
Tabel 2.3.	Dukungan Al-Qur'an dalam membentuk <i>MAC</i>	42
Tabel 2.4.	<i>State of the art Individual Readiness to Change</i>	52
Tabel 2.5.	<i>State of the art Change Oriented Leadership</i>	57
Tabel 2.6.	<i>State of the art Islamic Workplace Spirituality</i>	60
Tabel 3.1.	Penentuan Jumlah Sampel <i>Isaac dan Michael</i> (Tingkat Kesalahan 1%, 5%, dan 10%).....	69
Tabel 3.2.	Pengukuran Variabel.....	75
Tabel 3.3.	Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	86
Tabel 4.1.	Hasil Pengumpulan Data.....	100
Tabel 4.2.	Karakteristik Responden.....	101
Tabel 4.3.	Deskriptif Variabel <i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i>	105
Tabel 4.4.	Deskriptif Variabel <i>Individual Readiness to Change (IRC)</i>	107
Tabel 4.5.	Deskriptif Variabel <i>Change Oriented Leadership (COL)</i>	108
Tabel 4.6.	Deskriptif Variabel <i>Islamic Workplace Spirituality (IWS)</i>	110
Tabel 4.7.	Deskriptif Variabel <i>Employee Innovative Performance (EIP)</i>	113
Tabel 4.8.	Hasil Uji Normalitas	115
Tabel 4.9.	Uji Univariate Outliers	117
Tabel 4.10.	Hasil Uji <i>Mahalanobis Distance</i>	118
Tabel 4.11.	<i>Determinant of Covariance Matrix</i>	119
Tabel 4.12.	Nilai Loading CFA Variabel Eksogen 1.....	123

Tabel 4.13.	Nilai Loading Model CFA Variabel Endogen.....	125
Tabel 4.14.	Pengujian <i>Construct Reliability</i> dan <i>Variance Extracted</i>	127
Tabel 4.15	Modifikasi Model Struktural Pertama.....	130
Tabel 4.16	<i>Factor Score Weight</i>	131
Tabel 4.17	Korelasi Error Indikator	131
Tabel 4.18	<i>Absolute Fit Measures</i>	133
Tabel 4.19	<i>Incremental Fit Measures</i>	137
Tabel 4.20.	<i>Regression weight</i> Pengujian Hipotesis Model Struktural.....	137



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1. Alur Bab 1 Pendahuluan	1
Gambar 1.2. Komposisi Pegawai Menurut Generasi Tahun 2021	14
Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka	22
Gambar 2.2. <i>Individual Capability</i> dan Dimensinya	26
Gambar 2.3. Nilai <i>Al-Nafs Al-Muthma'innah</i> dan Dimensinya	36
Gambar 2.4. Model Teoritikal Dasar	39
Gambar 2.5. Proposisi 1: <i>Muthma'innah Adaptive Capabality</i> (MAC)	47
Gambar 2.6. Proposisi 2: Change Management sebagai <i>Antecedent</i> dari <i>Muthma'innah Adaptive Capabality</i> (MAC)	49
Gambar 2.7. Model Pengembangan Teoritikal Dasar	49
Gambar 2.8. Model Empirik Penelitian	65
Gambar 3.1. Alur Metode Penelitian	66
Gambar 3.2. Model Struktural	77
Gambar 4.1. Metadata Analisis kemampuan Adaptif Individu	88
Gambar 4.2. Pemetaan Visualisasi <i>VosViewer</i>	89
Gambar 4.3. Model CFA Variabel Eksogen	122
Gambar 4.4. Model CFA Variabel Endogen	124
Gambar 4.5. Model Struktural 1	129
Gambar 4.6. Model Struktural 2	132
Gambar 5.1. Model Peningkatan Kinerja inovatif Para millennial Workforce Melalui <i>Muthma'innah Adaptive Capability</i> (MAC).....	149
Gambar 5.2. <i>Muthma'innah Adaptive Capability</i> (MAC)	153

DAFTAR LAMPIRAN

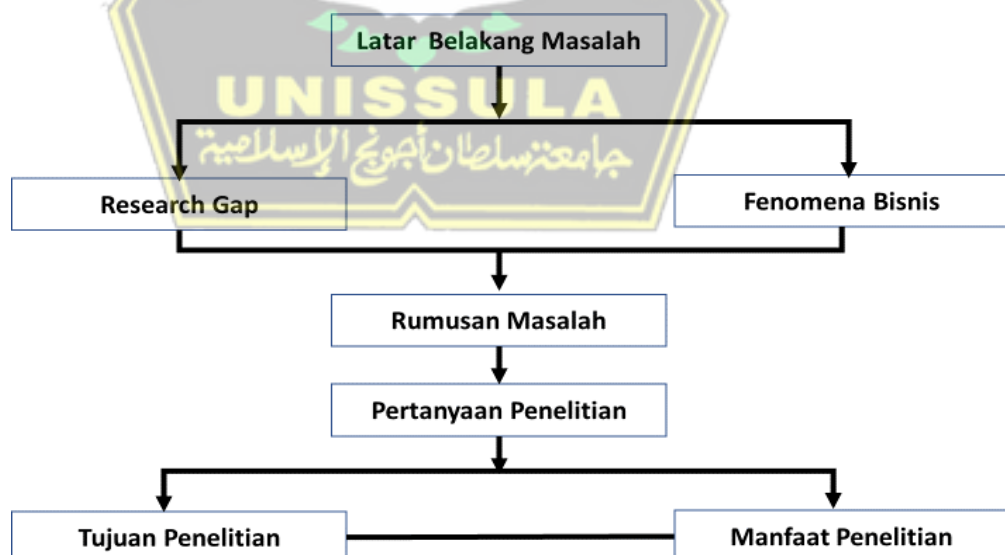
	Halaman
Lampiran 1. Vace Validity	178
Lampiran 2. Daftar Kuesioner Penelitian Disertasi.....	190
Lampiran 3. Output AMOS	200



BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menjadi tahap awal dalam penulisan disertasi yang akan membahas mengenai latar belakang permasalahan yang isinya mencakup mengenai fenomena bisnis dan hasil *research gap*, sehingga menjadi bagian dari integrasi permasalahan penelitian. Dari adanya fenomena bisnis dan hasil *research gap* akan dijadikan dasar dalam melakukan perumusan permasalahan dalam penelitian, kemudian dilakukan perincian untuk membuat pertanyaan penelitian. Adanya rumusan masalah dan pertanyaan penelitian tersebut, nantinya akan digunakan dalam menentukan tujuan dan manfaat penelitian. Adapun sistematika dari bab pendahuluan ini dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Sumber: dikembangkan untuk disertasi ini

Gambar 1.1 Alur bab I pendahuluan

1.1. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia telah menjadi prioritas utama organisasi yang mendukung jalannya organisasi. Organisasi yang memiliki sumber daya yang berkualitas, akan membantu memenuhi tuntutan masa depan yang lebih baik. Pengukuran Sumber Daya yang berkualitas dapat dilihat dari kinerja masing-masing individu. Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil kerja individu berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan tindakan untuk mengembangkan kinerja organisasi yang lebih baik (Vidotto et al., 2017). Pencapaian kinerja maksimal, akan mendukung efisiensi sehingga memberikan peluang bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Matari et al., 2014).

Salah satu bentuk kontribusi positif terhadap kinerja sumber daya manusia dapat dilakukan melalui kinerja adaptif setiap individu. Kinerja adaptif dapat diukur dalam situasi krisis yang kompleks. Bentuk perilaku adaptif dapat dilihat dari komitmen kolektif, motivasi, sikap, dan keterampilan masing-masing individu yang menunjuk pada peningkatan efektivitas organisasi (Huntsman et al., 2021). Dalam kehidupan kerja saat ini akan ditandai dengan perubahan kontinyu dalam struktur organisasi, komposisi tim, dan konten pekerjaan seseorang. Kemampuan sumber daya manusia yang ada dalam menyesuaikan diri sangat dibutuhkan dalam memenuhi tuntutan lingkungan baru (Kaltainen & Hakanen, 2020). Memahami persyaratan pekerjaan untuk kinerja adaptif semakin penting mengingat meningkatnya perubahan ditempat kerja (Loughlin & Priyadarshini, 2021). Kemampuan menyesuaikan diri ini akan mengacu pada kapasitas untuk berubah terhadap lingkungan, teknologi dan kecepatan perubahan yang dialami

pekerja pada organisasi (Quinteiro et al., 2019). Berbagai instrumen untuk mengukur pengembangan kemampuan adaptif telah dilakukan oleh berbagai peneliti terdahulu dalam menciptakan kreativitas, reaktivitas menghadapi perubahan lingkungan, adaptasi interpersonal, pelatihan dan pembelajaran (Stasielowicz, 2020). Kesuksesan dalam mencapai kemampuan adaptif ini dapat dilihat bagaimana seseorang menghadapi situasi dengan menyesuaikan diri dan melakukan pembagian tugas yang efektif (Voirin et al., 2010). Kemampuannya dalam menghadapi tuntutan tugas, memberikan satu ketenangan sehingga dapat menurunkan tekanan tingkat stres dan ketidakpuasan dalam bekerja (Pulakos et al., 2000).

Masa depan organisasi sangat tergantung dari kinerja sumber daya manusia dan juga pada karakter atau perilaku mereka. Dengan karakteristik yang dimiliki individu akan membawa tatanan organisasi yang lebih baik. Seseorang yang mampu melaksanakan tugas akan dilihat dari karakteristik yang dimiliki, terutama pada kemampuan diri yang memotivasi dan inisiatif dalam memecahkan masalah atau menyesuaikan perubahan. Kemampuan sumber daya manusia sangat penting dalam menyesuaikan kemampuan interpersonal dan mempertahankan dinamika kelompok. Individu mampu memodifikasi perilaku dan metode kerja guna memberikan solusi yang responsif untuk memenuhi kebutuhan atasan atau pelanggan (Bodla & Ningyu, 2017). Adanya keseimbangan antara manfaat dan biaya dalam mempertahankan perilaku atas manfaat perubahan yang didapat atau kerugian yang dirasakan akan mempengaruhi kesiapan seseorang. Hal ini terkait erat dengan tingkat kepuasan, kesejahteraan dan kesehatan (Vakola, 2014), oleh

karena itu keberhasilan organisasi sangat tergantung pada kemampuan individu terkait pada sikap dan inisiatif seseorang untuk melakukan suatu perubahan (Holt et al., 2007).

Studi tentang kemampuan adaptif individu sudah dilakukan oleh beberapa peneliti, namun studi tersebut masih memiliki kelemahan yang Pertama, organisasi lebih banyak mengarahkan pada kemampuan kinerja sumber daya manusia yang bersifat fisik dan materialitas (Eliyana et al., 2019; Griffin et al., 2010; Hamtiaux et al., 2013; Johnson, 2001; McArdle et al., 2007; S. Park & Park, 2019; Pulakos et al., 2000; Shoss et al., 2011). Kedua, pencapaian kinerja adaptif lebih menunjukkan pada kemampuan dalam bentuk fisik, materi dan mengandung unsur transaksional (Aydin, 2020) dan belum dilandasi pada nilai-nilai religiusitas (Voinin & Roussel, 2012). Ketiga, pencapaian kinerja adaptif akan menimbulkan persaingan antar individu yang memberikan konsekuensi pada situasi dan budaya organisasi yang tidak kondusif (Shoss et al., 2011). Keempat, bangunan kesadaran individu untuk menjalankan kompetensi dan empati bersama dalam menghadapi perubahan masih didasari pada kepentingan pribadi dan mengarah pada materi dan persaingan sehingga tidak mendapatkan satu ketenangan hidup dalam bekerja (Miron, 2019). Spiritualitas ditempat kerja merupakan landasan dalam bekerja. Spiritualitas di tempat kerja akan memberikan kesejahteraan dan komitmen kerja yang menghubungkan aktivitas dan tugas sumber daya manusia (Hassan et al., 2016). Spiritualis ditempat kerja merupakan aktivitas kerja yang mempertimbangkan kebermaknaan dalam bekerja (Sarmad, 2018). Konstruksi penting dalam spiritualitas di tempat kerja akan selalu

mempertimbangkan makna dalam bekerja. Melalui pendekatan spiritual akan terjadi perubahan bahwa bekerja harus diiringi secara bersamaan dengan *skill*, hati dan jiwa yang akan menumbuhkan suatu kepercayaan, kejujuran, kasih sayang dan komitmen sehingga dapat memicu lingkungan kerja yang harmonis (Ashmos & Duchon, 2000). Kemampuan adaptif dengan dilandasi jiwa spiritualitas di tempat kerja akan memberikan satu solusi dan pedoman jangka panjang dalam menciptakan kondisi lingkungan psikologis yang positif sehingga sumber daya manusia yang ada dapat terhindar dari perilaku menyimpang di tempat kerja (Milliman et al., 2018; Pariyanti et al., 2021).

Seseorang yang mampu menghadapi situasi dan lingkungan yang penuh dengan tekanan, akan dapat berpikir cepat untuk merespon perubahan (Adawiyah, 2017). *Al-Nafs Al-Muthma'innah* dapat menjadi salah satu coping strategis dalam menghadapi tekanan yang muncul akibat perubahan yang dinamis (Niati et al., 2021; H. Perera, 2017), yang mengandung keyakinan atas kekuasaan Allah SWT, ketenangan hati dan nilai ridho terhadap ketentuan Allah SWT. *Al-Nafs Al-Muthma'innah* akan membawa keimanan seseorang yang mengandung keyakinan akan kekuasaan Allah SWT (QS. Al-Anfal 10; QS. Al-Zumar 153; QS. Ali Imran 139), ketenangan hati (QS. Ar-Ra'd 28; QS. Al-Fath 4), ridho terhadap yang sudah ditentukan oleh Allah SWT. Perasaan ridho mengandung konsep ketenangan dan kebahagiaan hidup seseorang dalam menghadapi perubahan (QS. Al-Fajr 89: 27-30). Nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung sikap rendah hati meskipun banyak kelebihan (tawadhu). Tawadhu akan memberikan sikap yang percaya diri, optimis, berani, serta memiliki kerendahan hati meskipun memiliki banyak

kelebihan (QS. al-Furqon: 63). Nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung sikap ketaatan atas perintah Allah SWT. Ketenangan yang dirasakan karena aktifitas yang dilakukan tetap dalam prosedur yang benar, tidak menyalahi aturan, dan tidak sedikitpun terindikasi berbuat makar dan yang terakhir nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung sikap menghiasi hidup dengan kebaikan.

Al-Nafs Al-Muthma'innah merupakan kesempurnaan kalbu dari Allah SWT, untuk mendapatkan kesucian dan menghilangkan segala yang tidak baik sehingga akan tertanam ketenangan jiwa meskipun seseorang sedang mengalami kegagalan dalam dunia (Farmawati & Hidayati, 2018). Orang yang merasakan ketenangan akan memberikan kebermaknaan dalam bekerja dan terhindar dari stress kerja sehingga dapat membawa tubuh, pikiran dan jiwanya untuk organisasi (Adawiyah, 2017). Adanya globalisasi memberikan keberagaman di tempat kerja berupa perbedaan budaya dan dinamika organisasi. Perbedaan ini akan menimbulkan tantangan bagi organisasi dan menuntut fleksibilitas sumber daya manusia. Dengan kemampuan yang dimiliki dapat mendorong seseorang merespon perubahan dengan cepat (Wang & Ahmed, 2007). Keberadaan hubungan hirarki antara ciri-ciri kepribadian dasar, kemampuan beradaptasi dan hasil kinerja layanan yang memberikan wawasan dalam mendukung kegiatan operasional manajemen sumber daya manusia (Prentice & King, 2013). Sumber daya manusia yang tidak mampu beradaptasi maka akan terancam eksistensinya, sehingga diperlukan dukungan agama (Mohammad et al., 2018).

Resilience telah memberikan dampak positif terhadap kreativitas karyawan (Yu et al., 2019). Melalui kreativitas dalam bekerja menjadikan kunci pokok yang

fundamental untuk mencapai kesuksesan organisasi. Sumber Daya Manusia harus mempunyai ketahanan dalam bekerja sebagai kompetensi dari keterampilan kognitif dan non kognitif serta kemampuan dalam beradaptasi di tempat kerja. Dengan adanya ketahanan dalam bekerja akan membentuk seseorang untuk melakukan perubahan positif sehingga menjadi kuat, tahan banting, optimis (Blanco & Botella, 2016; J. Kuntz et al., 2017). Apapun risiko yang terjadi tetap memberikan semangat untuk bangkit dan bertahan meski dalam tekanan (Dutta & Khatri, 2017). Keinginan melakukan satu perubahan positif merupakan bentuk istiqomah untuk menjaga perbuatan baik di jalan Allah secara konsisten dan sangat dibutuhkan dalam dunia kerja. Kemampuan ini akan menciptakan kinerja sumber daya manusia yang dilandasi dengan hal positif karena melakukan perubahan yang lebih baik.

Menghadapi satu perubahan tidak hanya menggunakan kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi, namun membutuhkan peran dari organisasi dan pemimpinnya. Dukungan seluruh anggota organisasi melalui manajemen perubahan akan membawa proses keberlangsungan organisasi menuju perubahan. Dukungan masing-masing individu merupakan faktor penting yang harus diperhatikan. Organisasi membutuhkan satu komitmen yang kuat dari seluruh sumber daya yang ada untuk melakukan perubahan. Melalui kesiapan individu untuk berubah akan mempengaruhi kemampuan kognitif dan kemampuan afektif (emosional) karyawan (Olafsen et al., 2020). Kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap positif terhadap perubahan yang memberikan dukungan untuk perubahan organisasi dan kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan. Upaya

untuk menumbuhkan kesiapan melakukan perubahan membutuhkan pemahaman dan instrumen tertentu dalam menjalankan proses perubahan yang diarahkan pada aturan administratif, prosedural, teknologi dan struktur budaya. Kesiapan melakukan perubahan merupakan pondasi terhadap dukungan awal organisasi, untuk itu pemimpin dapat menciptakan instrument perubahan sehingga tidak menimbulkan konflik dan ketidaksesuaian. Ketika individu mendapatkan prioritas kesejahteraan yang selaras dengan tujuan perusahaan dan mereka percaya bahwa organisasi memberikan kontribusi pada kapasitas untuk berubah maka individu akan memberikan kontribusi maksimal terhadap kemampuan yang dimiliki (Vakola, 2014).

A. Research Gap

Salah satu kunci kekuatan dan keberlangsungan sebuah bisnis terletak dari sumber daya manusianya. Organisasi membutuhkan kemampuan adaptif karyawan, yang tidak hanya unggul di bidang teknologi namun dibutuhkan pula ketahanan pribadi untuk menghadapi tantangan. Dukungan organisasi untuk menyeimbangkan emosi dan unsur yang bertentangan pada diri pribadi sangat dibutuhkan sehingga dapat membawa perubahan yang lebih baik. Melalui kemampuan kognitif, masing-masing individu akan dapat mengendalikan perasaan dan emosinya (George, 2000). Individu akan memiliki komitmen yang kuat ketika menghadapi kesulitan (Astin & Keen, 2006). Keberadaan hubungan hirarki antara ciri-ciri kepribadian dasar, kemampuan beradaptasi dan hasil kinerja akan memberikan wawasan untuk kegiatan operasional (Prentice & King, 2013). Berikut ringkasan hasil penelitian yang dapat disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Ikhtisar Research Gap

Komponen	No.	Temuan
<i>Limitation of previous research</i>	1.	<p>Hasil penelitian yang dikembangkan oleh beberapa peneliti terdahulu telah membahas kemampuan adaptif karyawan dalam merespon perubahan, namun studi yang ada masih memiliki beberapa kelemahan.</p> <p>Pertama :</p> <p>Masih berorientasi pada optimalisasi yang sifatnya fisik dan materi untuk kepentingan organisasi semata (Griffin et al., 2010; Johnson, 2001; Pulakos et al., 2000),</p> <p>Kedua :</p> <p>Masih bersifat transaksional dan belum menunjukkan perubahan pada peningkatan kualitas pribadi dalam memanfaatkan potensi fitrahnya sebagai khalifah Allah SWT di muka bumi ini (S. Park & Park, 2019; Shoss et al., 2011),</p> <p>Ketiga :</p> <p>Dalam pencapaian kualitas belum didasarkan pada nilai-nilai tauhid dan akhlakul (Eliyana et al., 2019; McArdle et al., 2007; Voirin & Roussel, 2012).</p> <p>Keempat:</p> <p>Kemampuan sikap kerja adaptif karyawan belum mengarah jangka panjang yang didasarkan pada nilai-nilai ilahiah terutama pada:1). Upaya individu dengan menggunakan psychological aset yang dimiliki, untuk mendapatkan ketenangan batin pada saat menghadapi situasi yang tidak dapat diprediksi (C. L. Park, 2005). 2). Upaya individu dengan menggunakan spiritualitasnya, guna memiliki kesadaran bahwa sesuatu perubahan adalah satu hal yang pasti yang berasal dari Allah, SWT. Melalui <i>coping religiusitas</i> memberikan keyakinan bahwa individu dapat memanfaatkan keyakinan dan praktik keagamaannya untuk mengatasi dan menyesuaikan diri (C. K. Perera et al., 2018). 3). Upaya individu untuk menghadapi perubahan yang tidak pasti, dengan membangun kompetensi bersama dan rasa empati bersama dengan orang – orang yang ada disekelilingnya untuk kepentingan ibadah (Abdullah, 2012; Eliyana et al., 2019; Hamtiaux et al., 2013; Johnson, 2001; S. Park & Park, 2019; Pulakos et al., 2000; Shoss et al., 2011)</p>

Komponen	No.	Temuan
	2.	Organisasi sering mengalami kegagalan dalam mendorong perubahan, salah satunya disebabkan karena penolakan untuk memberikan tanggapan terhadap perubahan (B. Ahmad et al., 2020; B. Ahmad & Cheng, 2018).
	3.	Meskipun penelitian tentang kesiapan perubahan saat ini telah banyak dilakukan oleh para peneliti namun pembahasan ini masih terbatas pada perubahan organisasi di negara arab terutama dalam memahami manajemen perubahan dan motivasinya (Ali et al., 2017) dan pengelolaan kesiapan individu serta organisasi untuk perubahan dengan mengadopsi dari barat (Hatjidis et al., 2019) dan konteks budaya yang berbeda memerlukan manajemen atau pengelolaan individu yang berbeda (Becerra & Sabherwal, 2001; Yoo et al., 2011).
	4.	Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Tse et al., 2018), banyak mengeksplorasi dampak hubungan antara dukungan seorang pemimpin terhadap tingkat kreativitas, daripada dukungan manajemen untuk memotivasi belajar karyawan dan menciptakan lingkungan kerja sehingga karyawan mau menerima perubahan dengan cepat dan efektif (Sun et al., 2021).
	5.	Meskipun banyak publikasi di bidang spiritualitas tempat kerja, namun masih terbatas literatur yang mengeksplorasi spiritualitas Islam dan kontribusinya terhadap pengembangan organisasi modern (Kamil et al., 2011, 2015).
<i>Suggestion for future research</i>	1.	Terbatasnya penelitian sebelumnya yang mengkaji secara komprehensif pengaruh spiritualitas Islam terhadap OCB dalam perspektif Islam (OCBIP) (Sani & Ekowati, 2020)
	2.	Banyak literatur yang tidak memiliki gambaran yang luas dan sistematis tentang bagaimana berbagai anteseden perubahan secara bersamaan akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan, oleh karena itu jika ingin memahami sikap karyawan dalam menghadapi perubahan sangat diperlukan topik penelitian yang luas (B. Ahmad & Cheng, 2018)

Komponen	No.	Temuan
	3.	Keterbatasan penelitian tentang dampak spiritualitas dalam perspektif Islam dan kontribusinya terhadap pengembangan organisasi secara keseluruhan masih terbatas, untuk itu perlu penelitian lebih lanjut terkait dengan pengembangan proposisi dari budaya spiritual ke arah yang lebih religius yang mengacu pada keyakinan, tindakan dan perilaku nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam (Haldorai et al., 2020; Pariyanti et al., 2021).

Sumber: Penelitian terdahulu

Merujuk Tabel 1.1 dari beberapa hasil studi terdahulu, dapat disimpulkan bahwa: Pertama, kemampuan adaptif karyawan dalam merespon perubahan pada saat bekerja masih terfokus pada kemampuan dalam bentuk fisik, materi dan mengandung unsur transaksional. Kemampuan ini belum dilandasi pada nilai-nilai spiritualitas. Pencapaian kemampuan adaptif seperti ini akan menimbulkan persaingan antar karyawan dalam bekerja yang memiliki konsekuensi pada situasi dan budaya organisasi yang tidak kondusif. Konstruksi kesadaran individu untuk mewujudkan kompetensi dan empati kolektif masih bertumpu pada kepentingan pribadi yang mengarah pada hal-hal materi. Persaingan tanpa memperhatikan unsur ibadah tidak akan menimbulkan kehidupan kerja yang damai, namun sebaliknya dapat menimbulkan konflik dan stres kerja. Kedua, banyak penelitian yang belum memiliki gambaran yang luas dan sistematis tentang bagaimana berbagai anteseden perubahan secara bersamaan akan mempengaruhi sikap karyawan terhadap perubahan dan pengaruh budaya spiritual religius yang mengacu pada keyakinan, tindakan dan perilaku nilai-nilai dan prinsip-prinsip Islam karyawan. Berdasarkan hasil research gap diatas maka masih terdapat peluang untuk menyempurnakannya dan perlu dilakukan evaluasi serta penelitian

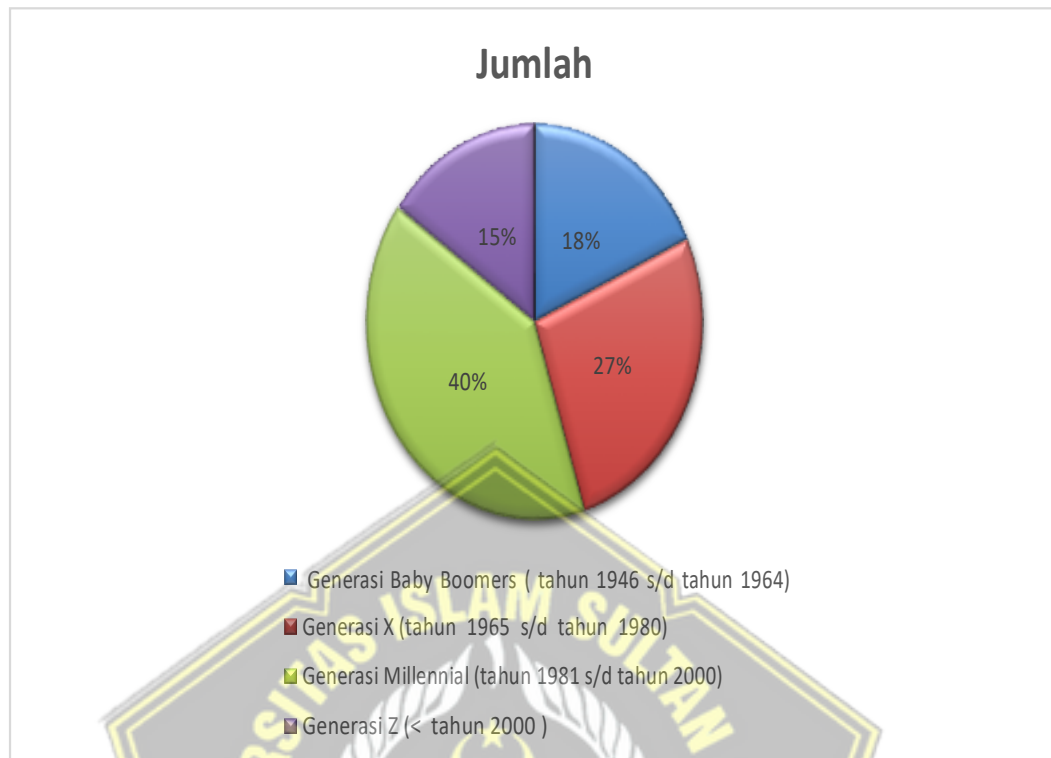
lanjutan. Penelitian ini mencoba mengisi celah dari konsep kemampuan adaptif secara personal yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

B. Fenomena Gap

Bangkitnya generasi *millennial* dalam memasuki lapangan kerja menjadi satu tantangan yang harus dialami dalam praktek *Human Resource Management* (HRM). Ketika *millennial* memasuki dunia kerja diawal tahun 2000an memberikan satu permasalahan baru. Organisasi harus dapat menjembatani perbedaan yang muncul di antara beberapa generasi yang ada, termasuk perbedaan dalam ekspektasi pekerjaan, jalur karir dan nilai-nilai pribadi (Zhao, 2018). Perbedaan antar generasi di lingkungan kerja telah menjadikan satu pembahasan dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia. Perbedaan generasi tersebut menimbulkan kesenjangan antara nilai-nilai yang diajarkan oleh generasi tua dengan realitas yang ada yang diterapkan oleh generasi muda, sehingga mempengaruhi kesadaran dan perilaku individu. Menurut Zhao (2018), mekanisme untuk pemberdayaan *millennial* belum banyak dilakukan, begitu pula dengan penelitian yang lainnya sehingga perlu dilakukan upaya bagaimana organisasi dapat mengembangkan kemampuan beradaptasi dalam beberapa bentuk. Kemampuan beradaptasi untuk menghadapi kesulitan dan mengelola ketidakpastian perlu menjadi sorotan, terutama perilaku karyawan untuk menyesuaikan budaya kerja, sikap dan komunikasi di dalam melayani tuntutan organisasi.

Generasi *millennial* merupakan generasi yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 2000 (Imelda & Rekan, 2019; Kementerian Ketenagakerjaan

RI, 2021). Dengan karakteristik yang dimiliki memberikan perbedaan dari generasi di atasnya terutama pada penggunaan teknologi, kreatif, efisien dan lain sebagainya. Menurut Parry & Urwin (2011), ada dua hal yang mendasar dari adanya banyak perbedaan dalam pengelompokan generasi terutama dalam menentukan batas generasi yaitu berdasar faktor demografi dan faktor sosiologis. Para ahli lebih sering melakukan pengelompokan generasi berdasar faktor sosiologis dibandingkan faktor demografi. Dari proyeksi Badan Pusat Statistik dinyatakan bahwa di dalam struktur demografi, jumlah penduduk di Indonesia akan dikuasai oleh generasi *millennial* sebagai generasi mayoritas yang nantinya akan menentukan masa depan organisasi (Institute, 2019). Saat ini jumlah generasi *millennial* telah berada pada posisi yang paling tinggi diantara generasi yang lainnya. Kedudukannya pada posisi tertinggi, menjadi satu tantangan dan peluang bagi organisasi untuk melakukan pengelolaan sumber daya *millennial* (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021). Generasi era digital akan memberikan satu keuntungan, apabila organisasi mampu mengakomodir karakter dan potensi yang dimiliki. Organisasi butuh pemikiran kreatif dalam menemukan cara untuk pengelolaan individu dari bermacam-macam karakter. Berikut Gambar 1.2 tentang komposisi penduduk menurut generasi pada tahun 2021.



Sumber: (Imelda & Rekan, 2019; Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021).

Gambar 1.2. Komposisi pegawai menurut generasi tahun 2021

Generasi *millennial* telah mengalami pendidikan yang berbeda, dari generasi sebelumnya seperti generasi *baby boomers* dan generasi X, dalam hal teknologi generasi *millennial* dapat membuktikan atas talenta yang dimiliki namun dalam segi perilaku belum bisa memberikan yang terbaik. Banyaknya generasi *millennial* dalam organisasi, memberikan permasalahan baru bagi organisasi. Generasi *millennial* mempunyai kemampuan teknologi yang lebih baik dibanding generasi lainnya, namun dari beberapa catatan literatur mengungkapkan banyak hal-hal buruk daripada yang baik (Rosa & Hastings, 2018). Generasi *millennial* juga memiliki talenta pengembangan sumber daya manusia yang bagus, namun untuk menghadapi berbagai tekanan dan situasi organisasi cenderung lemah.

Pengelolaan emosi menjadi satu masalah, ketika tidak mendapatkan kenyamanan di tempat bekerja dan merasa emosi mereka terkuras maka akan melakukan satu reaksi yang berakhir pada pengunduran diri (Samra, 2019). Generasi *millennial*, sangat rentan dengan stress dan mudah depresi (Madarina, 2020). Disebutkan pula oleh Jassawalla dan Sashittal (2017), bahwa sering terjadi konflik antara *millennial* dengan rekan kerja dan supervisor dari generasi di atasnya. Adanya ketidakadilan dalam bekerja akan memberikan tindakan agresif sehingga menurunkan tingkat kesejahteraan. *Millennial* sering mengalami tingkat stressing yang tinggi karena menghadapi tuntutan kerja saat ini dan beban kerja yang tinggi dibanding generasi sebelumnya. Kepuasan dalam bekerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan dan budaya kerja yang ada dalam organisasi. Budaya organisasi yang tidak sesuai dengan harapan akan memberikan sikap yang berbeda bagi para *millennial*, terutama dalam menghadapi berbagai tuntutan kerja akan menjadikan satu masalah personal yang pada akhirnya melakukan keputusan untuk meninggalkan organisasi (Damarasri, 2019). Hasil survey Deloitte Indonesia Perspectives tahun 2019 (Imelda & Rekan, 2019), disebutkan bahwa beberapa pemimpin dari generasi sebelumnya juga memberikan kaca mata negatif terhadap sikap generasi *millennial* pada saat harus bekerjasama dengan mereka. Hasil survey 100 orang responden *Millennial* yang dilakukan oleh Deloitte Indonesia Perspectives antara Februari - Maret 2019 (Imelda & Rekan, 2019), dihasilkan ringkasan seperti disajikan di Tabel 1.2.

Tabel 1.2. Harapan Kerja Generasi *Millennial*

Harapan	Persentase
❖ Apresiasi dari organisasi atas ide dan hasil kerja yang dicapai	84 %
❖ Lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi	83 %
❖ Suasana Kerja yang menyenangkan	81 %
❖ Adanya perhatian sosial dari perusahaan kepada karyawannya seperti rekreasi, pengembangan potensi dll.	49 %
❖ Pemenuhan diri dari perusahaan berupa fleksibilitas dalam bekerja dan berkomunikasi.	44 %
❖ Remunerasi yang diberikan oleh perusahaan berupa pengembangan profesional	34 %
❖ Sikap profesionalitas dalam bekerja antara atasan dan karyawan	33 %

Sumber: Deloitte Indonesia Perspectives, 2019

Penjelasan di atas dapat dijelaskan bahwa persentase harapan dalam bekerja rata - rata diatas 80 persen, yang dapat dilihat pada apresiasi dari organisasi atas ide dan hasil kerja yang dicapai keinginan, Lingkungan yang mendukung pertumbuhan pribadi, dan suasana kerja yang menyenangkan, namun ternyata mereka juga mengesampingkan profesionalisme yang dapat dilihat pada hasil survey tentang sikap profesionalisme dengan prosentase hanya 33 persen, Hasil survey ini menimbulkan tantangan baru dalam mengelola *millennial* dan bagaimana bersikap profesional ketika menghadapi situasi yang tidak pasti dan tidak terduga di segala aspek (Sony & Mekoth, 2014). Seseorang dituntut dalam bekerja dan melakukan peran integral untuk peningkatan efektivitas organisasi (Ferris et al., 1998). Melihat posisi generasi *millennial* yang hampir menguasai

dunia kerja, maka perlu dipersiapkan kemampuannya dalam beradaptasi untuk membangun peradaban dan daya saing tinggi tanpa meninggalkan peran karakter, etika dan moral. Dalam Islam mengajarkan bahwa manusia bekerja tidak hanya mengutamakan intelektual saja tetapi juga memberikan peran nilai moral yang di dalamnya mengandung nilai-nilai spiritualitas. Nilai ini akan membentuk akhlak budi pekerti yang baik dan karakter positif untuk menciptakan generasi cerdas, sukses dan bermartabat (Saleh & Kusharsanto, 2012).

Perusahaan perlu melakukan strategi mempertahankan karyawan dengan mempersiapkan strategi pengelolaan sumberdaya manusia yang melebihi pada zamannya. Dinamika dalam organisasi memberikan satu tantangan bagi karyawan dalam mengatasi kesulitan yang ada, oleh karena itu dibutuhkan rangkaian strategis dan keterampilan untuk mencapai kinerja yang diinginkan organisasi. Karyawan yang mempunyai komitmen, akan mampu dan bertahan dalam menghadapi permasalahan organisasi (Yu et al., 2019). Melalui budaya spiritual yang baik akan memberikan modal psikologis yang positif kepada karyawan dan memberikan kontribusi pada kepercayaan, harapan, optimisme serta ketahanan untuk menghasilkan produktivitas yang dapat membantu organisasi menghadapi tantangan yang luar biasa di masa depan (Luthans et al., 2004). Spiritualitas ditempat kerja merupakan aktivitas kerja yang mempertimbangkan kebermaknaan dalam bekerja (Sarmad, 2018). Konstruksi penting dalam spiritualitas di tempat kerja akan selalu mempertimbangkan makna dalam bekerja. Melalui pendekatan spiritual akan terjadi perubahan bahwa bekerja harus diiringi secara bersamaan dengan skill, hati dan jiwa yang akan menumbuhkan suatu kepercayaan,

kejujuran, kasih sayang dan komitmen sehingga dapat memicu lingkungan kerja yang harmonis (Ashmos & Duchon, 2000). Dalam Islam, sifat dan karakteristik generasi *millennial* didasarkan pada *humanism teo-prophetik* yang sesuai dengan isi ajaran Al-Qur'an dan Al-Hadits. Islam mempunyai tanggung jawab dalam memberikan bimbingan kepada manusia khususnya pada generasi *millennial* dalam menghadapi kemajuan teknologi dan perkembangan zaman. Melalui perbaikan karakter (akhlak) akan membantu dan mempunyai cakupan luas untuk menjalin hubungan baik terutama dalam menciptakan sikap yang dinamis, inovatif dan kreatif. Spiritualitas di tempat kerja akan memberikan perkembangan teori baru berdasar kan nilai-nilai agama. Dalam perspektif nilai Islam, nilai spiritualitas akan memberikan tujuan hidup yang bermakna pribadi dan mengandung nilai transendental bagi individu sendiri serta memiliki dampak positif bagi organisasi (Adawiyah, 2017). Ekspresi nilai spiritualitas di tempat kerja akan melibatkan asumsi bahwa setiap orang memiliki motivasi dan kebenaran batinnya sendiri dan keinginan untuk terlibat dalam kegiatan yang memberi makna lebih besar bagi hidupnya dan kehidupan orang lain (Ashmos & Duchon, 2000).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang sebagaimana yang disebutkan di atas, telah menunjukkan bahwa fenomena adaptif dan ketahanan *millennial* dalam menghadapi perubahan merupakan komponen utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Masuknya para *millennial* dalam dunia kerja akan memberikan efek pada budaya organisasi (Rosa & Hastings, 2018). Hasil *research gap* berupa

limitation of previous research dan suggestion for future research dalam beberapa literatur serta analisis fenomena gap yang disebutkan diatas maka rumusan masalah yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah “Bagaimana model pengembangan *Muthma'innah Adaptive Capability* dalam meningkatkan kinerja inovatif para *millennial workforce*?”. Hasil rumusan masalah tersebut maka memberikan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pemaknaan konsep *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* para *Millennial Workforce* berikut pengukurannya?
2. Bagaimana pengaruh *Change Management (Individual Readiness to Change (IRC), Change Oriented Leadership (COL), Islamic Workplace Spirituality (IWS)* terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* para *millennial Workforce*?
3. Bagaimana pengaruh *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* terhadap *Employee Innovative Performance (EIP)* para *Millennial Workforce*?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian dalam penelitian ini perlu menjelaskan dari tujuan sebuah penelitian. Adapun tujuan dari penelitian adalah:

1. Mengembangkan konsep kapabilitas adaptif yang *Muthma'innah* bagi para *Millennial Workforce* berikut pengembangan dimensi dan pengukurannya.
2. Menganalisis pengaruh *Change Management (Individual Readiness to Change (IRC), Change Oriented Leadership (COL), Islamic Workplace Spirituality (IWS)* terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* para *Millennial Workforce*.

