

***INDIVIDUAL READINESS TO CHANGE, MUTMA'INNAH
ADAPTIVE CAPABILITY, DAN KOMPETENSI
PROFESSIONAL SEBAGAI STRATEGI PENURUNAN BEBAN
KERJA PADA ERA TRANSFORMASI DIGITAL***

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

Faragina Oktaviani

NIM. 20402100003

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG**

2023

Halaman Pengesahan

Usulan Penelitian tesis

***INDIVIDUAL READINES TO CHANGE, MUTMA'INNAH
ADAPTIVE CAPABILITY, DAN KOMPETENSI
PROFESSIONAL SEBAGAI STRATEGI PENURUNAN BEBAN
KERJA PADA ERA TRANSFORMASI DIGITAL***

Disusun Oleh :

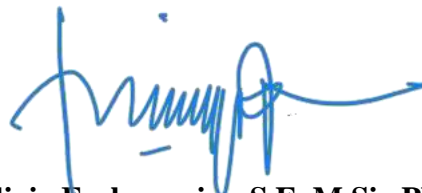
Faragina Oktaviani
NIM. 20402100003

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan
kehadapan panitia sidang panitia ujian tesis

Program Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 30 November 2023

Pembimbing



Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E. M.Si., Ph.D
NIK. 210492029

PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI

***INDIVIDUAL READINES TO CHANGE, MUTMA'INNAH ADAPTIVE
CAPABILITY, DAN KOMPETENSI PROFESSIONAL SEBAGAI
STRATEGI PENURUNAN BEBAN KERJA
PADA ERA TRANSFORMASI DIGITAL***

Disusun Oleh :

Faragina Oktaviani
NIM. 20402100003

Telah dipertahankan di depan penguji pada 06 Desember 2023

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E. M.Si., Ph.D.
NIK. 210499044

Penguji I



Prof. Dr. Widodo S.E. M.Si.
NIK. 210499045

Penguji II



Dr. Hj. Siti Sumiati, S.E., M.Si.
NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Magister Manajemen Tanggal 06 Desember 2023

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Ibnu Khajjar, S.E., M.Si.
NIK. 210491028

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Faragina Oktaviani

NIM 20402100003

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa Karya Ilmiah berupa tugas akhir tesis yang berjudul ***“Individual Readines To Change, Mutma’innah Adaptive Capability, Dan Kompetensi Professional Sebagai Strategi Penurunan Beban Kerja Pada Era Transformasi Digital”*** merupakan hasil tulisan saya sendiri dan adalah benar keasliannya bukan merupakan plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain kecuali pada bagian yang telah dirujuk dan disebut dalam Daftar Pustaka.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dalam hal tersebut diatas baik sengaja ataupun tidak, saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi dari pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 06 Desember 2023

Yang Menyatakan,



Faragina Oktaviani
NIM. 20402100003

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Faragina Oktaviani
NIM : 20402100003
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyatakan Karya Ilmiah berupa Tesis dengan judul :

“INDIVIDUAL READINES TO CHANGE, MUTMA’INNAH ADAPTIVE CAPABILITY, DAN KOMPETENSI PROFESSIONAL SEBAGAI STRATEGI PENURUNAN BEBAN KERJA PADA ERA TRANSFORMASI DIGITAL”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 06 Desember 2023

Yang Menyatakan,



Faragina Oktaviani
NIM. 20402100003

ABSTRACT

In the current digital era, digital transformation has become an urgent need for organizations. The era of digital transformation has changed the business paradigm and operations of organizations throughout the world. Advances in information and communication technology have provided great opportunities for organizations to increase their efficiency, productivity and competitiveness. However, with digital transformation, there is a perception that workload will increase. This research aims to develop a model for reducing workload through professional competence which is built from individual attitudes in facing change through (Individual Readiness to Change and Mutable Adaptive Capability). So it is hoped that this research can provide valuable insights to guide organizational efforts to reduce workload in the era of digital transformation.

Data was collection carried out by census of employees in the Kudus Regency Land Office, totaling 151 respondents employee. The analytical method used is Smart Partial Least Square analysis to determine the relationship between individual readiness for change, adaptability based on Islamic values and Professional Competence on reducing workload.

The research results state that individuals readiness to change, Mutmainnah adaptive capability has a significant positive effect on professional competence, professional competence has a negative and significant effect on workload.

Keywords: Individual readiness to change, adaptability Capability Islamic values, professional competence, workload.

ABSTRAK

Di era digital saat ini, Transformasi digital telah menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi. Era transformasi digital telah mengubah paradigma bisnis dan operasi organisasi di seluruh dunia. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah memberikan organisasi peluang besar untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing mereka. Namun dengan adanya Transformasi digital memunculkan persepsi adanya kenaikan beban kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menyusun sebuah model penurunan beban kerja melalui kompetensi profesional yang dibangun dari sikap individu ketika menghadapi perubahan melalui (*Individual Readiness to Change* dan *Mutmainnah Adaptove Capability*) Sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga untuk memandu upaya organisasi dalam mengurangi beban kerja di era transformasi digital.

Data dikumpulkan secara sensus dari Pegawai yang berada di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus, sebanyak 151 orang responden.. Metode Analisis menggunakan analisis *Smart Partial Least Square* untuk mengetahui hubungan antara Kesiapan individu untuk berubah, kemampuan beradaptasi berdasarkan nilai-nilai islam dan Kompetensi Profesional terhadap penurunan beban kerja.

Hasil penelitian menyatakan bahwa Kesiapan individu untuk berubah, Kemampuan beradaptasi berdasarkan nilai-nilai islam, memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap Kompetensi Profesional, Kompetensi profesional memiliki pengaruh yang negative dan signifikan terhadap beban kerja.

Kata Kunci : Kesiapan individu untuk berubah, kemampuan beradaptasi berdasarkan nilai-nilai islam, kompetensi profesional, beban kerja.

MOTTO

"Tuntutlah ilmu. Di saat kamu miskin, ia akan menjadi hartamu. Di saat kamu kaya, ia akan menjadi perhiasanmu." - Luqman al-Hakim

“Karunia Allah yang paling lengkap adalah kehidupan yang didasarkan pada ilmu pengetahuan.” Ali bin Abi Thalib



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas limpahan rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan lancarr. Tesis yang berjudul ***“Individual Readines To Change, Mutma’innah Adaptive Capability, Dan Kompetensi Professional Sebagai Strategi Penurunan Beban Kerja Pada Era Transformasi Digital”*** ini disusun dalam rangka memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat magister manajemen.

Dukungan keluarga dan handai taulan juga sangat berarti dalam menumbuhkan semangat penulis sehingga dapat menyelesaikan tepat waktu. Dalam mempersiapkan, melaksanakan penelitian dan menyelesaikan penulisan tesis ini tidak akan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, maka sepantasnyalah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada berbagai pihak, diantaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Heru Sulistyو, S.E., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si., Ketua Program Magister Manajemen
3. Ibu Prof. Olivia Fachrunnisa, S.E, M.Si., Ph.D., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dengan kesabaran untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran-saran kepada penulis terkait dengan penulisan tesis.
4. Bapak dan Ibu Dosen Program Magister Manajemen yang telah memberikan bekal ilmu kepada penulis selama belajar di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
5. Orang tua dan ke-2 adik penulis yang selalu memberikan do'a dan dukungan kepada penulis agar selalu semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis ini.