3. Menganalisis pengaruh *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dengan *Employee Innovative Performance (EIP)* para *Millennial Workforce*.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dilihat dari manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Studi ini diharapkan memiliki manfaat mengembangkan kebijakan bidang pengembangan sumber daya manusia, antara lain yaitu:

1. Memberikan pengembangan manajemen sumber daya manusia terutama dalam pembentukan konsep baru dengan melakukan sintesa teori *adaptive performance* berdasar nilai-nilai Islam.
2. Memberikan aspek pengembangan teori baru mengenai kemampuan adaptif dan ketahanan karyawan dalam menyesuaikan pada perubahan organisasi sehingga dapat menumbuhkan kepercayaan diri guna mewujudkan kinerja inovatif yang unggul dan profesional.

1.4.2. Manfaat Praktis

Studi ini diharapkan memiliki manfaat mengembangkan kebijakan bidang pengembangan Sumber Daya Manusia antara lain yaitu:

1. Memberikan informasi dan masukan kepada perusahaan dalam melakukan pengelolaan karyawan terutama pada pengelolaan karyawan *millennial* sehingga dapat memberikan komitmen, mampu beradaptasi dan mempunyai kemampuan dalam mengatasi tekanan kerja.

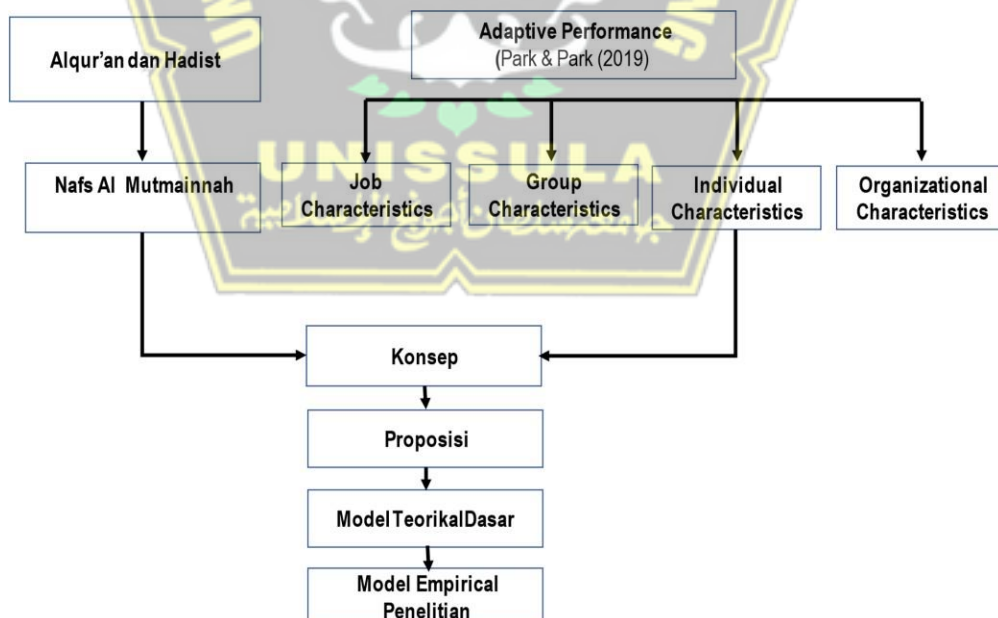
2. Memberikan pengembangan dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama bagi manajerial mengenai upaya peningkatan kemampuan adaptif para *millennial* dan kinerja inovasi mereka.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Penulisan studi, kajian pustaka yang ada berisi dimensi – dimensi untuk menghasilkan konsep baru yang terbentuk dari proposisi sehingga menghasilkan teori baru. Kajian pustaka yang dipakai dalam penulisan disertasi rancangan model teoretikal ini adalah dimensi-dimensi dari kinerja adaptif dan *muthma'innah*. Dari dimensi-dimensi yang *substantive* dan strategis tersebut akan terbentuk konsep baru melalui sebuah proposisi. Berdasarkan hasil *research gap* dan fenomena gap serta hubungan antar variabel maka akan menghasilkan *grand theoretical* model. Penjelasan mengenai integrasi *theory* yang dipakai dalam rancangan dapat digambarkan seperti pada model Gambar 2.1



Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka

2.1. Adaptive Performance

Saat ini persaingan dalam organisasi menjadikan satu tantangan bagi pimpinan dalam mengelola organisasi. Tantangan yang cukup besar terutama dalam menghadapi tekanan lingkungan dan implikasinya terhadap kemampuan beradaptasi dari masing-masing sumber daya manusia yang tumbuh bersama dengan teknologi. Perubahan adaptif sumber daya manusia akan berkontribusi pada kemampuan beradaptasi dalam budaya, ide, nilai dan perilaku (Pulakos et al., 2006). Organisasi dituntut kemampuannya dalam mengelola sumber daya manusia terkait dengan perubahan. Pengelolaan pengetahuan, ketrampilan, perilaku dan kemampuan karakteristik lainnya (KSAoS), akan terlihat dari perbedaan masing-masing berupa kemampuan kognitif, keterbukaan, kesadaran terhadap kinerja. Penerapan kemampuan kinerja adaptif akan memberikan kontribusi efektif atas kemampuan dan peran sumber daya manusia sebagai individu, anggota tim dan anggota organisasi untuk memenuhi tuntutan lingkungan dan situasi baru sehingga mampu menangani dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawabnya berupa kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Griffin et al., 2007; Johnson, 2001; Pulakos et al., 2000). Kemampuan ini akan berkaitan dengan pengetahuan, ketrampilan, perilaku dan kemampuan pada karakteristik lainnya yang merupakan bagian dari kinerja adaptif, kinerja tugas, kinerja kontekstual dan perilaku kontra produktif (Ployhart & Bliese, 2006a). Seseorang mempunyai kemampuan adaptif dapat dilihat dari karakter personality dan kemampuannya untuk menangani situasi di tempat kerja melalui kompetensi sosial dan inisiatif pribadi (Ployhart & Bliese, 2006b; Wihler et al., 2017).

Seseorang dapat berinteraksi, bereksplorasi dan bereksperimen serta bersikap positif atas kemampuan yang dimiliki dalam menghadapi tantangan hidup (Sattar et al., 2017), terkait dengan jenis tugas dan situasi tertentu (Stokes et al., 2010). Optimalisasi kemampuan dalam beradaptasi dapat diwujudkan dalam aktivitas kerja meliputi kemampuan *cognitive*, kemampuan *affective* dan kemampuan *behavioral adaptive* (Dam, 2009). Kemampuan *cognitive* terkait dengan kemampuan beradaptasi seseorang secara mental dan berorientasi secara proaktif terhadap perubahan. Kemampuan *affective* terkait dengan kemampuan beradaptasi terhadap ketahanan, pengendalian dan pengaturan emosi yang mendukung karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi sedangkan kemampuan *behavioral adaptive* terkait kepada kemampuan untuk menyesuaikan diri yang muncul pada perilaku adaptif (Dam, 2009).

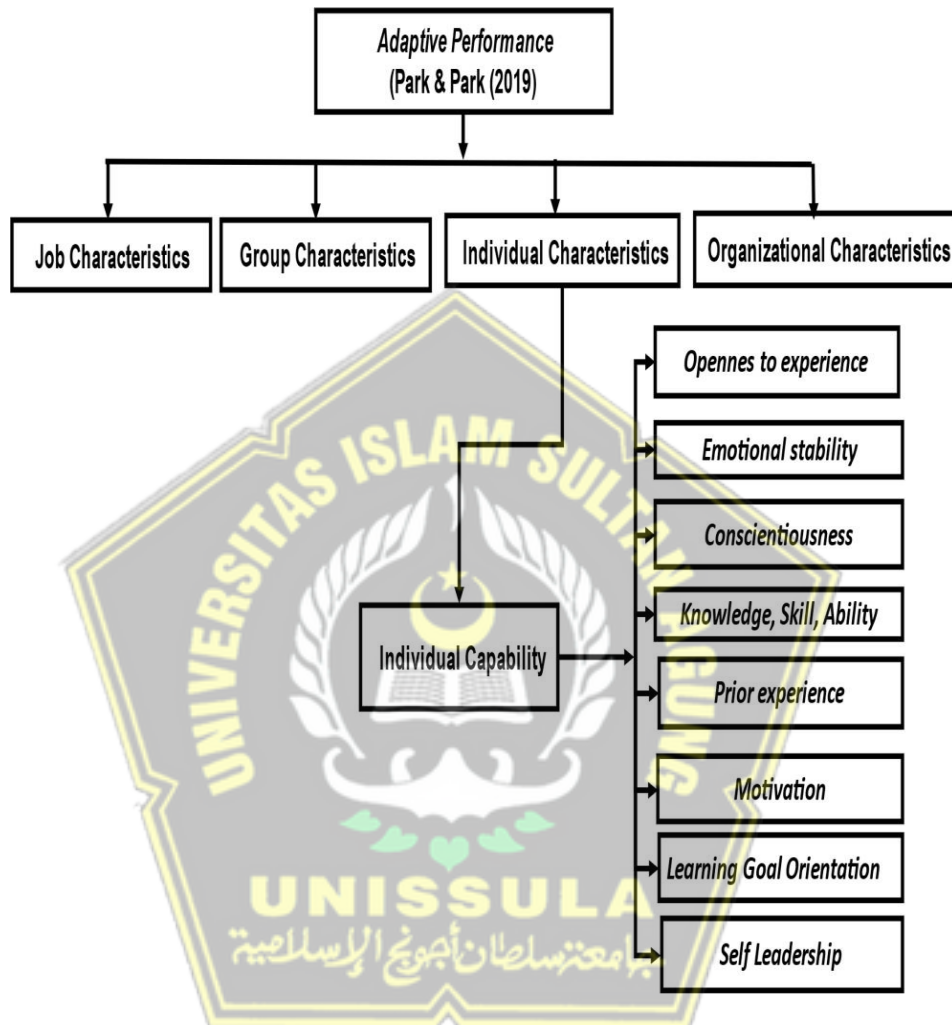
Konsep kemampuan individu merupakan faktor penting untuk mendukung kinerja adaptif. Meskipun Park & Park (2019) menggunakan ukuran kinerja adaptif, namun jika dikaji lebih dalam pengertian kinerja adaptif yang dimaksud adalah kemampuan individu ditempat kerja. Adapun indikator dari kemampuan individu, dapat diwujudkan dalam bentuk *Openness to experience*, *Emotional Stability*, *Conscientiousness*, *KSAOs (Knowledge, Skill, Ability)*, *Prior experience*, *Motivation*, *Learning Goal Orientation*, *Self Leadership*.

Kemampuan *openness to experience* terkait dengan stimulasi intelektual individu dalam menghadapi perubahan dan keberagaman sehingga mempunyai sikap positif terhadap perubahan dan mengarah pada kinerja tinggi. *Emotional stability* merupakan kemampuan yang membantu individu mempertahankan

ketenangan dan melihat situasi sebagai hal yang biasa atau tidak mengancam. Sedangkan *Conscientiousness* merupakan kesadaran individu yang mengacu pada kesediaan mematuhi aturan, norma dan cenderung bertanggung jawab serta dapat diandalkan. *Knowledge*, *Skill* dan *Ability* merupakan kemampuan kognitif individu yang mengacu pada perbedaan individu dalam beradaptasi memahami perubahan. Sedangkan *prior experience* merupakan pengalaman seseorang yang akan memberikan kecenderungan individu untuk beradaptasi. Pada indikator *motivation* lebih mengarah pada *self efficacy* berupa keyakinan individu untuk melaksanakan tugas dengan sukses dan beradaptasi dengan perubahan. *Learning goal orientation* akan memberikan orientasi pembelajaran sehingga individu cenderung termotivasi secara intrinsik untuk terlibat dalam tugas-tugas yang sangat menantang, berinvestasi untuk menyelesaikan tugas dan mengembangkan sikap yang lebih positif terhadap situasi yang berubah-ubah. Terakhir pada *self leadership* merupakan kemampuan individu untuk meningkatkan kinerja mereka dengan menggunakan mekanisme pengaturan diri. Karyawan dengan kepemimpinan diri yang tinggi dapat mengurangi persepsi negatif terhadap situasi dan menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang mempunyai *self leadership* akan mengembangkan strategi pola pikir konstruktif. Pola pikir ini akan membantu karyawan merencanakan, memantau, dan mengimplementasikan perilaku dalam beradaptasi.

Penyesuaian diri dalam jangka panjang akan meningkatkan kemampuan kinerja dan memberikan dukungan masa depan karir bagi sumber daya manusia. Kontribusi ini menghasilkan kemampuan beradaptasi secara fisik dan materi.

Hasil kajian mengenai kemampuan adaptif dapat disajikan dalam Gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2. Individual Capability dan Dimensinya.

Kemampuan beradaptasi ini sangat penting dalam rangka merespon perubahan ketika menghadapi berbagai permasalahan. Untuk itu perlu melakukan riset yang lebih spesifik terkait bagaimana karyawan dapat memahami berbagai situasi sehingga dapat dengan mudah beradaptasi dengan perubahan.

Berikut hasil studi terdahulu tentang hubungan *adaptive performance* pada kemampuan individu dapat disarikan dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1 *State of The Art Review Individual Capability from Adaptive Performance.*

No	Authors	Temuan	Keypoint Kelemahan
1.	(Pulakos et al., 2000)	merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah perilakunya guna memenuhi tuntutan lingkungan dan situasi baru sehingga karyawan mampu untuk 1. Menangani keadaan darurat atau situasi krisis, 2. Menangani stres kerja, 3. Memecahkan masalah secara kreatif, 4. Menghadapi situasi kerja yang tidak pasti dan tidak terduga, 5. Mempelajari tugas kerja, teknologi, dan prosedur, 6. Mendemonstrasikan kemampuan beradaptasi antar pribadi; 7. Menampilkan adaptasi budaya; dan 8. Mendemonstrasikan kemampuan beradaptasi yang berorientasi fisik.	Penelitian ini hanya berfokus pada definisi kemampuan adaptif yang secara umum belum berbasis nilai. Organisasi hanya berupaya memilih pekerja yang berorientasi pada penyelesaian tugas secara fisik dan kontekstual, menonjolkan kemampuan secara individual dan tidak mempertimbangkan bagaimana karyawan dapat beradaptasi untuk pencapaian kualitas yang didasarkan pada nilai-nilai agama melalui pendekatan diri kepada Allah SWT. Pada Perspektif Islam kemampuan individu yang komprehensif mendorong untuk mendasarkan pada nilai-nilai aqidah (QS. Al-Imron:190-191)
2.	(Johnson, 2001)	merupakan kemampuan seseorang untuk menangani dan menyelesaikan tugas yang	Penelitian ini hanya berfokus pada kepentingan yang mengarah pada kehidupan dunia dan persaingan antar

No	Authors	Temuan	Keypoint Kelemahan
		mencakup kinerja tugas, berupa kuantitas dan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan untuk organisasi dan kinerja kontekstual berupa kemampuan diri dalam menghadapi perubahan.	individu. Meskipun sudah ada upaya untuk menghasilkan kontribusi yang lebih efektif pada organisasi, tetapi belum mempertimbangkan kualitas proses. Orientasi kemampuan adaptif masih didasarkan pada ukuran untuk kepentingan organisasi belum mengarah untuk kemaslahatan masyarakat (umat) sesuai yang diamanahkan kepada manusia sebagai khalifah dimuka bumi (QS:2;30) untuk memberi manfaat dalam memakmurkan kehidupan dibumi (QS:11;61) dan mewujudkan keselamatan serta kebahagiaan hidup dimuka bumi (QS:5;16) dengan cara beriman dan beramal sholeh (QS:13;29).
3	(McArdle et al., 2007)	merupakan kemampuan individu yang proaktif untuk merespon perubahan lingkungan dan relatif tidak terhalang oleh kendala situasional serta bertindak berdasar peluang, perasaan terkendali, ketekunan, kekuatan diri, pengarahan diri sendiri, koping, dan pencarian informasi	Penelitian ini dalam pencapaian kemampuan penyesuaian diri masih sebatas respon terhadap perubahan lingkungan eksternal dan belum ada aspek perubahan kualitas pribadi yang lebih komprehensif untuk meraih kebaikan dunia dan akhirat. Dengan berbasis pada akhlaqul karimah dan tunduk pada nilai-nilai ilahiah yang nantinya akan mewujudkan karakter, sikap dan mentalitas kerja yang lebih baik.

No	Authors	Temuan	Keypoint Kelemahan
4.	(Griffin et al., 2010)	merupakan kemampuan adaptif adalah kemampuan seorang individu untuk mengatasi, merespon dan mendukung dan atau mendukung perubahan sehingga menghasilkan kontribusi yang lebih efektif dalam peran mereka sebagai individu, anggota tim, atau anggota organisasi.	Dalam penelitian ini belum mempertimbangkan kualitas proses dan belum menunjukkan peran sebagai khalifah Allah dimuka bumi yang memberi kemanfaatan bagi manusia (umat) secara lebih luas (masih terbatas pada kepentingan organisasi)
5.	(Voirin et al., 2010)	merupakan kemampuan karyawan untuk bekerja secara kreatif guna mempelajari keterampilan baru dan beradaptasi dengan berbagai konteks secara efektif untuk mengelola stres, hal-hal yang merugikan, situasi tak terduga, darurat, dan mengakomodasi konteks sosial serta budaya yang beragam seseorang mengubah perilakunya untuk memenuhi tuntutan lingkungan, peristiwa, atau situasi baru.	Pada penelitian ini belum menyinggung aspek penting yang terkait dengan kreativitas yang berhubungan dengan nilai-nilai ilahiyah (ketuhanan). Upaya untuk kreatif guna mengubah perilaku dan memenuhi tuntutan belum diimbangi pada pengisian spiritualitas ketuhanan dalam Islam (konsep Tauhid).
6.	(Shoss et al., 2011)	merupakan kemampuan beradaptasi karyawan yang mencerminkan efektivitas terdiri dari bagaimana memperoleh peningkatan kompetensi dalam menanggapi persyaratan pekerjaan	Penelitian ini lebih difokuskan pada perilaku yang mencerminkan sejauh mana individu merespon perubahan dalam menjalankan tugas di lingkungan kerja. Hal ini lebih mengarah terhadap usaha untuk mengatasi pada

No	Authors	Temuan	Keypoint Kelemahan
		yang selalu mengalami perubahan.	peningkatan kompetensi yang mengarah pada transaksional sehingga pada penelitian ini belum menunjukkan perubahan pada peningkatan kualitas pribadi dalam memanfaatkan potensi fitrahnya sebagai khalifah Allah di muka bumi untuk kebermanfaatan umat manusia yang lebih luas. Bagaimana menggunakan seluruh potensi yang dimilikinya dengan baik, dengan mengaktualisasikan potensi iman kepada Allah SWT, menguasai ilmu pengetahuan, dan melakukan aktivitas amal saleh sehingga akan menjadi manusia yang berkualitas di muka bumi ini.
7.	(Hamtiaux et al., 2013)	merupakan kemampuan seseorang untuk melihat perubahan dengan melakukan penyesuaian terhadap lingkungan yang selalu berubah melalui konstruksi delapan dimensi dengan membedakan antara dimensi krisis, budaya, stress kerja interpersonal, pembelajaran fisik kreativitas dan ketidakpastian.	Penelitian ini menjelaskan bahwa seseorang mampu melakukan perubahan dengan kompetensi yang dimiliki namun tidak diimbangi pada pengisian rohani, dimana cara beradaptasi seseorang masih sebatas respon terhadap perubahan lingkungan eksternal dan belum ada aspek perubahan untuk pengembangan kualitas pribadi berbasis nilai-nilai akhlak mulia.
8.	(S. Park & Park, 2019)	merupakan kemampuan seseorang dalam bentuk sikap kerja yang fleksibel	Pada penelitian ini belum menjelaskan sikap kerja yang fleksibel yang didasarkan pada

No	Authors	Temuan	Keypoint Kelemahan
		untuk membantu karyawan beradaptasi terhadap perubahan menunjukkan keunggulan untuk pemecahan ketidakpastian / stres / pengendalian pembelajaran baru, dan kemampuan beradaptasi yang terkait dengan orang, budaya, dan lingkungan.	sikap kerja yang berlandaskan akhlakul karimah yang berbasis tauhid. Pada perspektif Islam, kemampuan individu yang komprehensif mendorong untuk mendasarkan pada nilai-nilai aqidah (QS. Al-Imron:190-191)
9	(Eliyana et al., 2019)	merupakan kemampuan karyawan untuk membentuk hubungan kolaboratif dengan tim, kolega, dan pelanggan baru dalam lingkungan yang dinamis guna menyesuaikan hubungan interpersonal mereka dengan perubahan tuntutan kerja.	Pada penelitian ini belum menjelaskan sikap kerja yang fleksibel yang didasarkan pada sikap kerja yang berlandaskan akhlakul karimah yang berbasis tauhid.

Sumber: beberapa literatur penelitian

Beberapa literatur yang membahas tentang kemampuan adaptif karyawan, dapat disimpulkan bahwa kemampuan adaptif yang dihasilkan masih memiliki beberapa kelemahan dimana orientasi kemampuan adaptif masih didasarkan pada ukuran dan kepentingan organisasi yang sifatnya fisik dan materi semata belum ke arah jangka panjang untuk kehidupan di akherat yang didasarkan pada nilai-nilai

petunjuk Al Quran., oleh karena itu perlu melakukan intervensi dengan sebuah nilai yang maknanya transendental, yaitu nilai *Muthma'innah*.

2.2. *Al-Nafs Al-Muthma'innah*

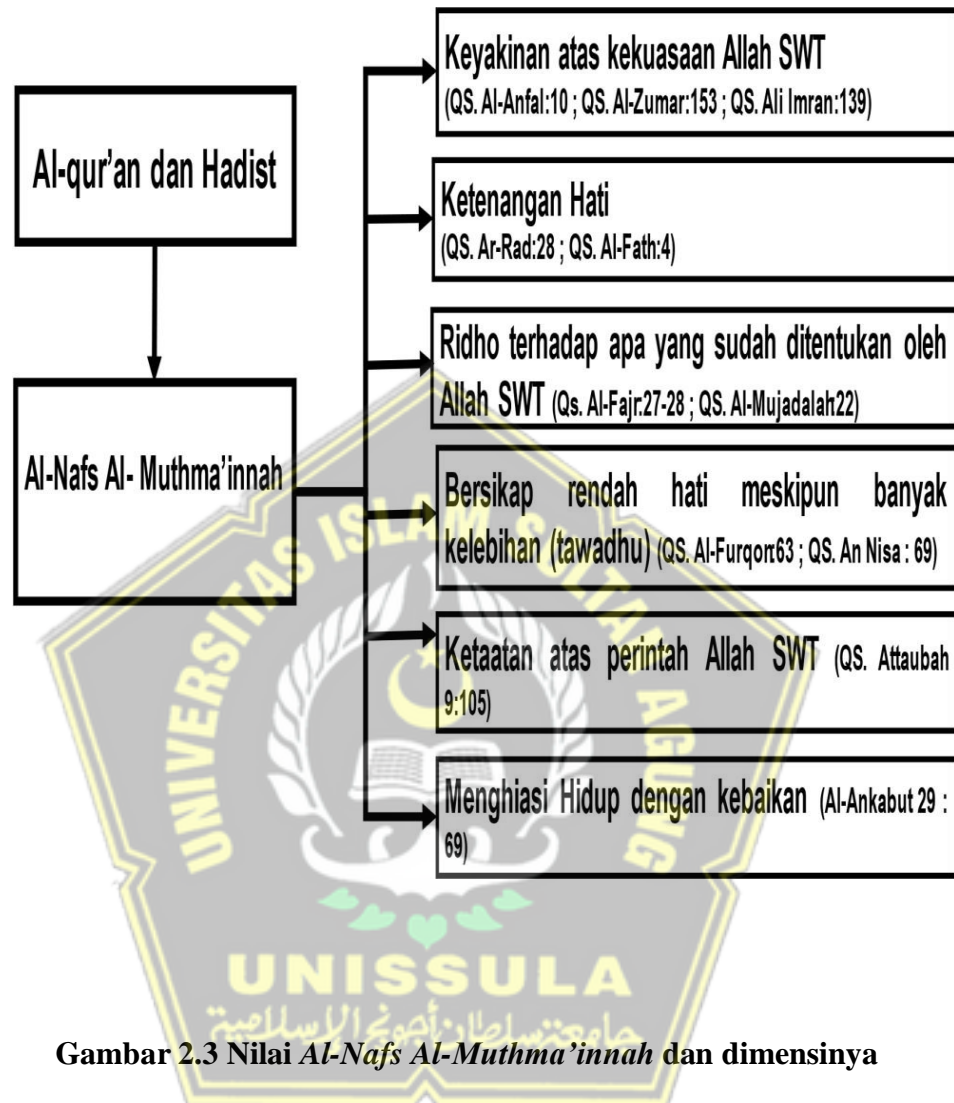
Sumber Daya Manusia merupakan aset yang paling berharga dalam organisasi bisnis. Didalamnya tersimpan perilaku manusia yang merupakan gabungan dari pengalaman, dan pembelajaran untuk bereaksi terhadap perubahan lingkungan (Khan et al., 2010). Dalam perspektif Islam, setiap aktivitas organisasi tidak boleh bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Nilai Rabbaniyah (ketuhanan) dan Nubuwwah (kenabian) merupakan nilai – nilai Islam yang telah memberikan aturan prinsip terkait dengan nilai akhlak, kemanusiaan dan nilai keseimbangan serta keadilan. Nilai - nilai ini akan memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku terutama terhadap ketentraman batin. Melalui *Al-Nafs Al-Muthma'innah* akan memberikan satu spirit positif terkait pengembangan spiritual. Menurut Fatmawati & Hidayati (2018), disebutkan bahwa *Al-Nafs Al-Muthma'innah* merupakan kesempurnaan kalbu yang diberikan oleh Allah SWT guna memusnahkan hal-hal yang tidak baik sehingga dapat memberikan ketenangan jiwa meskipun sedang mengalami kesedihan dan kegagalan di dunia. Seseorang yang berada pada ketenangan akan memberikan efek spiritualitas yang tinggi yang membawa pada kondisi harmonis, bahagia dan kedamaian yang mampu merasakan *thuma'ninah* (QS. Al-Ra'd 13: 28) (Hasanah, 2015).

Dengan *Al-Nafs Al-Muthma'innah* akan membentuk integrasi terhadap emosi kognisi dan konasi berupa perilaku dan tingkah laku (Hartati et al., 2004) yang membawa seseorang berpikir, menguasai keadaan, memberikan

keseimbangan dan ketenangan batin serta mengalami kedamaian. Ketenangan dalam hidup sangat penting bagi manusia khususnya umat Islam sehingga dapat belajar memahami bagaimana mendapatkan ketenangan dan ketentraman seperti yang terkandung pada QS. Al-Fath 4 dan QS. Ar-Ra'd 28. Kepribadian yang tenang, dapat menumbuhkan sifat-sifat yang terpuji sehingga dapat menumbuhkan semangat dan tingkah laku yang positif di tempat kerja (Farmawati & Hidayati, 2018). Jiwa *Muthma'innah* memiliki beberapa bentuk kepribadian, yaitu : keimanan, keikhlasan, tawakal, taubat, kesabaran, bijaksana, tawadhu, ketenangan, dan cinta kepada Allah SWT dan Rasul-Nya, memenuhi perintah-Nya dan menjauhi larangan-Nya, keberanian, pemeliharaan diri, kejujuran, dan kasih sayang (Marno & Syarif, 2021). *Al-Nafs Al-Muthma'innah* dapat menjadi salah satu *coping strategy* dalam menghadapi tekanan – tekanan yang muncul akibat adanya perubahan yang dinamis (Niati et al., 2021; Pargament et al., 2001; C. L. Park, 2005; H. Perera, 2017). Adanya *Al-Nafs Al-Muthma'innah* akan membawa keimanan seseorang yang mengandung enam hal. Pertama, *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung keyakinan akan kekuasaan Allah SWT (QS. Al-Anfal 10; QS. Al-Zumar 153; QS. Ali Imran 139). Seseorang yang memiliki keyakinan akan kekuasaan dan pertolongan Allah SWT, maka hatinya akan tentram. Hal ini akan menjadikan seseorang selalu berbaik sangka kepada Allah SWT. Kedua, *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung nilai ketenangan hati (QS. Ar-Ra'd 28; QS. Al-Fath 4). Ketenangan adalah bentuk emosi positif yang mencerminkan adanya kedamaian batin, kepercayaan diri dan keseimbangan pikiran (Cuello & Oros, 2014). Individu yang memiliki ketenangan hati akan memberikan rasa nyaman

sehingga pikiran menjadi lebih bersih dan rasa tidak ingin melakukan berbagai hal yang tidak baik. Pikiran yang tenang akan mengontrol keseluruhan aktivitas yang dilakukan sehingga dapat bekerja secara positif. Ketiga, nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung nilai ridho terhadap yang sudah ditentukan oleh Allah SWT. Perasaan ridho mengandung konsep ketenangan dan kebahagiaan hidup seseorang dalam menghadapi perubahan (QS. Al-Fajr 89: 27-30). Apabila mendapat musibah atau ujian yang datang maka akan timbul suatu kesabaran dan ridho akan ketentuan yang ditetapkan Allah SWT dan mempunyai keikhlasan atas ridho yang sudah ditentukan (QS. Al-Fajr 27-28; QS. Al-Mujadalah 22). Jika individu memiliki dasar keimanan yang kuat, maka manusia akan menerima segala sesuatu yang dihadapinya dengan perasaan ridho, senantiasa bekerja dan selalu ikhlas atas setiap ketentuan yang Allah SWT berikan (QS. At-Taubah 105; QS. Ali Imron 160; QS. Al-Imron 200). Nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* juga ditunjukkan dalam bentuk kepekaan sosial dan kekuatan iman, melalui rasa syukur dan sabar. Orang yang sabar adalah orang yang memiliki akhlakul karimah atau akhlak yang baik. Perintah untuk selalu sabar tercantum dalam Al Qur'an pada surah QS. Yunus 62-63; QS. Al-Baqarah 45; An-Nahl 96; QS. Al-Ankabut 59). Keempat yaitu nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung sikap rendah hati meskipun banyak kelebihan (tawadhu). Sikap tawadhu akan mendorong rasa percaya diri, optimis, berani, serta memiliki kerendahan hati meskipun memiliki banyak kelebihan (QS. al-Furqon: 63). Sikap tawadhu atau rendah hati selalu dianjurkan untuk dimiliki setiap muslim. Bukti dari keimanan seseorang yang senantiasa menjalankan perilaku ini secara lahir

batin, akan diangkat derajatnya oleh Allah SWT (QS. Al-Furqan 63). Nilai tawadhu dapat dilihat pada kehidupan pengembangan pribadi, komitmen, kejujuran yang dapat memberikan makna hidup (Ashmos & Duchon, 2000; Petchsawang & Duchon, 2012). Nilai ini dapat diintegrasikan pada keyakinan, praktik keagamaan dan nilai budaya sehingga dapat menambah kualitas hidup seseorang (Dobratz, 2016). Kelima yaitu nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung sikap ketaatan atas perintah Allah SWT. Ketenangan yang dirasakan karena aktifitas yang dilakukan tetap dalam prosedur yang benar, tidak menyalahi aturan, dan tidak sedikitpun terindikasi berbuat makar. Keenam yaitu nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* mengandung sikap menghiasi hidup dengan kebaikan. Seseorang yang mengalami keadaan yang tenang dan tentram (*Al-Nafs Al-Muthma'innah*), maka segala perilaku dan tindakan yang dilakukan akan selalu menuju kepada Allah SWT. Dengan mengelola jiwa menuju kesadaran diri untuk berbuat baik dan selalu bermujahadah yaitu melawan hawa nafsunya dari perbuatan buruk. Kemampuan ini akan mengarah kepada kebaikan yang dapat mendekatkan diri kepada Tuhan (QS. Al-Ankabut 29: 69). Berdasarkan hasil penjelasan diatas maka dapat diuraikan indikator nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* meliputi keyakinan atas kekuasaan Allah SWT, ketenangan hati, ridho terhadap yang sudah ditentukan oleh Allah SWT, bersikap rendah diri meskipun banyak kelebihan (tawadhu), Ketaatan atas perintah Allah SWT, dan menghiasi hidup dengan kebaikan.



Gambar 2.3 Nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* dan dimensinya

2.3. *Employee Innovative Performance (EIP)*

Kinerja karyawan merupakan tindakan perilaku seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan ditempat kerja (Pradhan & Jena, 2017). Kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang secara aktif dapat berkontribusi pada proses inovasi (Afsar & Badir, 2017; Messmann et al., 2015).. Organisasi biasanya mempunyai ukuran kinerja yang ditetapkan yang didasarkan kepada jenis pekerjaan dan profesi yang dilakukan. Oleh karena itu organisasi

harus menciptakan ukuran, dimensi atau indikator dari kinerja digunakan untuk efisiensi biaya. Keterlibatan sebagai bentuk kolaborasi aktif menuju inisiatif inovasi dan berpengaruh pada pola pikir yang perlu diadopsi dan dikembangkan orang untuk menghadapi tantangan inovasi (Trabucchi et al., 2020). Kinerja karyawan dalam berinovasi tidak hanya dipengaruhi oleh kompleksitas pekerjaan, motivasi intrinsik dan karakteristik pekerjaan saja tetapi juga tergantung dari kepribadian dan kemampuan masing-masing karyawan. Kunci utama untuk berinovasi terletak dari kepribadian inovatif masing-masing karyawan bagaimana mengambil inisiatif dan menerapkan ide-ide baru dengan *softskill* yang dimiliki untuk keberlanjutan organisasi (Audenaert et al., 2017). Mengingat peran penting inovasi, organisasi membutuhkan karyawannya secara aktif berkontribusi pada proses inovasi. Oleh karena itu dorongan organisasi akan meningkatkan persepsi karyawan untuk berinvestasi dalam proses tersebut. Menciptakan suasana kerja yang harmonis dan spiritual akan mendorong kreativitas karyawan dalam mengembangkan sikap kerja yang positif dan perilaku inovatif di kalangan karyawan (Kundu et al., 2019). Prinsip inovatif dapat disesuaikan dengan konsep Islam yang mendorong manusia untuk selalu kreatif dan inovatif (Hammond et al., 2011). Seperti dalam QS Ar-Ra'd disebutkan bahwa "Sesungguhnya Allah SWT tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri". Begitu pula dalam Hadist Bukhari Muslim mengatakan bahwa "Barang siapa hari ini lebih buruk dari hari kemarin, ia celaka; barang siapa hari ini sama dengan kemarin, ia rugi; dan barangsiapa hari ini lebih baik dari kemarin, maka dia termasuk orang yang beruntung. Kemampuan adaptif

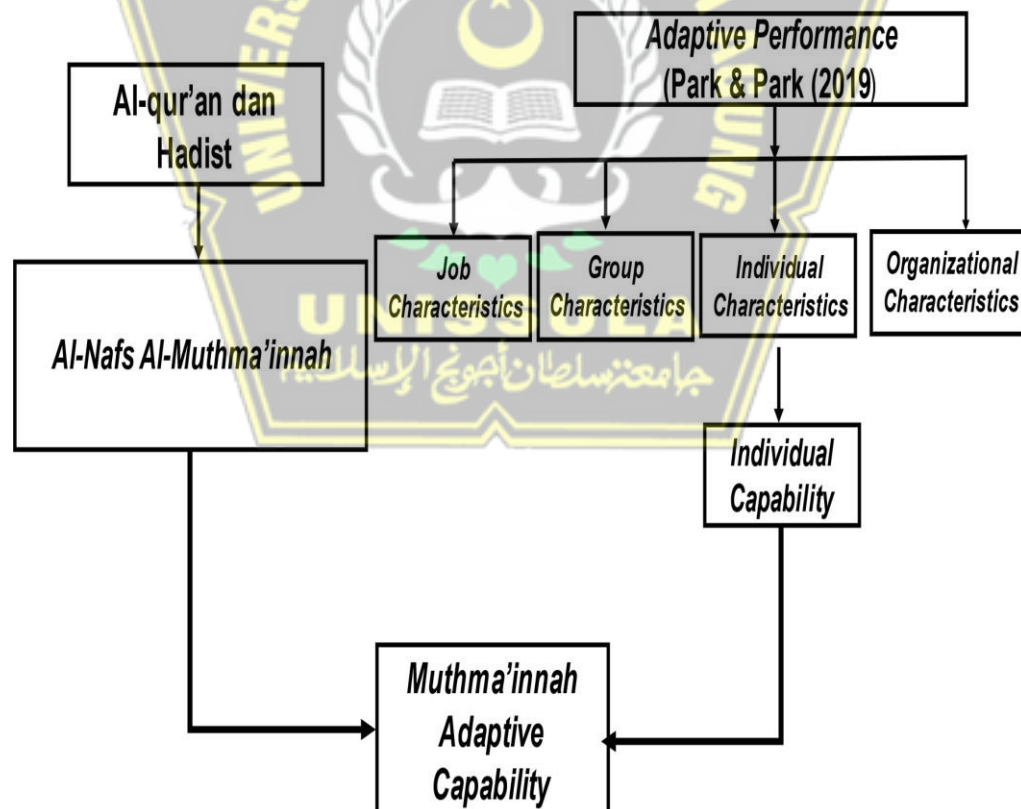
karyawan menunjukkan kemampuan dari individu, dalam satu organisasi untuk mengikuti perubahan yang terjadi. Kemampuan adaptif sangat diperlukan bagi karyawan didalam bekerja sehingga dapat mendorong seseorang untuk merespons dengan cepat perubahan yang terjadi (Wang & Ahmed, 2007). Potensi tersembunyi dari kemampuan adaptif karyawan berupa kognitif, afektif dan perilaku secara efektif dapat diterapkan untuk menyesuaikan dan mengantisipasi kebutuhan tugas serta lingkungan kerja yang penuh dengan tekanan (Dam, 2009). Konsep kemampuan adaptif merupakan penyesuaian perilaku seseorang dalam menghadapi perubahan dan situasi kerja yang dinamis (Pulakos et al., 2000), dimana seseorang dapat menghadapi situasi kerja yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi. Memiliki kemampuan adaptif dengan lingkungan kerja dan perkembangan teknologi akan mengubah sifat tugas kerja. Karyawan dapat beradaptasi dengan cara baru untuk meningkatkan produktivitas kerja di dalam perusahaan yang pada akhirnya dapat menciptakan kinerja inovatif. Kinerja inovatif merupakan kinerja yang menerapkan perilaku inovatif dalam melaksanakan peran dan tugas yang diemban dengan menggunakan ide-ide baru serta mendorong karyawan untuk kreatif. Adapun indikator kinerja inovatif dalam penelitian ini mengacu pada (Scott et al., 1994; Wu & Wu, 2019) yaitu : pencarian teknologi baru; menghasilkan ide inovatif; implementasi ide baru, semangat menjalankan pekerjaan, gigih dan antusias.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan Wu & Wu (2019), menunjukkan peran manajemen emosional untuk pemimpin dapat meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam mengatur dan mengelola emosi. Untuk mendorong

perilaku mendukung perubahan, organisasi harus mengelola kesiapan individu dengan meningkatkan komitmennya untuk berubah sehingga dapat menciptakan inovasi (Indriastuti & Fachrunnisa, 2020). Sumber daya manusia akan didorong untuk mengikuti perubahan melalui reward, jika bisa melakukan perubahan sesuai tujuan organisasi.

2.4. Model Teoretikal Dasar

Berdasarkan kajian teori tentang *Adaptive Performance* dan *Al-Nafs Al-Muthma'innah*, dapat diintegrasikan untuk menghasilkan kebaruan dalam bentuk konsep baru yang diusulkan dalam penelitian ini yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) yang disajikan dalam Gambar 2.4.



Gambar 2.4. Model Teoretikal Dasar

Muthma'innah Adaptive Capability (MAC) diturunkan dari konsep *Adaptive Performance* dengan *Al-Nafs Al-Muthma'innah*. Konsep ini sebagai integrasi kepribadian individu antara sistem kalbu, akal dan nafsu manusia, yang ketiganya disandarkan pada nilai tauhid. Konsep ini memiliki potensi dan karakteristik unik untuk kebaikan berupa keimanan, keikhlasan, kebenaran, kebaikan dan sifat-sifat baik yang didasarkan spiritualitas dari Allah SWT (Mujib & Yusuf, 2001).

Berdasarkan integrasi indikator nilai *Al-Nafs Al-Muthma'innah* dan *Individual Capability* dari konsep *Adaptive Performance* maka dapat disusun indikator *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* sebagaimana Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Indikator *Muthma'innah Adaptive Capability*

<i>Individual Capability</i>	<i>Al-Nafs Al-Muthma'innah</i>	<i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i>
● <i>Openness to experience</i> .	● Keyakinan atas Kekuasaan Allah SWT	● Optimis terhadap perubahan
● <i>Emotional Stability</i> .	● Ketenangan Hati.	● Ketenangan dalam menghadapi perubahan
● <i>Conscientiousness</i>	● Ridho terhadap ketentuan Allah SWT.	● Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat.
● <i>KSAoS (Knowledge, Skill, Ability)</i>	● Bersikap rendah hati meskipun banyak kelebihan (Tawadhu).	● Membangun semangat kerja dengan amanah
● <i>Prior Experience</i>	● Ketaatan atas perintah Allah SWT.	● Produktivitas dalam bekerja.
● <i>Motivation</i> ,	● Menghiasi hidup dengan kebaikan	● Harmonisasi kerja
● <i>Learning Goal Orientation</i> .		
● <i>Self Leadership</i>		

Indikator *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

1. Optimis terhadap perubahan

merupakan kemampuan seseorang dengan menggunakan pengalaman yang dimiliki yang ditunjukkan dengan semangat bekerja dalam menghadapi segala permasalahan atau perubahan organisasi dan tetap menjalankan pekerjaan meskipun tidak memberikan kenyamanan dalam bekerja dengan bersandar pada Al-qur'an.

2. Ketenangan dalam menghadapi perubahan.

merupakan kemampuan yang membantu seseorang dalam menghadapi perubahan yang ditunjukkan dalam bentuk ketenangan batin yang dialami seseorang ketika menghadapi permasalahan yang terjadi.

3. Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat.

merupakan kesadaran individu dalam menjalankan tugas atau pekerjaan sesuai dengan aturan dan nilai-nilai syariat Islam.

4. Membangun semangat kerja dengan amanah.

merupakan motivasi intrinsik yang dimiliki seseorang dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan.

5. Produktivitas dalam bekerja.

merupakan motivasi intrinsik yang dimiliki seseorang dalam mengembangkan sikap positif menjalankan tugas yang menantang dan perubahan organisasi.

6. Harmonisasi kerja.

merupakan kemampuan seseorang dalam menghadapi perubahan dengan perubahan perilaku kasih sayang secara rekan kerja.

Berikut indikator dari *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) yang dikembangkan dalam penelitian ini yang didukung dengan Al-Qur'an sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 2.3 sebagai berikut:

Tabel 2.3. Dukungan Al-Qur'an dalam membentuk MAC

No	Indikator	Dukungan Al-Qur'an	Terjemahan
1	Optimis terhadap perubahan	QS. Azumar: 53	Katakanlah, "Wahai hamba-hamba-Ku yang melampaui batas terhadap diri mereka sendiri! Janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya Allah mengampuni dosa-dosa semuanya. Sungguh, Dialah Yang Maha Pengampun, Maha Penyayang.
		QS. Ali Imran:139	Dan janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati, sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang beriman.
2	Ketenangan dalam menghadapi perubahan	QS. Ar-Ra'd: 28	(yaitu) orang-orang yang beriman dan hati mereka menjadi tenteram dengan mengingat Allah. Ingatlah, hanya dengan mengingat Allah hati menjadi tenteram.
		QS. Al-Fath: 4	Dia-lah yang telah menurunkan ketenangan ke dalam hati orang-orang mukmin supaya keimanan mereka bertambah di samping keimanan mereka (yang telah ada). dan kepunyaan Allah-lah tentara langit dan bumi dan adalah Allah Maha mengetahui lagi Maha Bijaksana.

No	Indikator	Dukungan Al-Qur'an	Terjemahan
		QS. Al-Fajr: 27-28	Wahai jiwa yang tenang. Kembalilah kepada Tuhanmu dengan hati yang ridho dan diridhoi-Nya. Maka masuklah ke dalam golongan hamba-hamba-Nya, dan masuklah ke dalam surga-Nya dengan hati yang puas lagi diridhoi.
3	Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat	QS. At Taubah 9: 105	Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.
		QS. Ali Imron: 160	Jika Allah menolong kamu, maka tidak ada yang dapat mengalahkanmu, tetapi jika Allah membiarkan kamu (tidak memberi pertolongan), maka siapa yang dapat menolongmu setelah itu? Karena itu, hendaklah kepada Allah saja orang-orang mukmin bertawakal.
		QS. Ali Imron: 200	Wahai orang-orang yang beriman. Bersabarlah kamu dan kuatkanlah kesabaranmu dan tetaplah bersiap-siaga (di perbatasan negerimu) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu beruntung.
4	Membangun semangat kerja dengan amanah	QS. Al-Baqarah:30	Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui

No	Indikator	Dukungan Al-Qur'an	Terjemahan
		QS. Ar Ra'd: 11	Baginya (manusia) ada malaikat-malaikat yang selalu menjaganya bergiliran, dari depan dan belakangnya. Mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sebelum mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya dan tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.
5	Produktivitas dalam bekerja	QS. Al-Kahf: 7-8	Sesungguhnya Kami telah menjadikan apa yang ada di bumi sebagai perhiasan baginya, untuk Kami menguji mereka, siapakah di antaranya yang terbaik perbuatannya. Dan Kami benar-benar akan menjadikan (pula) apa yang di atasnya menjadi tanah yang tandus lagi kering.
		QS. At-Taubah:105	Dan katakanlah, “Bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.
6	Harmonisasi kerja	QS. Al-Hujurat:10	Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, karena itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.

No	Indikator	Dukungan Al-Qur'an	Terjemahan
QS. Al-Maidah 5: 2			<p>Wahai orang-orang yang beriman. Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qala'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitul Haram; mereka mencari karunia dan keridaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya.</p>

Beberapa studi menyatakan bahwa individu yang memiliki kebermaknaan dalam bekerja akan mengeksplorasi nilai dan tujuan karyawan dalam bekerja sehingga terjadi peningkatan dalam komitmen, efisiensi dan inovasi. Pelaksanaannya akan melibatkan transendensi diri yang jauh lebih kompleks (Astin & Keen, 2006) dan memberikan arti yang mendalam untuk pencapaian kinerja yang efisien (Sarmad, 2018). Kebermaknaan dalam bekerja dapat dieksplorasi dengan adanya harapan, efikasi diri, ketahanan dan optimisme sehingga memberikan kontribusi terhadap kreativitas sumber daya manusia (Yu et

al., 2019). Kunci kesuksesan seseorang dalam meningkatkan kinerja terjadi apabila ada dorongan motivasi intrinsik sebagai semangat kerja (Suwandi & Setiawan, 2022).

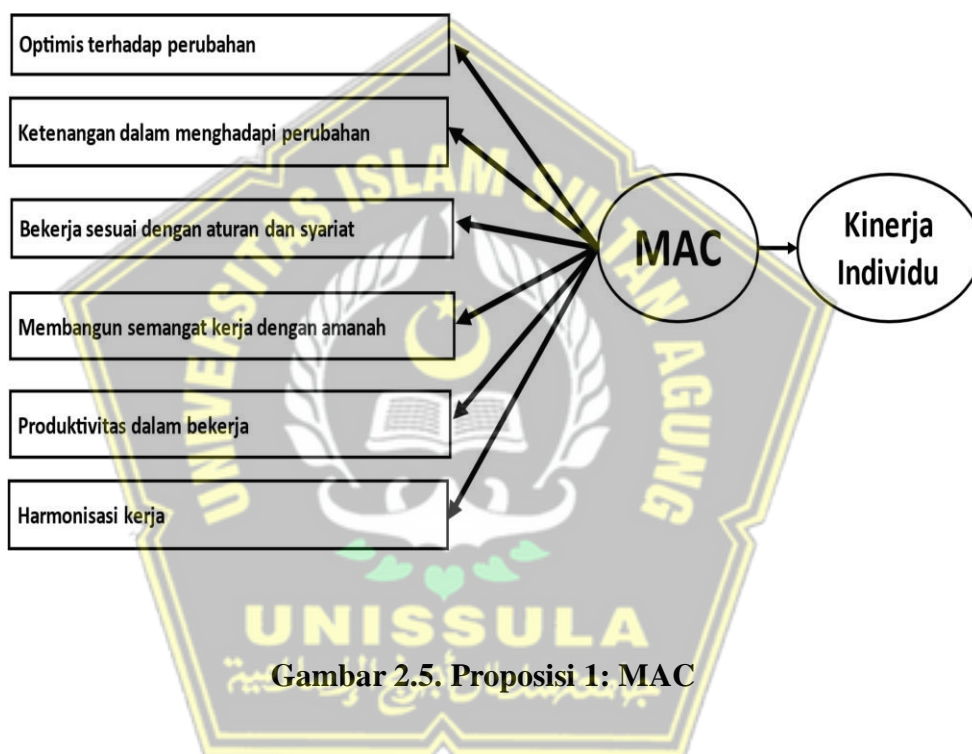
Berdasarkan uraian diatas dan integrasi dimensi *Individual Capability* dengan *Al-Nafs Al-Muthma'innah* dapat disusun proposisi untuk membangun *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) sebagai berikut:

Proposisi 1: *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC)

Muthma'innah Adaptive Capability (MAC) merupakan karakteristik individu yang memiliki kemampuan psikologis untuk bisa beradaptasi dengan tekanan lingkungan dinamika kerja yang rentan terhadap penyalahgunaan wewenang berdasar nilai-nilai tauhid yang di dalamnya mengandung nilai afektif, kognitif dan psikologis serta behavior. Kemampuan MAC yang baik dapat meningkatkan kinerja individu yang semuanya bisa dibangun dengan pengelolaan perubahan yang tepat dalam organisasi.

Dengan dibentuknya konsep ini akan menunjukkan bentuk perilaku pengembangan kemampuan adaptif sumber daya manusia dalam merespon perubahan dan lingkungan organisasi melalui kepribadian yang religius berdasar nilai nilai Islam. Kepemilikan *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) akan meningkatkan sikap positif dalam pencapaian kinerja individu. Perilaku ini dapat membentuk sikap dan perilaku yang tenang meskipun mengalami perubahan dalam organisasi dan benturan kepentingan yang kompleks (Huntsman et al., 2021). Melalui MAC akan meningkatkan kinerja sumber daya manusia atas kemampuannya memenuhi tuntutan lingkungan (Kaltainen & Hakanen, 2020).

Mereka akan memiliki kebermaknaan dalam bekerja yang melibatkan transendensi diri sehingga terjadi peningkatan komitmen, efisiensi dan inovasi untuk pencapaian kinerja yang efisien (Astin & Keen, 2006; Sarmad, 2018). Adapun bentuk piktografi proposisi dapat dilihat Gambar 2.5.

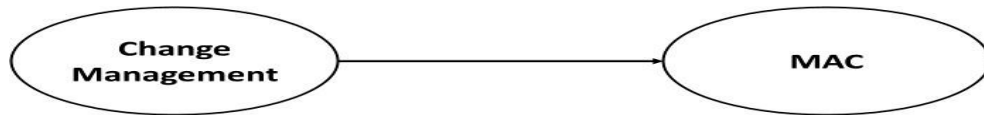


Proposisi 2: *Change Management*

Konsep *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* merupakan turunan dan upaya rekonstruksi dari kapabilitas adaptif yang dapat dibangun dengan adanya pengelolaan perubahan yang baik di tingkat organisasi atau manajemen perubahan yang sistematis. Pengelolaan perubahan dapat dilihat dari aspek *Change Management* sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian visi dan misi

organisasi. *Change Management* merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk menyiapkan anggota organisasi menghadapi perubahan menuju pembaharuan (Bashori et al., 2020). Strategi ini bisa dilihat dari aspek level individu, pimpinan dan level organisasi. Adanya kesiapan untuk melakukan perubahan akan membawa dampak positif, baik di tingkat individu maupun di tingkat organisasi (Shang et al., 2021), sehingga memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi. Manajemen perubahan akan berjalan melalui tahapan kesiapan, adopsi, kelembagaan dengan perubahan yang spesifik (Pour & Hosseinzadeh, 2021). Kemampuan perubahan ini akan memberikan dampak signifikan terhadap kinerja inovasi dan menciptakan keunggulan bersaing organisasi (Bashori et al., 2020; By, 2005).

Seorang pemimpin dapat mengarahkan tenaga *millennial* dengan memberikan uraian tugas yang jelas, menekankan budaya organisasi, ikatan rekan kerja dan memberikan catatan tentang etika dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi untuk menciptakan kinerja inovatif (Aboobaker et al., 2020). Kemampuan dalam mengembangkan kepercayaan diri, harapan, optimisme dan ketahanan dapat meningkatkan kemampuan adaptif individu (Luthans et al., 2004). Dalam penelitian ini proposisi 2 yang akan diteliti sebagaimana tersaji dalam Gambar 2.6.



Gambar 2.6. Proposisi 2: *Change Management* sebagai *antecedent* dari MAC

Berdasarkan integrasi proposisi 1 tentang *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dan proposisi 2 tentang *Change Management* akan menghasilkan model teoritikal dasar (*grand theory model*), seperti tersaji dalam Gambar 2.7. Model teoritikal dasar tersebut menunjukkan bahwa kinerja individu dapat diwujudkan melalui kemampuan adaptif berupa *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC).



Gambar 2.7. Model Pengembangan Teoritikal Dasar

Muthma'innah Adaptive Capability (MAC) dapat dibentuk dari *Change Management* yang dapat dilihat melalui kesiapan dari sisi individu dan organisasi.

Dari sisi organisasi dapat dilihat dari pemimpin yang memiliki visi baik tentang perubahan dan budaya kerja yang Islami sedangkan dari sisi individu dapat dilihat pada kepribadian karyawan *millennial workforce* berupa kesiapan individu untuk berubah.

2.5. Model Empiris Penelitian.

Model empirik penelitian menggambarkan hubungan antar variabel yang dituangkan dalam beberapa hipotesis yang akan diuji dalam proses penelitian ini. Berikut dijelaskan masing-masing variabel dalam model empirik tersebut.

Change management merupakan suatu pendekatan terstruktur untuk melakukan perubahan individu, tim, dan juga organisasi untuk perubahan masa depan yang lebih baik. *Change management* akan mendorong kesuksesan pengelolaan manajemen organisasi yang lebih baik. Kesiapan dalam melakukan perubahan dicerminkan dari sekumpulan sikap terhadap evaluasi proses perubahan yang dikaitkan dengan interpretasi terhadap perubahan (J. R. C. Kuntz & Gomes, 2012). Organisasi dapat mencapai hasil yang diinginkan ketika anggota mempercayai kepemimpinan organisasi dan menganggap manajemen sebagai adil dan transparan, oleh karena itu hubungan antara proses perubahan dan kesiapan anggota untuk melakukan perubahan sangat diperlukan peran pemimpin dalam menentukan bagaimana anggota beradaptasi dan merespons proses perubahan proses organisasi (Costello & Arghode, 2020).

Bagian dari komponen *change management* yang sangat penting adalah dari aspek *leadership* yaitu pemimpin yang berorientasi pada perubahan yang positif (*Change Oriented Leadership*) (Armenakis et al., 1993; Indriastuti & Fachrunnisa,

2020; Yukl et al., 2002) dan memiliki keinginan serta menyiapkan anggotanya untuk melakukan perubahan (*Individual Readiness to Change*)(Desplaces, 2005).

2.5.1. Individual Readiness to Change (IRC)

Keberlangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi harus mendapat dukungan semua anggota. Hal ini dibutuhkan satu komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan dari seluruh karyawan (Olafsen et al., 2020). Kesiapan melakukan perubahan merupakan dasar utama untuk memberikan dukungan awal terhadap organisasi, sehingga perlu diciptakan oleh pemimpin apabila menginginkan organisasi untuk berubah (Muafi et al., 2019). Kesiapan melakukan perubahan akan menimbulkan konflik dan ketidaksesuaian yang tergantung dari persepsi masing-masing individu. Kesesuaian perspektif terhadap proses perubahan berdampak pada partisipasi dan perspektif organisasi yang diarahkan pada aturan administratif, prosedur kerja, teknologi dan struktur budaya yang menimbulkan kepercayaan diri individu menghadapi perubahan (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019). Perspektif kesiapan individu dilakukan terkait dengan kondisi dan berfungsinya lingkungan tempat kerja serta dukungan karyawan untuk berubah (Holt et al., 2007).

Individual Readiness to Change merupakan respon positif atas keyakinan dan kemampuan yang dimiliki individu untuk melakukan tindakan aktivitas kerja terhadap perubahan dengan dukungan manajemen terhadap perubahan yang memberikan kesesuaian dan manfaat yang didapatkan yang ditandai dengan keinginan untuk maju ke arah yang lebih baik, dukungan sikap atas cara kerja baru, kemauan mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru, kemauan untuk

bekerja lebih baik dengan prosedur kerja baru, serta memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan (Haffar et al., 2014; Holt et al., 2007; Indriastuti & Fachrunnisa, 2019; Vakola, 2014).

Meskipun terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas perubahan organisasi namun dari hasil beberapa penelitian ditunjukkan bahwa keberhasilan perubahan sebagian besar dipengaruhi oleh individu yang terlibat dalam proses perubahan dan tantangan terbesar dari semuanya datang dengan kesadaran dan reaksi untuk melakukan pengelolaan perubahan (Mangundjaya, 2013). Berikut dukungan penelitian terkait dengan kesiapan individu untuk melakukan perubahan dalam Tabel 2.4.

Tabel 2.4. State of the Art Individual Readiness to Change

No.	Peneliti	Temuan
1	(Aslam et al., 2018)	merupakan kesiapan karyawan yang memiliki pemikiran positif terhadap perubahan organisasi dan mereka yakin tentang manfaat dan implikasi OC bagi organisasi dan diri mereka sendiri.
2	(Katsaros et al., 2020)	merupakan perubahan yang dapat mempengaruhi karyawan secara positif berupa self-efficacy yaitu sebuah keyakinan atas kemampuan dalam mewujudkan perubahan yang akan diusulkan dan valensi pribadi yaitu keyakinan bahwa adanya perubahan yang diusulkan akan membawa keuntungan secara pribadi.
3	(Mangundjaya, 2013)	merupakan sikap komprehensif yang dipengaruhi oleh konten (apa yang telah diubah), proses (bagaimana akan berubah), konteks (dalam situasi apa perubahan itu dilakukan) dan karakteristik individu yang terlibat dalam proses perubahan,

No.	Peneliti	Temuan
4	(Kemas & Anwar, 2021)	merupakan proses seseorang yang memiliki kecenderungan untuk menerima, merangkul, dan menerapkan konsep tertentu untuk mengubah status quo dan membantu organisasi melakukan perubahan dan manajemen.
5.	(Mansour et al., 2022)	merupakan sikap positif karyawan terkait pekerjaan, dengan menunjukkan inisiatif, secara kognitif dan emosional untuk menerima, merangkul, dan mengadopsi rencana tertentu untuk mengubah status quo.

Adanya kesiapan individu untuk berubah akan mempengaruhi kognitif dan afektif (emosional) karyawan, untuk itu dibutuhkan satu komitmen yang kuat dari seluruh karyawan (Olafsen et al., 2020). Kesiapan individu untuk berubah, menurut Holt (2007) dapat ditunjukkan dari kemampuan kognitif dan afektif dalam menerima perubahan. Kemampuan kognitif individu dapat dikaitkan dengan *Knowledge dan Skill* atas kompetensi yang dimiliki individu serta karakteristik lainnya terkait kemampuan dalam menerima perubahan. Sedangkan kemampuan afektif dapat dilihat dari komitmen untuk melakukan perubahan, kepercayaan dan atau keyakinan diri pada masing-masing individu untuk beradaptasi guna mendukung perubahan secara keseluruhan serta keyakinan atas kebermanfaatannya atas perubahan yang diperoleh secara pribadi. Kesiapan individu juga dipengaruhi oleh budaya kelompok dan budaya adhokrasi, sehingga dibutuhkan komitmen dari pimpinan untuk melakukan perubahan (Haffar et al., 2014). Dukungan ini akan diterima dilihat dari sikap proaktif dan nilai positif karyawan atas kepercayaannya dalam mendukung perubahan. Adanya

keseimbangan antara manfaat atas biaya akan terjalin simbiosis mutualisme (Vakola, 2014). Indikator dari kesiapan individu untuk berubah (*Individual Readiness to Change*) oleh (Indriastuti & Fachrunnisa, 2020) dapat diwujudkan berupa maju ke arah lebih baik, dukungan sikap cara kerja baru, mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru, bekerja dengan prosedur kerja baru dan kepercayaan diri.

Kesiapan individu untuk berubah pada individu akan mendukung perubahan perilaku (Muafi et al., 2019). Berbagi pengetahuan dengan komunikasi yang efektif dan membangun hubungan bermanfaat merupakan implementasi perubahan (Aslam et al., 2018). Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa tingkat *individual readiness to change* yang dimiliki oleh individu mempengaruhi kapabilitas adaptasi mereka dalam merespon perubahan (Armenakis et al., 1993; Indriastuti & Fachrunnisa, 2020; Vakola, 2014). Individu yang secara mental maupun fisik dapat mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan maka akan siap dalam kegiatan pengembangan organisasi yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian tersebut, diusulkan hipotesis pertama sebagai berikut,

H1: *Individual Readiness to Change (IRC)* memiliki pengaruh positif terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

2.5.2. *Change Oriented Leadership (COL)*

Seorang pemimpin dapat mengarahkan tenaga *millennial* dengan memberikan uraian tugas yang jelas, menekankan budaya organisasi, ikatan rekan kerja dan memberikan catatan tentang etika dan nilai-nilai yang berlaku dalam organisasi untuk menciptakan kinerja inovatif (Aboobaker et al., 2020).

Kemampuan dalam mengembangkan kepercayaan diri, harapan, optimisme dan ketahanan dapat meningkatkan kemampuan adaptif individu (Luthans et al., 2004). Hubungan antara pemimpin dan karyawan akan memberikan efek yang luar biasa terhadap kreativitas yang ada di masing-masing anggota organisasi (Williams et al., 2017). Beberapa gaya kepemimpinan yang ditawarkan oleh peneliti terdahulu pada dasarnya seorang karyawan lebih menyukai kepada pimpinan yang dapat memberikan respon dan dukungan kepada bawahannya. Pemimpin dapat menawarkan ide baru untuk rencana masa depan dengan memberikan kebebasan karyawan dalam bekerja sesuai kebutuhan, keinginan dan aspirasi. Menurut Andersen (2009), disebutkan bahwa karyawan membutuhkan tiga gaya kepemimpinan untuk mengelola perubahan organisasi yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan, pemimpin yang dapat memberikan motivasi dan pemimpin yang melayani yang dapat menunjukkan kepedulian dan perhatian kepada orang lain. Pemimpin yang berorientasi pada perubahan mencakup tindakan seperti mengembangkan dan mengkomunikasikan visi untuk perubahan, mendorong pemikiran inovatif, dan pengambilan risiko (DeRue, 2011). *Change Oriented Leadership* (COL) adalah pemimpin yang mengkonseptualisasikan kepemimpinan sebagai proses sosial yang kompleks dan adaptif serta dapat mengelola proses perubahan yang terjadi sehingga dapat memberikan pengaruh timbal balik melalui interaksi hubungan antara bawahan dan atasan ini akan menghasilkan ide, informasi dan sumber daya bersama untuk mencapai tujuan kolektif (DeRue, 2011; Ford, 2010).

Pemimpin dapat menggunakan berbagai cara untuk melakukan perubahan dengan melakukan kerjasama anggotanya (Castillo & Trinh, 2019). Unsur penting yang ada dalam diri seorang pemimpin yaitu leader, follower, intention, share purpose, perubahan dan respon tanggung jawab pribadi. Kapasitas adaptif secara longgar mengacu pada kemampuan pemimpin. Seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan perubahan dengan lingkungan tempat mereka beroperasi yang tidak terbatas pada memodifikasi prosedur yang ada, menyesuaikan dengan keadaan baru dan memperbarui pengetahuan serta keterampilan untuk memenuhi tuntutan situasional baru. Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mendorong perubahan, mendorong pertumbuhan organisasi, serta menghasilkan ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019). Untuk mengikuti perubahan konstan ini berarti para pemimpin perlu terus belajar, berubah dan menjaga pola pikir yang fleksibel. Pemimpin dapat mengkatalisis orang dan organisasi untuk melakukan perubahan dengan berbagai cara, namun tidak semua cara atau gaya kepemimpinan akan memberikan hasil. Dengan kepemimpinan adaptif, seorang pemimpin dapat melakukan proses perubahan untuk menghubungkan interaksi yang saling bergantung menjadi satu tim sehingga akan menghasilkan ide, informasi dan sumber daya bersama (Ellström & Ellström, 2018). Menurut (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019; Yukl et al., 2019), indikator kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan (*Change Oriented Leadership*) yaitu : dorongan berpikir kreatif, menjabarkan visi dengan jelas, berdiskusi dalam membuat perubahan besar,

negosiasi secara persuasive, kemampuan mengambil keputusan dan kemampuan melihat peluang.

Orientasi perilaku perubahan pemimpin mencakup tindakan untuk pengembangan pada visi dan pemikiran inovatif (Bormann, 2016). Kepemimpinan ini akan memberikan kesuksesan melakukan inisiatif perubahan (Randall & Coakley, 2007), yang dapat berpotensi secara langsung untuk mempengaruhi kinerja dan pekerjaan. Kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan menekankan pada interpretasi tekanan dan peristiwa eksternal, menempatkan praktik dan perilaku organisasi dalam skala yang lebih besar. Karyawan akan bersikap kooperatif menuju perubahan, apabila karyawan memahami adanya dukungan, kepercayaan dan keadilan. Pemimpin yang mempunyai perilaku kepemimpinan dan termotivasi oleh afiliasi akan dapat membangun dan memelihara hubungan persahabatan yang erat dengan bawahan (Andersen, 2009).

Tabel 2.5. State of the art Change Oriented Leadership

No.	Peneliti	Temuan
1	(Yukl et al., 2019)	merupakan pemimpin yang memberikan perilaku khusus untuk mendorong inovasi dan perubahan
2	(Muafi et al., 2019).	merupakan pemimpin yang akan memberikan keyakinan dan menginspirasi anggotanya dalam menghadapi perubahan.
3	(Castillo & Trinh, 2019).	merupakan kompetensi utama yang dibutuhkan oleh para pemimpin dalam menghadapi lingkungan yang selalu berubah dengan mengembangkan kapasitas penyerapan, adaptif dan generatif yang diterapkan di tingkat individu, sehingga dapat membawa sepenuhnya pada energi kognitif, emosional dan fisik untuk

No.	Peneliti	Temuan
		menjalankan tugas.
4	(Mikkelsen & Olsen, 2018)	merupakan kepemimpinan yang secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja untuk melakukan perubahan dengan gaya kepemimpinannya untuk dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan.

Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi bahwa *change oriented leadership* mampu mendorong kapabilitas individu untuk merespon perubahan (Li et al., 2016; Maamari & Saheb, 2018). Melalui motivasi dan perkembangan moral akan memberikan perubahan yang diinginkan secara nyata (K. Ahmad & Fontaine, 2011). Dengan demikian hipotesis kedua yang dapat dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

H2: *Change Oriented Leadership (COL)* memiliki pengaruh positif terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

2.5.3. *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*

Kemajuan suatu organisasi sangat tergantung pada keterlibatan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Dalam menjalankan proses kerja sangat diperlukan kemampuan individu untuk dapat memaknai pekerjaannya. Individu yang dapat memaknai pekerjaan akan menjadi bahagia dan produktif ketika mereka menanamkan perilaku inovatif dan menghasilkan ide dan inovasi kreatif. Melalui nilai-nilai spiritualitas akan lahir disiplin baru yang disebut dengan spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*). Pertumbuhan

eksplorasi nilai spiritualitas ditempat kerja memberikan perkembangan teori baru berdasarkan nilai-nilai agama, namun perspektif pengetahuan tentang spiritualitas ditempat kerja masih banyak mengacu pada perspektif barat, oleh karena itu diperlukan pengembangan baru dengan melihat dari perspektif nilai Islam dengan mengembangkan skala untuk mengukurnya, sehingga akan memberikan tujuan hidup yang bermakna pribadi dan mengandung nilai transendental bagi individu sendiri serta berdampak positif bagi organisasi (Adawiyah, 2017). Spiritualitas di tempat kerja akan dilihat dari perilaku manusia yang terkait dengan interaksi kerja antara atasan dengan bawahan dan antara karyawan dengan karyawan lainnya. Hubungan ini akan melibatkan mental, emosional, dan spiritual bagaimana memberikan dukungan, kebebasan berekspresi dan empati yang tulus (Milliman et al., 2003). Situasi seperti ini dapat membantu karyawan untuk mengembangkan emosi dan spiritual batin menuju kedamaian dan harmonisasi. Spiritualitas kerja akan membantu karyawan dalam memahami tujuan hidup. Karyawan mempunyai kekuatan untuk menghadapi berbagai permasalahan pengaturan organisasi yang penuh dengan tekanan (Sharma & Kumra, 2020). Pada akhirnya spiritualitas dalam organisasi akan meningkatkan kualitas hidup, kesejahteraan, kepekaan akan tujuan yang bermakna dalam bekerja dan menghadirkan kepekaan karyawan terhadap hubungan batin pada kehidupan sosial. Berikut state of the art yang dapat disajikan dalam Tabel 2.6 sebagai berikut:

Tabel 2.6. State of the art Islamic Workplace Spirituality

No.	Peneliti	Temuan
1	(Wirawan, 2014).	merupakan nilai spiritualitas ditempat kerja yang akan memberikan motivasi intrinsik berupa kebermaknaan dalam bekerja dan dorongan untuk ikut berperan serta dalam bekerja.
2	(Sarmad, 2018).	merupakan nilai spiritualitas secara islami ditempat kerja yang akan memberikan kebermaknaan kerja dan rasa kebersamaan sehingga berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	(Bhatti et al., 2016).	merupakan nilai spiritualitas Islam dalam bekerja yang akan memberikan peran lebih kuat dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.
4	(Syed, 2019)	merupakan nilai spiritualitas Islam yang mengarahkan pengikutnya untuk bekerja dengan penuh pengabdian dan dedikasi dengan tingkat spiritualitas yang lebih tinggi.
5	(Djafri & Noordin, 2017)	merupakan nilai spiritualitas di tempat kerja yang akan membantu karyawan mengatasi secara efektif masalah hidup, mengurangi stres, meningkatkan loyalitas dan meningkatkan komitmen organisasi.

Islamic Workplace Spirituality (IWS) merupakan spiritualitas Islam dalam konteks organisasi terdiri dari empat elemen: Ritual (Ibadah), Pengampunan / Pertobatan (Al a'fw), Keyakinan (Iman) dan Mengingat Allah (Dzikrullah) (Adawiyah, 2017). Dengan menghadirkan faktor *religiusitas*, nilai spiritual di tempat kerja, kehidupan batin, rasa kebersamaan dan kebermaknaan dalam bekerja akan meningkatkan kualitas jiwa dari semua tingkatan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kehidupan manusia karena tanpa kuasa Allah SWT, manusia tidak memiliki nilai yang berharga. Indikator dari *Islamic Workplace Spirituality* dalam penelitian ini berupa ritual (ibadah), keyakinan

(iman) dan mengingat Allah (dzikrullah) ketika bekerja (Pariyanti et al., 2021). Dari indikator ini akan menghadirkan nilai religiusitas, nilai spiritualitas di tempat kerja, kehidupan batin, rasa kebersamaan serta pekerjaan yang bermakna dalam bekerja sehingga dapat memberikan kualitas pada peningkatan kinerja (Adawiyah, 2017; Sarmad, 2018).

Hasil penelitian terdahulu disebutkan bahwa nilai spiritualitas kerja akan memberikan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi sehingga karyawan akan memiliki loyalitas terhadap organisasi, hal ini telah ditunjukkan bahwa spiritualitas ditempat kerja mempunyai hubungan positif terhadap kreativitas, kejujuran, kepercayaan, kemampuan beradaptasi, perilaku inovatif dan berbagi pengetahuan (Aboobaker et al., 2020; Afsar & Badir, 2017; Rahman et al., 2016). Spiritualitas kerja di dalam organisasi akan meningkatkan kualitas hidup, kesejahteraan, tujuan yang bermakna dalam bekerja dan menghadirkan kepekaan karyawan terhadap hubungan batin pada kehidupan sosial yang berdampak langsung pada sikap dan perilaku (Mohammad et al., 2018). Islam telah memberikan solusi yang berarti untuk berbagai masalah organisasi. Islam mengajarkan hubungan cara hidup individu dengan sang pencipta, dengan alam semesta, dan hubungan antara etika dengan alam. Begitu pula dalam sistem ekonomi dan politik dimana diajarkan pula tentang spirituality Islam dengan organisasi (Kamil et al., 2011).

Dengan bekerja sebagai ibadah untuk memenuhi kebutuhan duniawi dan sebagai sarana dalam mencari bekal untuk kehidupan akherat, maka memberikan kepasrahan penuh kepada Allah SWT. Berdasarkan uraian tersebut, diusulkan hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* memiliki pengaruh positif terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* individu.

2.5.4. *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*

Kemampuan dinamis individu ditempat kerja terdiri dari 3 (tiga) unsur yaitu kemampuan adaptif, kemampuan absorpsi dan kemampuan inovatif. Ketiga faktor ini akan mendukung mekanisme perusahaan terhadap sumber daya internal (Wang & Ahmed, 2007). Dukungan kemampuan dinamis karyawan akan tercermin dalam kemampuan adaptif perusahaan pada fleksibilitas sumber daya strategis, keselarasan sumber daya perusahaan, bentuk organisasi dan kebutuhan organisasi yang selalu berubah (Rindova, 2001). Kemampuan beradaptasi dapat mendorong seseorang merespons dengan cepat perubahan di pasar (Wang & Ahmed, 2007). Konsep kemampuan adaptif individu merupakan penyesuaian perilaku seorang karyawan dalam menghadapi perubahan dan situasi kerja yang dinamis dan tidak dapat diprediksi (Oliver & Lievens, 2014; S. Park & Park, 2019; Ployhart & Bliese, 2006b; Sattar et al., 2017; Wihler et al., 2017). Kemampuan adaptif pada individu dapat memberikan kekuatan bagi karyawan untuk menghadapi situasi kerja yang tidak pasti atau tidak dapat diprediksi (S. Park & Park, 2019). Kesuksesan karyawan dapat dilihat bagaimana menangani situasi krisis dan upaya memecahkan masalah secara kreatif serta berani melakukan perubahan (Voinin et al., 2010). Dalam menghadapi situasi yang tidak bisa diprediksi dibutuhkan satu ketenangan dan fleksibilitas. Seseorang dapat merespon perubahan dengan cepat meskipun mengalami tekanan yang luar biasa (Adawiyah, 2017). Untuk menuju kesuksesan dalam bekerja perlu pondasi dasar

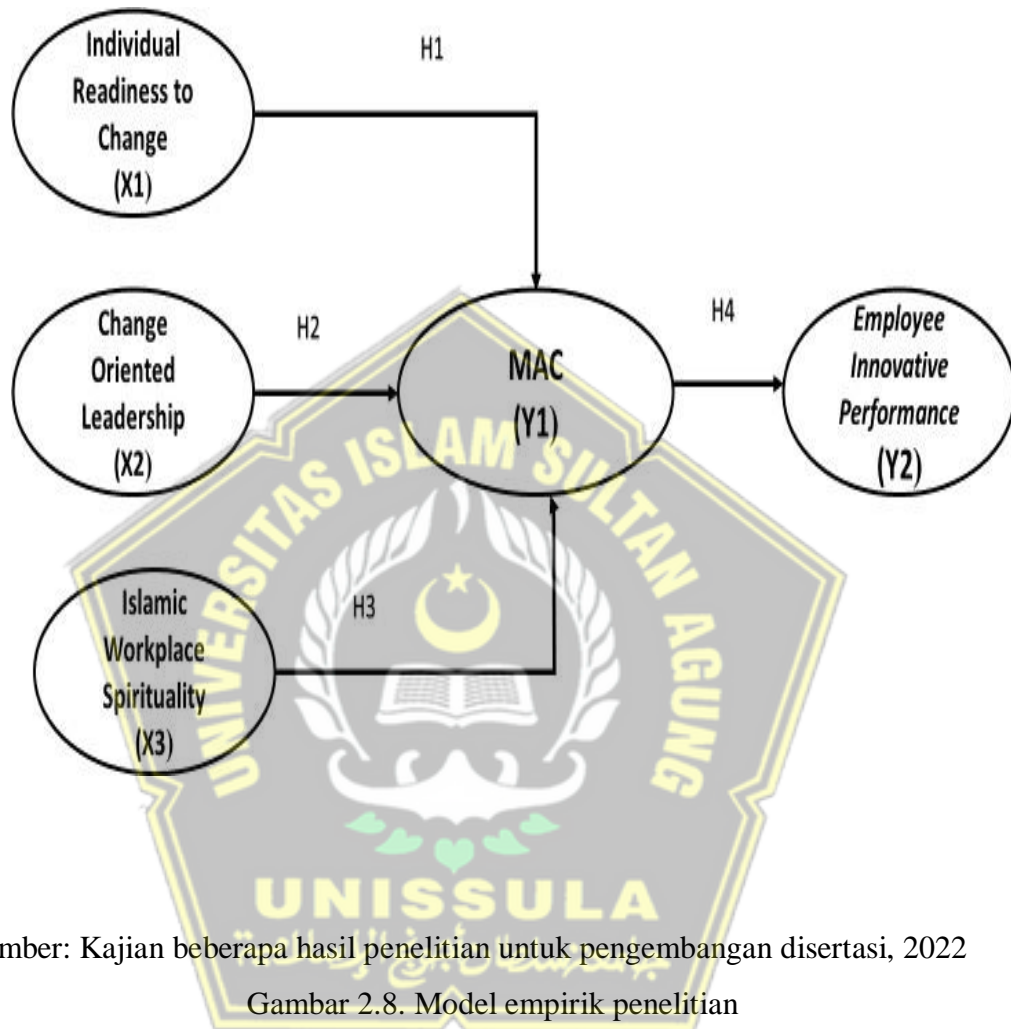
dalam menyeimbangkan antara fisik dan ruh. Pondasi ini akan menghasilkan jiwa yang tenang sebagai pembentuk keimanan, ketaqwaan dan keyakinan dalam bekerja. Seperti yang disebutkan dalam QS. Al-Fath 48: 4 bahwa Allah SWT telah menurunkan ketenangan ke dalam hati orang-orang mukmin untuk menambah keimanan. Kemampuan beradaptasi yang dilandasi dengan *Al-Nafs Al-Muthma'innah* berupa jiwa yang tenang, beriman, bertaqwa dan bersih dari dorongan hawa nafsu, akan memberikan ketentraman jiwa. Melakukan pengelolaan diri dan emosi merupakan kompetensi pribadi yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang luar biasa. Seseorang yang mempunyai pengendalian diri, semangat, ketekunan serta kemampuan berinovasi akan memberikan peluang karir di segala bidang. Di sisi lain bahwa individu yang mempunyai keterampilan kecerdasan emosi yang lebih produktif dan efektif dalam hal apapun akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dalam QS. Al-Fajr: 27-30 disebutkan bahwa jiwa yang tenang akan menjadi pondasi hidup dalam mengobati penyakit jiwa apabila mengalami kegagalan, keresahan dan kegelisahan (Widodo & Rohman, 2019). Adanya *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* akan mengubah karakteristik karyawan yang memiliki kemampuan psikologis untuk bisa beradaptasi dengan tekanan lingkungan dinamika kerja yang rentan terhadap penyalahgunaan wewenang berdasar nilai-nilai tauhid. Kemampuan ini ditunjukkan dengan cara optimis kerja terhadap perubahan, ketenangan dalam menghadapi perubahan, bekerja sesuai aturan dan syariat, membangun semangat kerja dengan amanah, inovatif dalam bekerja dan membangun harmonisasi kerja, yang semuanya bisa dibangun dengan pengelolaan

perubahan yang tepat dalam organisasi untuk meningkatkan kinerja individu. *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* merupakan sintesa dari teori *Performance Adaptive* dan *Al-Nafs Al-Muthma'innah* yang membentuk konsep *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

Dukungan penelitian terdahulu telah dihasilkan bahwa pengendalian hasil dan pengendalian aktivitas dapat meningkatkan stress peran karyawan namun pengendalian kapabilitas tidak memiliki pengaruh yang signifikan. Begitu pula dengan role stress yang dirasakan karyawan memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap fleksibilitas dan adaptasi karyawan (Panda, 2017). Fleksibilitas dan adaptasi karyawan akan menciptakan tantangan baru bagi karyawan untuk dapat bekerjasama. Ketika lingkungan menjadi lebih kompleks maka dibutuhkan kemampuan individu pada tingkat adaptasi yang dibutuhkan dalam menetapkan prioritas ketika sedang menghadapi permasalahan. Berdasarkan penjelasan studi empirik diatas maka hipotesis keempat yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

H4: *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Innovative Performance (EIP)*.