6. Bapak Bambang Gunawan, S.Pd., selaku Kepala Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian.
7. Keluarga Besar Eyang Sardjono yang telah memberikan do'a dan dukungan ,Materi dan non materi serta motivasi kepada penulis agar selalu semangat dan pantang menyerah dalam menyusun penelitian tesis ini.
8. Teman, sahabat dan rekan kerja terdekat yang telah banyak memberikan bantuan baik dalam bentuk semangat, do'a maupun saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis ini.
9. Teman-teman seperjuangan MM 73 yang telah memberikan motivasi dan inspirasi selama penulis menyelesaikan tesis ini.
10. Berbagai pihak yang penulis tidak mungkin menyebutkan satu persatu, semoga Allah selalu memberikan ridho dan rahmat kita semua atas kebaikan yang telah kita lakukan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan tesis ini masih memiliki banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna menyempurnakan tesis ini di masa yang akan datang. Semoga penulisan tesis ini dapat memberikan banyak manfaat baik bagi penulisan maupun para pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum waeahmatullahi wabarakaatuh.

Semarang, 06 Desember 2023

Penulis,



Faragina Oktaviani

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING DAN PENGUJI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
MOTTO	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	13
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA	16
2.1. Transformasi Digital	16
2.2. Sikap Individu Terhadap Perubahan	21
2.2.1. <i>Individual Readiness to Change</i>	21
2.2.2. <i>Mutma'innah Adaptive Capability</i>	24
2.3. Kompetensi Profesional	28
2.4. Beban Kerja.....	31
2.5. Pengembangan Hipotesis	35
2.5.1. <i>Individual Readiness to Change (IRTC)</i> dan Kompetensi Profesional	35
2.5.2. <i>Mutma'innah Adaptive Capability (MAC)</i> dan Kompetensi Profesional	36
2.5.3. Kompetensi Profesional dan Beban kerja.....	38
2.6. Model Empiris	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	41
3.1. Jenis Penelitian	41
3.2. Teknik Sampling	42
3.3. Sumber dan Jenis Data	42

3.4.	Metode Pengumpulan Data	43
3.5.	Variabel dan Indikator	44
3.6.	Teknik Analisis Data	46
3.6.1.	Analisis Statistik Deskriptif	47
3.6.2.	Analisis Smart PLS.....	47
3.6.3.	Model Measurement (Outer Model).....	48
3.6.4.	Model Struktural (Inner Model).....	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		53
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	53
4.1.1	Distribusi Penyebaran Kuesioner.....	53
4.1.2	Gambaran Umum Responden	53
4.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	56
4.2.1	Beban Kerja	57
4.2.2	Kompetensi Profesional.....	58
4.2.3	<i>Individual Readiness To Change</i>	59
4.2.4	<i>Muthma'innah adaptive capability</i>	60
4.3	Analisis Data	60
4.3.1	Analisis Model Pengukuran (Outer Model).....	61
4.3.2	Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	64
4.4	Pembahasan Hasil Penelitian.....	71
4.4.1	Pengaruh <i>Individual Readiness to Change</i> (IRTC) terhadap Kompetensi Profesional	71
4.4.2	Pengaruh <i>Mutma'innah Adaptive Capability</i> (MAC) terhadap Kompetensi Profesional	73
4.4.3	Pengaruh Kompetensi Profesional dan Beban kerja	74
4.4.4	<i>Individual readiness to change</i> dan <i>mutmainnah adaptive capability</i> terhadap beban kerja melalui kompetensi profesional.....	76
BAB V PENUTUP		78
5.1	Simpulan	78
5.2	Implikasi	79
5.3	Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	80
DAFTAR PUSTAKA		82
LAMPIRAN		89
	Lampiran 1. Kuesioner	90



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik.....	40
Gambar 4. 1 Hasil Uji bootstrapping.....	68



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Definisi Operasional, Dimensi dan Indikator Variabel	45
Tabel 4. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner	53
Tabel 4. 2 Jenis Kelamin.....	54
Tabel 4. 3 Umur Responden.....	54
Tabel 4. 4 Lama Bekerja Responden.....	55
Tabel 4. 5 Tingkat Pendidikan Responden	55
Tabel 4. 6 Beban Kerja	57
Tabel 4. 7 Kompetensi Profesional	58
Tabel 4. 8 Financial Inclusion	59
Tabel 4. 9 Muthma'innah adaptive capability.....	60
Tabel 4. 10 Hasil fornell-larcker matrix	61
Tabel 4. 11 Hasil HTMT	62
Tabel 4. 12 Hasil convergent validity	62
Tabel 4. 13 Hasil internal consistency reliabilitas	63
Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	64
Tabel 4. 15 Hasil uji signifikansi.....	65
Tabel 4. 16 Kesimpulan hasil uji hipotesis.....	65
Tabel 4. 17 Hasil Indirect Effect	67
Tabel 4. 18 Hasil Uji R-square	68
Tabel 4. 19 Hasil uji f-square	69
Tabel 4. 20 Hasil uji Q-square	70

UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era digital saat ini, Transformasi digital telah menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi. Era transformasi digital telah mengubah paradigma bisnis dan operasi organisasi di seluruh dunia. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah memberikan organisasi peluang besar untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing mereka. Menurut penelitian oleh Pachni-Tsitiridou & Fouskas (2022), Transformasi digital melibatkan penggunaan teknologi digital untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi dan pelanggan. Studi ini menekankan pentingnya transformasi digital dalam menghadapi tantangan dan peluang yang muncul dari perubahan pasar dan teknologi. Sebagai contoh, sebuah studi oleh Tang & Yang (2022) menemukan bahwa organisasi yang berhasil menerapkan Transformasi digital mengalami peningkatan kinerja finansial yang signifikan.

Pada dasarnya, perkembangan teknologi tidak hanya menjadi sebuah peluang untuk menggali pasar baru dan telah menciptakan jenis dan peluang bisnis yang baru di mana kegiatan bisnis semakin banyak dilakukan secara elektronika. Namun juga ancaman yang harus dihadapi melalui kesiapan Sumber daya manusia (SDM). Agar dapat beradaptasi di dunia yang terus berubah ini, di tengah otomatisasi sistem pekerjaan, bukan berarti peran SDM sudah tidak dibutuhkan lagi justru SDM diharapkan dapat beradaptasi menghadapi Era Transformasi Digital.

Namun, bersamaan dengan potensi positifnya, transformasi digital juga membawa sejumlah tantangan yang signifikan. Salah satunya adalah peningkatan beban kerja yang dialami oleh sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Beban kerja (*workload*) melibatkan kesenjangan kemampuan dan kapasitas memenuhi tuntutan tugas yang harus dihadapi pekerja (Haryanto et al., 2021). Instansi menggunakan beban kerja (*workload*) sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas pegawai mereka (Novhela et al., 2019). Beban kerja dapat menjadi dasar sebuah perusahaan untuk menentukan jumlah pekerja ideal dalam perusahaan, apakah sudah cukup, harus ditambah atau dikurangi ketika terjadi peningkatan produksi, strukturisasi perusahaan. Namun, terkadang penerapan beban kerja yang tinggi dan tidak sesuai dengan kemampuan pegawai dapat berdampak negatif terhadap tujuan organisasi (Kurniawan & Al Rizki, 2022).

Suatu pekerjaan melibatkan aspek fisik dan mental, setiap individu memiliki tingkat pembebanan yang berbeda. Jika tingkat pembebanan terlalu tinggi, hal itu dapat menyebabkan penggunaan energi yang berlebihan dan timbulnya kelelahan yang berlebihan, sedangkan jika tingkat pembebanan terlalu rendah, dapat menyebabkan rasa bosan, kejenuhan, atau kurangnya motivasi. Dalam konteks beban kerja, setiap individu memiliki batas toleransi yang berbeda terhadap tuntutan pekerjaan. Jika beban kerja melebihi kapasitas individu, dapat menyebabkan peningkatan stres dan dampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja pegawai (Ceria & Virliana, 2019). Di sisi lain, jika beban kerja terlalu rendah, pegawai mungkin merasa kurang terlibat dan kurang produktif. Oleh karena itu, penting untuk menyesuaikan beban kerja dengan kemampuan dan batas toleransi

individu agar mencapai keseimbangan yang optimal antara produktivitas dan kesejahteraan pegawai (Azhar & Iriani, 2021).

Beban kerja yang dialami oleh pegawai karena adanya tuntutan untuk memiliki keterampilan teknis yang lebih tinggi terkait dengan teknologi informasi dan komunikasi dalam menghadapi dan dengan beradaptasi tantangan dengan dunia digital. Mereka harus menguasai alat-alat digital, aplikasi, dan perangkat lunak yang digunakan dalam berbagai aspek pekerjaan mereka. Oleh karena itu, mereka perlu meluangkan waktu dan upaya ekstra untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan ini, yang dapat meningkatkan beban kerja mereka.

Selain itu, perubahan dalam proses kerja yang diperlukan oleh transformasi digital dapat memengaruhi cara pegawai menjalankan tugas mereka. Proses-proses yang lebih kompleks atau perubahan yang konstan memerlukan adaptasi yang cepat, yang dapat menambah beban kerja mereka. Pemeliharaan teknologi dan dukungan teknis juga menjadi tanggung jawab tambahan yang harus ditangani oleh pegawai, terutama dalam menyelesaikan masalah teknis atau menjaga agar perangkat keras dan perangkat lunak tetap berfungsi dengan baik. Revolusi era digital membentuk pendekatan baru terhadap sumber daya manusia. Dimana sumber daya manusia yang dapat beradaptasi sehingga mereka dianggap memiliki kompetensi diharapkan dapat mengikuti dan menuntaskan pekerjaannya diwaktu yang tepat.

Harapan responsif dari pelanggan dan mitra bisnis di era digital mendorong pegawai untuk merespons permintaan dan pertanyaan dengan lebih cepat dan efisien. Ini dapat menimbulkan tekanan tambahan pada pegawai yang mungkin

harus bekerja dengan jadwal yang lebih ketat atau menjawab pertanyaan pelanggan dalam waktu yang lebih singkat. Peningkatan volume data yang perlu dikelola dan dianalisis juga dapat menjadi beban kerja tambahan dalam memastikan data yang akurat dan relevan digunakan dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, peningkatan beban kerja sumber daya manusia adalah salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam mengelola transformasi digital organisasi.

Sejumlah riset sebelumnya telah dilakukan untuk menjawab tantangan dalam upaya penurunan beban kerja ini. Penelitian dari Syaifunnawal & Budiani (2023) menyebutkan beban kerja seorang pekerja harus didasarkan pada kemampuannya karena jika ia dipaksa bekerja melebihi batas kemampuan fisik dan mentalnya, maka hal ini akan menimbulkan dampak buruk bagi pekerja, seperti gangguan kesehatan dan kelelahan kerja. Rožman et al. (2023) mengungkapkan budaya organisasi, kepemimpinan, serta pelatihan dan pengembangan pegawai yang didukung sepenuhnya oleh *artificial intelligence* (AI) memiliki dampak positif dan signifikan terhadap persepsi pengurangan beban kerja pegawai. Sementara Aditya et al. (2023) dalam penelitiannya menyampaikan untuk mengurangi beban kerja pegawai *digital printing* adalah dengan menambahkan jumlah pegawai.

Beberapa penelitian di atas telah mengkaji penggunaan alat bantu teknologi atau perubahan dalam proses kerja sebagai upaya untuk mengurangi beban kerja yang dihasilkan oleh transformasi digital. Meskipun demikian, masih terdapat kesenjangan dalam penelitian yang belum pernah diteliti oleh peneliti lain yang menghubungkan kompetensi profesional individu dengan upaya menurunkan persepsi beban kerja, terutama dalam konteks adaptasi terhadap era transformasi

digital.

Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung lebih berfokus pada aspek teknis pengembangan kompetensi, seperti peningkatan keterampilan teknis dan pengetahuan khusus. Namun, jarang sekali riset yang menggali hubungan antara kompetensi professional untuk menurunkan persepsi beban kerja, dimana kompetensi professional itu dibangun dari sikap individu ketika menghadapi perubahan menuju ke digitalisasi. Sikap individu tersebut adalah kesiapan menghadapi perubahan dan *adaptive capability* yang berdasar nilai-nilai Islam (*Mutma'inna Adaptive Capability*)

Kompetensi professional yang kuat dapat membantu secara signifikan dalam mengurangi persepsi beban kerja yang tinggi. Kompetensi profesional merupakan suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas berdasarkan keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut (Aliyyah et al., 2021). Kompetensi profesional juga menunjukkan ciri-ciri pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu yang memungkinkan seseorang melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif serta meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaannya (Krezhevskikh, 2020).

Ketika pegawai memiliki pengetahuan yang lebih mendalam tentang pekerjaan mereka dan keterampilan yang relevan, mereka dapat menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih efisien. Dalam konteks transformasi digital, dimana tugas-tugas seringkali lebih kompleks dan teknis, kompetensi ini sangat berharga. Ketika pegawai merasa lebih kompeten, mereka cenderung menghadapi

tugas-tugas yang rumit dengan lebih percaya diri, yang pada gilirannya mengurangi tekanan dan beban kerja yang mereka rasakan.

Candra & Nur (2020) menyatakan semua pegawai atau pegawai dapat meningkatkan kompetensi profesional seseorang dengan memungkinkan mereka mengambil peran yang lebih aktif dalam perubahan organisasi dan menghadapi tantangan dengan lebih baik. Kompetensi pegawai berkaitan dengan faktor beban kerja sebagai konsep penerapan setiap individu dalam menyelesaikan tugas sesuai tugas dan wewenang jabatannya (Aliyyah et al., 2021). Jika keterbatasan yang dimiliki individu menghalangi pekerjaan mencapai tingkat yang diharapkan, maka kompetensi dan tujuan organisasi yang diharapkan terpecah.

Sikap individu pegawai yang dapat membantu pembentukan kompetensi profesional sebagai strategi penurunan beban kerja adalah kesiapan individu menghadapi perubahan atau *Individual Readiness to Change*, ketika sumber daya manusia siap menghadapi perubahan mereka lebih cenderung beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan dan tantangan pekerjaan yang baru. Menurut sebuah penelitian terbaru (Steele-Johnson et al., 2010), *Individual Readiness to Change* yang tinggi terhadap perubahan menunjukkan tingkat ketahanan dan fleksibilitas yang lebih besar dalam menghadapi peningkatan beban kerja. Mereka lebih mampu menghadapi tekanan yang terkait dengan dinamika kerja yang berubah dan dapat dengan proaktif mencari sumber daya dan dukungan untuk mengelola beban kerja mereka secara efektif.

Pada dasarnya, *Individual Readiness to Change* (IRTC) berperan sebagai katalisator bagi individu untuk mengoptimalkan kinerja dan kesejahteraan mereka

meskipun memiliki tuntutan beban kerja yang tinggi. Organisasi dapat memupuk kesiapan ini dengan menyediakan program pelatihan dan pengembangan yang meningkatkan keterampilan adaptabilitas dan manajemen perubahan individu. Selain itu, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung yang mendorong komunikasi terbuka, kolaborasi, dan keseimbangan kerja-hidup dapat lebih memperkuat kesiapan individu dalam menghadapi tantangan beban kerja maupun perubahan organisasi.