Berdasarkan kajian pustaka tersebut, model empirik penelitian dalam penelitian ini dapat diusulkan dan disajikan sebagai berikut:



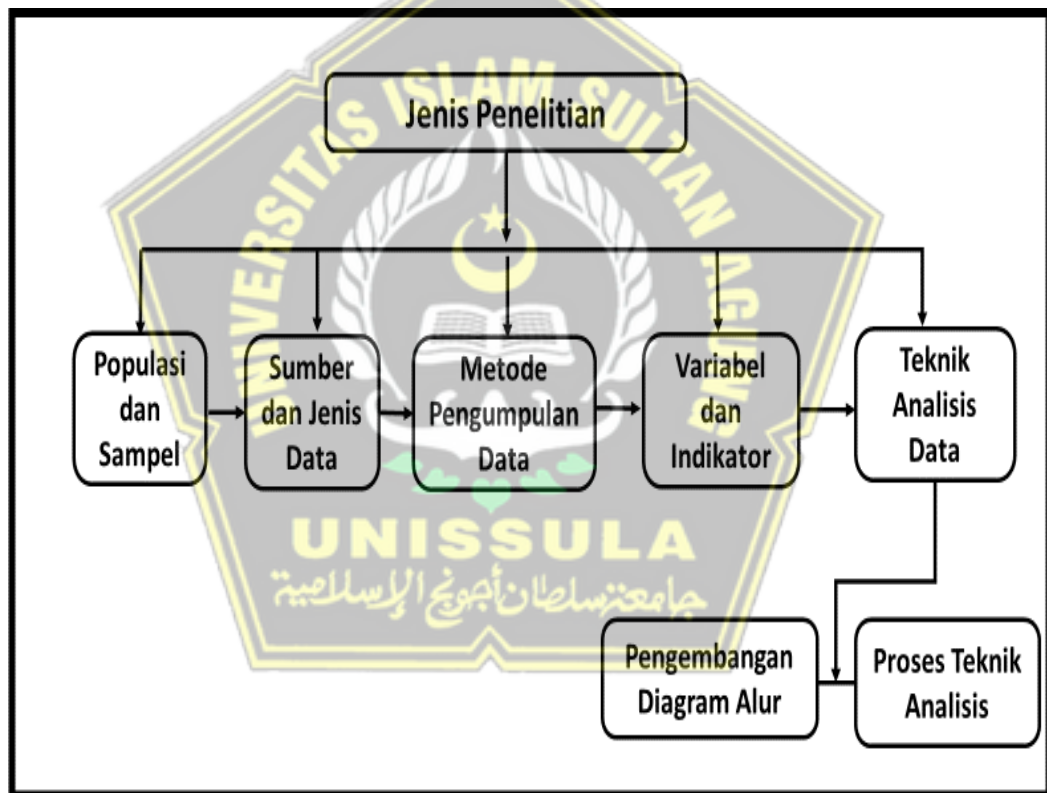
Sumber: Kajian beberapa hasil penelitian untuk pengembangan disertasi, 2022

Gambar 2.8. Model empirik penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Pada bab ini menyajikan tahapan-tahapan proses penelitian yang digunakan untuk disertasi ini yang nantinya dapat menjelaskan tentang tujuan dari penelitian. Sistematika yang akan disajikan dalam bab ini seperti yang terlihat pada Gambar 3.1 sebagai berikut:



Gambar 3.1. Alur Metode Penelitian

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam studi menggunakan pendekatan *mixed methods* atau gabungan kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan dengan dasar bahwa

ada dua tujuan pokok yang ingin dihasilkan dari penelitian *mixed methods* ini, sehingga penelitian dilaksanakan dalam dua tahap. Tujuan pokok penelitian tahap pertama adalah membangun konsep baru tentang kemampuan adaptif individu yang berbasis nilai Islam yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability* berikut pengukurannya. Sedangkan pada penelitian tahap kedua bertujuan untuk membangun model empirik tentang *anteseden* dan *konsekuensi* dari *Muthma'innah Adaptive Capability*.

3.1.1. Penelitian Tahap I (Pertama)

Pada penelitian tahap pertama, akan dilaksanakan tiga kegiatan penelitian yaitu:

1. Melakukan metadata melalui pendekatan *Systematic Literature Review (SLR)* dengan menggunakan aplikasi software *Publish or Perish (PoP)*. Proses metadata dengan melakukan pemilihan pada google scholar dan scopus dengan kriteria:
 - 1) Sesuai dengan bidang ilmu dan tema yang dibahas.
 - 2) Berdasar pada artikel journal yang masuk pada peringkat Q1 atau Q2.
 - 3) Penghindaran duplikasi artikel.
 - 4) Penghindaran dari tema yang tidak sesuai.
2. Mencari peluang baru hasil riset penelitian dengan menggunakan aplikasi *VOSviewer* untuk terbentuknya satu konsep baru.
3. Melakukan *focus group discussion (FGD)* dengan para ahli yang *expert* di bidang manajemen, keislaman dan praktisi *millennial* untuk mengembangkan item-item pengukuran dan wawancara dengan praktisi *millennial* terkait

dengan pemaknaan item-item pengukuran dari konsep baru. Teknik analisis data menggunakan empat tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teknik ini dimulai dari proses pengumpulan data dengan memilih topik kajian, menentukan pengkajian literatur, mengembangkan kategori / analisis sub unit dan mengembangkan instrument sampai dapat ditarik kesimpulan berupa konsep baru.

4. Melakukan validitas item-item pengukuran hasil *focus group discussion* (FGD) dengan responden terpilih.

3.1.2. Penelitian Tahap II (Kedua)

Pada penelitian tahap kedua, peneliti melakukan validasi pengukuran model dengan penyebaran kuesioner kepada responden *millennial* untuk mengukur dan menguji antar variabel *antecedent* dan variabel *konsekuen* dari konsep baru

3.2. Populasi dan Sampel

3.2.1. Penentuan Populasi dan Sampel Tahap I (pertama)

Penentuan populasi dan sampel penelitian pada **tahap pertama** bertujuan untuk mendapatkan sampel terkait uji validitas konstruks dari *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* sebagai variabel baru. Adapun sampel diambil dari populasi pekerja *millennial* secara random sampling dengan target perolehan minimal 100 responden. Teknik analisis data menggunakan EFA (*exploratory factor analysis*) dan CFA (*confirmatory factor analysis*) untuk memvalidasi item pengukuran (*construct validity*)

3.2.2. Penentuan Populasi dan Sampel Tahap II (kedua)

Penelitian pada tahap kedua untuk menguji model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini. Populasi pada penelitian tahap dua ini adalah pekerja *millennial* yang lahir antara tahun 1981 sampai dengan tahun 2000 (Imelda & Rekan, 2019; Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021) yang bekerja di sektor publik. Adapun data jumlah populasi dari penelitian ini, diambil juga dari (Kementerian Ketenagakerjaan RI, 2021) sebanyak 8.904.386,6. Namun untuk memastikan ukuran sampel yang spesifik, pada penelitian ini perlu menentukan ukuran yang digunakan. Dalam pengambilan sampel minimum yang diperlukan dalam penggunaan SEM adalah minimal 100 dan ketika sampel dinaikkan diatas nilai 100 maka akan meningkatkan maximum Likelihood (ML) yang dapat mendeteksi perbedaan antar data pada peningkatan sensitivitas (Ghozali, 2011). Berdasarkan acuan tersebut maka untuk mengukur sebuah sampel dengan menggunakan rumus perhitungan Isaac dan Michael (Sugiyono, 2017) dengan tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.1. Penentuan Jumlah Sampel Isaac dan Michael
(Tingkat Kesalahan 1%, 5%, dan 10%)**

Banyaknya Responden	Jumlah Sampel (S)		
	1 %	5 %	10 %
10	10	10	10
40	38	36	35
400	250	186	162
4000	569	320	254
8000	613	334	263

Rumus perhitungannya:

$$S = \frac{\lambda^2 N.P.Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2.P.Q}$$

Keterangan:

S = Jumlah sampel

λ^2 = Chi kuadrat yang harganya tergantung derajat kebebasan dan tingkat kesalahan. Untuk derajat kebebasan 1 dan kesalahan 10%.

Chi Kuadrat = 2,7055 (Tabel Chi Kuadrat) dibulatkan menjadi 2,706.

N = Jumlah populasi

P = Peluang benar (0,5)

Q = Peluang salah (0,5)

d = Perbedaan antara rata-rata sampel dengan rata-rata populasi.
Perbedaan bias 0,01; 0,05; dan 0,1

Untuk menggunakan rumus *Isaac* dan *Michael* ini, langkah pertama ialah menentukan batas toleransi kesalahan (error tolerance). Batas toleransi kesalahan ini dinyatakan dalam persentase. Semakin kecil toleransi kesalahan, maka semakin akurat sampel menggambarkan populasi. Misalnya dilakukan penelitian dengan batas toleransi kesalahan 10 % (0,1), berarti memiliki tingkat akurasi sebesar 90%.

Pada penelitian ini didapatkan populasi sebanyak 8.904.386,6 responden dan ditentukan batas toleransi kesalahan sebesar 10 % serta nilai $d = 0,05$, maka dapat ditentukan jumlah sampel penelitian sebagai berikut:

$$S = \frac{2,076 \times 8.904.386,6 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (8.904.386,6 - 1) + 2,706 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$S = \frac{6.023.817.5349}{22.260,964 + 0,6765}$$

$$S = \frac{6.023.817.5349}{22.261,6405}$$

$S = 270,59$ dibulatkan menjadi 271

Pada perhitungan rumus di atas, maka dapat ditentukan jumlah sampel dalam pengumpulan data yang dapat dilakukan sebanyak 271 responden. Selanjutnya teknik pengambilan sampel dengan *non probability sampling* dengan menggunakan jenis sampling *purposive sampling*, dimana pengambilan sampel dilakukan berdasarkan atas suatu pertimbangan tertentu seperti sifat-sifat populasi ataupun ciri-ciri yang sudah diketahui sebelumnya (Silalahi, 2015). Adapun kriteria pengambilan sampel adalah:

- 1) Beragama Islam.
- 2) Lama bekerja minimal 1 (satu) tahun
- 3) Bekerja di Lembaga Keuangan yang berada di DKI Jakarta dan Jawa Tengah

Alasan kriteria pengambilan sampel ini diambil dari karyawan *millennial* yang sudah bekerja minimal 1 (satu) tahun karena mereka di anggap telah melakukan interaksi sosial dengan seluruh anggota organisasi baik dari level pimpinan maupun level operasional. Pekerja yang telah memiliki masa kerja selama 1 (satu) tahun, mereka dapat melakukan penilaian terhadap budaya kerja, aturan dan berbagai persepsi yang alami dalam berinteraksi dengan berbagai unit yang ada dalam organisasi tersebut. Pengambilan sampel dari lembaga keuangan karena lembaga keuangan merupakan salah satu lembaga yang membantu masyarakat dan menawarkan layanan penyimpanan dana maupun fasilitas pinjaman kepada masyarakat menengah maupun masyarakat kecil. Lembaga keuangan selain dituntut untuk lebih adaptif dalam merespon dinamika dan kebutuhan pasar di era digital sehingga akan lebih menjadi kompetitif (Amin, 2021), juga harus adaptif yang tercermin dalam sikap, sehingga dapat menggambarkan dalam beradaptasi terhadap perubahan hubungan sosial dalam rangka mempertahankan kinerja terbaik (Nadia, 2021). Alasan pengambilan di DKI Jakarta dan Jawa Tengah karena DKI Jakarta merupakan central kegiatan operasional lembaga keuangan dan juga tingkat persaingan tenaga kerja lebih tinggi serta jenis lapangan pekerjaan lebih beragam (Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia, 2021) sedangkan alasan pengambilan sampel di Jawa Tengah karena ketersediaan tenaga kerja usia produktif yang menjadi angkatan kerja lebih besar dan termasuk tiga besar nasional dari seluruh provinsi (Dwisaputra, 2023).

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian tahap II (Kedua) ini berupa data primer dan data sekunder (Sugiyono, 2017).

a) Data primer

adalah data yang diperoleh langsung dari responden berupa tanggapan responden *millennial* yang bekerja di lembaga keuangan terhadap variabel penelitian dari variabel *Individual Readiness to Change (IRC)*, *Change Oriented Leadership (COL)*, *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*, *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*, *Employee Innovative Performance (EIP)*. Adapun data primer dalam penelitian ini adalah kuesioner yang merupakan tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Kuesioner menurut Silalahi (2015), adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab sehingga dapat memperoleh informasi dari responden tentang hal-hal yang baru.

b) Data Sekunder

Data sekunder terkait penelitian ini diperoleh dari beberapa literatur yang relevan dengan penelitian ini antara lain dari artikel, buku dan data pendukung lainnya.

Jenis data dalam studi ini ada dua berupa data kuantitatif yaitu informasi yang didapat berupa angka yang dianalisis dalam bentuk statistik sedangkan data kualitatif berupa hasil wawancara mendalam melalui *Focus Group Discussion (FGD)*.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner online melalui *link online form* yang dibagikan kepada responden yang memenuhi kriteria sampel yang ditentukan sebelumnya sehingga dapat memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Peneliti memberikan penjelasan mengenai tujuan *survey* serta pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden berikut tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden. Adapun variabel yang diamati dan dilakukan penyebaran kuesioner pada penelitian ini adalah *Individual Readiness to Change (IRC)*, *Change Oriented leadership (COL)*, *Islamic Work Spirituality (IWS)*, *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dan *Employee Innovative Performance (EIP)*.

Prosedur pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan penyebaran kuesioner yang diajukan kepada responden yang mencakup pertanyaan angket terbuka dan tertutup. Pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan dimana jawaban responden telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pemikirannya. Jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala *likert* melalui skala pengukuran 7 (tujuh) point guna meminimalisir kesalahan pengukuran dan lebih presisi (Munshi, 2014). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) cukup tidak setuju, (4) netral, (5) cukup setuju, (6) setuju, (7) sangat setuju.

Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang diberikan kepada responden dengan memberikan kebebasan responden sesuai dengan jalan pikirannya. Kuesioner selain dibagikan secara langsung kepada responden juga dibagikan melalui *link online form* dan email sesuai kriteria sampel. Peneliti memberikan penjelasan mengenai tujuan *survey* serta pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden berikut tanggapan atas kuesioner dapat langsung dikumpulkan oleh peneliti setelah diisi oleh responden.

3.5. Variabel dan Indikator

Penelitian ini menggunakan pengukuran 5 variabel yakni *Individual Readiness to Change (IRC)*, *Change Oriented Leadership (COL)* dan *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*, *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dan *Employee Innovative Performance (EIP)*. Indikator variabel pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Pengukuran Variabel

No	Variabel	Item Indikator	Sumber
1.	<i>Individual Readiness to Change (IRC)</i>	1. Maju ke arah yang lebih baik. 2. Dukungan sikap cara kerja baru 3. Mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru 4. Bekerja dengan prosedur kerja baru. 5. Kepercayaan diri.	(Indriastuti & Fachrunnisa, 2020)
2.	<i>Change Oriented Leadership (COL)</i>	1. Dorongan berpikir kreatif 2. Menjabarkan visi dengan jelas 3. Berdiskusi membuat perubahan besar 4. Bernegosiasi secara persuasif. 5. Kemampuan mengambil keputusan. 6. Kemampuan melihat peluang.	(Indriastuti & Fachrunnisa, 2019; Yukl et al., 2019)
3.	<i>Islamic Workplace spirituality (IWS)</i>	1. Ritual (Ibadah) 2. Keyakinan (Iman) 3. Mengingat Allah (Dzikrullah) ketika bekerja.	(Pariyanti et al., 2021)

No	Variabel	Item Indikator	Sumber
4.	<i>Employee Innovative Performance (EIP)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pencarian teknologi baru 2. Menghasilkan ide inovatif. 3. Implementasi ide baru 4. Semangat menjalankan pekerjaan. 5. Gigih dan antusias. 	(Scott et al., 1994; Wu & Wu, 2019)
5	<i>Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimis terhadap perubahan. 2. Ketenangan dalam menghadapi perubahan. 3. Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat. 4. Membangun semangat kerja dengan amanah. 5. Produktivitas dalam bekerja 6. Harmonisasi kerja 	Dikembangkan dari penelitian tahap I

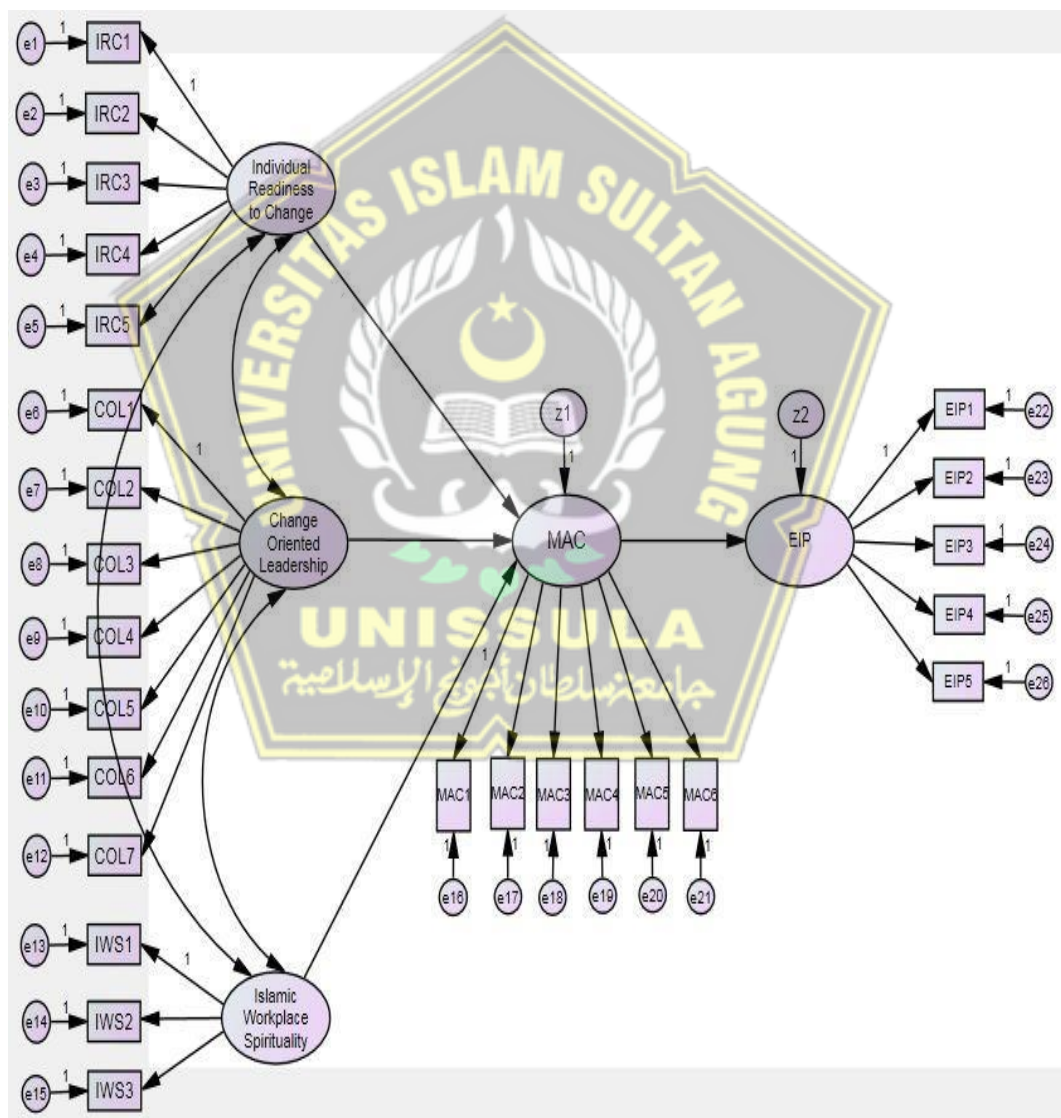
Sumber: Kajian beberapa hasil penelitian untuk pengembangan Disertasi, 2022

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis dalam menganalisis variabel *antecedent* dan variabel konsekuensi dari konsep baru dilakukan dari data kuantitatif dengan menggunakan *The Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program AMOS 2.0. Model ini merupakan teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan yang relatif kompleks (Ghozali, 2008). Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian di bidang manajemen adalah kemampuannya untuk menguji secara bersama-sama model struktural (hubungan antara konstruk independen dengan dependen) dan model *measurement* (hubungan antara indikator dengan konstruk) (Ghozali, 2008) serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan secara teoritis (A. Ferdinand, 2011).

3.6.1. Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

Pengembangan diagram alur sangat dibutuhkan peneliti untuk melihat hubungan kausalitas dari variabel yang ingin diuji. Hubungan kausal biasanya dinyatakan dalam bentuk persamaan. Dalam menggunakan program amos hubungan kausalitas dalam SEM dapat digambarkan dalam sebuah path diagram alur yang dapat dilihat pada Gambar 3.2. sebagai berikut:



Sumber: Hasil Penelitian yang diolah.

Gambar: 3.2 Model Struktural

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur di atas, dibagi menjadi dua yaitu konstruk eksogen (*exogenous constructs*) dan konstruk endogen (*endogenous constructs*). Konstruk eksogen (*exogenous constructs*) merupakan konstruk yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. Konstruk eksogen disebut juga sebagai *source* variabel atau *independent variable*, sedangkan konstruk endogen (*endogenous constructs*) adalah konstruk yang dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk-konstruk endogen.

Dengan adanya teori atau model teoritis yang dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, selanjutnya peneliti mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Persamaan yang akan dibangun terdiri dari:

a. Persamaan Struktural (*Structural Equations*).

Persamaan struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel laten adalah:

1. Persamaan struktural 1

$$Y_1 = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + Z_1$$

2. Persamaan Struktural 2

$$Y_2 = \beta_4 Y_1 + Z_2$$

Dimana:

X_1 = *Individual Readiness to Change (IRC)*

X_2 = *Change Oriented leadership (COL)*

$X_3 = \text{Islamic Workplace Spirituality (IWS)}$

$Y_1 = \text{Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)}$

$Y_2 = \text{Employee Innovative Performance (EIP)}$

$Z_1, Z_2 = \text{error term}$

b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement*)

Didalam persamaan spesifikasi model ini, peneliti menentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian *matriks* yang menunjukkan korelasi yang dihipotesiskan antar konstruk atau variabel

3.6.2. Proses Teknik Analisis *The Structural Equation Modelling (SEM)*

Adapun teknik dalam menganalisis pengolahan data penelitian dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Uji Asumsi

Uji asumsi pada penelitian ini mencakup evaluasi normalitas, evaluasi Outliers, evaluasi multikolinearitas dan pengujian residual yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Evaluasi Normalitas

Syarat dalam melakukan terpenuhinya asumsi normalitas dengan melihat di standar estimate pada penggunaan maximum *likelihood estimation technique*. Uji normalitas ini dilakukan dengan menggunakan kriteria *Critical Ratio (CR)* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%).

b. Evaluasi Outliers.

Outliers adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi

lainya. Kemudian outliers pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori:

1. Outliers muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entry data ataupun kesalahan mengkode data.
2. Outliers muncul karena keadaan khusus yang memunculkan profil data yang dimilikinya lebih dari yang lain dimana terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
3. Outliers muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.
4. Outliers muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainnya memunculkan kombinasi tidak lazim atau sangat ekstrim dan hal ini disebut dengan multivariate outliers. Outlier dapat dilihat dari jarak *mahalanobis* (*mahalanobis distance*).

c. Evaluasi *Multicollinearity* and *Singularity*.

Dalam mendeteksi kemunculan *multicollinearitas* dan *singularitas* dari determinan *matriks kovarian* dengan melihat ditandainya nilai determinan *matriks kovarian* yang sangat kecil atau mendekati nol sehingga memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut. Setelah asumsi-asumsi SEM

dilihat, hal berikutnya adalah melakukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model.

d. Pengujian Residual

Tahap ini merupakan tahap untuk melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian. Menurut Ferdinand (2011), tahap ini memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan dari model tersebut. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 0.05%. Bila jumlah residual \geq (lebih besar atau sama dengan) 0.05% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model cukup besar (yaitu > 2.00), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi.

Nilai *residual value* yang lebih besar dari 2.00 diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 0.05% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam melakukan pengolahan data diperlukan terlebih dahulu pengujian kualitas indikator variabel tersebut. Uji validitas dan reliabilitas menggunakan koefisien *cronbach alpha* guna mengestimasi reliabilitas dan validitas setiap skala (indikator *observarian*).

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji validitas dari indikator pada setiap konstruk. Meskipun variabel yang akan diuji sudah diuji oleh penelitian sebelumnya namun karena pertimbangan perbedaan waktu dan kondisi dalam melakukan penelitian maka perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas kembali.

Face validity dilakukan untuk mendapatkan validitas *content* dari setiap indikator variabel. Untuk mendapatkan validitas ini dilakukan melalui *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan para ahli dibidang Sumber Daya Manusia, keislaman dan manajemen. Validitas konstruk diperoleh melalui uji CFA (*Confirmatory Factor Analysis*).

Nilai instrument yang diukur dinyatakan valid, bila semua indikator yang digunakan benar-benar mewakili konstruk yang diteliti dengan *score loading factor* minimal 0,6 (Silalahi, 2015) atau sama dengan yang diteliti dengan *score loading* atau jika nilai koefisien indikator masing-masing konstruk lebih besar dua kali dari masing-masing *standard errornya*, maka dikatakan bahwa indikator valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan ukuran konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah variabel yang menunjukkan tingkat dimana variabel independen dianggap bebas dari kesalahan (*error free*). Uji ini digunakan untuk mengukur konsistensi data yang dikumpulkan oleh peneliti, Menurut

Ghozali (2011) dikatakan bahwa variabel atau konstruk dikatakan reliabel bila *Alpha Cronbach* > 0,600 dengan rumus sebagai berikut:

$$\alpha = \frac{K r}{1 + (K-1) r}$$

Keterangan:

K = Jumlah item pertanyaan

r = rata-rata korelasi item pertanyaan.

Uji reliabilitas konstruk dalam penelitian ini menggunakan program AMOS untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki kesesuaian yang baik dalam sebuah model. Ada dua cara untuk melihat construct reliability dan *variance extracted*, yang keduanya memiliki *cut off value* masing-masing minimal 0.70 dan 0.50. Hasil perhitungan dari pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* diuraikan sebagai berikut: pertama, uji reliabilitas akan memberikan nilai reliabilitas konstruk yang baik dan diterima adalah ≥ 0.70 .

3. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Untuk melakukan evaluasi terhadap pengujian sebuah model terhadap kriteria *goodness of fit*, maka perlu melakukan uji kesesuaian dan *cut off value* dalam pengujian sebuah model. Model dapat diterima atau ditolak, dapat dilihat dari:

a. X^2 – *Chi-Square Statistik*.

Uji Chi-Square dan probabilitas yaitu ukuran kesesuaian model berbasis *Maximum Likelihood* (ML) atau ukuran fundamental dari *overall fit*

adalah *likelihood ratio chi square* (X^2). Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *Chi - Square* yang rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

b. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*).

adalah sebuah indeks yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *Chi-Square Statistic* dalam sampel besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai RMSEA \leq (lebih kecil atau sama dengan) 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah close fit dari model dapat dilihat berdasar *degrees of freedom*.

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

merupakan pengukuran non statistik yang memiliki rentang nilai berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah "*better fit*". Jadi nilai yang mendekati angka 1 akan dinilai bahwa model yang telah diuji memiliki nilai yang bagus.

d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*)

Nilai AGFI yang direkomendasikan untuk diterima apabila memiliki nilai ≥ 0.90 .

e. Cmin/df (*The Minimum Sample Discrepancy Functions*)

adalah sebuah ukuran yang diambil dari nilai yang ada di *Chi-Square* kemudian dibagi dengan *degree of freedom (df)*. Model data dikatakan fit apabila nilai C_{min}/df (*The Minimum Sample Discrepancy Function*) \leq (lebih kecil atau sama dengan) 2.00.

f. TLI (*Tucker Lewis Index*)

adalah indeks kesesuaian *incremental* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline* model. Nilai TLI dapat dikatakan fit apabila nilai yang diharapkan atau direkomendasikan untuk diterima sebagai model yaitu \geq (lebih besar atau sama dengan) 0.90 dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.

g. CFI (*Comparative Fit Index*)

adalah ukuran kesesuaian model berbasis komparatif dengan membandingkan model yang diuji dengan null model. Nilai CFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. CFI \geq (lebih besar atau sama dengan) 0.90 dikatakan model fit dengan data. CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI \geq 0.95. Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam Tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3. Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut of value</i>
<i>X² – Chi Square</i>	Diharapkan kecil
<i>Significance Probability</i>	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/ DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : (A. Ferdinand, 2011)



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab 4 akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang akan menjawab masalah dan tujuan penelitian. Rincian dalam bab ini mencakup pembahasan terkait pemaknaan konsep *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* para *Millennial Workforce* berikut pengukurannya. Selanjutnya disajikan identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas dan pengujian hipotesis mengenai hubungan antar variabel yang sesuai dengan model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini.

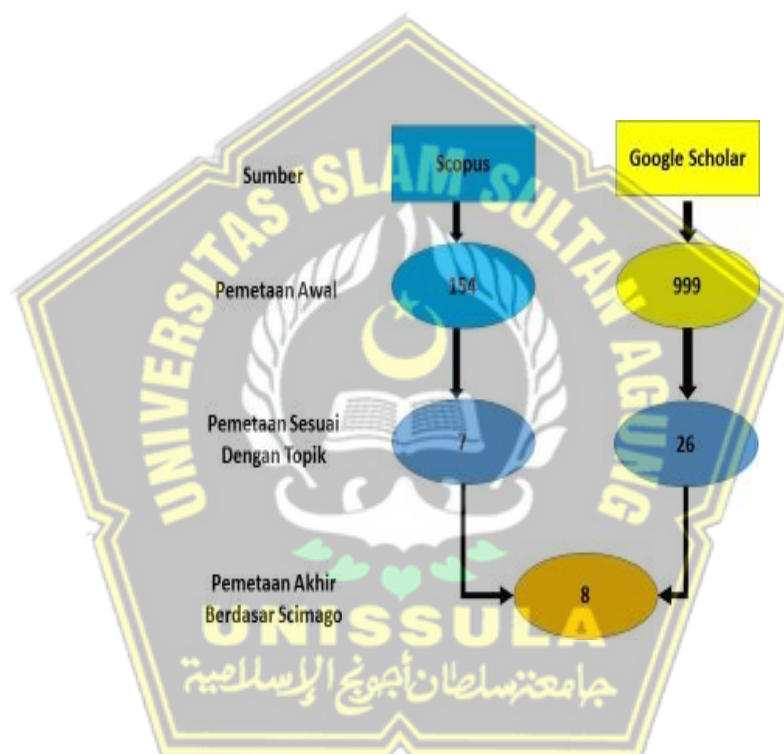
4.1. Pemaknaan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dan pengukurannya.

Dalam melakukan pemaknaan konsep baru dari *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dan pengukurannya, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Studi dokumentasi untuk melakukan *eksplorasi* makna dan pengembangan konsep baru.

Systematic Literature Review (SLR) merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi, menilai dan menafsirkan semua bukti penelitian yang ada sehingga dapat memberikan hasil dari pertanyaan penelitian (Kitchenham et al., 2007). Proses metadata melalui pendekatan *Systematic Literature Review* dengan melakukan pemilihan pada google scholar dan scopus ditemukan sebanyak sebanyak 33 artikel yang terdiri 26 artikel didapat dari Google Scholar dan 7 artikel didapat dari Scopus. Ke 33 artikel ini dikelompokkan lagi sesuai dengan Q1 dan Q2 dalam Scimago Journal & Country Rank

melalui website www.scimago.com. Sesuai dengan tema yang dituju yaitu kinerja adaptive interpersonal pada akhirnya telah ditemukan sebanyak 8 artikel yang memenuhi persyaratan untuk dianalisis. Adapun hasil metadata dari penelusuran literatur seperti yang dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini:



Gambar 4.1. Metadata Analisis Kemampuan Adaptif individu

Hasil penelusuran literatur tersebut, dianalisis pada *keypoints* kelemahan sebagai hasil review kritis sehingga memberikan satu rujukan dan referensi bagi peneliti dalam membentuk konsep baru dan pengembangan model dengan mengintegrasikan konsep *Individual Characteristics* dan *Nilai Al-*

Nafs Al-Muthma'innah sehingga dapat membentuk dan mengembangkan konsep baru yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

2. Hasil *VOSviewer* telah ditemukan bahwa kemampuan adaptif sudah banyak diteliti pada tahun 2015, namun belum banyak penelitian yang membahas tentang kemampuan adaptif karyawan terkait dengan nilai ketenangan batin, hasil ini menghasilkan peluang baru untuk diteliti.



Gambar 4.2. Pemetaan Visualisasi VOSviewer

3. Kegiatan *focus group discussion (FGD)* telah dilakukan dua kali, kegiatan *focus group discussion (FGD)* pertama, digunakan untuk melakukan pengembangan konsep baru yang dihadiri oleh 15 peserta yang terdiri dari para ahli yang *expert* di bidang manajemen (9 orang), keislaman (3 orang) dan praktisi *millennial* (3 orang) untuk mendapatkan *review* dan masukan item-item pengukuran indikator *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

Kegiatan *focus group discussion (FGD)* kedua, digunakan untuk memaknai dan memvalidasi item indikator yang akan diukur dari konsep *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* sehingga diperoleh *face validity*. *Focus group discussion (FGD)* dihadiri juga oleh para ahli yang *expert* di bidang manajemen sebagai pakar keislaman. Hasil dari *face validity* ini menghasilkan 27 skala pengukuran. Selanjutnya untuk mendapatkan validitas *konstruks* peneliti melakukan penyebaran kuesioner secara online dengan *google form* kepada 117 responden pekerja *millennial* yang bekerja di sektor publik. Hasil tersebut di tabulasi untuk dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan melakukan uji *exploratory factor analysis (EFA)* dan *confirmatory factor analysis (CFA)*.

Hasil validasi item pengukuran (*construct validity*) dengan menggunakan uji *exploratory factor analysis (EFA)* dan *confirmatory factor analysis (CFA)*, sebagaimana disarankan oleh (Cooper, D. R and Emory, 1995), maka diperoleh 6 indikator dengan 21 item pengukuran (data terlampir).

3. Wawancara dengan enam karyawan *millennial* untuk memastikan kembali bahwa pengukuran konsep *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat dipahami dengan baik oleh angkatan kerja *millennial*. *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*. Hasil dari indikator yang diperoleh dilakukan wawancara kembali untuk memastikan bahwa pengukuran *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat di fahami dengan baik oleh angkatan kerja *millennial*.

Adapun kesimpulan hasil pemaknaan dan pengukuran variabel *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* sebagai berikut:

1). Optimis terhadap perubahan

Tanggapan beberapa informan terkait pemaknaan “optimis terhadap perubahan sebagai berikut:

Sebuah pepatah mengatakan bersakit-sakit dahulu bersenang-senang kemudian, hal ini dapat menjadi sebuah pegangan bagi seorang individu dalam menyikapi perubahan,..... saya selalu optimis atas segala hal yang menimpa atau terjadi dalam kehidupan sehari-hari sehingga dapat menambah nilai dalam menjalankan pekerjaan (Informan I)

Dalam menjalankan sebuah amanah yang diberikan oleh perusahaan ada baiknya kita sebagai pelaku harus optimis agar tidak mengecewakan pemberi amanah kepada kita maka perlu diterapkan sikap optimis dalam melakukan pekerjaan dengan berniat memberikan hasil yang semaksimal mungkin bagi kemaslahatan umat (Informan II)

Dalam proses transformasi perusahaan, ikut serta dalam menghadapi perubahan menjadi salah satu hal yang menyebabkan kita lebih optimis dalam menghadapi perubahan (Informan III).