Beban kerja merupakan variabel yang penting untuk diperhatikan karena beban kerja yang tinggi akan mempengaruhi kesiapan pegawai untuk berubah. Penelitian dari Budiani et al. (2023) membuktikan *individual readiness to change* berpengaruh terhadap beban kerja pegawai. van Jaarsveld, Walker, & Skarlicki (2010) mengungkapkan tingginya beban kerja menyebabkan stres meningkat sehingga berdampak pada psikologinya. Faktor manajemen emosi yang mempengaruhi stres kerja mempengaruhi aspek psikologis. Banyak pegawai yang mengalami kelelahan emosional sehingga memicu sifat ketidaksopanan pegawai terhadap pelanggan. Sikap tidak hormat atau diluar kendali pegawai terhadap pelanggan ini dapat merugikan organisasi. Suwaryo, Daryanto, & Maulana (2016) menyatakan budaya perusahaan yang buruk seperti ambiguitas manajemen dan kepemimpinan yang sewenang-wenang akan meningkatkan beban kerja pegawai secara fisik dan psikologis. Sehingga akan berpengaruh signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah.

Oleh karena itu, mengakui dan mengembangkan kesiapan individu terhadap perubahan adalah hal yang penting dalam mengurangi dampak buruk dari beban

kerja, mempromosikan kesejahteraan pegawai, dan membangun tenaga kerja yang tangguh dan adaptif. Selain *Individual Readiness to Change* (IRTC) beban kerja dapat dikurangi dengan kemampuan untuk beradaptasi atau *adaptive capability* yang berdasar nilai-nilai Islam.

Muthma'innah Adaptive Capability (MAC) salah satu teori yang dapat digunakan untuk mengurangi beban kerja (Niati et al., 2021). Hal ini dijelaskan bahwa *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) sebagai kemampuan pegawai untuk merespon kondisi internal dan eksternal, beradaptasi dengan perubahan dan menciptakan keharmonisan personalitas melalui *istiqomah*, *qonaah*, *mardhatillah* dan tanggung jawab untuk berkontribusi mencapai kinerja. *Muthma'innah Adaptive Capability* (MAC) akan memberikan manfaat bagi organisasi untuk membantu individu dalam memecahkan masalah mereka yang membawa organisasi menuju keunggulan. Karakter yang baik akan terlihat dari jiwa yang tenang. Proses mencapai kesempurnaan jiwa yang tenang akan mempengaruhi perilaku seseorang dalam menghadapi perubahan. Berdasarkan iman, seseorang akan mengendalikan dirinya dalam situasi apapun dan berpikir rasional serta mampu mencapai keseimbangan diri.

Menurut penelitian oleh Holt et al. (2007), *adaptive capability* melibatkan kemampuan individu dan organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan mengembangkan strategi baru dalam menghadapi perubahan lingkungan. Studi ini menekankan pentingnya *adaptive capability* dalam menghadapi perubahan yang disebabkan oleh Transformasi digital. Sebuah penelitian oleh Liang, Lee, & Jung (2022) menemukan bahwa individu yang memiliki *adaptive capability* yang baik

cenderung lebih mampu menguasai dan menggunakan alat-alat baru yang diperlukan dalam lingkungan yang berubah. Oleh karena itu, penting bagi individu dan organisasi untuk mengembangkan *Mutmainnah adaptive capability* agar dapat beradaptasi dengan cepat dan mencapai tujuan organisasi yang optimal dalam konteks perubahan yang cepat.

Sikap individu, khususnya yang berkaitan dengan *Individual Readiness to Change* (IRTC) dan *Mutmainnah adaptive capability* (MAC) di atas memiliki relevansi khusus dalam konteks transformasi digital. Kesiapan individu untuk menghadapi perubahan teknologi dan budaya organisasi yang berubah merupakan faktor kunci dalam kesuksesan transformasi digital. Selain itu, nilai-nilai dan prinsip, seperti yang berdasarkan ajaran Islam, dapat memainkan peran penting dalam pembentukan sikap individu yang mampu menghadapi perubahan dengan positif dan produktif.

Dengan demikian, sikap yang positif terhadap perubahan dan kesiapan dalam menghadapi perubahan teknologi adalah aspek penting dari kompetensi profesional. Dalam era transformasi digital yang terus berubah, pegawai yang memiliki sikap adaptif dan kesiapan untuk menghadapi perubahan cenderung lebih fleksibel dalam menangani perubahan tugas dan peran mereka. Mereka melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang, bukan sebagai beban tambahan. Dengan demikian, kompetensi profesional yang dibangun dari sikap individu ini dapat membantu pegawai mengurangi persepsi mereka terhadap beban kerja yang tinggi, karena mereka merasa lebih siap dan mampu mengatasi tantangan dalam era transformasi digital ini. Dengan cara ini, kompetensi profesional dan sikap

individu yang positif dapat menjadi alat yang efektif dalam manajemen beban kerja pegawai dalam situasi yang berubah secara cepat dan dinamis.

Penelitian ini akan mengkaji fenomena ini secara lebih mendalam dengan mengambil studi kasus pada Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) khususnya Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus. Organisasi ini dipilih karena dianggap sebagai contoh yang relevan dalam konteks transformasi digital, dan fenomena kesenjangan (gap) dalam penelitian sebelumnya menjadi lebih jelas di sini.

Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus merupakan sebuah entitas pemerintah yang memiliki peran penting dalam mengelola data dan informasi pertanahan di wilayahnya. Seiring dengan perubahan yang terus berlangsung dalam teknologi dan informasi, Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus juga menghadapi tantangan dalam mengadopsi transformasi digital. Langkah-langkah menuju digitalisasi proses dan pelayanan merupakan bagian integral dari upaya modernisasi Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin kompleks dan berubah.

Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus telah menjalankan suatu perubahan dari sistem manual ke sistem digital yaitu arsip pertanahan diantaranya Warkah, Buku Tanah dan Surat Ukur untuk menyimpan dan mengelola dokumen pertanahan. Warkah adalah dokumen yang berfungsi sebagai bukti informasi hukum dan fisik mengenai suatu properti. Merupakan landasan bagi pelayanan yang berkaitan dengan informasi, pemeliharaan, dan pendaftaran tanah. Badan Pertanahan Nasional dan Kementerian Agraria dan Tata Ruang melestarikan

warkah sebagai arsip hidup yang sebenarnya. Buku Tanah adalah dokumen berformat daftar yang mencakup informasi fisik dan hukum. Surat Ukur adalah suatu dokumen yang memuat data fisik suatu bidang tanah dalam bentuk peta dan uraian mengenai keseluruhan sistematika pengukuran bidang tanah yang dilakukan setelah desa/kelurahan.

Masalah yang sering dihadapi oleh banyak Kantor Pertanahan dalam mengelola arsip pertanahan adalah masih terbatasnya sumber daya manusia yang profesional dalam mengelola warkah dan penerapan sistem pengelolaan yang harus disesuaikan dengan kemajuan teknologi informasi. Pengaruh globalisasi terutama di bidang teknologi informasi menuntut akselerasi dalam pengelolaan arsip pertanahan. Pengelolaan arsip pertanahan yang tidak bisa mengikuti kemajuan teknologi informasi akan menjadi penghambat kelancaran pelayanan suatu instansi. Pengelolaan arsip pertanahan secara digital secara praktis akan menggunakan media internet dan pembangunan aplikasi sederhana yang bisa didapatkan secara terintegrasi melalui Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN). Peningkatan pengelolaan yang profesional terhadap arsip pertanahan merupakan suatu langkah untuk memaksimalkan fungsi arsip bagi kepentingan organisasi.

Sebelum tahun 2020 Kondisi Arsip Pertanahan meliputi Warkah, buku tanah dan surat ukur yang ada saat ini adalah sulit untuk dilacak atau *tracking* keberadaannya ketika dibutuhkan dan adapun yang dapat ditemukan sungguh sangat menghabiskan waktu yang cukup lama. Pengelolaan masih dilaksanakan dengan seadanya. Jumlah warkah, buku tanah dan surat ukur yang semakin banyak

sementara kondisi ruangan penyimpanan yang tidak bertambah, bahkan seringkali dijumpai dokumen yang hilang atau tercecer.

Dalam konteks inilah, permasalahan penambahan beban kerja sumber daya manusia di Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus menjadi sangat relevan. Meskipun telah ada upaya untuk menghadapi perubahan, belum ada strategi yang cukup komprehensif yang memanfaatkan kompetensi profesional yang dibangun dari sikap individu, khususnya kesiapan menghadapi perubahan dan *adaptive capability* yang berbasis pada nilai-nilai Islam untuk mengurangi beban kerja yang timbul akibat transformasi digital.

Penelitian ini memiliki urgensi yang sangat penting. Pertama, mengingat pentingnya Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN) sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas data dan informasi pertanahan, pengurangan beban kerja sumber daya manusia yang terkait dengan transformasi digital di Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus dapat mendukung kelancaran operasional dan meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Kedua, penelitian ini juga memiliki dampak potensial yang lebih luas, karena dapat menjadi model atau panduan bagi organisasi lain yang menghadapi permasalahan serupa dalam transformasi digital. Strategi yang dikembangkan dalam penelitian ini dapat diadopsi dan disesuaikan dengan berbagai konteks organisasi di luar Kementerian Agraria dan Tata Ruang / Badan Pertanahan Nasional (ATR/BPN).

Ketiga, melalui penelitian ini, akan terungkap kontribusi nilai-nilai dan prinsip Islam dalam membentuk sikap individu yang dapat menghadapi perubahan dengan efektif. Ini adalah kontribusi berharga dalam mengembangkan paradigma

manajemen yang berlandaskan etika dan nilai-nilai.

Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi yang besar dalam mengembangkan model penurunan beban kerja melalui kompetensi professional yang dibangun dari sikap individu ketika menghadapi perubahan. Sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga untuk memandu upaya organisasi dalam mengurangi beban kerja di era transformasi digital serta merancang program pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif.

1.2. Perumusan Masalah

Rumusan masalah adalah “Bagaimana model komprehensif untuk menurunkan persepsi penambahan beban kerja sebagai akibat dari adanya transformasi digital di sebuah organisasi berdasar pada sikap individu dalam menghadapi perubahan?”. Sedangkan pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bagaimanakah pengaruh *individual readiness to change* terhadap kompetensi profesional?
- b. Bagaimanakah pengaruh *Mutmainnah adaptive capability* terhadap kompetensi profesional?
- c. Bagaimanakah pengaruh kompetensi profesional terhadap beban kerja ?
- d. Apakah kompetensi profesional dapat memediasi pengaruh antara sikap individu dalam menghadapi perubahan (*individual readiness to change* dan *mutmainnah adaptive capability*) terhadap beban kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan umum penelitian ini adalah untuk menganalisis model komprehensif

untuk menurunkan persepsi penambahan beban kerja sebagai akibat dari adanya transformasi digital di sebuah organisasi berdasar pada sikap individu dalam menghadapi perubahan. Sedangkan tujuan khusus penelitian ini antara lain:

- a. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *individual readiness to change* terhadap kompetensi profesional pegawai.
- b. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Mutmainnah adaptive capability* terhadap kompetensi profesional pegawai.
- c. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap beban kerja.
- d. Mendeskripsikan dan menganalisis peran kompetensi profesional dalam memediasi pengaruh antara sikap individu dalam menghadapi perubahan (IRTC dan MAC) terhadap beban kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Secara Teori

Mengembangkan kebijakan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada Manajemen perubahan dan Kinerja Pegawai yang dapat berkontribusi pada perkembangan pengetahuan dan pemahaman di berbagai bidang, khususnya dalam konteks Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

2. Manfaat Secara Praktis

- 1) Bagi manajemen dan pimpinan Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus, Penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam mengembangkan strategi untuk mengurangi beban kerja pegawai dalam era

transformasi digital. Model konseptual yang diusulkan dapat membantu organisasi merancang pendekatan yang lebih efektif dalam mengelola perubahan dan kompetensi profesional pegawai.

- 2) Bagi pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus, Organisasi dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk merancang program pengembangan pegawai yang lebih efektif, khususnya dalam mengintegrasikan nilai-nilai dan sikap individu yang positif terhadap perubahan sebagai bagian dari kompetensi profesional.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Penelitian ini didasarkan pada dua dasar teori utama, yaitu sikap individu terhadap perubahan dan kompetensi profesional, yang diterapkan dalam konteks transformasi digital pada era saat ini.

2.1. Transformasi Digital

Teknologi sangatlah penting dalam periode yang berkembang pesat ini, yang terkadang dikenal sebagai “era digital”. Saat ini kita hidup di era teknologi yang dikenal dengan revolusi industri 4.0. Hal ini ditandai dengan meluasnya penggunaan perangkat digital dan internet, yang membawa perubahan cepat dan mendalam pada semua aspek kehidupan manusia dan membuat berbagai tugas lebih mudah dilakukan. Masa transformasi digital merupakan perkembangan yang terkait dengan pemanfaatan teknologi digital dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat, dan merupakan komponen proses teknis yang lebih luas. Ilmu kecerdasan buatan mencari cara untuk membuat komputer berperilaku seperti manusia. Diperlukan kerangka sistem kecerdasan buatan yang dapat digunakan untuk memajukan penelitian (Devianto & Dwiasnati, 2020).

Transformasi digital, sebuah istilah yang diadopsi dari sektor swasta, sebagian besar dikaitkan dengan kebutuhan untuk menggunakan teknologi baru agar tetap kompetitif di era internet, di mana layanan dan produk disampaikan secara *online* dan *offline* (Mergel et al., 2019). Transformasi digital mengacu pada perubahan yang timbul dari teknologi digital, sedangkan digitalisasi mengacu pada konversi informasi dari bentuk analog ke digital, dan otomatisasi proses melalui

teknologi informasi (Kraus et al., 2021).

Transformasi digital secara umum didefinisikan secara lebih luas sebagai perubahan besar dalam bisnis, manusia, dan masyarakat akibat dampak kumulatif dari semakin mampunya teknologi digital (Ebert & Duarte, 2018; Gurbaxani & Dunkle, 2019; Kane, 2019). Dalam bisnis, hal ini sering kali mengakibatkan perubahan dalam struktur, budaya, dan model bisnis perusahaan, atau dalam industri secara keseluruhan seperti perubahan batasan industri. Dalam masyarakat, Transformasi digital dikaitkan dengan perubahan dalam cara orang bekerja dan menyusun kehidupan mereka, atau bagaimana nilai-nilai, keyakinan, dan harapan mereka berubah (Reddy & Reinartz, 2017). Transformasi digital adalah interaksi yang terus meningkat antara teknologi digital, bisnis, dan masyarakat, yang menghasilkan efek transformasional dan meningkatkan kecepatan, cakupan, dan dampak proses perubahan (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022).