Menyikapi perubahan dengan keyakinan yang positif dan terus belajar hal-hal yang baru dengan dukungan perusahaan (Informan IV).

Sikap optimis dibutuhkan dalam menghadapi perubahan karena dengan pandangan atau perspektif tersebut kita dapat berpikir positif dan jernih untuk mencapai suatu tujuan. Dari sikap optimis tersebut, mendorong diri kita untuk lebih percaya diri (*confidence*), berani, reputasi positif dan memiliki resistensi diri yang baik. Dengan optimis tsb, seorang dapat menjadi pribadi yang bersyukur, tidak membanding-bandingkan diri dengan orang lain, menciptakan lingkungan yang positif dan tidak pernah berhenti belajar (Informan V)

Optimisme merupakan salah satu hal yang perlu diteguhkan mengingat banyaknya potensi kelemahan dan ancaman yang dapat muncul ditengah perkembangan zaman yang sangat dinamis. Hal ini juga sangat membantu kita dalam melaksanakan tupoksi agar terus fokus pada pencapaian tujuan (Informan VI)

Hasil kesimpulan dari beberapa informan dapat dimaknai berupa keyakinan yang positif yang mendorong diri untuk lebih percaya diri (*confidence*). *Millennial* akan mendukung dan berkontribusi pada perubahan dengan tidak pernah berhenti belajar dan melakukan upgrade kemampuan diri, baik dalam *soft skill* maupun

hardskill. Para *Millennial* akan menjalankan amanah perusahaan secara maksimal untuk kemaslahatan atas pekerjaan yang diembannya, dengan melaksanakan tupoksi untuk pencapaian tujuan perusahaan dan tidak membanding-bandingkan diri dengan orang lain serta menciptakan lingkungan yang positif.

Sifat optimis merupakan suatu harapan dan keyakinan yang positif dalam menghadapi segala perubahan dengan kesuksesan karena ada keyakinan bahwa Allah SWT selalu hadir dan akan memberikan kemudahan jalan terbaik kepada hambanya yang bertaqwa di dunia dan di akhirat (QS. Ali Imran 3: 139), (QS. Az Zumar: 53), oleh karena itu diwajibkan hambanya untuk percaya bahwa Allah SWT sebagai penolong, percaya bahwa setiap ujian pasti ada jalan keluarnya, selalu bersyukur dan berfikir positif atas kehidupan yang dilaluinya sehingga akan berusaha dan pantang menyerah untuk pencapaian keberhasilan.

2). **Ketenangan dalam menghadapi perubahan.**

Berkaitan dengan indikator “ketenangan dalam menghadapi perubahan”, berikut respon dan tanggapan dari para informan sebagai berikut :

Merespon perubahan dengan keyakinan dan ketenangan merupakan salah satu kunci seorang individu khususnya generasi *millennial* dalam memberikan dampak perubahan besar kepada lintas generasi, sehingga kedewasaan dalam berpikir dan bertindak menjadi faktor utama dan kunci keberhasilan menghadapi perubahan (informan I).

Merespon perubahan dengan ketenangan merupakan bentuk adaptasi atas suatu kondisi yang sebelumnya tidak diketahui akan terjadi, bermodalkan ketenangan dan keyakinan ini dapat menjadi energi positif kepada sesama rekan kerja dari generasi manapun (informan II)

Dalam proses transformasi perusahaan, optimis adalah salah satu kunci keberhasilan yang mana didalam optimis tersebut pasti ada keyakinan dan juga ketenangan dalam menghadapi perubahan (informan III)

Dalam menjalankan pekerjaan, segala permasalahan kerja tidak harus dihadapi dengan ketakutan, namun selalu dihadapi dengan tenang dan pantang menyerah, tentunya ini membutuhkan peran pimpinan dalam memotivasi karyawan dengan mengajak bawahan menghadapi masalah dengan penyelesaian melalui diskusi dan tidak menyudutkan (informan IV).

Seiring dengan perkembangan zaman, akan selalu terjadi perubahan dalam dunia ini, baik dunia ekonomi, sains, teknologi, pemerintahan. Respon yang baik untuk menyikapi hal tersebut adalah respon yang penuh dengan kepositifan, ketenangan dan keyakinan untuk dapat menghadapi kondisi yang terus berubah. Respon tersebut dapat berupa keinginan untuk menjadi lebih baik di masa yang akan datang, peningkatan kompetensi dan skill, dan lain lainnya (informan V).

Dalam merespon perubahan yang sangat dinamis, dibutuhkan ketenangan dan keyakinan dalam hal mencapai tujuan. Hal ini perlu dilakukan mengingat semakin beragamnya pilihan pemecahan masalah dan strategi yang dapat diambil, sehingga dalam hal terburu-buru dapat mengambil langkah yang salah dan gagal dalam mencapai tujuan (informan VI).

Hasil kesimpulan dapat dimaknai berupa sikap kedewasaan berfikir dan bertindak dalam merespon semua masalah dengan positif. Kedewasaan berpikir dan bertindak sebagai faktor utama dan kunci keberhasilan menghadapi perubahan. Segala permasalahan kerja selalu dihadapi dengan tenang dan pantang menyerah serta keyakinan penuh untuk istikomah dalam menjalankan tugas dan kewajibannya dengan tanggungjawab.

Hal ini sesuai QS. Ali Imran: 139; QS. Fussilat: 30; QS. Yusuf: 87, bahwa melalui pertolongan Allah SWT akan diberikan petunjuk karena sikap hambanya yang selalu optimis tidak putus asa dan penuh keyakinan dalam menghadapi segala masalah.

3). Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat.

Berkaitan dengan indikator “bekerja sesuai dengan aturan dan syariat”, berikut respon dan tanggapan dari para informan sebagai berikut :

Pada prinsipnya menjalankan tugas yang diberikan perusahaan merupakan implementasi nilai amanah dalam hidup bersosial, hal ini juga diimplementasikan dalam bekerja

sehingga menjalankan tugas dan kewajiban yang diberikan oleh perusahaan dapat dilakukan se optimal mungkin (informan I).

Sebagai karyawan yang bekerja untuk dan atas nama perusahaan nilai ikhlas merupakan sebuah pedoman penting dalam bekerja, hal ini dikarenakan dengan ikhlas maka segala sesuatu hal yang dikerjakan akan dipermudah baik itu dari eksternal maupun internal diri sendiri (informan II).

Bekerja sesuai aturan merupakan kewajiban bagi karyawan. Apapun yang dikerjakan dan yang diberikan oleh atasan harus dilaksanakan dengan rasa ikhlas karena akan memberikan output yang baik dan bagus (informan III).

Mengerjakan tugas dengan senang hati dan tidak perhitungan dalam imbalan yang didapat merupakan bentuk kewajiban yang harus dilaksanakan karyawan sesuai aturan oleh karena itu nilai – nilai kewajiban tersebut harus dilandasi dengan kejujuran (informan IV)

Ikhlas merupakan kunci agar setiap individu tidak merasa berat dalam menjalankan setiap tugas dan kewajibannya, dari sikap yang ikhlas tersebut individu dapat bekerja dengan lebih ringan, all out dan best effort karena tidak ada beban mengganjal pada pikiran dan perasaannya. Sehingga output hasil kerja yang keluar dapat lebih maksimal (informan V)

Dalam melaksanakan tupoksinya, kita harus meyakini bahwa selain hak, kita juga memiliki kewajiban yang perlu dilakukan sehingga sebisa mungkin hak dan kewajiban yang kita dapat dan lakukan menjadi seimbang (informan VI).

Hasil kesimpulan dari tanggapan para informan dapat dimaknai oleh para *millennial* bahwa dalam melaksanakan tugas dan kewajiban sebagai implementasi nilai amanah dalam hidup bersosial sehingga akan dilaksanakan secara ikhlas, sesuai syariat dan aturan. Dengan bekerja sesuai dengan aturan dan syariat, segala sesuatu hal yang dikerjakan akan dipermudah baik itu dari eksternal maupun internal diri sendiri sehingga output yang dihasilkan lebih maksimal. Melaksanakan tugas kerja tidak hanya mengejar materi untuk kepentingan duniawi saja namun juga untuk kepentingan akhirat. Salah satu amal perbuatan yang diterima Allah SWT yaitu berbuat ikhlas. Dengan ikhlas akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT.

Keikhlasan merupakan dukungan motivasi yang memberikan kepribadian yang baik dalam rangka mengharap ridho dari Allah SWT (QS. Al-Fajr: 27-28).

Seseorang akan menjalankan pekerjaan dengan semangat dan senang hati, dengan niat mendapatkan pahala atas pekerjaan yang dilakukan. Bentuk kepatuhan dapat diwujudkan dengan mentaati aturan yang berlaku di tempat kerjanya, dan selalu ingin melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya sesuai dengan syariat.

4). **Membangun semangat kerja dengan amanah**

Hasil tanggapan wawancara terkait indikator "membangun semangat kerja dengan amanah" adalah sebagai berikut :

Generasi *millennial* merupakan generasi yang hidup di masa modern dimana segala jenis kegiatan dapat disimplifikasi tanpa mengurangi nilai dari hasil pekerjaan. Upaya membangun semangat kerja dengan amanah tersebut salah satunya ialah pemanfaatan teknologi, yang mana dengan pengetahuan tersebut menjadi bekal untuk saling mengajari lintas generasi guna mengembangkan ilmu pengetahuan semua kalangan (informan I)

Perkembangan ilmu pengetahuan merupakan hal yang sangat penting bagi seorang pekerja dimana sebagai generasi *millennial* yang masih memiliki semangat juang yang tinggi untuk menuntut ilmu tetap harus dipertahankan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi lingkungan sekitar (Informan II).

Dalam menghadapi perkembangan jaman dan perubahan perkembangan terutama pada teknologi maka kita harus bisa membangun semangat kerja untuk produktivitas. Upaya ini dapat dilakukan dengan kita harus selalu melakukan upgrade dalam ilmu tersebut (Informan III).

Beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang saat ini dan kedepan untuk menunjang produktivitas perusahaan (Informan IV).

Dewasa ini, perkembangan ilmu pengetahuan semakin pesat dan canggih seiring dengan perkembangan zaman. Sehingga, sebagai individu yang hidup di zaman sekarang wajib untuk mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi agar tidak tertinggal dan dapat meningkatkan kompetensi diri. Upaya yang dilakukan untuk membangun semangat kerja yang dilakukan dengan amanah dengan mempelajari ilmu pengetahuan dan teknologi (Informan V).

Mempelajari perkembangan teknologi sangat penting untuk mendorong perbaikan dan efisiensi kinerja di era digital dengan persaingan global saat ini merupakan wujud dari ikut membangun semangat kerja dengan Amanah (Informan VI)

Dari beberapa tanggapan informan terkait dengan indikator "membangun semangat kerja dengan amanah" dapat dimaknai bahwa para *millennial* dapat melakukan penyesuaian terhadap perubahan melalui peningkatan kompetensi

yang dilandasi keimanan sebagai amanah yang dititipkan untuk meningkatkan kesejahteraan. Wujud membangun semangat kerja dengan amanah dapat dilakukan dengan mempelajari teknologi dan mencari pengetahuan yang seluas-luasnya yang digunakan untuk meningkatkan *soft skill* guna menunjang produktivitas perusahaan.

Proses peningkatan kompetensi ini sangat disenangi oleh Allah SWT. Dengan melakukan eksplorasi ilmu pengetahuan dan teknologi, akan mendorong seseorang menggunakan akal untuk berpikir kritis (QS. Al-Isra 17: 36) sehingga dapat berpandangan luas untuk menerima kebenaran dari pengetahuan dan teknologi (QS. Az-Zumar 39:18) sebagai sarana dalam mencapai kebahagiaan baik di dunia maupun di akhirat (QS. Al-Mujadilah 58:11; QS. At-Taubah 9: 122). Seseorang yang berusaha untuk menuntut ilmu maka dia berada di jalan Allah SWT sampai kembali dan akan selalu dilapangkan jalannya menuju surga. (HR At-Tirmizi).

5). Produktivitas dalam bekerja

Hasil tanggapan beberapa responden terkait dengan indikator ” produktivitas dalam bekerja” adalah sebagai berikut :

Produktivitas dalam bekerja sangat diperlukan perusahaan, rasa ingin mengembangkan perusahaan diperoleh dari rasa memiliki antara karyawan dengan manajemen sehingga dengan terciptanya kondisi ini dapat mendorong para karyawan dari lintas generasi untuk berlomba menemukan inovasi guna kepentingan Bersama (informan I).

Ketidakpuasan atas suatu hal dalam pekerjaan dapat menjadi suatu hal untuk menggugah lahirnya inovasi, selain hal tersebut selalu melakukan evaluasi atas hasil maupun proses bekerja dapat menumbuhkan rasa untuk selalu ingin berkembang dan menjadikan perusahaan semakin baik (informan II).

Selalu melakukan update ataupun inovasi kerja dan selalu melakukan control terhadap aktivitas kerja (informan III).

Sebagai pekerja wajib melakukan aktivitas produktif dalam bekerja dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dengan melakukan berbagai cara salah satunya adalah mengembangkan gagasan maupun karya yang kreatif dan inovatif (informan IV).

Produktivitas dalam bekerja sangat diperlukan bagi suatu pribadi/pegawai karena cara berpikir yang inovatif dapat menghasilkan praktik kinerja yang lebih baik bagi karyawan. produktivitas dalam bekerja dapat berupa mencari wawasan atau pengetahuan yang mendalam, mengidentifikasi masalah yang potensial, memberikan ide-ide baru untuk perusahaan dan memberikan berbagai solusi atas masalah-masalah yang sedang dihadapi oleh perusahaan (informan V).

produktif berarti mencari cara untuk berpikir secara berbeda untuk menghasilkan praktek bisnis yang lebih baik bagi karyawan dan konsumen. Dalam hal ini dapat dilakukan dengan mempelajari hal-hal baru, mengidentifikasi potensi masalah yang dapat timbul, dan mencoba berbagai solusi dalam permasalahan yang timbul (informan VI).

Hasil kesimpulan tanggapan responden dapat dimaknai oleh para *millennial* dengan berpikir inovatif dapat menghasilkan praktik kinerja yang lebih baik. Para *millennial* akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dengan membuka pola pikir yang inovatif. Pola pikir inovatif akan digali melalui wawasan atau pengetahuan yang mendalam, eksplorasi peluang guna menghasilkan ide dan solusi dengan cara baru sehingga dapat diterapkan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dalam QS. At-Taubah 105 dijelaskan bahwa Allah SWT meminta hambanya untuk bekerja dan memberikan kenikmatan atas hasil yang didapatkan. Ketika seseorang bekerja akan menjalankan nilai syariat secara kaffah maka akan mempunyai keyakinan untuk mengharapkan ridho Allah SWT. Seseorang akan mendapatkan keuntungan di dunia dan keselamatan di akhirat untuk beribadah (Jufri et al., 2021).

6). Harmonisasi kerja

Hasil tanggapan responden tentang pemaknaan "harmonisasi kerja" sebagai berikut :

Dalam membangun harmonisasi lingkungan pekerjaan sebagai seorang karyawan wajib menjaga silaturahmi lintas generasi guna mendukung kinerja satu sama lain, dengan

silaturahmi yang dimaksud dapat meningkatkan kekompakan dalam bekerja karena hakikatnya bekerja dalam sebuah perusahaan ialah bekerja sebagai tim bukan sebagai individualis (informan I).

Mengerti atas apa yang diinginkan oleh rekan kerja baik itu atas bawah kanan kiri depan dan belakang menjadi sebuah kunci keharmonisan dalam bekerja dan menjalin hubungan dengan rekan kerja (informan II).

Membangun harmonisasi kerja dengan cara kita tidak egois dan tidak saling menyalahkan menciptakan suasana kerja yang baik dan saling mendukung serta apresiasi satu sama lain (informan III).

Upaya menciptakan hubungan yang harmonis di lingkungan kerja dengan membangun suasana yang positif dan nyaman (informan IV).

Harmonisasi kinerja di lingkungan kerja sangat dibutuhkan untuk menciptakan keselarasan pada teamwork karyawan dalam mencapai target kinerja dalam pencapaian tujuan atau keuntungan perusahaan. Untuk menjaga harmonisasi kinerja dibutuhkan komunikasi yang baik, diskusi berkala dan persepsi yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan (informan V).

Harmonisasi kerja merupakan salah satu upaya penyalarsan semua anggota dalam suatu organisasi agar tujuan bersama dapat tercapai dengan maksimal. Dengan harmonisnya suatu organisasi, tidak akan ada kesalahpahaman fatal yang terjadi dalam merespon perubahan (informan VI).

Harmonisasi kerja dimaknai oleh para *millennial* dengan membangun suasana kerja yang positif dan saling mendukung. Mereka akan berusaha menjalin hubungan kerja yang serasi meskipun ada konflik. Hubungan kerja ini akan diwujudkan dalam bentuk kerja sama antar tim, diskusi berkala, komunikasi yang baik dan penyalarsan persepsi yang sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sesuai QS. Al-Hujurat 10 dan QS. Al-Maidah 5:2 bahwa Allah SWT akan memberikan rahmat kepada hambanya yang tidak menyukai perselisihan, selalu bertawakal dan tolong menolong dalam kebajikan. Dengan menyalarskan antara akal dan kalbu akan memberikan pengaruh pada kondisi jiwa untuk saling menghargai, tolong menolong, saling berkomunikasi bila ada perbedaan dan

menghindari perselisihan. Ketercapaian harmonisasi kerja dapat saling memberi dan menerima sesuai kemampuan dalam bekerja, akan meningkatkan kinerja organisasi.

4.2. Pengujian Model Empiris

Dalam rangka pengujian model empiris, pengumpulan data melalui kuesioner dalam penelitian ini dilakukan selama 8 (delapan) bulan dari bulan Desember 2021 sampai dengan bulan Juli 2022 melalui proses penyebaran kuesioner dilakukan dengan menghubungi responden dan menjelaskan maksud dan tujuan kemudian menjelaskan cara pengisian melalui *link form online* atau email yang disebarakan kepada karyawan *millennial* yang memenuhi kriteria penelitian. Peneliti juga meminta bantuan kepada karyawan *millennial* yang sudah mengisi dan mempunyai group angkatan kerja sesuai kriteria.

Dengan mempertimbangkan waktu penelitian maka didapatkan jumlah responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini sebanyak 180 responden berasal dari wilayah Jakarta (Jakarta Selatan, Jakarta Pusat, Jakarta Barat) dan Jawa Tengah (Solo, Semarang, Tegal, Rembang, Pekalongan, Demak, Salatiga, Wonosobo, Kendal, Grobogan, Gubuk, Kudus, Blora, Demak, Surakarta, Wonosobo, Ngawen, Tegal, Weleri, Bumiayu). Hasil pengumpulan data responden dapat diolah karena ukuran sampel minimal berkisar antara 100 – 150 bisa digunakan untuk diolah dengan SEM (Hair et al., 2014). Hasil pengumpulan data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Hasil Pengumpulan Data

No.	Keterangan	Jumlah Responden	Prosentase
1.	Kuesioner yang disebar	271	100 %
2.	Kuesioner yang tidak kembali	91	33,58%
3.	Kuesioner yang masuk	180	66,42%
4.	Kuesioner yang tidak memenuhi syarat	20	11,1%
5.	Kuesioner yang digunakan	160	88,9%

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Jumlah sampel dalam penelitian yang sudah disebar ke karyawan *millennial* yang beragama Islam sebanyak 271 responden yang berada diseluruh wilayah Jawa Tengah dan Jakarta, namun dari waktu yang telah ditentukan hanya 180 responden yang merespon, dengan response rate sebesar $(180/271) \times 100\% = 66.42\%$. Dari 180 kuesioner yang direspon oleh responden ternyata yang dapat digunakan sebanyak 160, sehingga respon rate sebesar $(160/180) \times 100\% = 88.9\%$. Sebagian responden tidak mengembalikan kuesioner, dengan alasan sedang sibuk dan tidak mau mengisi karena tidak ada waktu, sedangkan alasan kuesioner tidak dapat digunakan adalah karena responden tidak mengisi data dan jawaban dengan lengkap.

4.3. Deskripsi Responden

Untuk analisis pendahuluan, akan disajikan deskripsi mengenai karakteristik responden yang diperoleh berdasarkan jawaban responden yang menjadi objek penelitian. Deskripsi responden dalam hal ini dapat diuraikan meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, tingkat pendidikan dan wilayah tempat responden bekerja. Semua responden dalam studi ini adalah beragama Islam sesuai dengan kriteria

pengambilan sampel dalam penelitian ini. Data karakteristik responden tersaji dalam Tabel 4.2. sebagai berikut:

Tabel 4.2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Dimensi	Jumlah	Prosentase
1.	Usia	21 tahun s/d 30 tahun	127	79.4%
		31 tahun s/d 41 tahun	33	20.6%
2.	Jenis Kelamin	Laki-laki	77	48.1%
		Perempuan	83	51.9%
3.	Masa Kerja	1 tahun s/d 4 tahun	129	80.6%
		5 tahun s/d 8 tahun	20	12.5%
		9 tahun s/d 12 tahun	6	3.8%
		13 tahun s/d 17 tahun	5	3.1%
4.	Tingkat Pendidikan	D3	18	11.25%
		S1	127	79.38%
		S2	15	9.37%
5.	Tempat Bekerja	Jakarta	36	22.5%
		Jawa Tengah	124	77.5%

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 4.2. dapat ditunjukkan bahwa dari 160 responden didominasi oleh responden berusia 21 tahun sampai dengan 30 tahun sebanyak 127 karyawan *millennial* dengan presentase 79.4 persen. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum dari seluruh responden merupakan karyawan yang tergolong usia produktif karena pada usia tersebut memiliki semangat bekerja yang baik dan mobilitas yang tinggi untuk terus meningkatkan performa kerja pada organisasi. Usia kurang dari 30 tahun bagi perusahaan merupakan aset yang produktif dengan idealis dan semangat tinggi yang nantinya dapat membantu organisasi dalam

mengatasi perubahan lingkungan organisasi yang terus berkembang. Dengan karyawan di usia kurang dari 30 tahun memberikan gambaran bahwa mereka merupakan karyawan muda yang memiliki karakter pemimpin. Ketika menghadapi tekanan dan dengan dilandasi agama maka akan mampu menghadapi perubahan. Mereka akan patuh dan mampu bekerja dengan semangat tinggi karena memiliki intelektual tinggi dan orientasi untuk sukses, hal ini akan membantu organisasi meningkatkan kinerjanya.

Berdasarkan jenis kelamin diketahui bahwa jumlah Perempuan lebih banyak daripada jumlah lelaki, sebanyak 83 dengan prosentase atau 52 persen, hal ini terindikasi bahwa karyawan *millennial* perempuan dipercaya lebih mampu menunjukkan sikap telaten dalam mempelajari hal-hal baru untuk meningkatkan kompetensinya.

Data karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dijelaskan bahwa responden dengan masa kerja 1-4 tahun yang mendominasi sebanyak 135 responden dengan prosentase sebesar 84.4 persen, hal ini menunjukkan bahwa kondisi karyawan mayoritas berada pada usia yang baru memasuki usia kerja dengan idealisme yang tinggi dan sebagai karyawan baru mereka akan bekerja dengan semangat tinggi untuk peningkatan performa dalam rangka meningkatkan karirnya.

Berdasar tingkat pendidikan dapat ditunjukkan pula bahwa dari 160 responden, yang berpendidikan S1 sebanyak 127 Orang dengan presentase 79.38 persen sedang yang terendah yaitu berpendidikan S2 dengan presentase sebanyak 9.37 persen. Dari hal tersebut menunjukkan bahwa karena tuntutan organisasi

menghendaki karyawan *millennial* berpendidikan sarjana dalam rangka menunjang kompetensi untuk pekerjaannya. Dari latar belakang pendidikan yang ditempuh oleh responden sebagian besar responden memiliki tingkat kesejahteraan sosial ekonomi yang lebih baik sehingga mereka dapat menempuh pendidikan yang lebih baik hingga tamat sarjana. Banyaknya generasi *millennial* yang memiliki pendidikan tinggi sarjana menjadi sebuah *game changer* di Indonesia, sebab sekarang hampir seluruh pekerjaan kerah biru mewajibkan calon pegawai mereka untuk memiliki tingkat pendidikan yang setara sarjana untuk bisa melamar suatu posisi.

Kemudian untuk karakteristik responden berdasarkan tempat bekerja banyak didominasi oleh karyawan *millennial* di Jawa Tengah, artinya sebagian besar karyawan yang merespon kuesioner sebagian besar ada di Jawa Tengah.

4.4. Deskripsi Variabel

Untuk mendapatkan gambaran atas data penelitian yang dikumpulkan maka perlu melakukan analisis deskripsi variabel yaitu teknik analisis indeks dengan dilakukan pembobotan dari kriteria scoring masing-masing indikator (A. Ferdinand, 2011). Analisis ini dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif rerata dan nilai indeks pada skala 1 sampai dengan 7 sebagai tanda penilaian atas persepsi responden. Pernyataan persepsi responden akan mendapat skor 1 yaitu Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan skor 7 yaitu sangat setuju. Perhitungan nilai *indeks* indikator dilakukan pada setiap indikator dari masing-masing variabel yang diteliti yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC), *Individual*

Readiness to Change (IRC), *Change Oriented Leadership (COL)*, *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* dan *Employee Innovative Performance (EIP)*.

Melihat nilai jawaban responden pada skala 1 sampai dengan skala 7, maka angka indeks yang dihasilkan dari angka 1 sampai dengan 7, sehingga kategorisasi jawaban menggunakan ketentuan ketentuan rentang (r) = skor rata-rata tertinggi hingga skor rata-rata terendah yaitu $r = 7 - 1 = 6$.

Interpretasi nilai indeks dengan menggunakan kriteria 3 kotak (*three box method*) atau (k) = 3 dan didapatkan panjang kelas atau interval kelas = (P) = r / k , maka rentang nilai sebesar 6 ini dibagi menjadi 3 sehingga akan menghasilkan rentang nilai sebesar 2 ($6/3$). Nilai angka 2 akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Adapun interpretasi nilai indeks dari tree box method adalah sebagai berikut:

NI = 1.0 s/d 3.0 Dikategorikan RENDAH

NI = 3.01 s/d 5.0 Dikategorikan SEDANG

NI = 5.01 s/d 7.0 Dikategorikan TINGGI

Hasil dari skor jawaban responden pada masing-masing item pertanyaan dalam kuesioner ini akan dideskripsikan sebagai berikut:

4.4.1. *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

Indikator variabel *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* meliputi: optimisme menghadapi perubahan, ketenangan dalam menghadapi perubahan, bekerja sesuai dengan aturan dan syariat, membangun semangat kerja dengan amanah, produktivitas dalam bekerja dan membangun harmonisasi kerja. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan dapat dijelaskan deskripsi variabel

Muthma'innah Adaptive Capability (MAC) yang dapat disajikan pada Tabel 4.3

berikut:

Tabel 4.3. Deskripsi Variabel *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*

No	Indikator	1	2	3	4	5	6	7	Jml	Nilai indeks	Kategori
1	Optimis terhadap perubahan	0	0	1	7	14	65	73	160	6.26	Tinggi
		0	0	3	28	70	390	511	1.002		
2	Ketenangan menghadapi perubahan										
2.1	Tenang ketika menghadapi perubahan di tempat kerja	1	0	3	9	19	60	68	160	6.11	Tinggi
		1	0	9	36	95	360	476	977		
2.2	Tenang dan yakin mendapat pertolongan dalam merespon perubahan.	0	0	0	3	7	30	120	160	6.7	Tinggi
		0	0	0	12	35	180	840	1.067		
3	Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat	1	0	0	9	15	52	83	160	6.28	Tinggi
		1	0	0	36	75	312	581	1.005		
4	Membangun semangat kerja dengan amanah.	0	0	0	5	18	54	83	160	6.34	Tinggi
		0	0	0	20	90	324	581	1.015		
5	Produktif dalam bekerja.	1	2	0	9	24	50	74	160	6.1	Tinggi
6	Harmonisasi Kerja										
6.1	Mampu mengendalikan emosi dan bekerja sama	1	0	2	4	17	58	78	160	6.3	Tinggi
		1	0	6	16	85	348	546	1.002		
6.2	Tidak menciptakan konflik dengan pihak lain	0	0	1	8	21	64	66	160	6.2	Tinggi
		0	0	3	32	105	384	462	986		
									Rata-Rata	6.28	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Data pada Tabel 4.3. diatas memberikan informasi bahwa rata-rata keseluruhan nilai *indeks* rata-rata jawaban responden terhadap variabel *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) sebesar 6.28, dengan kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan *millennial* telah mempunyai *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) yang tinggi dalam diri mereka, namun masih ada beberapa responden yang belum menunjukkan sikap *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC), hal ini dapat dilihat dalam indikator *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) yang masih berada dibawah nilai angka 5 (lima). Responden masih tidak percaya diri dalam menghadapi perubahan. Ketika responden menghadapi perubahan akan cenderung menanggapi dengan kepasrahan. Rendahnya nilai *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) yang dimiliki responden akan menutup responden untuk berfikir dan bersikap. Mereka tidak ada keinginan untuk melakukan perubahan yang lebih baik sehingga cenderung tertutup, emosi dan dan tidak mau mencari atau *sharing knowledge* terhadap rekan kerja.

4.4.2. Individual Readiness to Change (IRC)

Indikator variabel *Individual Readiness to Change* (IRC) meliputi: keinginan untuk maju ke arah yang lebih baik, dukungan sikap atas cara kerja baru, kemauan mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru, kemauan untuk bekerja lebih baik dengan prosedur kerja yang baru, memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan indeks variabel *Individual Readiness to Change* (IRC) dapat disajikan pada Tabel 4.4. sebagai berikut:

Tabel 4.4. Deskriptif Variabel *Individual Readiness to Change (IRC)*

No	Pernyataan pada Indikator	1	2	3	4	5	6	7	Jml	Nilai indeks	Kategori
1	Keinginan untuk maju ke arah yang lebih baik	0	0	0	7	14	57	82	160	6.34	Tinggi
		0	0	0	28	70	342	574	1.014		
2	Dukungan sikap cara kerja baru.	0	2	3	11	20	53	71	160	6.08	Tinggi
		0	4	9	44	100	318	497	972		
3	Kemauan mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru.	0	0	0	3	19	45	93	160	6.43	Tinggi
		0	0	0	12	95	270	651	1.028		
4	Kemauan mengikuti perubahan yang lebih baik dengan prosedur kerja baru	0	0	0	5	11	57	87	160	6.41	Tinggi
		0	0	0	20	55	342	609	1.026		
5	Memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi perubahan.	0	0	1	5	15	54	85	160	6.36	Tinggi
		0	0	3	20	75	324	595	1.017		
									Rata-Rata	6.32	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Data Tabel 4.4. diatas memberikan informasi bahwa jawaban responden secara keseluruhan terhadap *Individual Readiness to Change (IRC)* yang diukur dengan 5 indikator menunjukkan nilai *indeks* rata-rata sebesar 6.32 dan masuk dalam kategori tinggi. Hal ini menjelaskan bahwa para *millennial* telah memiliki kesiapan dalam menghadapi perubahan, namun masih ada yang belum mendukung perubahan karena beberapa faktor termasuk keyakinan atas perubahan hanya didukung dengan spirit yang terbatas pada motif-motif material atau sosial yang belum dilandasi dengan motif untuk menjalankan amanah.

Para *Millennial* diharapkan memiliki iman dan takwa yang kuat sebagai banteng dalam menghadapi segala perubahan. Era modern merupakan perjalanan

generasi *millennial* dalam membentuk perubahan yang berlandaskan pada nilai-nilai agama. Perspektif pengetahuan, ide dan kreativitas, serta standar keyakinan, merupakan aset penting generasi *millennial* dalam menghadapi perubahan.

4.4.3. *Change Oriented Leadership (COL)*

Indikator variabel *Change Oriented Leadership (COL)* meliputi: dorongan pimpinan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan, kemampuan pemimpin menjabarkan visi dengan jelas, pemimpin selalu berdiskusi dalam membuat rencana perubahan besar, pemimpin bernegosiasi secara persuasif, pemimpin mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat, pemimpin mampu melihat peluang dan tantangan organisasi di masa depan dan pemimpin bersedia mengambil risiko dan optimis dalam melakukan perubahan besar. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan deskriptif variabel *Change Oriented Leadership (COL)* dapat disajikan pada Tabel 4.5. berikut:

Tabel 4.5. Deskriptif Variabel *Change Oriented Leadership (COL)*

No	Pernyataan pada Indikator	1	2	3	4	5	6	7	Jml	Nilai indeks	Kategori
1	Pimpinan mendorong berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan	0	0	1	9	20	54	76	160	6.22	Tinggi
		0	0	3	36	100	324	532	995		
2	Pemimpin mampu menjabarkan visi dengan jelas	0	1	1	12	26	53	67	160	6.06	Tinggi
		0	2	3	48	130	318	469	970		
3	Pemimpin selalu berdiskusi dalam membuat rencana perubahan besar.	0	1	1	11	27	52	68	160	6.08	Tinggi
		0	2	3	44	135	312	476	972		

No	Pernyataan pada Indikator	1	2	3	4	5	6	7	Jml	Nilai indeks	Kategori
4	Pemimpin selalu bernegosiasi secara persuasif	0	1	2	15	34	49	59	160	5.91	Tinggi
		0	2	6	60	170	294	413	945		
5	Pemimpin mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat.	1	0	5	9	22	53	70	160	6.06	Tinggi
		1	0	15	36	110	318	490	970		
6	Pemimpin mampu melihat peluang dan tantangan masa depan.	0	0	3	9	24	54	70	160	6.12	Tinggi
		0	0	9	36	120	324	490	979		
7	Pemimpin bersedia mengambil resiko dan optimis dalam melakukan perubahan besar	0	0	4	9	25	53	69	160	6.09	Tinggi
		0	0	12	36	125	318	483	974		
									Rata-Rata	6.05	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Data Tabel 4.5. tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata nilai indeks keseluruhan jawaban responden pada variabel *Change Oriented Leadership (COL)* yang diukur dengan 7 indikator adalah sebesar 6.05. Nilai *indeks* tersebut masuk dalam kategori tinggi.

Hasil ini memberikan informasi bahwa rata-rata pemimpin telah menunjukkan seorang pemimpin yang mempunyai orientasi pada perubahan. Hal ini didukung dari nilai rata-rata yang menunjukkan nilai tinggi. Melihat nilai-nilai di setiap indikator yang masih menunjukkan beberapa nilai rendah maka dibutuhkan seorang pemimpin yang tidak hanya menguasai teknologi namun harus berani mengambil langkah dan keputusan penting serta memberikan

pemahaman penuh kepada bawahannya tentang pentingnya nilai budaya dan visi organisasi.

4.4.4. *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*

Indikator variabel *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* meliputi: ritual (ibadah), keyakinan (iman), mengingat Allah SWT (Dzikrullah) ketika bekerja. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan indeks variabel *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* dapat disajikan pada Tabel 4.6. berikut:

Tabel 4.6. Deskriptif Variabel *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*

No	Pernyataan pada Indikator	1	2	3	4	5	6	7	Jml	Nilai Indeks	Kategori
1.	Ritual (Ibadah)										
1.1	Bekerja diniatkan untuk ibadah	0	0	0	3	6	30	121	160	6.68	Tinggi
		0	0	0	12	30	180	847	1.069		
1.2	Bekerja mencari keridhoan Allah SWT	0	0	0	2	10	34	114	160	6.63	Tinggi
		0	0	0	8	50	204	798	1.060		
1.3	Bekerja untuk mengembangkan amanah dan kemakmuran	1	0	1	2	11	48	97	160	6.46	Tinggi
		1	0	3	8	55	288	679	1.034		
2.	Keyakinan (Iman)										
2.1	Kebebasan untuk mempraktekan agama	1	0	1	1	15	37	105	160	6.50	Tinggi
		1	0	3	4	75	222	735	1.040		
2.2	Meyakini bekerja keras adalah bagian dari iman	0	0	0	3	9	33	115	160	6.63	Tinggi
		0	0	0	12	45	198	805	1.060		

No	Pernyataan pada Indikator	1	2	3	4	5	6	7	Jml	Nilai Indeks	Kategori
2.3	Tempat kerja memiliki program keagamaan secara teratur	0	1	3	10	14	38	94	160	6.29	Tinggi
		0	2	9	40	70	228	658	1.007		
2.4	Merasa terhubung dengan visi dan misi organisasi	0	0	1	10	23	44	82	160	6.23	Tinggi
		0	0	3	40	115	264	574	996		
2.5	Tempat kerja memberikan kesejahteraan karyawan	0	1	1	5	24	43	86	160	6.28	Tinggi
		0	2	3	20	120	258	602	1.005		
3	Mengingat Allah (Dzikhruallah) Ketika Bekerja										
3.1	Keyakinan diawasi oleh Allah SWT saat bekerja	0	0	0	4	6	25	125	160	6.69	Tinggi
		0	0	0	16	30	150	875	1.071		
3.2	Bekerja tidak bertentangan dengan agama	0	2	0	8	17	38	95	160	6.34	Tinggi
		0	4	0	32	85	228	665	1.014		
3.3	Menggunakan intuisi dalam mengambil keputusan.	0	2	2	16	35	44	61	160	5.88	Tinggi
		0	4	6	64	175	264	427	940		
									Rata-Rata	6.42	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Data Tabel 4.6. tersebut menunjukkan bahwa rata-rata keseluruhan nilai rata-rata jawaban responden pada variabel *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* adalah 6.42 yang masuk pada kategori tinggi. Hasil ini memberikan informasi bahwa karyawan *millennial* telah memiliki *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* yang bagus dimana sebagian besar responden telah memiliki semangat dalam bekerja yang dilandasi nilai religiusitas dan nilai spiritual di tempat kerja sehingga memberikan kehidupan batin dan rasa kebersamaan serta kebermaknaan dalam bekerja, namun masih ada beberapa responden yang belum memiliki *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*.

Dalam melakukan aktivitas kerja responden telah didasarkan pada nilai iman, namun karena dukungan organisasi dan pemimpin belum memberikan kenyamanan dalam bekerja akan memberikan dampak dalam beraktivitas. Organisasi perlu memfasilitasi karyawan *millennial* dengan nilai-nilai agama dan keimanan sehingga akan memberikan kehidupan batin dan kebermaknaan dalam bekerja.

4.4.5. *Employee Innovative Performance (EIP)*

Indikator variabel *Employee Innovative Performance (EIP)* meliputi: pencarian teknologi baru untuk menghasilkan ide kreatif, menghasilkan ide baru yang inovatif, mengembangkan rencana dan jadwal untuk implementasi ide baru, kuat dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaan, gigih dan antusias dalam pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian di lapangan *indeks* variabel *Employee Innovative Performance (EIP)* dapat disajikan pada Tabel 4.7. sebagai berikut:

Tabel 4.7. Deskriptif Variabel *Employee Innovative Performance (EIP)*

No	Pernyataan pada Indikator	1	2	3	4	5	6	7	Jml	Nilai indeks	Kategori
1	Pencarian teknologi baru untuk mengembangkan kreativitas	0	0	0	4	22	54	80	160	6.31	Tinggi
		0	0	0	16	110	324	560	1.010		
2	Menghasilkan ide baru yang inovatif.	0	0	1	5	32	59	63	160	6.11	Tinggi
		0	0	3	20	160	354	441	978		
3	Mengembangkan rencana dan Implementasi ide baru yang inovatif.	0	0	1	8	33	52	66	160	6.09	Tinggi
		0	0	3	32	165	312	462	974		
4	Kuat dan Semangat menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	3	21	47	89	160	6.39	Tinggi
		0	0	0	12	105	282	623	1022		
5	Gigih dan Antusias dalam menjalankan pekerjaan	0	0	1	7	18	55	79	160	6.28	Tinggi
		0	0	3	28	90	330	553	1.004		
									Rata-Rata	6.24	Tinggi

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Data Tabel 4.7. tersebut menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan dari jawaban responden dengan 5 indikator pada variabel *Employee Innovative Performance (EIP)* adalah sebesar 6.24, hal ini menunjukkan nilai indeks pada kategori tinggi

Hasil ini memberikan informasi bahwa karyawan *millennial* telah menunjukkan adanya kemampuan menghasilkan ide yang inovatif dalam menjalankan pekerjaan, namun masih ada beberapa karyawan *millennial* yang belum menunjukkan sikap kreatif dalam bekerja. Responden membutuhkan

dukungan organisasi untuk menumbuhkan motivasi sehingga dapat mengubah perilaku dan karakteristiknya menjadi lebih baik sehingga dapat bekerja secara adaptif dengan sandaran *muthma'innah* guna menumbuhkan sikap inovatif dalam bekerja.

4.5. Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini mencakup evaluasi yang meliputi evaluasi normalitas, evaluasi Outliers, evaluasi multikolinearitas yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.5.1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari indikator-indikator dalam variabel penelitian. Kriteria sebuah indikator normal dan linear adalah dari nilai *critical ratio* (CR) *skewness* dan *kurtosis* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.001 (1%), sehingga dapat disimpulkan yaitu tidak ada data yang menyimpang.

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai *skewness* dan *kurtosis* dari indikator-indikator dalam variabel penelitian. Kriteria sebuah indikator normal adalah dari nilai *critical ratio* (CR) *skewness* dan *kurtosis* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0.001. Hasil uji normalitas univariat dan multivariate selengkapnya disajikan pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8. Hasil Uji Normalitas

Variabel	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
COL7	1,000	7,000	,022	,113	-,751	-1,938
COL6	1,000	7,000	,013	,068	-,029	-,074
COL5	1,000	7,000	-,107	-,553	-,322	-,833
IRC5	1,000	7,000	-,114	-,590	-,724	-1,870
IRC2	1,000	7,000	-,071	-,364	-,472	-1,219
MAC3	1,000	7,000	-,266	-1,371	-,353	-,911
EIP5	1,000	7,000	-,309	-1,595	-,611	-1,578
EIP4	1,000	7,000	-,286	-1,478	-,607	-1,567
EIP3	1,000	7,000	-,301	-1,552	-,556	-1,435
EIP2	1,000	7,000	-,117	-,602	-,542	-1,399
EIP1	1,000	7,000	-,347	-1,794	-,443	-1,145
MAC6	1,000	7,000	-,139	-,720	-,623	-1,608
IWS3	1,000	7,000	-,203	-1,047	-,574	-1,483
MAC1	1,000	7,000	-,158	-,817	-,501	-1,294
MAC5	1,000	7,000	-,278	-1,435	-,655	-1,690
MAC4	1,000	7,000	-,173	-,894	-,358	-,924
MAC2	1,000	7,000	-,158	-,816	-,517	-1,335
IRC1	1,000	7,000	-,314	-1,620	-,718	-1,854
IRC3	1,000	7,000	-,079	-,405	-,362	-,934
IRC4	1,000	7,000	-,137	-,708	-,575	-1,484
COL1	1,000	7,000	-,286	-1,478	-,310	-,800
COL2	1,000	7,000	-,104	-,537	-,385	-,995
COL3	1,000	7,000	-,042	-,219	-,760	-1,962
COL4	1,000	7,000	,149	,769	-,468	-1,208
IWS1	1,000	7,000	-,162	-,836	-,614	-1,587
IWS2	1,000	7,000	-,093	-,482	-,720	-1,859
Multivariate					42,208	6,996

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Tabel 4.8. di atas menunjukkan bahwa Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria *critical ratio* sebesar ± 2.58 pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) *skewness* terkecil pada indikator EIP1 -1.794 dan tertinggi pada indikator COL4 sebesar 0.769. Nilai CR kurtosis terendah pada indikator COL7 sebesar -1.938 dan nilai CR tertinggi pada indikator COL6 sebesar -0.074. Dari hasil nilai pada semua

indikator baik skewness dan kurtosis memiliki nilai *critical ratio* antara ± 2.58 sehingga semua indikator normal univariate. Menurut Hair (2014), disebutkan bahwa data yang normal secara multivariate pasti data tersebut akan normal secara univariate, namun sebaliknya jika secara keseluruhan data menunjukkan normal secara univariate, maka tidak menjamin akan normal secara multivariate. Sedangkan nilai kurtosis multivariate sebesar 42.208 dan CR sebesar 6.996. Nilai ini masih berada diluar rentang ± 2.58 yang menunjukkan bahwa data tidak normal multivariate.

4.5.2. Evaluasi Outlier

Untuk mengetahui data outlier dapat dilakukan dengan mengevaluasi secara univariate dan multivariate outlier. Outlier merupakan data atau observasi yang bersifat unik yaitu data yang memiliki karakteristik berbeda jauh dari hasil pengamatan lainnya dalam bentuk data ekstrim. Untuk menjelaskan bahwa data outlier dapat dideteksi dari nilai-nilai ekstrim yang muncul baik pada variabel tunggal maupun variabel kombinasi.

1. Univariate Outlier

Pengujian univariate outlier dilakukan pada tiap indikator/item pertanyaan menggunakan SPSS 22. Uji univariate outlier dilakukan dengan cara membandingkan nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outlier dengan cara mengkonversikan nilai data penelitian ke dalam *standard score* (z-score) yang memiliki rata-rata 0 (nol) dengan standar deviasi 1,00. Dalam penelitian ini, dengan sampel 160, observasi data yang memiliki nilai z-score $\geq 3,0$ dikategorikan sebagai outliers (A. Ferdinand, 2011) dan data observasi

yang memiliki nilai z-score dalam rentang ± 3 dikategorikan tidak univariate outlier. Hasil pengolahan data untuk pengujian univariate outlier selengkapnya disajikan pada tabel di bawah ini.

**Tabel. 4.9. Uji Univariate Outliers
Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(IRC1)	160	-2.14407	1.97336	.0000000	1.0000000
Zscore(IRC2)	160	-2.18352	1.89147	.0000000	1.0000000
Zscore(IRC3)	160	-2.22751	2.07512	.0000000	1.0000000
Zscore(IRC4)	160	-2.02019	1.88986	.0000000	1.0000000
Zscore(IRC5)	160	-1.88117	1.84238	.0000000	1.0000000
Zscore(COL1)	160	-2.32695	1.81752	.0000000	1.0000000
Zscore(COL2)	160	-2.20271	2.03497	.0000000	1.0000000
Zscore(COL3)	160	-1.97103	1.68184	.0000000	1.0000000
Zscore(COL4)	160	-2.16587	1.91106	.0000000	1.0000000
Zscore(COL5)	160	-2.35568	1.97661	.0000000	1.0000000
Zscore(COL6)	160	-2.90107	2.49000	.0000000	1.0000000
Zscore(COL7)	160	-2.10007	1.75769	.0000000	1.0000000
Zscore(MAC1)	160	-2.17651	1.86498	.0000000	1.0000000
Zscore(MAC2)	160	-2.28648	1.70447	.0000000	1.0000000
Zscore(MAC3)	160	-2.33725	1.72018	.0000000	1.0000000
Zscore(MAC4)	160	-2.42973	1.69866	.0000000	1.0000000
Zscore(MAC5)	160	-2.20486	1.54145	.0000000	1.0000000
Zscore(MAC6)	160	-2.09595	1.60279	.0000000	1.0000000
Zscore(IWS1)	160	-2.46256	1.67041	.0000000	1.0000000
Zscore(IWS2)	160	-2.28846	1.65574	.0000000	1.0000000
Zscore(IWS3)	160	-2.51352	1.55627	.0000000	1.0000000
Zscore(EIP1)	160	-2.55469	1.67960	.0000000	1.0000000
Zscore(EIP2)	160	-2.76823	1.79165	.0000000	1.0000000
Zscore(EIP3)	160	-2.48672	1.53900	.0000000	1.0000000
Zscore(EIP4)	160	-2.36456	1.55122	.0000000	1.0000000
Zscore(EIP5)	160	-2.27285	1.65927	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	160				

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Pada tabel 4.9. di atas menunjukkan bahwa nilai z-skor dari indikator-indikator dengan nilai z-skor terendah pada COL6 sebesar -2.90103 dan tertinggi pada COL6 sebesar 2.49000. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat nilai outlier yang dapat ditunjukkan dengan perolehan nilai z-score berada dalam rentang ± 3 .

2. Multivariat Outlier

Outlier pada tingkat multivariate dapat dilihat dari jarak mahalanobis (Mahalanobis Distance). Jarak *mahalanobis* (*mahalonobis distance*) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensi. Kriteria yang digunakan berdasarkan nilai *chi-square* pada tingkat derajat kebebasan (*degree of freedom*) tertentu yaitu jumlah indikator yang digunakan pada tingkat signifikansi tertentu ($p > 0.001$). Nilai *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat kebebasan (df) sebesar 26 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi > 0.001 adalah $\chi^2 (26:0.001) = 54.05$. Hasil perhitungan *Mahalanobis distance* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10. Hasil Uji Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
155	52,832	,001	,204
154	50,891	,002	,060
133	50,438	,003	,010
134	49,829	,003	,002

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis d-squared* tertinggi diperoleh pada observasi 155 sebesar 52.832. Karena semua data

observasi memperoleh nilai Mahalanobis d-squared < 54.05 , sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data observasi yang multivariate outlier.

4.5.3. Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas

Multikolinieritas dapat dideteksi dengan melihat hasil determinan matriks kovarians. Evaluasi yang digunakan untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas atau singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah matrik kovarians sampelnya. Apabila nilai determinan sangat kecil terdapat masalah pada multikolinieritas atau singularitas (Hair et al., 2014). Hasil nilai *Determinant of sample covariance matrix* selengkapnya disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.11. Determinant of Covariance Matrix

	COL5	IRC5	IRC2	MAC3	EIP5	EIP4	EIP3	EIP2	EIP1	MAC6	IWS3	MAC1	MAC5	MAC4	MAC2	IRC1	IRC3	IRC4	COL2	COL3	COL4	IWS1	IWS2	
COL5	1,906																							
IRC5	1,023	2,580																						
IRC2	,664	1,491	2,154																					
MAC3	,661	1,048	,900	2,173																				
EIP5	,576	,418	,318	,496	2,314																			
EIP4	,591	,619	,631	,622	1,895	2,333																		
EIP3	,677	,634	,576	,797	1,844	1,897	2,207																	
EIP2	,684	,579	,558	,614	1,478	1,560	1,601	1,721																
EIP1	,662	,612	,531	,726	1,758	1,784	1,787	1,564	1,995															
MAC6	,789	1,275	,901	1,499	,580	,674	,743	,680	,738	2,615														
IWS3	,370	,663	,466	1,012	,530	,621	,622	,616	,692	,943	2,160													
MAC1	,652	1,018	,743	1,326	,596	,703	,768	,579	,743	1,539	,914	2,190												
MAC5	,704	1,171	,931	1,551	,663	,758	,900	,696	,844	1,881	1,006	1,546	2,549											
MAC4	,842	1,102	,796	1,351	,393	,582	,662	,559	,706	1,625	,896	1,327	1,693	2,099										
MAC2	,641	1,224	,900	1,457	,628	,743	,872	,790	,784	1,525	,938	1,505	1,649	1,393	2,246									
IRC1	,602	1,507	1,490	,920	,216	,389	,498	,398	,325	,998	,412	,634	1,004	,959	,813	2,110								
IRC3	,778	1,872	1,340	,877	,328	,564	,550	,487	,483	1,151	,522	,769	,987	,819	,985	1,282	1,932							
IRC4	,761	1,916	1,457	,998	,229	,512	,529	,475	,445	1,379	,523	,971	1,191	1,066	1,131	1,466	1,627	2,340						
COL2	1,006	,828	,374	,690	,538	,475	,597	,564	,564	,965	,474	,623	,762	,774	,692	,458	,712	,763	1,992					
COL3	1,481	1,111	,687	,804	,669	,627	,707	,676	,745	1,143	,651	,901	1,043	1,043	,690	,729	,825	,889	1,516	2,681				
COL4	1,263	,757	,404	,758	,550	,481	,643	,600	,591	,956	,600	,694	,744	,807	,693	,545	,611	,662	1,396	1,737	2,152			
IWS1	,130	,613	,268	,956	,583	,503	,581	,543	,642	,958	1,404	,636	,901	,713	,755	,488	,445	,511	,450	,563	,561	2,094		
IWS2	,136	,804	,375	,949	,560	,500	,479	,480	,525	,870	1,417	,726	,851	,651	,802	,430	,580	,608	,380	,454	,516	1,611	2,300	

Condition number = 103,123

Eigenvalues

21,170 6,801 4,569 4,034 2,914 1,280 1,178 993 ,862 ,821 ,738 ,687 ,651 ,588 ,558 ,535 ,493 ,430 ,416 ,361 ,288 ,272 ,205

Determinant of sample covariance matrix = ,244

Sumber: data primer yang diolah, 2022

Pada hasil output analisis di atas menunjukkan bahwa nilai *Determinant of sample covariance matrix* sebesar 0.244 dan nilai ini > 0.1 , artinya bahwa tidak terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas pada data yang diamati.

4.5.4. Pengujian Residual

Pengujian residual menunjukkan bahwa model yang dimodifikasi dapat diterima secara signifikan dan residual yang ditentukan adalah $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 5% (Hair et al., 2014). Berdasarkan hasil olahan AMOS menunjukkan tidak terdapat nilai residual yang melebihi 2,58.

4.6. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.6.1. Uji Validitas

Uji validitas merupakan alat ukur untuk mengetahui valid atau tidaknya variabel. Instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diukur. Adapun alat untuk menguji validitas instrumen dengan menggunakan uji analisis faktor (faktor loading). Analisis ini untuk memastikan bahwa setiap butir pertanyaan terklasifikasi pada setiap variabel. Adapun nilai faktor loading mencapai lebih besar atau sama dengan 0.5 ($P \geq 0.5$).

1. Pengukuran *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC).

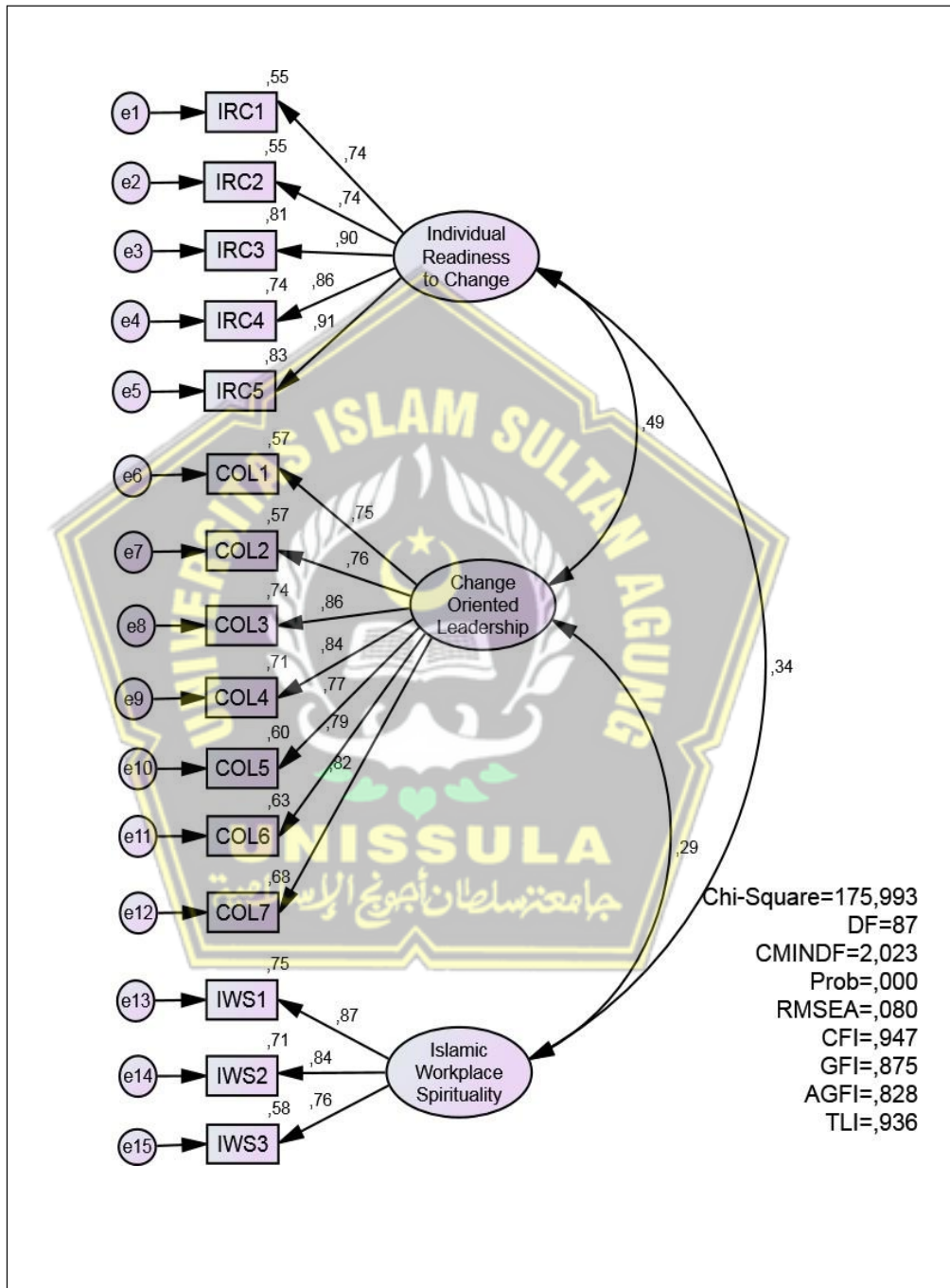
Muthma'innah Adaptive Capability (MAC), sebagai konstruk baru yang perlu dikembangkan pada skala pengukuran dan validasidasi pengukurannya. Sebagai patokan dalam mengembangkan definisi teoritis konstruk dan ukuran yang diusulkan, peneliti menggunakan dimensi instrumen yang ada pada nilai kemampuan individu dan nilai *muthma'innah* dari Al Quran dan Sunnah serta studi yang telah ada. Guna mendapatkan validitas konten yang baik telah

dilakukan wawancara dan diskusi dalam *focus group discussion* (FGD) bersama para ahli dibidang yang relevan dan praktisi *millennial*. *Focus group discussion* (FGD) telah dilakukan sebanyak dua kali dengan melibatkan para ahli di bidang sumber daya manusia, ahli di bidang kajian Islam khususnya akhlak dan tasawuf dan karyawan *millennial* yang bekerja disektor publik. Hasil *focus group discussion* (FGD), telah menghasilkan pemaknaan dan skala pengukuran sebanyak 27 item (data pada lampiran). Selanjutnya untuk mendapatkan *validasi item pengukuran* (*construct validity*) dilakukan penyebaran kuesioner kepada 117 responden *pekerja millennial* yang bekerja di bidang administrasi dari beberapa perusahaan swasta baik yang bergerak di bidang pendidikan, manufaktur dan perbankan. Hasil pengumpulan data kuesioner dilakukan uji *exploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA), sebagaimana disarankan oleh (Cooper, D. R and Emory, 1995). Adapun proses penguruan dan validasi items menggunakan kriteria Kaiser, yang menggunakan nilai eigen lebih dari 1 dan komponen analisis dengan rotasi ortogonal sebagai kriteria umum dalam penentuan faktor retensi yang sering digunakan (Adawiyah, 2017). Adapun hasil uji *exploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA) pada daftar lampiran.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Eksogen

Variabel laten eksogen terdiri dari 3 variabel yaitu *Individual Readiness to Change* (IRC), *Change Oriented Leadership* (COL) dan *Islamic Workplace Spirituality* (IWS). Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

hubungan/korelasi antar variabel eksogen selengkapnya disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar. 4.3. Model CFA Variabel Eksogen

Pada model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 175.993, probabilitas (p) 0.000, RMSEA 0.080, CFI 0.847, AGFI 0.828 dan TLI sebesar 0.936.

Hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada variabel eksogen selengkapnya disajikan pada Tabel 4.12 di bawah ini.

Tabel. 4.12. Nilai Loading CFA Variabel Eksogen

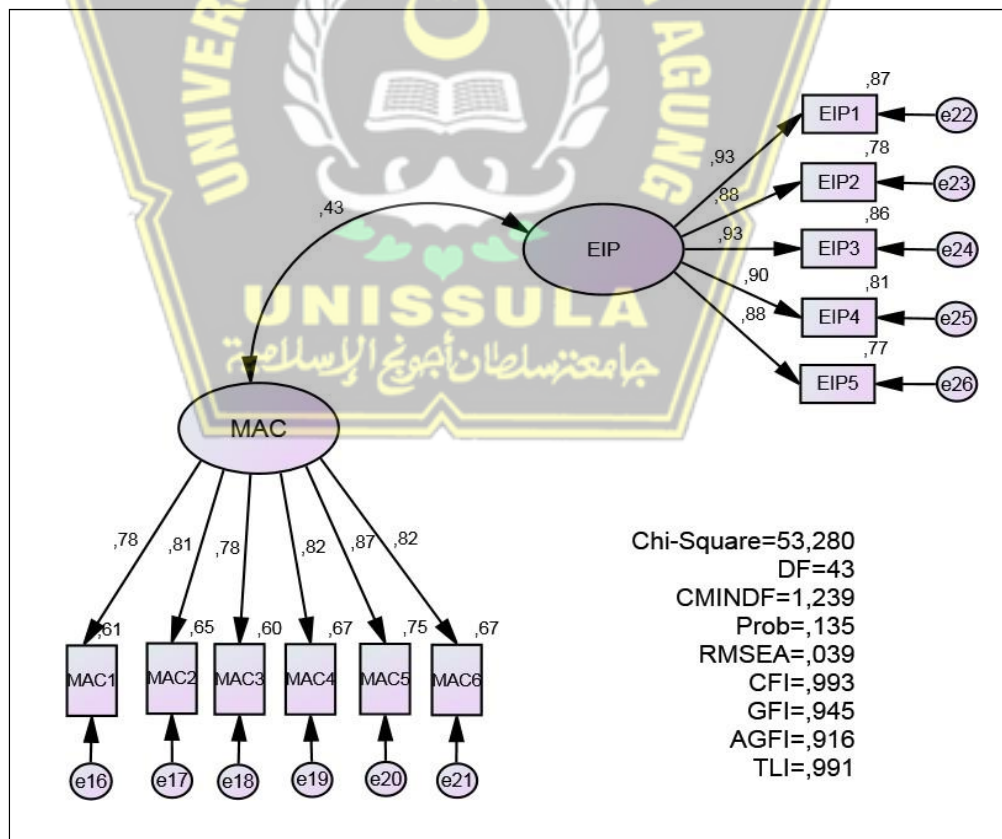
		Estimate
IRC1	<--- Individual_Readiness_to_Change	0,742
IRC2	<--- Individual_Readiness_to_Change	0,739
IRC3	<--- Individual_Readiness_to_Change	0,900
IRC4	<--- Individual_Readiness_to_Change	0,859
IRC5	<--- Individual_Readiness_to_Change	0,909
COL1	<--- Change_Oriented_Leadership	0,752
COL2	<--- Change_Oriented_Leadership	0,757
COL3	<--- Change_Oriented_Leadership	0,859
COL4	<--- Change_Oriented_Leadership	0,840
COL5	<--- Change_Oriented_Leadership	0,773
COL6	<--- Change_Oriented_Leadership	0,792
COL7	<--- Change_Oriented_Leadership	0,824
IWS1	<--- Islamic_Workplace_Spirituality	0,866
IWS2	<--- Islamic_Workplace_Spirituality	0,842
IWS3	<--- Islamic_Workplace_Spirituality	0,764

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel *Individual Readiness to Change* diperoleh nilai loading tertinggi pada IRC5 sebesar 0.909 dan terendah pada indikator IRC2 sebesar 0.739. Pada variabel *Change Oriented Leadership* diperoleh nilai loading tertinggi pada

indikator COL3 sebesar 0.859 dan terendah pada indikator COL1 sebesar 0.752. Pada variabel *Islamic Workplace Spirituality* diperoleh nilai loading terendah pada indikator IWS3 sebesar 0.764 dan tertinggi pada indikator IWS1 sebesar 0.866. Dari hasil nilai loading indikator-indikator tersebut karena nilai loading > 0.7 maka valid sebagai pengukur variabel.

2. Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Endogen

Variabel laten endogen terdiri dari 2 variabel yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dan *Employee Innovative Performance* (EIP). Hasil uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) variabel endogen selengkapnya disajikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 4.4. Model CFA Variabel Endogen

Pada model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 53.280, probabilitas (p) 0.135, RMSEA 0.039, CFI 0.993, GFI 0.945, AGFI 0.916 dan TLI sebesar 0.991. Hasil uji nilai loading dari indikator-indikator pada variabel endogen selengkapnya disajikan pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13. Nilai Loading Model CFA Variabel Endogen

			Estimate
EIP1	<---	EIP	0,931
EIP2	<---	EIP	0,883
EIP3	<---	EIP	0,925
EIP4	<---	EIP	0,898
EIP5	<---	EIP	0,877
MAC1	<---	MAC	0,780
MAC2	<---	MAC	0,808
MAC3	<---	MAC	0,777
MAC4	<---	MAC	0,821
MAC5	<---	MAC	0,866
MAC6	<---	MAC	0,821

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa setiap indikator masing-masing variabel *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dan *Employee Innovative Performance (EIP)* memiliki nilai loading faktor > 0.6. Berdasarkan hasil ini maka dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid sebagai pengukur variabel latennya.

indikator-indikator pada variabel *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* diperoleh nilai loading tertinggi pada MAC5 sebesar 0.866 dan terendah

pada indikator MAC3 sebesar 0.777. Pada variabel *Employee Inovative Performance (EIP)* diperoleh nilai loading tertinggi pada indikator EIP1 sebesar 0.931 dan terendah pada indikator EIP5 sebesar 0.877.

4.6.2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum. Batasan *cut off value* dari konstruk reliabilitas > 0.7 sedangkan *variance extracted* > 0.5.

Rumus *construct reliability* sebagai berikut :

$$\text{Construct - Reliability} = \frac{(\sum \text{Std. loading})^2}{(\sum \text{Std. loading})^2 + \sum \varepsilon_i}$$

Dimana :

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.
- ε_i adalah measurement error dari tiap-tiap indikator

Rumus *variance extracted* berikut ini :

$$\text{Variance Extracted} = \frac{\sum \text{Std. Loading}^2}{\sum \text{Std. Loading}^2 + \sum \varepsilon_i}$$

Dimana :

- Standard loading diperoleh langsung dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yaitu nilai lambda yang dihasilkan oleh masing-masing indikator.

Hasil pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* selengkapnya disajikan pada tabel 4.14.

Tabel. 4.14. Pengujian *Construct Reliability* dan *Variance Extracted*

No	Variabel	Indikator	Std Loading (Loading Factor)	Standar Loading ²	Measurement Error (1-Std Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
1	Individual Readiness to Change	IRC1	0,746	0,557	0,443	0,919	0,696
		IRC2	0,743	0,552	0,448		
		IRC3	0,896	0,803	0,197		
		IRC4	0,865	0,748	0,252		
		IRC5	0,906	0,821	0,179		
		Σ	4,156	3,480	1,520		
		Σ^2	17,272				
2	Change Oriented Leadership	COL1	0,751	0,564	0,436	0,912	0,633
		COL2	0,757	0,573	0,427		
		COL3	0,855	0,731	0,269		
		COL4	0,839	0,704	0,296		
		COL5	0,774	0,599	0,401		
		COL6	0,793	0,629	0,371		
		COL7	0,825	0,681	0,319		
		Σ	4,769	3,800	2,200		
		Σ^2	22,743				
3	Islamic Workplace Spirituality	IWS1	0,865	0,748	0,252	0,865	0,681
		IWS2	0,833	0,694	0,306		
		IWS3	0,776	0,602	0,398		
		Σ	2,474	2,044	0,956		
		Σ^2	6,121				
4	MAC	MAC1	0,774	0,599	0,401	0,921	0,660
		MAC2	0,806	0,650	0,350		
		MAC3	0,783	0,613	0,387		
		MAC4	0,820	0,672	0,328		
		MAC5	0,859	0,738	0,262		
		MAC6	0,828	0,686	0,314		
		Σ	4,870	3,958	2,042		
		Σ^2	23,717				

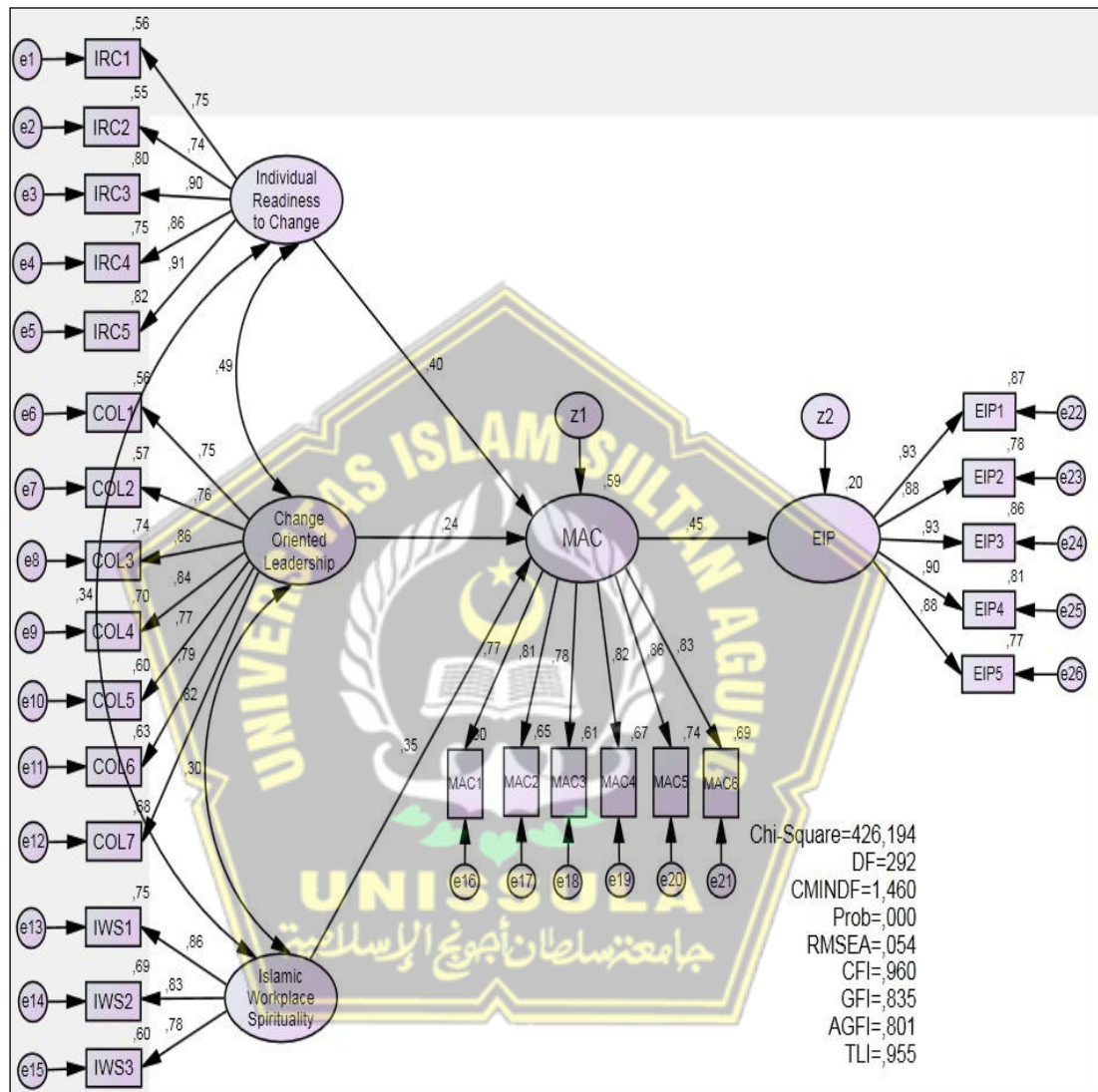
No	Variabel	Indikator	Std Loading (Loading Factor)	Standar Loading 2	Measurement Error (1-Std Loading ²)	Construct Reliability	Variance Extracted
5	EIP	EIP1	0,931	0,867	0,133	0,957	0,816
		EIP2	0,883	0,780	0,220		
		EIP3	0,925	0,856	0,144		
		EIP4	0,898	0,806	0,194		
		EIP5	0,877	0,769	0,231		
		Σ	4,514	4,078	0,922		
		Σ^2	20,376				

Berdasarkan hasil perhitungan reliabilitas pada Tabel 4.14 menunjukkan bahwa *construct reliability* variabel *Individual Readiness to Change* sebesar 0.919, *Change Oriented Leadership* sebesar 0.912 dan *Islamic Workplace Spirituality* sebesar 0.865, MAC (*Muthma'innah Adaptive Capability*) sebesar 0.921 dan EIP sebesar 0.957, Demikian untuk nilai *variance extracted* variabel *Individual Readiness to Change* sebesar 0.696, *Change Oriented Leadership* sebesar 0.633 dan *Islamic Workplace Spirituality* 0.681, MAC (*Muthma'innah Adaptive Capability*) sebesar 0.660 dan EIP sebesar 0.816. Hasil ini telah memenuhi syarat *cut off value* > 0.50, sehingga dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel laten memenuhi kriteria reliabel karena nilai reliabilitasnya lebih dari 0.70 dan nilai *variance extract* tidak terdapat nilai dibawah 0.50.

4.7. Model Persamaan Struktural

Dari hasil uji CFA eksogen dan endogen di atas telah menunjukkan bahwa model dapat diterima karena sudah memenuhi kriteria yang disyaratkan. Kemudian dari model CFA dikembangkan menjadi model struktural sesuai

dengan hipotesis dan model yang dikembangkan. Hasil model struktural selengkapya disajikan pada gambar 4.5. sebagai berikut:



Sumber: data yang diolah, 2022

Gambar 4.5. Model Struktural 1

Pada model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square sebesar 426.194, probabilitas (p) sebesar 0.000, cmin/df sebesar 1.460, RMSEA sebesar 0.054, CFI sebesar 0.960, GFI sebesar 0.835, AGFI sebesar 0.801 dan TLI

sebesar 0.955. Dari hasil ini tersebut nilai chi square masih tinggi dan masih dapat diturunkan lebih rendah dengan melakukan modifikasi model.

1. Modifikasi Hasil Model Struktural Pertama

Pada modifikasi model pertama dilakukan dengan mengkorelasikan eror dari indikator dengan menggunakan output *modification indices* yang diperoleh dari model.

Tabel 4.15. Modifikasi Model Struktural Pertama

Modification indices

	M.I.	Par Change
error17 <--> error16	4,288	,153
error1 <--> error2	19,583	,361
error3 <--> error5	5,221	,098

Sumber: data yang diolah, 2022

Pada Tabel 4.15 memberikan modifikasi model dengan mengkorelasikan antar indikator sebanyak 3 (tiga) hubungan korelasi. Korelasi antara *error 17* dengan *error 16* menurunkan nilai *chi-square* sebesar 4.288, korelasi antara *error 1* dengan *error 2* menurunkan nilai *chi-square* sebesar 19.583, sedangkan korelasi antara *error 3* dengan *error 5* akan menurunkan nilai *chi-square* sebesar 5.221. Selain dengan mengkorelasikan antar *error* indikator, untuk memperoleh model yang fit dilakukan dengan mengeluarkan indikator yang memiliki nilai *factor score weight* (bobot faktor) yang tinggi pada masing-masing variabel latennya dan nilai *error* indikator masih tinggi dengan indikator *error* indikator lainnya. Indikator-indikator yang dikeluarkan dari model selengkapnya pada Tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16. Factor Score Weight

Change Oriented	COL1	COL2	COL3	COL4	COL5	COL6	COL7
Leadership	0.189	0.093	0.108	0.101	0.104	0.143	0.124

Sumber: Data yang diolah, 2022

Pada Tabel 4.16 diatas menunjukkan bahwa nilai weight (bobot) pada variabel *Change Oriented Leadership*, indikator yang memiliki bobot tinggi pada indikator COL1 sebesar 0.187, COL2 sebesar 0.093, COL3 sebesar 0.108, COL4 sebesar 0.101, COL5 sebesar 0.104, COL6 sebesar 0.143 dan COL7 sebesar 0.124.