Menghadapi era revolusi industri 4.0. yang merupakan fase terkini yang harus dihadapi oleh pemerintahan Indonesia. Semua pegawai dalam birokrasi pemerintah dipaksa untuk beradaptasi terhadap transformasi teknologi agar pelayanan publik lebih efisien (Faedlulloh et al., 2020). Perspektif pemerintah terhadap strategi pengelolaan pengetahuan untuk mengatasi permasalahan sosial dengan lebih baik atau meningkatkan pemberian layanan telah berubah sebagai akibat dari transformasi digital dan meningkatnya permintaan akan perubahan organisasi dalam angkatan kerja saat ini. Para pembuat kebijakan, eksekutif pemerintahan, akademisi, dan siapa pun yang terlibat dalam perencanaan, pengembangan, penerapan, atau penilaian pilihan pemerintahan digital harus

memahami dan mengantisipasi perkembangan ini.

Pelaksanaan percepatan transformasi digital dijadikan sebuah adaptasi oleh pemerintah, tak terkecuali dalam sektor pelayanan publik. Tentu saja tujuannya adalah untuk memberikan layanan masyarakat yang cepat, murah, sederhana, terukur, dan berkualitas tinggi. Tujuan dari fase transformasi digital ini, secara teori, adalah untuk menawarkan layanan yang dapat berubah untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna. Oleh karena itu, pemerintah memahami bahwa penyelenggaraan pelayanan publik kini perlu mempertimbangkan kepentingan masyarakat di samping perspektif birokrasi (Junaidi, 2021). Transformasi Digital terdiri dari perubahan sistem organisasi yang awalnya menggunakan sistem analog kemudian diubah menjadi konvensional melalui teknologi digital yang mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Mergel et al. (2019) menyampaikan terdapat tiga elemen Transformasi digital, antara lain:

a. Penggunaan teknologi untuk mengubah penyampaian layanan

Hasil dari upaya transformasi digital adalah perubahan dalam cara penyampaian layanan, namun juga bentuk interaksi langsung baru dengan pelanggan, misalnya melalui media sosial untuk mengadaptasi produk dan layanan sesuai dengan perubahan kebutuhan pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari munculnya ekonomi *platform* yang model bisnis intinya adalah menciptakan ruang interaksi antara produsen dan konsumen eksternal, yaitu nilai yang dihasilkan dengan menghubungkan orang-orang. Transformasi digital juga terlihat melalui perkembangan produk pintar yang memungkinkan

pemantauan dan pembaruan secara *real-time*, serta layanan yang mengubah proses produksi dan hubungan pelanggan.

- b. Penggunaan teknologi untuk mengubah budaya organisasi dan hubungan dengan warga

Transformasi digital dipandang sebagai perubahan paradigma dan terkadang dicap sebagai revolusi teknologi. Perkembangan teknologi inovatif di luar sektor publik ini mengubah ekspektasi masyarakat terhadap kemampuan pemerintah dalam memberikan layanan digital bernilai tinggi. Namun, meskipun ekspektasinya tinggi, transformasi digital sebagian besar dilihat sebagai perubahan budaya yang harus terjadi di dalam organisasi dan literatur sejauh ini belum memberikan banyak rincian tentang bagaimana mengatur perubahan transformasional ini.

Pada saat yang sama, administrasi publik menyadari perlunya meningkatkan penyampaian layanan, agar lebih efisien guna mencapai tujuan seperti peningkatan transparansi, integritas, dan keterlibatan warga. Penggunaan alat-alat digital memungkinkan terjadinya perubahan dalam cara administrasi publik melaksanakan pekerjaan, berkomunikasi, dan memberikan layanan, namun juga dapat mempunyai dampak yang lebih luas seperti mengubah struktur dan budaya suatu organisasi, atau melibatkan dan mengintegrasikan masyarakat dan mitra lainnya, ke dalam desain bersama dan penyampaian layanan publik bersama (Sivarajah et al., 2015).

Perubahan dalam hubungan dengan masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya bergantung pada literatur mengenai *e-governance*. Meijer

(2015) berpendapat bahwa dengan mengadopsi *e-governance*, peran masyarakat menjadi lebih aktif: masyarakat dan pemangku kepentingan eksternal lainnya dipandang sebagai produsen bersama dan bukan konsumen layanan. Luna-Reyes (2017) menganalisis bagaimana teknologi memungkinkan partisipasi masyarakat yang luas melalui penciptaan *platform* untuk petisi elektronik atau penggunaan media sosial.

c. Penciptaan nilai sebagai hasil transformasi

Transformasi digital akan menghasilkan perubahan paradigma “yang ditandai dengan keterhubungan dan kolaborasi konsumen dan organisasi di seluruh aktivitas rantai nilai: *co-design*, *co-creation*, *co-production*, *co-marketing*, distribusi bersama, dan pendanaan bersama.” Terkait dengan proses administrasi, TIK mempunyai potensi untuk mendukung proses administrasi, misalnya koordinasi antar departemen, seperti yang ditemukan dalam studi Cordella & Tempini (2015). Nograšek & Vintar (2014) mendukung pandangan ini, dan mereka juga menemukan bahwa TIK dapat menyebabkan perubahan pada berbagai dimensi seperti budaya atau struktur organisasi, baik di tingkat organisasi maupun intra-organisasi. Bannister & Connolly (2014) mencatat bahwa dengan mengadopsi TIK dalam organisasi pemerintah, nilai-nilai yang mendasari sektor publik juga berubah. Cordella & Paletti (2018) berpendapat bahwa TIK mempunyai potensi untuk memungkinkan produksi bersama dan menghasilkan cara-cara baru bagi masyarakat dan pemangku kepentingan untuk terlibat dalam penciptaan nilai.

2.2. Sikap Individu Terhadap Perubahan

2.2.1. *Individual Readiness to Change*

2.2.1.1. Definisi *Individual Readiness to Change*

Individual readiness to change merupakan hal penting yang harus diperhatikan dalam setiap proses perubahan. Hal ini dikarenakan kesiapan individu terhadap perubahan mampu menjembatani strategi manajemen perubahan dengan output yang diharapkan, yaitu keberhasilan penerapan strategi tersebut (Azzuhri, 2016). *Individual readiness to change* dipandang sebagai konstruksi multidimensi yang mencerminkan kompetensi organisasi sejalan dengan tiga dimensi keterampilan manajerial sebagai respons terhadap peningkatan dampak komitmen, yaitu keterampilan teknis, keterampilan konseptual, dan keterampilan interpersonal (Gilbert, 2021).

Individual readiness to change merupakan kesiapan seseorang untuk menerima atau menolak perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi di tempat kerja. Kesiapan individu yang menerima akan berdampak positif terhadap perkembangan organisasi. Sebaliknya kesiapan individu yang menolak akan menghambat perkembangan organisasi karena kesiapan individu memegang peranan penting dalam keberhasilan perubahan yang dilaksanakan (Siswanto & Haryati, 2020).

Somadi & Salendu (2022) menyatakan *individual readiness to change* sebagai suatu sikap komprehensif yang secara terus menerus dipengaruhi oleh konten (apa perubahannya), proses (bagaimana perubahan itu dilaksanakan), konteks (lingkungan di mana perubahan terjadi), dan individu (karakteristik

individu yang ditanyai untuk berubah) yang memiliki keterlibatan dalam perubahan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa definisi *individual readiness to change* adalah sikap positif individu terhadap perubahan, dukungan terhadap perubahan organisasi, dan rasa percaya diri bagi individu dalam menghadapi perubahan. Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan ditandai dengan adanya keinginan untuk maju menjadi lebih baik, sikap yang mendukung adanya cara kerja yang baru, kemauan untuk mengikuti ilmu pengetahuan dan teknologi baru, kesediaan untuk bekerja lebih baik dengan prosedur kerja yang baru, dan memiliki rasa percaya diri dalam menghadapi perubahan.

2.2.1.2. Faktor *Individual Readiness to Change*

Individual readiness to change terdiri dari faktor struktural dan faktor psikologis. Faktor struktural individu terhadap kesiapan perubahan terdiri dari keselarasan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan individu terkait dengan hakikat perubahan), yaitu sejauh mana pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan individu sesuai dengan pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk perubahan. Sedangkan faktor psikologis individu terhadap kesiapan perubahan terdiri dari kelayakan, yaitu keyakinan individu bahwa perubahan akan dilakukan sesuai dengan tuntutan situasi di masa depan, dukungan manajemen, yaitu keyakinan individu bahwa pemimpin organisasi mempunyai komitmen yang serius untuk berhasil (Putra, Asmony, & Nurmayanti, 2020).

Holt et al. (2007) mengemukakan bahwa *individual readiness to change* untuk berubah secara simultan dapat dipengaruhi oleh tiga hal yaitu:

- a. *Change content* dimana merujuk pada perubahan yang akan diterapkan oleh bisnis (seperti penyesuaian manajemen, sistem administrasi, proses kerja, teknologi, atau desain struktural). Orang-orang yang terlibat dalam pekerjaannya secara aktif berpartisipasi di dalamnya dan memiliki keinginan yang kuat untuk maju. Masyarakat akan lebih mudah menerima perubahan karena hal ini akan memungkinkan mereka memenuhi keinginan mereka untuk maju dan berkembang sebagai pekerja.
- b. *Change process* yakni bagaimana proses melakukan perubahan yang telah diatur sebelumnya, seperti keyakinan seseorang terhadap kapasitasnya untuk melakukan perubahan dengan sukses dan peluangnya untuk melakukannya, serta tingkat keterlibatan kerjanya, semuanya berkontribusi pada kesiapan mereka menghadapi proses perubahan organisasi.
- c. *Organizational context* berkaitan dengan lingkungan atau keadaan kerja ketika modifikasi terjadi. Memahami manfaat perubahan, kemungkinan kegagalannya, dan tekanan eksternal untuk melakukan perubahan, semuanya berperan dalam kesiapan seseorang terhadap perubahan.

2.2.1.3. Pengukuran *Individual Readiness to Change*

Holt et al. (2007) menyatakan *individual readiness to change* diukur melalui lima dimensi, antara lain:

- a. *Appropriateness* (ketepatan untuk melakukan perubahan) adalah keyakinan

seseorang bahwa perubahan yang disarankan akan bermanfaat bagi organisasi dan bahwa perubahan tersebut sesuai untuk organisasi. Masyarakat akan menerima bahwa perubahan yang disarankan itu perlu dan mempunyai dasar yang kuat untuk melakukan hal tersebut dan menekankan manfaat perubahan bagi bisnis.

- b. *Management Support* (dukungan manajemen) adalah keyakinan atau kesan seseorang bahwa manajemen atau pemimpin akan mendukung dan berdedikasi terhadap perubahan yang disarankan dan dukungan para pemimpin organisasi terhadap fakta-fakta perubahan. Para pekerja percaya bahwa manajemen dan pemimpin organisasi berdedikasi dan mendukung penerapan perubahan yang disarankan..
- c. *Self-Efficacy* (rasa percaya terhadap kemampuan diri) merupakan dimensi yang menggambarkan tingkat keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam melakukan perubahan yang diinginkan; yaitu, orang tersebut yakin bahwa mereka memiliki pengetahuan yang diperlukan dan siap melakukan tugas yang terkait dengan perubahan tersebut.
- d. *Personal Benefit* (manfaat bagi individu) merupakan faktor yang memperjelas pendapat tentang keuntungan yang akan dirasakan seseorang secara pribadi jika perubahan tersebut dilakukan.

2.2.2. *Mutma'innah Adaptive Capability*

a. Definisi *Mutma'innah Adaptive Capability*

Adaptive capability terkait erat dengan rencana strategis organisasi untuk merespons perubahan kebutuhan bisnis dengan mengidentifikasi dan memelihara

kapabilitas utama, sumber daya, dan proses organisasi lainnya. *Adaptive capability* menawarkan keunggulan kompetitif, khususnya dalam lingkungan yang terus berubah. Kemampuan adaptif dikonseptualisasikan sebagai pertimbangan tiga dimensi: pemindaian cakrawala, manajemen perubahan, dan ketahanan (Ali et al., 2017).

Adaptive capability dianggap sebagai kemampuan strategis organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dengan memodifikasi, mengkonfigurasi ulang atau menghubungkan sumber daya, kapabilitas dan kompetensi, dan berupaya meningkatkan jumlah pilihan atau reaksi strategis yang tersedia agar dapat beradaptasi dengan cepat terhadap determinisme dan perubahan lingkungan (Kaehler et al., 2014).

Mutmainnah Adaptive Capability mengacu pada kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan dengan menjaga keseimbangan emosional, kestabilan mental, dan ketenangan batin. Kemampuan adaptif dengan keseimbangan emosional dapat memengaruhi cara individu menghadapi stres, mempertahankan fokus, dan tetap tenang dalam menghadapi beban kerja yang meningkat akibat Transformasi digital.

Al-Nafs Muthma'innah adalah anugerah akal yang sempurna dari Allah SWT untuk mencapai kesucian, menghilangkan segala keburukan dan membiarkan batin yang damai ditanamkan bahkan ketika dunia gagal. Jiwa yang tenang membawa perkembangan spiritual yang tinggi. Bahkan dalam keadaan gagal seseorang akan menemukan dirinya dalam situasi harmoni, kebahagiaan, kenyamanan dan kedamaian. Untuk membuat pekerjaan bermanfaat, pegawai harus mampu mengatasi stres dan berkontribusi pada organisasi baik secara fisik maupun

mental (Niati et al., 2021).

Berdasarkan penjelasan dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Mutmainnah Adaptive Capability* (MAC) adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan, khususnya dalam konteks transformasi digital, dengan penuh ketenangan hati, ikhlas, sabar, dan tentram. MAC mencerminkan kemampuan individu untuk menghadapi perubahan dengan sikap yang tenang, tulus, sabar, dan damai, yang membantu mereka mengatasi tantangan yang muncul selama proses perubahan. Ini adalah konsep yang menggabungkan dimensi psikologis dan emosional individu dalam menghadapi perubahan yang seringkali kompleks dan dinamis dalam dunia kerja modern.

b. Pengukuran Mutma'innah Adaptive Capability

Niati et al. (2021) mengemukakan ada beberapa indikator yang digunakan dalam mengukur *muthmainnah adaptive capability* yakni:

1) Ketenangan hati

Ketenangan hati mencerminkan kemampuan individu untuk tetap tenang dan tidak terganggu oleh ketidakpastian atau tekanan yang mungkin muncul selama perubahan atau transformasi. Individu yang memiliki ketenangan hati akan lebih mampu menjalani perubahan dengan sikap yang tenang dan terkendali, sehingga mereka dapat mengambil keputusan yang lebih bijak dan efektif.

2) Ikhlas

Ikhlas berarti tulus dan tidak terikat oleh motif pribadi yang egois. Dalam konteks adaptasi terhadap perubahan, individu yang ikhlas akan menerima perubahan dengan niat yang baik, tanpa terlalu terpaku pada kepentingan

pribadi. Mereka akan lebih terbuka terhadap ide-ide baru dan bersedia berkontribusi untuk kebaikan bersama.

3) Sabar

Sabar adalah kemampuan untuk menahan diri dan tidak mudah frustrasi atau putus asa saat menghadapi kesulitan atau hambatan. Dalam menghadapi perubahan atau tantangan transformasi digital, individu yang sabar akan lebih mampu mengatasi rintangan dengan kesabaran dan tekad untuk terus berusaha mencapai tujuan.