Tabel 4.17. Korelasi error indikator

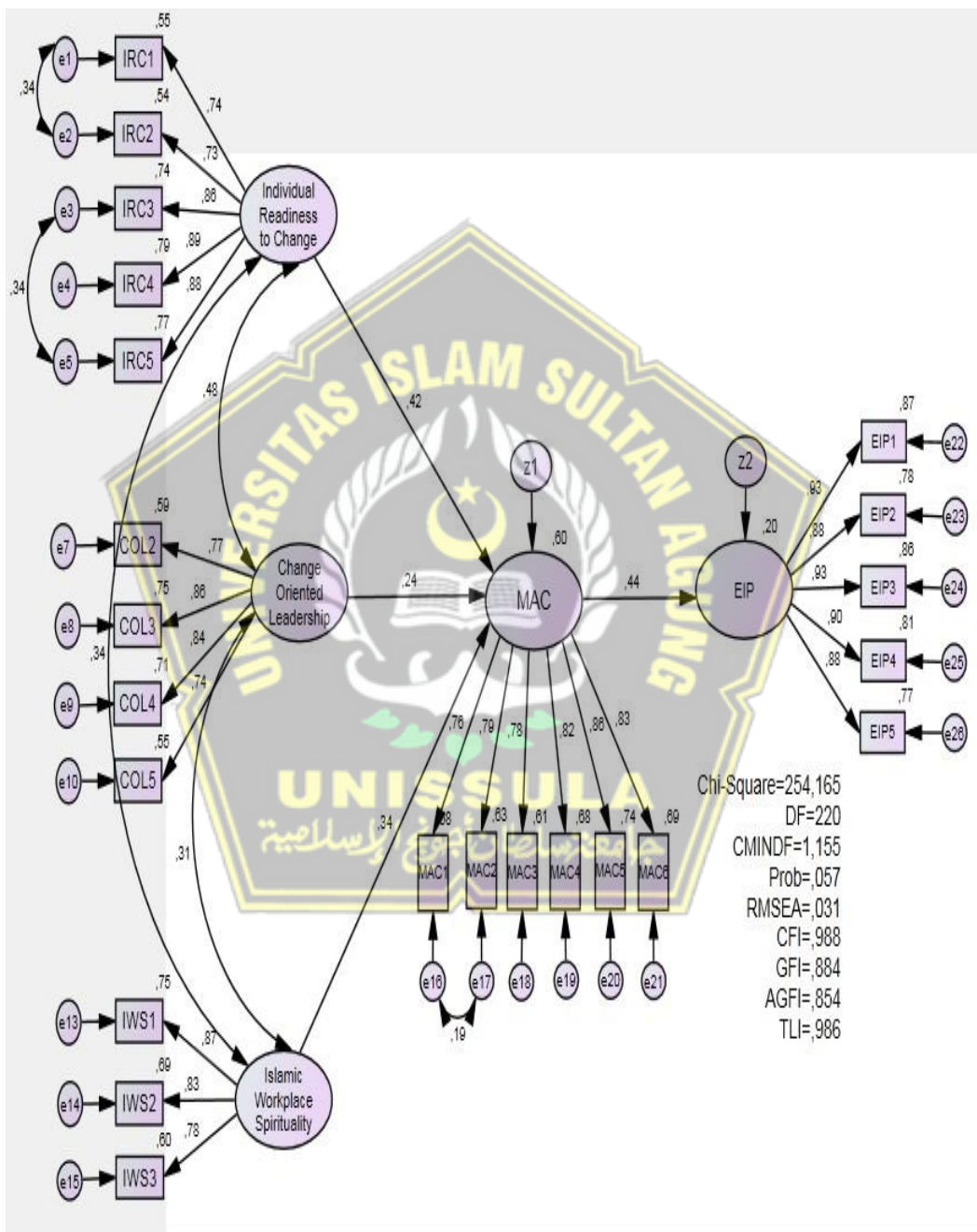
		M.I.	Par Change
eror11 <-->	zeta2	22,273	,327
eror11 <-->	eror12	8,039	,152
eror10 <-->	eror11	6,421	,132
eror21 <-->	eror11	4,951	-,125
eror15 <-->	eror12	10,015	,245
eror6 <-->	eror12	13,031	-,269
eror6 <-->	eror23	5,127	-,119
eror7 <-->	eror6	5,850	,184
eror8 <-->	eror6	8,906	,218
eror13 <-->	eror12	10,305	-,220

Sumber: Data yang diolah, 2022

Dari Tabel 4.17 menunjukkan adanya 3 (tiga) *error* indikator yang memiliki nilai *error* yang tinggi yaitu *error* 6 (indikator COL1), *error* 11 (indikator COL6) dan *error* 12 (indikator COL7). Sehingga ketiga indikator COL1, COL6 dan COL7 dikeluarkan dari model.

2. Modifikasi Hasil Model Struktural Kedua

Setelah dilakukan modifikasi model maka dapat disajikan model struktural dua pada Gambar 4.6.



Sumber: data yang diolah, 2022

Gambar. 4.6. Model Struktural 2

Pada model di atas menunjukkan bahwa model memperoleh nilai chi-square turun menjadi sebesar 254,165, probabilitas (p) sebesar 0.057, RMSEA turun menjadi sebesar 0.031, CFI naik menjadi sebesar 0.988, GFI sebesar 0.884, AGFI sebesar 0.854 dan TLI sebesar 0.986. Dari hasil ini tersebut nilai chi-square turun lebih rendah dan probabilitas sebesar 0.057 (> 0.05) sehingga model fit dan layak diterima.

3. Model Absolute Fit Measures

Absolute fit measures adalah ukuran langsung yang digunakan untuk mengetahui seberapa baik model yang ditetapkan dalam penelitian mampu memproduksi data yang diamati. Ukuran yang digunakan berdasarkan jenis *absolute fit measures* sebagai berikut :

Tabel. 4.18. Absolute Fit Measures

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut off value</i>	Estimasi	Keterangan
<i>Absolute Fit Measures</i>			
χ^2 -Chi-square	254.165	Kecil	Fit
CMIN/DF	≤ 2.00	1.155	Fit
Probabilitas	≥ 0.05	0.057	Fit
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Fit
GFI	≥ 0.90	0.884	Moderat Fit

Sumber: data yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengujian kelayakan model yang disajikan dalam Tabel 4.18, diketahui bahwa hasil estimasi nilai kriteria chi-square, probabilitas, CMIN DF, AGFI, TLI, GFI dan RMSEA dengan probabilitas sebesar 5 %, telah memenuhi indeks pengujian berdasarkan *rule of thumb* yang disyaratkan. Artinya, model tersebut secara empirik dapat diujikan (terdapat kesesuaian dengan data) yang digunakan dalam studi ini. Dari model ini maka

terdapat pada rentang nilai yang diharapkan pada kategori model yang fit (baik). Penjelasan ukuran yang digunakan berdasarkan jenis *absolute fit measures* sebagai berikut:

1) **χ^2 –Chi-Square**

Chi-Square (χ^2) merupakan ukuran fundamental dari overall fit, jika nilai *chi-square* kecil maka akan menghasilkan nilai probabilitas (p) yang besar, hal ini menunjukkan bahwa input matriks kovarian antara prediksi dengan observasi sesungguhnya, tidak berbeda secara signifikan.

Dengan kata lain, pengujian ini nilai *chi-square* (χ^2) yang rendah akan menghasilkan sebuah tingkat signifikansi yang lebih besar dari 0.05 akan menghasilkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antara matriks kovarians data dan matriks kovarians yang diestimasi. Hasil pengujian diperoleh nilai *chi-square* kecil/rendah yaitu 254.165 dan probabilitas $0.57 > 0.05$ sehingga model fit diterima.

2) **CMIN/DF**

CMIN/DF merupakan nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Indeks ini diperoleh dengan cara CMIN (*the minimum sample discrepancy function*) dibagi dengan *degree of freedom*-nya. Indeks ini umumnya dilaporkan para peneliti sebagai salah satu indikator untuk mengukur fit-nya sebuah model. Dalam hal ini CMIN/DF tidak lain adalah *statistic* χ^2 dibagi DF-nya sehingga disebut χ^2 -relatif. Nilai χ^2 relatif kurang dari 2.00 atau bahkan kurang dari 3.00 adalah indikasi dari *acceptable* fit antara model dan data. Dalam penelitian ini model

menghasilkan CMIN/DF sebesar 1.155, nilai ini kurang dari 2 termasuk fit sehingga dikategorikan model fit diterima.

3) RMSEA

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) adalah sebuah *indeks* yang dapat digunakan untuk mengkompensasi *chi-square statistic* dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model estimasi dalam populasi. Nilai RMSEA yang lebih kecil dari 0.08 merupakan *indeks* untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model. Hasil nilai RMSEA model penelitian sebesar $0.031 < 0.08$ artinya bahwa model fit diterima. Ukuran RMSEA lebih tahan dengan jumlah sampel atau tidak dipengaruhi oleh jumlah sampel yang digunakan. Sehingga ukuran yang mudah untuk menguji kelayakan model SEM lebih tepat menggunakan nilai RMSEA.

4) GFI

Goodness of Fit Index (GFI) adalah ukuran relatif jumlah varians dan kovarians dalam S (*matriks kovarians* data sampel) yang dijelaskan oleh Σ (*matrik kovarians* populasi). Indeks kesesuaian ini akan menghitung proporsi tertimbang dari varians dalam matriks *kovarians* sampel yang dijelaskan oleh matriks *kovarians* populasi yang diestimasi. GFI adalah ukuran non *statistical* yang mempunyai rentang nilai antara 0 - 1. Nilai > 0.9 menunjukkan model fit. Nilai GFI penelitian ini sebesar $0.884 < 0.9$ artinya bahwa model moderat fit.

4. *Incremental fit Measures*

Incremental fit measures dimaksudkan untuk menilai seberapa baik model yang diestimasi oleh peneliti dibandingkan dengan beberapa model alternatif. Beberapa ukuran yang digunakan sebagai berikut:

1) **AGFI**

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) adalah analog dari R^2 dalam regresi berganda. Fit Index ini dapat di-*adjust* terhadap *degrees of freedom* (df) yang tersedia untuk menguji diterima tidaknya model. Nilai AGFI yang direkomendasikan ≥ 0.90 . Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai AGFI sebesar $0.854 < 0.90$ artinya bahwa model moderat fit.

2) **TLI**

Tucker Lewis index (TLI) adalah sebuah alternative *incremental fit index* yang membandingkan sebuah model yang diuji dengan baseline model. Nilai yang direkomendasikan kriteria fit ≥ 0.95 . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai TLI sebesar $0.986 > 0.95$ artinya bahwa model fit.

3) **CFI**

Nilai *Comparative Fit Index* (CFI) ditunjukkan pada rentang nilai antara 0-1, dimana semakin mendekati 1 mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi *a very good fit*. Nilai CFI yang direkomendasikan sebesar ≥ 0.95 . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa nilai CFI sebesar $0.988 > 0.95$ artinya bahwa model fit.

4) NFI

Normed Fit Index (NFI) nilai *cut of value* untuk indeks ini adalah mendekati 0.90. NFI sebesar 1.0 mengindikasikan bahwa model *perfect fit*. Dalam penelitian ini nilai NFI sebesar $0.918 > 0.9$ artinya bahwa model fit.

Adapun parameter-parameter dari *Incremental Fit Measures* ditunjukkan pada Tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.19. Incremental Fit Measures

<i>Goodness of Fit</i>	<i>Cut off value</i>	Estimasi	Keterangan
<i>Incremental fit Measures</i>			
AGFI	≥ 0.90	0.854	Moderat Fit
TLI	≥ 0.95	0.986	Fit
CFI	≥ 0.95	0.988	Fit
NFI	≥ 0.90	0.918	Fit

Sumber: data yang diolah, 2022

Selanjutnya untuk hasil output model *Structural Equation Modeling* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4.20. Regression weight Pengujian Hipotesis Model Struktural

Hipotesis		Estimate	Standardized estimate	S.E.	C.R.	P	Ket.
<i>Individual Readiness to Change</i> (H1)	--- > MAC	0.444	0.425	0.088	5,024	***	signifikan
<i>Change Oriented Leadership</i> (H2)	--- > MAC	0.246	0.236	0.080	3.078	0.002	signifikan
<i>Islamic Workplace Spirituality</i> (H3)	--- > MAC	0.308	0.343	0.067	4.622	***	signifikan
MAC (H4)	--- > EIP	0.520	0.444	0.097	5.335	***	signifikan

Sumber: data yang diolah, 2022

Mengacu pada hasil pengujian terhadap model keseluruhan, maka dapat dituliskan persamaan model dalam bentuk *Structural Equation Model* (SEM) sebagai berikut:

$$Y_1 = 0,425 X_1 + 0,236 X_2 + 0,343 X_3 \quad R^2 = 0,602 \quad (1)$$

$$Y_2 = 0,444 Y_1 \quad R^2 = 0,197 \quad (2)$$

Nilai koefisien determinasi (R^2) dalam model SEM disebut dengan istilah *Square Multiple Correlation* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai squared multiple correlation pada persamaan pertama adalah 0,602. Nilai ini menunjukkan bahwa 60,2 persen dari variasi nilai *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *Individuals Readiness to Change*, *Change Oriented Leadership* dan *Islamic Workplace Spirituality*.
- 2) Nilai squared multiple correlation pada persamaan kedua adalah 0,197. Nilai ini menunjukkan bahwa 19,7 persen dari variasi nilai *Employee Innovative Performance* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC).

4.8. Hasil Pengujian dan Pembahasan

Berdasarkan hasil *Regression weight* pengujian hipotesis model struktural yang disajikan pada Tabel 4.21, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis yang dikembangkan dari model. Jika nilai *critical ratio* (CR) > 1.96 dan *p-value* < 0.05 maka tolak H_0 dan terima H_0 jika nilai *critical ratio* < 1.96 dan *p-value* > 0.05 (A. . Ferdinand, 2014). Hasil pengujian hipotesis selengkapnya disajikan sebagai berikut:

4.8.1. Hubungan *Individual Readiness to Change (IRC)* terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa nilai estimasi koefisien pengaruh *Individual Readiness to Change (IRC)* terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* sebesar 0.444, nilai CR sebesar 5.024 dan *p-value* sebesar 0.000. Karena Nilai CR sebesar $5.024 > 1.96$ atau *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Individual Readiness to Change (IRC)* signifikan berpengaruh positif terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* pada tingkat signifikansi 5%. Secara umum persepsi responden pada variabel *Individual Readiness to Change (IRC)* pada kriteria tinggi.

Khusus pada indikator kemauan mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru dipersepsikan paling dominan, dilihat berdasarkan nilai *critical ratio* paling tinggi. Hal ini dimaknai para pekerja *millennial* memiliki kemauan dan kemampuan untuk adaptif terhadap hal-hal baru. Karyawan memiliki keinginan untuk maju ke arah yang lebih jika organisasi dapat memberikan fasilitas dan penyediaan sumber-sumber pengetahuan baru dan mengadopsi teknologi baru untuk menghadapi perubahan. Melalui pengetahuan dan teknologi baru karyawan dapat bekerja melalui prosedur yang lebih ringkas, efisien, adaptif dan inovatif. Selain itu keyakinan adanya manfaat dari perubahan dan mengadopsi perubahan tersebut sesuai dengan *konteks* kerja karyawan akan menjadi optimis dalam menghadapi dan menyelesaikan tantangan kerja. Proses pengembangan kemampuan adaptif harus berlandaskan pada nilai syariat termasuk implementasinya sehingga akan membentuk karakter pekerja yang

memiliki kemauan dan kemampuan adaptif berdasar nilai-nilai tauhid untuk mencapai kinerja yang optimal.

Temuan ini secara empirik mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Haffar et al., 2014; Holt et al., 2007; Indriastuti & Fachrunnisa, 2019; Vakola, 2014) bahwa respon positif karyawan dalam melakukan perubahan menuju ke arah yang lebih baik dengan niat untuk selalu menggali pengetahuan, keterampilan dan teknologi dengan prosedur kerja yang fleksibel serta adanya dukungan organisasi. Hal ini akan menjadikan karyawan memiliki rasa percaya diri ketika harus menghadapi perubahan. Respon positif ini akan berdampak pada tindakan aktivitas kerja yang positif yang mendorong kemampuan kognitif karyawan dalam menerima perubahan (Muafi et al., 2019).

4.8.2. Hubungan *Change Oriented Leadership (COL)* terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

Hasil pengujian statistik Hipotesis 2 menunjukkan nilai estimasi koefisien pengaruh *Change Oriented Leadership (COL)* terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* sebesar 0.246, nilai CR sebesar 3.078 dan *p-value* sebesar 0.002. Karena Nilai CR sebesar $3.078 > 1.96$ atau *p-value* sebesar $0.002 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Change Oriented Leadership (COL)* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* pada tingkat signifikansi 5 %.

Indikator pimpinan berpikir kreatif dan mencari solusi baru dalam menyelesaikan pekerjaan dipersepsikan paling dominan. Dengan demikian peran pemimpin dalam mendorong karyawan untuk memiliki fleksibilitas dan

keaktivitas sebagai bentuk perilaku adaptif menjadi sangat penting. Selain itu, pemimpin juga harus menjabarkan visi dengan jelas untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mendukung hal tersebut pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berdiskusi dalam membuat rencana dan perubahan besar, untuk mengambil keputusan yang tepat dan cepat terkait perubahan di dalam maupun di luar organisasi.

Karyawan *millennial* membutuhkan dorongan seorang pemimpin yang dapat berfikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Upaya pemimpin dalam melakukan meningkatkan karyawan yang *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) juga dapat diwujudkan dalam bentuk memfasilitasi ruang-ruang diskusi bagi para karyawannya untuk menangkap pengetahuan baru sehingga diperoleh potensi-potensi pengetahuan yang inovatif sebagai bentuk respon atas perubahan-perubahan yang terjadi. Pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitasnya melalui program-program pelatihan dan pengembangan, sehingga karyawan dapat menumbuhkan dan memiliki ruang untuk mengekspresikan kreativitas dan inovasinya.

Selain itu karyawan menginginkan pemimpin dapat memahami pola komunikasi yang terbiasa berpikir *out of the box* dengan berbasis spiritualitas. Nilai religiusitas ini sangat penting untuk menciptakan karyawan yang berkualitas dengan menyiapkan unsur aqidah, syariah dan akhlak secara kuat, sehingga menghasilkan karyawan yang profesional dan inovatif yang berkarakter, berintegritas dan istiqomah.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Aboobaker et al (2020), bahwa seorang pemimpin harus menciptakan kinerja inovatif bagi karyawan *millennial* dengan menekankan etika pengembangan moral dan nilai-nilai budaya organisasi yang harmonis (K. Ahmad & Fontaine, 2011; Williams et al., 2017). Meningkatkan kemampuan *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) akan memberikan kepercayaan diri (Luthans et al., 2004), sehingga menghasilkan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019). Pemimpin perubahan akan menginspirasi dan mendorong inovasi perubahan serta memberikan energi positif dalam menyelesaikan pekerjaannya (Aslaug Mikkelsen, 2018; Castillo & Trinh, 2019; Muafi et al., 2019; Yukl et al., 2019).

4.8.3. Hubungan *Islamic Workplace Spirituality* (IWS) terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC).

Hasil pengujian statistik pada hipotesis 3 disebutkan bahwa nilai estimasi koefisien pengaruh *Islamic Workplace Spirituality* (IWS) terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) sebesar 0.308, nilai CR sebesar 4,622 dan *p-value* sebesar 0.000. Karena nilai CR sebesar $4,622 > 1.96$ atau *p-value* sebesar $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Islamic Workplace Spirituality* (IWS) secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) pada tingkat signifikansi 5 %.

Hasil penelitian memberikan nilai *indeks* tertinggi pada bekerja yang diniatkan untuk beribadah. Data ini memberikan informasi bahwa karyawan *millennial* sudah memiliki keyakinan yang menghubungkan aktivitas kerjanya dengan nilai transsendental. Dalam melaksanakan aktivitas kerjanya mereka tidak

melepaskan dari landasan keimanan, sehingga merasa nyaman dalam bekerja dan merasakan adanya kebermaknaan. Kegiatan ini akan mendukung karyawan memiliki sikap spiritualitas yang dapat menjadikan keterhubungan dengan visi dan misi organisasi yang diwujudkan dalam pekerjaan sehari - hari antara lain tepat waktu dalam bekerja dan tidak ingkar janji, memberikan etos kerja yang tinggi, memberikan layanan yang baik kepada nasabah, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan mau belajar mengembangkan diri. Keterhubungan dengan visi misi organisasi ini terbentuk karena organisasi memberikan kesejahteraan dan kebebasan dalam menjalankan ibadah sesuai keyakinan masing-masing. Karyawan akan bekerja sesuai dengan syariat agama yang mengedepankan kejujuran, disiplin dan keikhlasan karena ada dukungan organisasi. Dukungan ini diberikan dengan menyediakan pekerjaan yang bermakna yang menanamkan perasaan akan tujuan, yang menumbuhkan rasa koneksi dan hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja, dan yang memberi pekerja kemampuan untuk menjalani kehidupan yang terintegrasi. Sesuai dengan QS. Al-Qashash: 77, yaitu “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (untuk kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bagianmu dari (kenikmatan) duniawi, dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah SWT telah berbuat baik kepadamu. Dan janganlah kamu berbuat kerusakan di bumi”.

Temuan ini relevan dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Bhatti, Alam, et al., 2016) bahwa spiritualitas Islam, berperan lebih kuat dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan. Adanya *Islamic Workplace Spirituality*

(IWS) akan menuntun orang untuk menjadi sangat terlibat dalam pekerjaan mereka yang akan membawa keadilan, objektivitas, ketidakberpihakan, dan kesetaraan, yang semuanya membuat individu merasa hangat terhadap semua orang (Maham & Bhatti, 2019)

4.8.4. Hubungan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* terhadap *Employee Innovative Performance (EIP)*.

Hasil hipotesis 4 menghasilkan nilai estimasi koefisien pengaruh *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* terhadap *Employee Innovative Performance (EIP)* sebesar 0.520, nilai CR sebesar 5.335 dan *p-value* sebesar 0.000. Karena Nilai CR $5.335 > 1.96$ atau *p-value* $0.000 < 0.05$ maka dapat disimpulkan bahwa *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* secara signifikan berpengaruh positif pada *Employee Innovative Performance (EIP)* pada tingkat signifikansi 5%.

Konsep kemampuan adaptif seorang karyawan merupakan penyesuaian perilaku masing-masing karyawan terhadap perubahan dan situasi kerja yang dinamis. Kesiapan Karyawan memperbaharui pengetahuan dalam menghadapi perubahan sebagai point pernyataan indikator yang memiliki value tertinggi yang dimiliki oleh karyawan *millennial*. Perilaku *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat diwujudkan oleh para karyawan dalam bentuk selalu mengupdate *skill* terkini yang sesuai kebutuhan perusahaan, memiliki *digital mindset* dalam mengembangkan *skill product knowledge* secara mandiri untuk mengupdate informasi dari berbagai sumber dan aktif sharing ke atasan maupun rekan kerja.

Dengan selalu memperbaharui pengetahuan ini akan memberikan ide-ide baru untuk kreatif dan inovatif.

Muthma'innah Adaptive Capability (MAC) dapat meningkatkan *Employee Innovative Performance (EIP)*, yang dapat ditunjukkan dalam bentuk kegigihan dan antusias yang dapat ditunjukkan dalam menjalankan pekerjaan yaitu: bekerja secara semangat, loyal dan professional, mempelajari sesuatu yang baru, inovatif, bekerja dengan ikhlas, niat bekerja dan berusaha menjalankan kerja dengan hasil maksimal, optimis, senang hati dan pantang menyerah memberikan layanan prima. Wujud kinerja optimal ini sangat dibutuhkan keseimbangan fisik dan rohani sebagai pondasi dasar. Bentuk keimanan, ketakwaan dan keyakinan dalam bekerja akan menghasilkan satu keterampilan berupa kecerdasan emosi yang lebih produktif dan efektif dalam hal apapun sehingga dapat menciptakan ketenangan batin untuk produktif. Jiwa yang tenang akan menjadi pondasi hidup dalam mengobati penyakit jiwa apabila mengalami kegagalan, keresahan dan kegelisahan (QS. Al-Fajr ayat 27-30).

Muthma'innah Adaptive Capability (MAC) dalam studi ini menjadi temuan penting dalam mendorong karakteristik atau performance kerja yang inovatif. Hal ini karena karakteristik *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* memiliki keunggulan-keunggulan yaitu responsive dan optimis dalam menghadapi perubahan. Kompetensi dan karakteristik ini penting dalam untuk menumbuhkan kemampuannya berinovasi (S. Park & Park, 2019). Adanya keyakinan atas kekuasaan dan pertolongan dari Allah SWT akan menumbuhkan kedamaian dan ketenangan hati (QS. Ar-Rad 28 dan QS. Al-Fath 4) sehingga menjadikan

kepercayaan diri dan keseimbangan berfikir untuk selalu ridho dan ikhlas atas ketentuan Allah SWT (QS. Attaubah 105; QS. Ali Imron 160 dan 200). Orientasi untuk bekerja dalam tim melalui bangunan harmonisasi yang kokoh akan menghasilkan ide-ide baru yang berguna membantu karyawan menyesuaikan dengan cara kerja yang baru dalam lingkungan yang dinamis, juga merupakan bagian penting *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dalam mendorong *Employee Innovative Performance (EIP)*. Kinerja yang dilandasi amanah juga merupakan landasan penting dalam meningkatkan kinerja inovatif. Dalam nilai amanah ada tiga hal yang harus ada yaitu kompetensi yang memadai, kualitas kerja yang unggul, dan akuntabilitas secara formal pada organisasi dan transcendent pada Allah SWT. Karakteristik demikian secara empirik mengkonfirmasi bahwa *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat meningkatkan *Employee Innovative Performance (EIP)*.

Hal ini selaras dengan studi yang dilakukan (Griffin et al., 2010; Hamtiaux et al., 2013; McArdle et al., 2007; S. Park & Park, 2019; Pulakos et al., 2000; Shoss et al., 2011; Voirin et al., 2010) bahwa kemampuan adaptif akan meningkatkan kinerja inovatif. Namun demikian kemampuan adaptif dalam *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* memiliki keunikan dibanding studi tersebut yaitu kemampuan adaptif yang dihubungkan dan memiliki landasan transcendent sehingga ada ketenangan, optimisme, dan kekokohan mental dalam menghadapi dan merespon perubahan. Keunikan ini pada spirit dan orientasi dalam membangun inovasi. Spirit berdasarkan ketenangan karena adanya keyakinan atas kekuasaan Allah SWT dan orientasinya membangun inovasi sesuai

nilai syariat. Begitupula dengan harmonisasi dengan lingkungan kerja dan optimisme atas ketaatan Allah SWT. Spirit dan orientasi ini tidak dimiliki oleh hasil penelitian terdahulu.



BAB V

SIMPULAN

Bagian ini menguraikan tentang simpulan dari hasil pengujian terhadap variabel yang diteliti dari rumusan masalah penelitian dan pertanyaan penelitian. Simpulan rumusan masalah penelitian dan simpulan pertanyaan penelitian melalui uji hipotesis dijelaskan lebih detail sebagai berikut:

5.1. Simpulan Rumusan Masalah

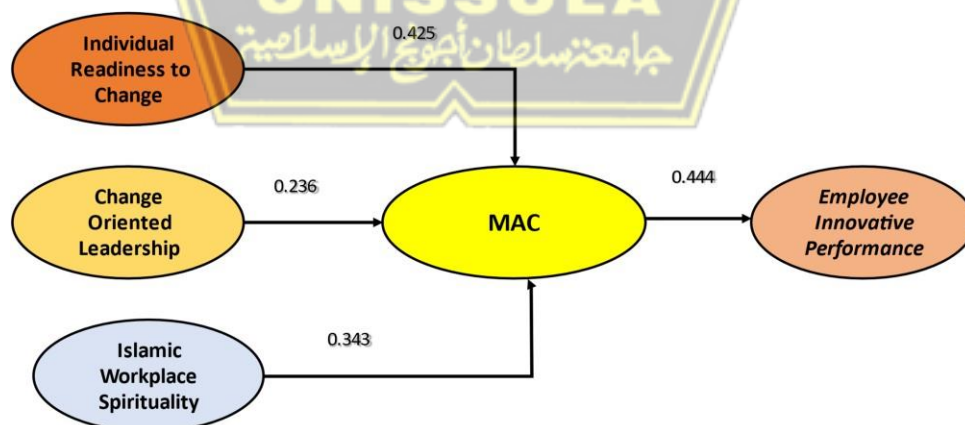
Pada bab pendahuluan telah diuraikan mengenai *research* dan fenomena *gap* yang mendasari penelitian ini, dan telah dikembangkan rumusan masalah yaitu: “Bagaimana model pengembangan *Muthma’innah Adaptive Capability* dalam meningkatkan kinerja inovatif para *millennial workforce*”?

Penelitian ini menghasilkan satu konsep baru yaitu “*Muthma’innah Adaptive Capability (MAC)*” yang didefinisikan sebagai kemampuan psikologis karyawan untuk bisa beradaptasi dengan perubahan untuk meningkatkan kinerja inovatif berdasar nilai-nilai Islam. Nilai-nilai yang dimaksud seperti optimis, ketenangan, amanah, ihklas, ridho, optimis dan tolong menolong dalam kebaikan. Konsep ini dapat dibangun dengan pengelolaan perubahan yang tepat dalam organisasi, melalui *Individual Readiness to change (IRC)*, *Change Oriented Leadership (COL)* dan *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*. Kemudian adanya MAC akan meningkatkan kinerja inovatif karyawan.

Muthma’innah Adaptive Capability (MAC) dapat diterima sebagai konsep baru yang dapat digunakan untuk mengatasi para *workplace millennial* dalam

menghadapi perubahan lingkungan. Seorang yang memiliki kemampuan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* akan selalu positif *thinking* dalam bekerja sehingga akan selalu optimis dalam menghadapi perubahan, selalu tenang dan tidak putus asa dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja, bekerja dengan ikhlas sebagai amanah, eksplorasi pengetahuan dan teknologi untuk menjalankan amanah, produktivitas dan inovatif serta harmonis dengan pimpinan dan rekan kerja dalam rangka menciptakan kinerja inovatif, oleh karena itu *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* menjadi karakteristik yang penting dalam menumbuhkan potensi dari para pekerja *millennial*.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka secara empirik ditemukan model pengembangan *Muthma'innah Adaptive Capability* dalam meningkatkan kinerja inovatif para *millennial workforce*,. Model tersebut dapat disajikan pada Gambar 5. 1 sebagai berikut:



Gambar 5.1. Model Peningkatan kinerja inovatif para *millennial workforce* melalui *Muthma'innah Adaptive Capability*

5.2. Simpulan Pertanyaan Penelitian

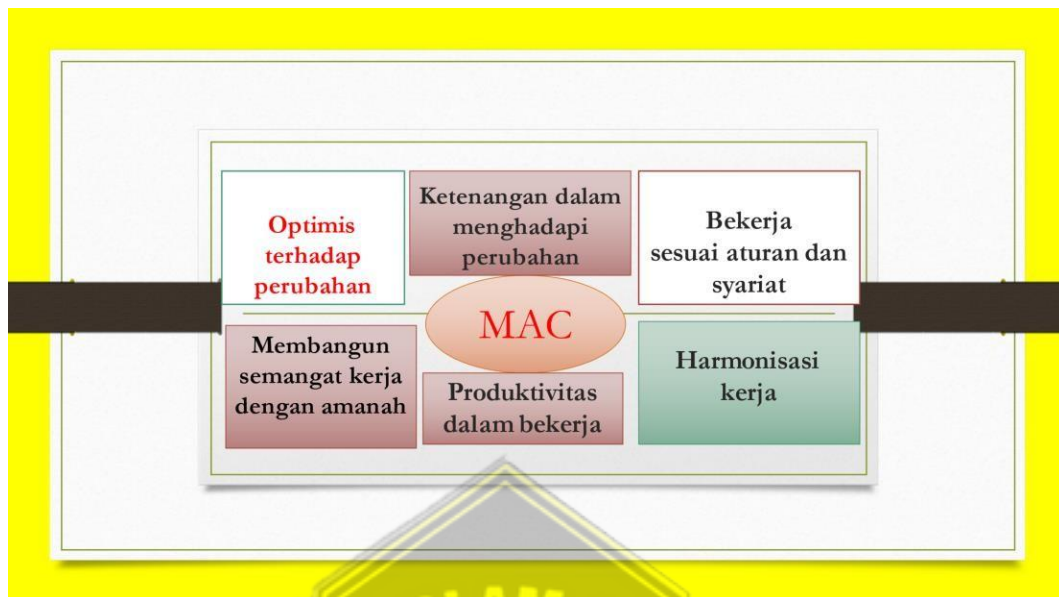
Untuk menjawab rumusan masalah dalam studi ini, perlu dilakukan pemaknaan dari konsep baru yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* para karyawan *millennial* dan pengukurannya. Kemudian dalam studi ini perlu pembentukan tiga variabel untuk menguji pengaruh *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* para karyawan *millennial*. Adapun simpulan dari pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Pemaknaan konsep *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*, yang meliputi: Optimis terhadap perubahan, Ketenangan dalam menghadapi perubahan, Bekerja sesuai dengan aturan dan syariat, Membangun semangat kerja dengan amanah, Produktivitas dalam bekerja dan Harmonisasi kerja, dapat diwujudkan dalam sebuah sikap yang **pertama**, Optimisme terhadap perubahan dapat digambarkan bahwa dalam menghadapi perubahan sosial yang semakin cepat dan kompleks maka karyawan *millennial* dituntut untuk selalu optimis sebagai suatu harapan dan keyakinan yang positif dalam mencapai kesuksesan. Sifat optimis akan membawa keyakinan bahwa Allah SWT akan memberikan kemudahan kepada hambanya yang bertaqwa di dunia dan di akhirat. Sesuai dengan (QS. Ali Imran 3: 139) dan (QS. Az Zumar: 53), diwajibkan hambanya untuk percaya bahwa Allah SWT sebagai penolong, percaya bahwa setiap ujian pasti ada jalan keluarnya, selalu bersyukur dan berfikir positif atas kehidupan yang dilaluinya sehingga akan berusaha dan pantang menyerah untuk pencapaian keberhasilan. **Kedua**, pemaknaan dari ketenangan dalam menghadapi perubahan memberikan

gambaran bahwa seseorang *millennial* untuk menghadapi perubahan harus disikapi dengan ketenangan dan keyakinan akan pertolongan dari Allah SWT serta tanpa putus asa menghadapi setiap permasalahan sebagai dinamika organisasi. Hal ini sesuai QS. Ali Imran: 139; QS. Fussilat: 30; QS. Yusuf: 87 bahwa melalui pertolongan Allah SWT akan diberikan petunjuk karena sikap hambanya yang tidak putus asa dan penuh keyakinan dalam menghadapi segala masalah. **Ketiga**, bekerja sesuai dengan aturan dan syariat dapat digambarkan bahwa karyawan *millennial* dalam bekerja harus dimaknai sebagai amanah. Dalam bekerja tidak hanya mengejar materi untuk kepentingan duniawi saja namun juga untuk kepentingan akhirat. Salah satu amal perbuatan yang diterima Allah SWT yaitu berbuat ikhlas. Dengan ikhlas akan mendatangkan rahmat dari Allah SWT. Keikhlasan merupakan dukungan motivasi yang memberikan kepribadian yang baik dalam rangka mengharap ridho Allah SWT (QS. Al-Fajr: 27-28). **Keempat**, makna dari membangun semangat kerja dengan amanah dapat digambarkan bahwa untuk bisa beradaptasi pada perubahan lingkungan dapat dilakukan melalui proses peningkatan kompetensi, dengan melakukan eksplorasi ilmu pengetahuan dan teknologi (QS. Al-Isra 17: 36). Dengan pengetahuan dan teknologi akan membuka wawasan seseorang untuk menerima kebenaran (QS. Az-Zumar 39:18). Seseorang yang berusaha untuk menuntut ilmu maka dia berada di jalan Allah SWT sampai kembali dan akan selalu dilapangkan jalannya menuju surga. (HR At-Tirmizi) dan sebagai jalan untuk mencapai kebahagiaan dunia maupun di akhirat (QS. Al-Mujadilah 58: 11; QS. At-

Taubah 9: 122). **Kelima**, produktivitas dalam bekerja digambarkan bahwa seseorang dalam bekerja harus menghasilkan kinerja yang lebih baik dengan membuka pola pikir yang inovatif. Pola pikir inovatif dapat digali melalui wawasan pengetahuan, eksplorasi peluang guna menghasilkan ide dan solusi dengan cara – cara baru sehingga dapat diterapkan dalam menyelesaikan pekerjaan. Seseorang yang menjalankan syariat secara kaffah maka akan selalu produktif dalam bekerja. Bekerja semata-mata untuk mengharapakan ridho dari Allah SWT sehingga akan mendapatkan kenikmatan atas hasil yang didapatkan (QS. At-Taubah: 105). **Keenam**, hasil pemaknaan harmonisasi kerja di artikan bahwa para *millennial* dalam bekerja memiliki harmonisasi kerja yang baik yang dapat diwujudkan dalam bentuk kerjasama yang serasi tanpa konflik, tolong menolong dalam kebaikan, komunikatif dan selalu berbuat baik. Allah SWT akan memberikan rahmat kepada hambanya yang tidak menyukai perselisihan, selalu bertawakal dan tolong menolong dalam kebajikan (QS. Al-Hujurat:10; QS. Al-Maidah 5:2).

Secara ringkas, konsep baru *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) dapat terlihat pada Gambar 5.2. sebagai berikut:



Gambar 5.2. Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)

Karakteristik *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat diwujudkan oleh pekerja *millennial* dalam bentuk sebagai berikut:

- a. Pekerja *millennial* perlu memiliki pola pikir untuk berkembang (*growth mindset*) yaitu menanggapi perubahan dengan optimisme. Perilaku optimisme ini dibangun atas dasar selalu ingin memberikan perubahan positif. Hal ini sesuai dengan (QS. Al. Ankabut 69), yang berisi tentang semangat dan optimisme dalam menjalankan kebaikan. Perilaku yang demikian akan mendapat petunjuk dari Allah SWT dalam mencapai tujuan kebaikan tersebut.
- b. Menghadapi perubahan dan tuntutan kerja baru dengan sikap yang tenang. Sikap ini merupakan karakteristik karyawan yang dilandasi dengan keyakinan yang positif bahwa setiap permasalahan pasti akan diberikan kemudahan oleh Allah SWT (QS. Al-Talaq 2-3), yang

bermakna bahwa Allah SWT akan memberikan jalan keluar dan kemudahan dari permasalahan yang dihadapi orang mukmin.

- c. Dalam praktik kerja di organisasi dan aktivitas lain yang mendukung kerja, selalu harus didasari pada prosedur dan tata nilai atau tata kelola yang ada diorganisasi yang juga dikaitkan dengan nilai-nilai keyakinan agama. Hal ini karena setiap aktivitas manusia sekecil apapun akan diminta pertanggungjawabannya dihadapan Allah SWT (QS. Al. Zalzalah 6-8 dan QS. Al. Isra 36), yang menyatakan bahwa setiap aktivitas kita akan diminta pertanggungjawaban oleh Allah SWT.
 - d. *Workplace millennial* harus memiliki semangat kerja yang tinggi walaupun dengan beban kerja yang banyak. Karyawan perlu menyadari bahwa yang menjadi tanggung jawabnya adalah sebuah amanah yang harus dijalankan dengan senang hati dan optimis yang nantinya akan mendapat balasan yang terbaik dari Allah SWT.
 - e. Pekerja *millennial* harus menunjukkan kinerja yang produktif secara organisatoris sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam organisasi.
 - f. *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* merupakan karakteristik yang menunjukkan hubungan yang harmonis dari individu dengan sesama rekan kerja dan juga mitra organisasi, sehingga manfaat kerja yang diperoleh dapat dirasakan bersama.
2. Berdasar hipotesis yang dikembangkan dalam studi ini dan dukungan data empirik atas hipotesis, bahwa variabel *Muthma'innah Adaptive Capability*

(MAC), dapat dibentuk dan dikembangkan dari tiga variabel yaitu *Individual Readiness to change (IRC)*, *Change Oriented Leadership (COL)* dan *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*.

Hasil pengujian hipotesis pertama maka secara empiris dapat disimpulkan bahwa *Individual Readiness to change (IRC)* terbukti mampu menjadi pengungkit adanya *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* secara positif signifikan. Hasil ini membuktikan bahwa semakin tinggi tingkat *Individual Readiness to Change (IRC)* maka akan memicu dan meningkatkan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* menjadi lebih baik. *Individual Readiness to Change (IRC)* dibangun berdasar indikator keinginan untuk maju ke arah yang lebih baik, kemauan mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru dan kemauan untuk bekerja lebih baik dengan prosedur kerja baru. *Individual Readiness to Change (IRC)* akan didukung oleh karyawan *millennial* dalam dukungan sikap cara kerja baru dengan mematuhi peraturan, selalu dapat menyesuaikan situasi, berpikir positif saling support dan saling tolong menolong, kreatif dan inovatif, berkomitmen pada lingkungan kerja, selalu mencari pengetahuan untuk menghadapi perubahan.

Hasil pengujian hipotesis kedua, maka secara empiris dapat disimpulkan bahwa *Change Oriented Leadership (COL)* secara signifikan berkontribusi dalam pembentukan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*, artinya bila *Change Oriented Leadership (COL)* semakin tinggi, maka *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk membentuk kemampuan adaptif yang

muthma'innah maka diperlukan *Change Oriented Leadership (COL)*. *Change Oriented Leadership (COL)* atau kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dicirikan dengan pemimpin yang mampu menjelaskan visi yang jelas dan menarik tentang pencapaian organisasi dengan perubahan haluan yang signifikan, menjelaskan kepada bawahan pentingnya mengikuti perubahan dan perkembangan, mampu menjalin hubungan kerjasama dengan organisasi lain serta mampu mengambil keputusan yang tepat dan cepat terkait perubahan organisasi. Upaya pemimpin dalam meningkatkan karyawan yang memiliki *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat diwujudkan dalam bentuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk berpikir kreatif dan mencari solusi dalam menyelesaikan pekerjaan melalui sharing dan learning, melakukan brainstorming pada setiap case dalam berbagai pelatihan dan memberikan kesempatan atau kebebasan berinovasi dengan data yang disertai visi yang jelas serta memberikan motivasi atau reward. Selain itu upaya dalam meningkatkan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat dicapai jika pemimpin para *millennial* ini mampu memberikan penjelasan mengenai tujuan, visi, misi dan cara pencapaiannya secara jelas sehingga dapat sesuai dengan capaian target perusahaan. Pencapaian *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* diharapkan dapat terbentuk dari kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan yang menanggapi peluang masa depan dengan *sabiquna bil khoir* yaitu pemimpin yang mempunyai visi ke depan dan mempunyai rencana strategis jangka

panjang dengan mengembangkan kapabilitas SDM yang *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*.

Hasil pengujian hipotesis ketiga, maka secara empiris dapat disimpulkan bahwa *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* secara signifikan mampu mendorong pembentukan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*, artinya bila *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* semakin tinggi, maka *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* semakin baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa untuk membentuk *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*, maka diperlukan suasana kerja yang memiliki spirit Islami. *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* merupakan kondisi tempat kerja yang dicirikan dengan semangat menjalankan ritual (ibadah) di tempat kerja, memegang teguh keyakinan (iman) dan selalu mengingat Allah (dzikrullah) ketika bekerja. Kondisi kerja ini akan mampu meningkatkan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* pada masing masing individu yang dicirikan bekerja sesuai ranah akad dan syariat Islam dalam situasi perubahan apapun. Dengan adanya dukungan organisasi untuk mensupport karyawan menjadi pribadi yang religious, maka para angkatan kerja millennial ini akan mampu memberikan layanan yang baik kepada nasabah, menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan bekerja dengan amanah sesuai dengan syariat Islam.

Hasil pengujian hipotesis keempat, maka secara empiris dapat disimpulkan bahwa *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* secara signifikan berpengaruh positif pada *Employee Innovative Performance (EIP)*, artinya bila *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* semakin tinggi, maka

Employee Innovative Performance (EIP) semakin tinggi pula. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa adanya *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* akan meningkatkan *Employee Innovative Performance (EIP)*.



BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Bagian ini meliputi implikasi teoritik yang menjelaskan kontribusi teori dari hasil studi ini, dan implikasi manajerial sebagai konsekuensi praktis dari hasil studi ini. Selanjutnya akan diuraikan keterbatasan penelitian dari studi ini dapat menjadi agenda untuk studi atau penelitian yang akan datang.

6.1. Implikasi Teoritis

Studi ini mengembangkan model kemampuan adaptif karyawan yang baru dengan landasan spiritual transendental yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*, yang berbeda dengan konsep adaptabilitas individu yang dikembangkan oleh (S. Park & Park, 2019). Selanjutnya menguji konsep baru tersebut dengan variabel pembentuk dan variabel outcomenya.

Hasil studi dan penelitian ini memberikan kontribusi teoritik sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini telah menemukan model kemampuan adaptif karyawan baru yang mengarah pada landasan spiritual transendental yang baru, yaitu *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*. Kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan berbagai macam perubahan di organisasi dengan mengedepankan sifat *Muthma'innah*. Sifat *Muthma'innah* dalam menghadapi perubahan dicirikan dengan enam indikator esensial yang mendasari yaitu optimis terhadap perubahan, ketenangan dalam menghadapi perubahan, bekerja sesuai dengan aturan dan syariat, membangun semangat kerja dengan amanah, produktivitas dalam bekerja dan harmonisasi kerja. Konsep ini

memberikan wawasan baru konsep teori kemampuan adaptif karyawan terbaru dari teori kemampuan adaptif (S. Park & Park, 2019). Konsep baru ini memiliki keunikan dan berbeda dengan teori kemampuan adaptif karyawan yang ada, dimana di dalam konsep sebelumnya masih bersifat fisik dan materi dan mengandung unsur transaksional namun dalam konsep baru ini telah memberikan referensi untuk optimalisasi kinerja dan perubahan kualitas pribadi karyawan yang melibatkan nilai spiritualitas individu dalam bekerja dan tidak lagi mengarah pada transaksional tapi lebih mengandung nilai-nilai spiritual yang menghubungkan dengan nilai transcendental kepada Allah SWT. Studi ini juga memperkaya literatur tentang pengembangan tenaga kerja untuk pencapaian kinerja inovatif di kalangan *millennial* di tempat kerja. *Millennial* yang mampu merespon perubahan dengan kualitas *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat meningkatkan kinerja optimalnya dengan mengembangkan soft skill terhadap penguasaan keterampilan emosional baik dalam berkomunikasi, berperilaku, kerjasama dan merespon perubahan dengan cara inovatif.

2. Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa *Individual Readiness to change (IRC)*, *Change Oriented Leadership (COL)* dan *Islamic Workplace Spirituality (IWS)* pada karyawan *millennial* mampu membentuk terwujudnya perilaku kerja yang *Muthma'innah Adaptive Capability*. Dengan adanya keinginan karyawan untuk melakukan perubahan tentunya akan memberikan dedikasi dan perilaku baru dalam menghadapi perubahan dengan ketenangan. Begitu pula dengan adanya dukungan seorang pemimpin yang berorientasi

pada perubahan akan memberikan pengaruh kepada karyawan *millennial* dalam menghadapi perubahan dengan perilaku kerja yang menuju spiritualitas. Adanya budaya kerja yang berorientasi *Islamic spiritualitas* akan mendukung karyawan *millennial* yang dapat bersikap, berperilaku dan melakukan budaya kerja yang *spiritualitas* dengan bekerja tidak mengarah pada nilai-nilai transaksional.

3. Berdasar hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa variabel *Muthma'innah Adaptive Capability* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja inovasi para karyawan *millennial*. Adanya kemampuan karyawan yang *Muthma'innah Adaptive Capability* dengan dilandasi optimisme kerja dalam menghadapi perubahan, ketenangan dalam menghadapi perubahan, bekerja sesuai aturan dan syariat, membangun semangat kerja dengan amanah, dan produktivitas dalam bekerja serta dukungan harmonisasi kerja akan menciptakan karyawan *millennial* yang kreatif dan inovatif untuk mendukung kinerja organisasi.

6.2. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil studi menjelaskan bahwa *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* memiliki pengaruh yang dominan dalam membangun kinerja inovasi pekerja *millennial*, untuk itu manajer dapat meningkatkan kemampuan adaptif pekerja *millennial* sesuai dengan kriteria *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)*. Karakteristik ini sesuai dengan hasil studi yang memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berhubungan dengan variabel penelitian terkait, yaitu *Individual Readiness to Change (IRC)*, *Change Oriented Leadership*

(COL) dan *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*, *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dan *Employee Innovative Performance (EIP)*.

Secara operasional organisasi dapat memberikan beberapa kebijakan pengembangan SDM, khususnya angkatan kerja *millennial* yang dapat disarankan adalah sebagai berikut:

1. Organisasi melakukan penyediaan fasilitas dan sumber-sumber pengetahuan baru dengan mengadopsi teknologi baru untuk menghadapi perubahan. Hal ini sebagai upaya organisasi merespon para pekerja *millennial* yang memiliki kemauan mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru seperti yang dipersepsikan paling tinggi oleh angkatan kerja *millennial* pada variabel *Individual Readiness to Change*. Kebijakan ini bisa diselaraskan dengan kegiatan pelatihan dan pengembangan penggunaan teknologi baru dalam membantu menyelesaikan pekerjaan.
2. Angkatan kerja *millennial* perlu memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan (*Change Oriented Leadership*), supaya mereka memiliki kapabilitas adaptif yang *muthmai'innah*. Para *millennial workforce* ini membutuhkan pimpinan yang bisa memberikan ruang kepada mereka untuk menginisiasi perubahan, mendukung kinerja dan sangat mengharapkan dorongan pimpinan untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu para pemimpin perlu merespon harapan karyawan *millennial* untuk terus meningkatkan kapasitas dirinya dengan mengadopsi pengetahuan-pengetahuan baru sehingga dapat merespon perubahan dan tantangan baru.

Selain itu salah satu yang dibutuhkan oleh mereka dengan melihat pernyataan indikator yang sangat mempengaruhi dengan melihat dari hasil pertanyaan tertutup yang menginginkan pemimpin yang bisa memberikan motivasi dalam bentuk *brainstorming* dari setiap kasus kerja. Adanya *brainstorming* ini akan memotivasi karyawan untuk berkolaborasi dalam menciptakan ide kreatif dan solusi inovatif tanpa takut dihakimi. Sebagaimana firman Allah SWT di dalam QS. An-Nahl:90 yaitu “Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah SWT melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran”.

3. Menciptakan suasana kerja yang mendorong terwujudnya *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*. IWS yang berbasis spiritual kerja merupakan salah satu nilai yang dapat dikembangkan dalam suatu perusahaan untuk mewujudkan kemampuan adaptif berbasis nilai nilai *muthma'innah*. Dalam rangka mewujudkan *Islamic Workplace Spirituality (IWS)*, maka organisasi perlu memfasilitasi dengan budaya pada keyakinan bahwa Allah SWT selalu hadir dalam diri masing – masing anggota sehingga mereka dapat memiliki pribadi akhlakul karimah. Upaya ini perlu dilakukan organisasi dan dapat terus diinternalisasikan pada karyawan melalui kegiatan rutin mengenai kajian-kajian rohani yang bersifat membangun dan menumbuh kembangkan kedewasaan iman seluruh karyawan. Mereka akan menjadi pribadi yang bekerja lillah (bekerja yang diniatkan untuk ibadah yang dilakukan dengan ikhlas untuk mendapat ridho dari Allah SWT), bekerja ma'allah (bekerja

bersama Allah SWT) (QS. Al-Hadid 57:4), bekerja billah (bekerja dengan kekuatan spiritual dalam bekerja) (QS. Al-Taubah 105) dan bekerja bil mahabbah (bekerja karena cinta kepada Allah SWT) (QS. Al-Maidah 5:54). Pribadi seperti ini akan menciptakan karyawan untuk produktif dan inovatif. Bekerja berniat semata-mata karena Allah, mencari pahala dan sarana mendatangkan rezeki dari Allah akan hidup jauh lebih berkah, bahagia, dan tenang. Bekerja dalam Islam memiliki nilai yang sejajar dengan melaksanakan rukun Islam. Dengan demikian, maka bekerja adalah ibadah dan menjadi kebutuhan setiap umat manusia.

4. Kebijakan terkait pengembangan *Muthma'innah Adaptive Capability (MAC)* dapat diwujudkan dengan mengadakan kegiatan diskusi rutin yang terjadwal untuk seluruh karyawan sebagai media untuk ruang *brainstorming* sehingga dari kegiatan ini muncul ide-ide dan pengetahuan baru dari masing-masing karyawan yang dapat dikompresikan menjadi pengetahuan organisasi. Dalam situasi ini akan menjadikan karyawan memiliki ketenangan dan mampu mengendalikan emosi dan tindakan karena ada *supporting* antar karyawan dan kekuatan transendental dalam menghadapi perubahan.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini, seperti banyak penelitian lain, menghadapi beberapa keterbatasan, yaitu.

1. Hasil pengujian full model SEM menunjukkan bahwa model sudah fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat beberapa uji kesesuaian yang masih diterima secara moderat yakni *Goodness of Fit Index (GFI)* sebesar

0.878., oleh karena itu masih diperlukan banyak referensi literatur sehingga akan mendapatkan hasil model yang fit dan hasil analisis yang lebih luas dalam menginterpretasikan makna dari konsep yang dibuat.

2. Nilai *R-Square* pada pembentuk kinerja inovasi karyawan sebesar 19,7 %, dengan kategori masih relatif kecil.
3. Pengujian full model SEM menunjukkan bahwa model sudah fit terhadap data yang digunakan. Namun terdapat beberapa uji kesesuaian yang masih diterima secara moderat yakni *Goodness of Fit Index* (GFI) sebesar 0.844, dan *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) sebesar 0.854.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian selanjutnya perlu dilakukan kembali oleh peneliti lain dengan memperbanyak referensi literatur sehingga mendapatkan suatu model penelitian dengan GFI yang lebih baik.
2. Penelitian lanjutan diperlukan untuk mengeksplorasi variabel-variabel baru yang mendukung peningkatan kinerja inovasi karyawan.
3. Diperlukan kajian lebih lanjut terhadap indikator-indikator pada variabel baru *Muthma'innah Adaptive Capability* dan dapat menjadi objek studi yang menarik untuk diteliti kembali dalam meningkatkan karakter dan perilaku karyawan. Dengan melakukan pengkajian pengukuran indikator tersebut diharapkan dapat menyempurnakan konsep *Muthma'innah Adaptive Capability*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, F. (2012). The role of Islam in human capital development: A juristic analysis. *Humanomics*, 28(1), 64–75. <https://doi.org/10.1108/08288661211200997>.
- Aboobaker, N., Edward, M., & K.A Zakkariya. (2020). Workplace spirituality and employee loyalty: an empirical investigation among millennials in India. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2), 211–225. <https://doi.org/10.1108/JABS-03-2018-0089>.
- Adawiyah, B. P. (2017). Scaling the notion of Islamic spirituality in the workplace. *Journal of Management Development*, 36(7), 877–898. <https://doi.org/doi.org/10.1108/JMD-11-2014-0153>.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>.
- Ahmad, B., & Cheng, Z. (2018). The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195–216. <https://doi.org/10.1177/0091026017753645>.
- Ahmad, B., Liu, B., & Butt, A. S. (2020). Scale development and construct clarification of change recipient proactivity. *Personnel Review*, 49(8), 1619–1635. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2019-0091>.
- Ahmad, K., & Fontaine, R. (2011). Islamic leadership at the International Islamic University Malaysia. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 19(2), 121–135.
- Ali, A. A. Al, Singh, S. K., Nahyan, M. Al, & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 723–739. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2017-1117>.
- Amin, M. (2021). *Ma'ruf Amin: Lembaga Keuangan Syariah Harus Adaptif di Era Digital*. VOI. <https://voi.id/ekonomi/90086/ma-ruf-amin-lembaga-keuangan-syariah-harus-adaptif-di-era-digital>.
- Andersen, A. J. (2009). Your favourite manager is an organisational disaster. *European Business Review*, 21(1), 5–16. <https://doi.org/10.1108/09555340910925157>.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Armenakis, Harris & Mossholder (1993) Creating Readiness for Organizational Change. In *Human Relations* (Vol. 46, Issue 6, pp. 681–703).

- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work A Conceptualization And Measure. *Journal of Management Inquiry*, 9(2), 134–145.
- Aslam, U., Muqadas, F., & Imran, M. K. (2018). Emerging organizational parameters and their roles in implementation of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOCM-08-2017-0300/full/html>.
- Astin, A. W., & Keen, J. P. (2006). Equanimity and spirituality. *Religion and Education*, 33(2), 39–46. <https://doi.org/10.1080/15507394.2006.10012375>.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When innovation requirements empower individual innovation: the role of job complexity. *Personnel Review*, 46(3), 608–623. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2014-0219>.
- Aydin, N. (2020). Paradigmatic foundation and moral axioms of ihsan ethics in Islamic economics and business. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(2), 288–308. <https://doi.org/10.1108/JIABR-12-2016-0146>.
- Bashori, Prasetyo, M., & Susanto, E. (2020). Change Management Transformation In Islamic Education Of Indonesia. *Social Work & Education*, 7(1), 84–99. <https://doi.org/10.25128/2520-6230.20.1.7.UD>.
- Becerra, F. I., & Sabherwal, R. (2001). Organizational knowledge management: A contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 23–55. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045676>.
- Bhatti, O. K., Aslam, U. S., Hassan, A., & Sulaiman, M. (2016). Employee motivation an Islamic perspective. *Humanomics*, 32(1), 33–47. <https://doi.org/10.1108/H-10-2015-0066>.
- Blanco, J. M. M., & Botella, J. L. M. (2016). What contributes to adaptive company resilience? A conceptual and practical approach. *Development and Learning in Organizations*, 30(4), 17–20. <https://doi.org/10.1108/DLO-10-2015-0080>.
- Bodla, A. A., & Ningyu, T. (2017). Transformative HR practices and employee task performance in high-tech firms: The role of employee adaptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 30(5), 710–724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0030>.
- Bormann, L. B. J. R. K. C. (2016). Integrating Leadership Research: A Meta-Analytical Test of Yukl's Meta-Categories of Leadership. *Personnel Review*, 45(6), 1–52. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2014-0145>.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>.

- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2019). Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 356–376. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0100>.
- Cooper, D. R and Emory, C. W. (1995). *Business research method, 5th Edition*.
- Costello, J. E., & Arghode, V. (2020). Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology. *Management Research Review*, 43(7), 847–861. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2019-0214>.
- Cuello, M., & Oros, L. (2014). Serenity and Its Relationship to Prosocial and Aggressive Behaviors in Argentinean Children. *Journal of Latino/Latin American Studies*, 6(1), 31–39. <https://doi.org/10.18085/llas.6.1.r7r784121q076452>.
- Dam, K. Van. (2009). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 123–142. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.009>.
- Damarasri, A. D. (2019). *Menurut Ahli Terapi, Ini 6 Masalah yang Sering Dialami Generasi Millennial! , sering dianggap rentan stres!* <https://www.popbela.com/>. <https://www.popbela.com/career/inspiration/ajengdwi/ini-masalah-generasi-millennial-yang-paling-sering-diterima-terapi/6>.
- DeRue, D. S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior*, 31, 125–150. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.007>.
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(1), 25–39. <https://doi.org/10.21818/001c.14568>.
- Djafri, F., & Noordin, K. (2017). The impact of workplace spirituality on organizational commitment: A case study of Takaful agents in Malaysia. *Humanomics*, 33(3), 384–396. <https://doi.org/10.1108/H-02-2017-0018>.
- Dobratz, M. C. (2016). Building a Middle-Range Theory of Adaptive Spirituality. *Nursing Science Quarterly*, 29(2), 146–153. <https://doi.org/10.1177/0894318416630090>.
- Dutta, S., & Khatri, P. (2017). On the Horizon Article information: *On The Horizon*, 25(1), xxx. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/OTH-06-2016-0029>.
- Dwisaputra, R. (2023). Laporan Perekonomian Provinsi Jawa Tengah. In *Bank Indonesia*.

- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>.
- Ellström, E., & Ellström, P. E. (2018). Two modes of learning-oriented leadership: a study of first-line managers. *Journal of Workplace Learning*, 30(7), 545–561. <https://doi.org/10.1108/JWL-03-2018-0056>.
- Farmawati, C., & Hidayati, N. (2018). Penyusunan dan Pengembangan Alat Ukur Islamic Personality Scale (IPS). *Jurnal Psikologi Islam Dan Budaya*, 2(1), 19–30. <https://doi.org/10.15575/jpib.v2i1.4318>.
- Ferdinand, A. (2011). *Metode Penelitian Manajemen* (3rd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. . (2014). *Strukctural Equation Modeling Dalam Penelitian Manajemen* (5th ed.). BP Undip Press.
- Ferris, G. R., Arthur, M. M., Berkson, H. M., Kaplan, D. M., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1998). Toward a social context theory of the human resource management-organization effectiveness relationship. *Human Resource Management Review*, 8(3), 235–264. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(98\)90004-3](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(98)90004-3).
- Ford, R. (2010). Complex adaptive leading-ship and open-processional change processes. *Leadership and Organization Development Journal*, 31(5), 420–435. <https://doi.org/10.1108/01437731011056443>.
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>.
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modeling Teori, Konsep dan Aplikasi*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Struktural. Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0* (Cetakan 11). UNDIP Press.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/AMJ.2007.24634438>.
- Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader Vision and the Development of Adaptive and Proactive Performance: A Longitudinal Study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174–182. <https://doi.org/10.1037/a0017263>.

- Haffar, M., Al-Karaghoul, W., & Ghoneim, A. (2014). An empirical investigation of the influence of organizational culture on individual readiness for change in Syrian manufacturing organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 27(1), 5–22. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2012-0046>.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Chang, H. (Sean), & Li, J. (Justin). (2020). Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 86(February), 102372. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102372>.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>.
- Hamtiaux, A., Houssemand, C., & Vrignaud, P. (2013). Individual and career adaptability: Comparing models and measures. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 130–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.006>.
- Hartati, N., Nihayah, Z., Shaleh, A. R., & Mujib, A. (2004). *Islam dan Psikologi* (1st ed.). PT. Raja Grafindo Persada.
- Hasanah, M. (2015). Dinamika Kepribadian Menurut Psikologi Islami. *Ummul Quro*, VI(2), 110–124. <http://ejournal.kopertais4.or.id/index.php/qura/issue/view/531>.
- Hassan, M., Bin Nadeem, A., & Akhter, A. (2016). Impact of workplace spirituality on job satisfaction: Mediating effect of trust. *Cogent Business and Management*, 3(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1189808>.
- Hatjidis, D., Griffin, M., & Younes, M. (2019). Linking universal network quality perception and change readiness: The mediating roles of tacit knowledge and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1017–1035. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2018-1442>.
- 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. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>.
- Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Haynes, S. (2021). Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance. *Safety Science*, 134(September 2020), 105060. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.105060>.
- Imelda & Rekan. (2019). Generasi Milenial dalam Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman. In *Generasi Milenial dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia atau Ancaman* (Issue edisi pertama September).

- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-id-sep2019.pdf>.
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2019). Triple Psycho-Organizational Supports for Change Management Process. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(04), 294–306. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v3i04.613>.
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2020). Encouraging Behavior Support To Change : The Role Of Individual Readiness To Change And Commitment To Change. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(4), 270–282. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>.
- Institute, I. R. (2019). *Indonesia Millennial Report 2019*. IDN Media. <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-millennial-report-2019-by-idn-times.pdf>.
- Jassawalla, A., & Sashittal, H. (2017). How and why Millennials are initiating conflict in vertical dyads and what they are learning: A two-stage study. *International Journal of Conflict Management*, 28(5), 644–670. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2016-0026>.
- Johnson, J. W. (2001). The Relative Importance of Task and Contextual Performance Dimensions to Supervisor Judgments of Overall Performance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 984–996. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.984>.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>.
- Kamil, N. M., Kahtani, A. H. Al, & Sulaiman, M. (2011). The Components Of Spirituality In The Business Organizational Context: The Case Of Malaysia. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(2), 166–180.
- Kamil, N. M., Sulaiman, M., Osmangani, A. M., & Ahmad, K. (2015). the Effect of Piety on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) From Islamic Perspective: a Study of Professionals in Southeast Asia. *E-BANGI: Jurnal Sains Sosial Dan Kemanusiaan*, 10(1), 223–239.
- Katsaros, K. K., Tsirikas, A. N., & Kosta, G. C. (2020). The impact of leadership on firm financial performance: the mediating role of employees' readiness to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(3), 333–347. <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2019-0088>.
- Kemas, M. A., & Anwar, R. (2021). The Effect of Organizational Culture Gaps on Individual Readiness to Change through Organizational Commitment. *International Journal of Business and Technology Management*, 3(3), 70–81. <http://myjms.mohe.gov.my/index.php/ijbtm70>.

- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2021). *Buku Ketenagakerjaan Dalam Data Edisi 4 Tahun 2021*. Satu Data.
- Kementerian Ketenagakerjaan RI. (2021). Ketenagakerjaan dalam Data 2021. In 1. [https://satudata.kemnaker.go.id/files/2019 Buku Ketenagakerjaan Dalam Data_1605501203.pdf](https://satudata.kemnaker.go.id/files/2019_Buku_Ketenagakerjaan_Dalam_Data_1605501203.pdf).
- Khan, B., Farooq, A., & Hussain, Z. (2010). Human resource management: An Islamic perspective. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 17–34. <https://doi.org/10.1108/17574321011037558>.
- Kitchenham, B. A., Mendes, E., & Travassos, G. H. (2007). Cross versus within-company cost estimation studies: A systematic review. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 33(5), 316–329. <https://doi.org/10.1109/TSE.2007.1001>.
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Lata, K. (2019). Effects of perceived role clarity on innovative work behavior: a multiple mediation model. *RAUSP Management Journal*, 55(4), 457–472. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2019-0056>.
- Kuntz, J., Connell, P., & Näswall, K. (2017). Workplace resources and employee resilience: the role of regulatory profiles. *Career Development International*, 22(4), 419–435. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0208>.
- Kuntz, J. R. C., & Gomes, J. F. S. (2012). Transformational change in organisations: A self-regulation approach. *Journal of Organizational Change Management*, 25(1), 143–162. <https://doi.org/10.1108/09534811211199637>.
- Li, M., Liu, W., Han, Y., & Zhang, P. (2016). Linking empowering leadership and change-oriented organizational citizenship behavior: The role of thriving at work and autonomy orientation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 732–750. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2015-0032>.
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, 2(August 2020), 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>.
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How organizational culture and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>

- Madarina, A. (2020). *Generasi Milenial, Generasi yang Rentan Terhadap Gangguan Mental*. Sehatq. <https://www.sehatq.com/artikel/generasi-milenial-generasi-yang-rentan-terhadap-gangguan-mental>.
- Mangundjaya, W. L. H. (2013). the Predictor of Affective Commitment To Change: Attitude Vs Individual Readiness for Change. *Romanian Economic Business Review*, 8(4.1), 198–202.
- Mansour, A., Rowlands, hefin, Al-Gasawneh, J. A., Nusairat, N. M., Al-Qudah, S., Shrouf, H., & Akhorshaideh, A. H. (2022). Perceived benefits of training, individual readiness for change, and affective organizational commitment among employees of national jordanian banks. *Cogent Business and Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966866>.
- Marno, & Syarif, M. (2021). The Concept of Calm Soul i n The Qur ' an. *Journal of Social Science*.
- Matari, E. M. AL, Swidi, A. K. AL, & Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>.
- McArdle, S., Waters, L., Briscoe, J. P., & Hall, D. T. T. (2007). Employability during unemployment: Adaptability, career identity and human and social capital. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 247–264. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2007.06.003>.
- Messmann, G., Stoffers, J., Heijden, B. van der, & Mulder, R. H. (2015). Joint effects of job demands and job resources on vocational teachers' innovative work behaviour. *Personnel Review*, 34(1), 1–5. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-03-2016-0053>.
- Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2018). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals – the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*, 1751–1879. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LHS-12-2016-0063>
Downloaded.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>.
- Milliman, J., Gatling, A., & Kim, J. (Sunny). (2018). The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement, intention to stay, and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>.
- Miron, A. (2019). *Task-oriented vs People-oriented Leadership Styles: Which is Better?* E-Skill Talent Assessment Platform. <https://www.eskill.com/blog/task-people-oriented-management>.

- Mohammad, J., Quoquab, F., Idris, F., Al-Jabari, M., Hussin, N., & Wishah, R. (2018). The relationship between Islamic work ethic and workplace outcome: A partial least squares approach. *Personnel Review*, 47(7), 1286–1308. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0138>.
- Muafi, Fachrunnisa, O., Siswanti, Y., El Qadri, Z. M., & Harjito, D. A. (2019). Empowering Leadership and Individual Readiness to Change: the Role of People Dimension and Work Method. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(4), 1515–1535. <https://doi.org/10.1007/s13132-019-00618-z>.
- Mujib, A., & Yusuf, M. (2001). *Nuansa-Nuansa Psikologi Islam*. Raja Grafindo Persada.
- Nadia, S. (2021). *Bekerja Adaptif, Berperan Kreatif*. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknlpontianak/baca-artikel/14381/Bekerja-Adaptif-Berperan-Kreatif.html>.
- Niati, A., Fachrunnisa, O., & Sodikin, M. (2021). *Muthmai'nnah Adaptive Capability: A Conceptual Review*. 324–331. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-79725-6_31.
- Olafsen, A. H., Nilsen, E. R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2020). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0093>.
- Oliver, T., & Lievens, F. (2014). Conceptualizing and assessing interpersonal adaptability towards a functional framework. *Individual Adaptability to Changes at Work: New Directions in Research*, 52–72. <https://doi.org/10.4324/9780203465721-14>.
- Panda, S. S. K. P. T. K. (2017). Employee Relations Service employee adaptiveness: Exploring the impact of role-stress and managerial control approaches. *Employee Relations*, 39(1), 19–33. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/ER-01-2016-0005>.
- Pargament, K. I., Tarakeshwar, N., Ellison, C. G., & Wulff, K. M. (2001). Religious coping among the religious: The relationships between religious coping and well-being in a national sample of Presbyterian clergy, elders, and members. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 40(3), 497–513. <https://doi.org/10.1111/0021-8294.00073>.
- Pariyanti, E., Rosid, A., & Adawiyah, W. R. (2021). Workplace deviant behavior among employees of Islamic-based universities in Lampung: the moderating role of Islamic workplace spirituality. *Journal of Applied Research in Higher Education*. <https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2021-0089>.

- Park, C. L. (2005). Religion as a meaning-making framework in coping with life stress. *Journal of Social Issues*, 61(4), 707–729. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.2005.00428.x>.
- Park, S., & Park, S. (2019). Employee Adaptive Performance and Its Antecedents: Review and Synthesis. *Human Resource Development Review*, 18(3), 294–324. <https://doi.org/10.1177/1534484319836315>.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x>.
- Perera, C. K., Pandey, R., & Srivastava, A. K. (2018). Role of Religion and Spirituality in Stress Management Among Nurses. *Psychological Studies*, 63(2), 187–199. <https://doi.org/10.1007/s12646-018-0454-x>.
- Perera, H. (2017). Profiles of career adaptivity and their relations with adaptability, adapting, and adaptation. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 70–84. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.001>.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2012). Journal of Management , Spirituality & Workplace spirituality , meditation , and work performance. *Journal of Management , Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208. <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688623>.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006a). Individual Adaptability (I-ADAPT) Theory: Conceptualizing The Antecedents, Consequences, And Measurement Of Individual Differences In Adaptability. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research, Volume, 6*, 3–39. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1479-3601\(05\)06001-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1479-3601(05)06001-7).
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006b). Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance Within Complex Environments. *Understanding Adaptability: A Prerequisite for Effective Performance within Complex Environments*, v–vi. [https://doi.org/10.1016/s1479-3601\(05\)06009-1](https://doi.org/10.1016/s1479-3601(05)06009-1).
- Pour, M., & Hosseinzadeh, M. (2021). An integrated framework of change management for social CRM implementation. *Information Systems and E-Business Management*, 19(1), 43–75. <https://doi.org/10.1007/s10257-020-00479-z>.
- Pradhan, R. K., & Jena, L. K. (2017). Employee Performance at Workplace: Conceptual Model and Empirical Validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69–85. <https://doi.org/10.1177/2278533716671630>.
- Prentice, C., & King, B. E. M. (2013). Impacts of personality, emotional intelligence and adaptiveness on service performance of casino hosts: A hierarchical approach. *Journal of Business Research*, 66(9), 1637–1643. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.009>.

- Pulakos, E. D., Arad, S., & Donovan, M. A. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624. <https://doi.org/DOI: 10.1037//0021-9010.85.4.612>.
- Pulakos, E. D., Dorsey, D. W., & White, susan S. (2006). Adaptability In The Workplace: Selecting An Adaptive Workforce. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 41–71. [https://doi.org/10.1016/s1479-3601\(05\)06009-1](https://doi.org/10.1016/s1479-3601(05)06009-1).
- Quinteiro, P. M., Vargas, R., Eifler, N., & Curren, L. (2019). Employee adaptive performance and job satisfaction during organizational crisis: the role of self-leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1551882>.
- Rahman, M. S., Mat Daud, N., Hassan, H., & Osmangani, A. M. (2016). Effects of workplace spirituality and trust mediated by perceived risk towards knowledge sharing behaviour. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(4), 450–468. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-06-2015-0033>.
- Randall, L. M., & Coakley, L. A. (2007). Applying adaptive leadership to successful change initiatives in academia. *Leadership and Organization Development Journal*, 28(4), 325–335. <https://doi.org/10.1108/01437730710752201>.
- Rindova, V. P. (2001). Rindova VP, Kotha S 2001 --- Continuous morphing-Competing through dynamic capabilities, form, and function. *AMJ.pdf. Academy of Management Journal*, 44(6), 1263–1280.
- Rosa, N. M. B., & Hastings, S. O. (2018). Managing Millennials: looking beyond generational stereotypes. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 920–930. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0193>.
- Saleh, A. M., & Kusharsanto, A. P. (2012). Membangun karakter dengan hati nurani : Pendidikan Karakter Untuk Generasi Bangsa. In A. P. Kusharsanto (Ed.), *Pendidikan Moral* (pp. 396–397). Erlangga.
- Samra, R. (2019). *Adakah solusi untuk keletihan psikologis yang dihadapi generasi milenial?* BBC News Indonesia.
- Sani, A., & Ekowati, V. M. (2020). *Spirituality at work and organizational commitment as moderating variables in relationship between Islamic spirituality and OCB IP and in fl uence toward employee performance*. 1777–1799. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2018-0140>.
- Sarmad, M. (2018). Unlocking Spirituality at Workplace through Islamic Work Ethics: Analyzing Employees' Performance in Islamic Banks. *Journal of Islamic Business and Management (JIBM)*, 8(2), 1–17. <https://doi.org/10.26501/jibm/2018.0802-011>.

- Sattar, M. A., Rasheed, M. I., Khan, I. U., Tariq, H., & Iqbal, J. (2017). Why adaptable individuals perform better: The role of orientation to happiness. *Australian Journal of Career Development*, 26(3), 134–141. <https://doi.org/10.1177/1038416217724516>.
- Scott, S. G., Bruce, R. A., Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). The birth of a century: early color photographs of America. *Choice Reviews Online*, 32(03), 32-1325-32–1325. <https://doi.org/10.5860/choice.32-1325>.
- Shang, G., Pheng, L. S., & Gina, O. L. T. (2021). Understanding the low adoption of prefabrication prefinished volumetric construction (PPVC) among SMEs in Singapore: from a change management perspective. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*, 39(5), 685–701. <https://doi.org/10.1108/IJBPA-08-2020-0070>.
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627–650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>.
- Shoss, M. K., Witt, L. A., & Vera, D. (2011). When does adaptive performance lead to higher task performance? *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.780>.
- Silalahi, U. (2015). *Metode Penelitian Sosial Kuantitatif* (N. F. Atif (ed.); Edisi Revi). PT.Refika Aditama.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2014). The dimensions of frontline employee adaptability in power sector: A grounded theory approach. *International Journal of Energy Sector Management*, 8(2), 240–258. <https://doi.org/10.1108/IJESM-03-2013-0008>.
- Stasielowicz, L. (2020). How important is cognitive ability when adapting to changes? A meta-analysis of the performance adaptation literature. *Personality and Individual Differences*, 166(June), 110178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110178>.
- Stokes, C. K., Schneider, T. R., & Lyons, J. B. (2010). Adaptive performance: a criterion problem", Team Performance Management: An International Journal,. *Team Performance Management*, 16(3/4), 212–230. <https://doi.org/DOI 10.1108/13527591011053278>.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian dan pengembangan: Research and development/R&D*. ALFABETA.
- Sun, H., Ali, Z., & Wei, L. (2021). The impact of management support on individual learning opportunity and creativity performance in Hong Kong manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*. <https://doi.org/10.1108/jmtm-01-2021-0001>.

- Suwandi, & Setiawan, T. (2022). The influence of work morale, work discipline, and work environment on employee performance. *Journal of Economics and Business Letters*, 2(2), 15–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.55942/jeb1.v2i2.152>.
- Syed, N. (2019). Islamic work ethics and workplace deviance: Moderating role of employees' perceived abusive supervision and mediating role of employees' hostility. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 13(4), 952–975.
- Trabucchi, D., Bellis, P., Di Marco, D., Buganza, T., & Verganti, R. (2020). Attitude vs involvement: a systematic literature review at the intersection between engagement and innovation. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0171>.
- Tse, H. H. M., To, M. L., & Chiu, W. C. K. (2018). When and why does transformational leadership influence employee creativity? The roles of personal control and creative personality. *Human Resource Management*, 57(1), 145–157. <https://doi.org/10.1002/hrm.21855>.
- Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership and Organization Development Journal*, 35(3), 195–209. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2012-0064>.
- Vidotto, J. D. F., Ferenhof, H. A., Selig, P. M., & Bastos, R. C. (2017). A human capital measurement scale. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 316–329. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2016-0085>.
- Voirin, A. C., Akremi, A. E., & Vandenberghe, C. (2010). A Multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group and Organization Management*, 35(6), 699–726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>.
- Voirin, A. C., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 29(3), 280–293. <https://doi.org/10.1002/CJAS.232>.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>.
- Widodo, A., & Rohman, F. (2019). Konsep Jiwa yang Tenang dalam Surat Al Fajr 27-30 (Perspektif Bimbingan Konseling Islam). *AL-IRSYAD: Jurnal Bimbingan Konseling Islam*, 1(2), 219–234.
- Wihler, A., Meurs, J. A., Wiesmann, D., Troll, L., & Blickle, G. (2017). Extraversion and adaptive performance: Integrating trait activation and socioanalytic personality theories at work. *Personality and Individual Differences*, 116, 133–138. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.034>.

- Williams, W. A., Randolph, J. B., Atinc, & Guclu, S. M. H. S. P. H. (2017). Servant leadership and followership creativity: The Influence of workplace spirituality and political skill. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 1–38. <https://doi.org/10.1108/01437739199500003>.
- Wirawan. (2014). *Kepemimpinan. Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Wu, T. J., & Wu, Y. J. (2019). Innovative work behaviors, employee engagement, and surface acting: A delineation of supervisor-employee emotional contagion effects. *Management Decision*, 57(11), 3200–3216. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2018-0196>.
- Yoo, D. K., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. (2011). Knowledge quality: Antecedents and consequence in project teams. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 329–343. <https://doi.org/10.1108/13673271111119727>.
- Yu, X., Li, D., Tsai, C. H., & Wang, C. (2019). The role of psychological capital in employee creativity. *Career Development International*, 24(5), 420–437. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0103>.
- Yukl, G., Gordon, A., & Taber, T. (2002). Taxonomy of Leadership Behavior: Half Century of Behavior Research. *Journal of Leadership & Organizational Behavior*, 9(1), 15–32.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774–783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>.
- Zhao, Y. (2018). Managing Chinese millennial employees and their impact on human resource management transformation: an empirical study. *Asia Pacific Business Review*, 24(4), 472–489. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451132>.