4) Tentram

Tentram mencerminkan perasaan damai dan tenteram dalam menghadapi perubahan. Individu yang merasa tentram akan lebih rileks dan tidak terlalu cemas atau khawatir terhadap perubahan. Mereka akan mampu menjaga keseimbangan emosi mereka, sehingga dapat berpikir lebih jernih dan efektif dalam menghadapi situasi yang berubah.

Indikator-indikator ini menciptakan kerangka kerja komprehensif untuk mengukur kemampuan individu dalam beradaptasi dengan perubahan, khususnya dalam konteks transformasi digital. Kemampuan untuk memahami dan mengembangkan indikator-indikator ini dapat membantu individu dan organisasi dalam mengelola perubahan dengan lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, dan meminimalkan dampak negatif yang mungkin timbul selama proses transformasi.

2.3. Kompetensi Profesional

2.3.1. Definisi Kompetensi Profesional

Konsep “kompetensi profesional” berarti kemampuan subjek kegiatan profesional untuk melaksanakan tugas berdasarkan standar yang ditetapkan. Istilah “kompetensi profesional” mengacu pada kemampuan pegawai untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan posisinya, dan persyaratan pekerjaan mengacu pada tugas dan standar yang ditetapkan oleh organisasi atau jaringan (Rayimjanov, 2022). Kompetensi profesional diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diwujudkan dalam bentuk tindakan cerdas dan bertanggung jawab yang dimiliki oleh seseorang yang memegang jabatan suatu profesi (Emita et al., 2021).

Kompetensi profesional adalah kemampuan melaksanakan tugas ataupun pekerjaan yang dituntut memiliki potensi profesional (Ginting & Tanjung, 2022). Kompetensi profesional menunjukkan karakteristik pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh setiap individu yang memampukan mereka untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka (Triwanto & Palupiningtyas, 2022).

Kompetensi profesional adalah suatu konsep dasar dan pembentuk sistem dan dianggap sebagai suatu sistem pengetahuan, keterampilan dan kualitas pribadi yang sesuai dengan isi kegiatan profesional, menyediakan: kesadaran seseorang akan aspirasinya terhadap kegiatan - kebutuhan dan minat; keinginan dan orientasi nilai; motif kegiatan, gagasan tentang peran sosialnya; penilaian diri terhadap kualitas dan sifat pribadi sebagai spesialis masa depan (pengetahuan profesional,

keterampilan, keterampilan, kualitas penting secara profesional; pengaturan pengembangan profesional mereka) (Tkachov et al., 2021).

Berdasarkan definisi dari beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan dengan efektif dan efisien dalam konteks tertentu. Kompetensi ini mencakup pemahaman mendalam tentang bidang pekerjaan atau industri tertentu, kemampuan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam praktek, serta sikap dan perilaku yang mendukung kinerja yang unggul.

2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Profesional

Komara (2019) menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi profesional pegawai antara lain:

a. Budaya Organisasi

Lingkungan birokrasi telah menghasilkan budaya organisasi yang terutama bersifat formalistik. Artinya, pegawai pada umumnya mengikuti prosedur yang telah ditetapkan, aturan formal yang telah ditetapkan di masa lalu, dan adat istiadat yang diturunkan dari generasi ke generasi selalu diikuti oleh pejabat sebelumnya. Pegawai yang tidak berani menghentikan perilaku tersebut biasanya kurang inventif, kreatif, dan responsif, sehingga pada akhirnya menurunkan profesionalisme mereka dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

b. Hierarki Struktural Organisasi

Penetapan batasan profesional antara atasan dan bawahan sering kali

terhambat oleh kurangnya komunikasi internal yang lancar dalam organisasi publik. Tentu saja hal ini tidak terjadi pada semua organisasi pemerintah. Ada beberapa lokasi di mana terdapat skenario alternatif, khususnya keadaan struktural hierarkis di mana komunikasi internal dibangun tanpa kesulitan besar. Hal ini merupakan hasil dari efektivitas gaya kepemimpinan dalam mengendalikan operasional organisasi dan menangani administrasi. Untuk membangun ikatan emosional dengan bawahannya, pemimpin menggunakan pendekatan informal dan formal selain pendekatan formal.

c. Sistem Balas Jasa

Misalnya, dalam situasi ini, skema penghargaan saat ini. Program insentif staf, yang terdiri dari insentif dan penalti, diyakini belum dilaksanakan secara efektif. Akibatnya, hal ini dapat menurunkan komitmen aparatur dalam memberikan pelayanan publik yang kompeten. Kebijakan Pemerintah Pusat bertanggung jawab atas kebijakan pegawai yang didasarkan pada prestasi kerja. Dengan demikian, pengaturan honor yang dihasilkan dari pelaksanaan berbagai tindakan secara lebih adil dan merata bagi setiap aparatur membuat sistem insentif dapat diterapkan di dalam instansi pemerintah.

2.3.3. Pengukuran Kompetensi Profesional

Pramudya et al. (2022) mengemukakan kompetensi profesional seorang pegawai dapat diukur sebagai berikut:

- a. Kemampuan profesional (*professional capacity*), sebagaimana terakur dari ijazah, jenjang pendidikan, jabatan dan golongan, serta pelatihan.

- b. Upaya profesional (*professional efforts*), sebagaimana terakur dari kegiatan mengajar, pengabdian dan pelatihan.
- c. Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (*professional time*) sebagaimana terakur dari masa jabatan, pengalaman kerja serta lainnya.
- d. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (*link and mach*), sebagaimana terakur dari jenis pekerjaan yang dijabat, apakah telah sesuai dengan spesialisnya atau tidak.

2.4. Beban Kerja

2.4.1. Definisi Beban Kerja

Beban kerja pegawai mengacu pada intensitas penugasan pekerjaan (Nwinyokpugi, 2018). Ini adalah jumlah pekerjaan yang diberikan atau diharapkan dari seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja pegawai juga didefinisikan sebagai hubungan yang dirasakan antara jumlah kemampuan pemrosesan mental atau sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu tugas (Inegbedion et al., 2020).

Pengertian beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi. Beban kerja merupakan salah satu aspek yang harus diperhatikan dalam suatu instansi atau pekerjaan, karena beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja (Wijaya & Prastuti, 2021). Beban kerja merupakan keadaan dimana pekerja dihadapkan pada tugas yang harus diselesaikan pada waktu tertentu. Kategori beban kerja lainnya adalah kombinasi beban kerja kuantitatif dan kualitatif. Beban kerja kuantitatif yang timbul

akibat tugas yang terlalu banyak atau sedikit, sedangkan beban kerja kualitatif jika pekerja merasa tidak mampu melakukan suatu tugas atau tugas tidak menggunakan keterampilan atau potensi yang dimiliki pekerja (Susiarty et al., 2019).

Menurut Tarwaka, Bakri, & Sudiajeng (2015), beban kerja diartikan sebagai perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja terhadap tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi mengingat kerja manusia bersifat fisik dan mental, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan konsumsi energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya pembebanan dengan intensitas yang terlalu rendah memungkinkan timbulnya rasa beban dan kebosanan. Oleh karena itu diperlukan tingkat intensitas pembebanan optimum yang ada antara kedua batas ekstrim tersebut sebelumnya dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli di atas dapat disimpulkan bahwa beban kerja adalah jumlah pekerjaan, tanggung jawab, atau tugas yang harus dilakukan oleh seorang individu atau kelompok dalam konteks pekerjaan atau organisasi. Beban kerja mencakup segala hal yang harus diselesaikan atau diproses oleh seseorang dalam periode waktu tertentu. Ini bisa termasuk pekerjaan yang rutin, proyek-proyek khusus, tanggung jawab manajerial, atau tugas-tugas yang terkait dengan fungsi pekerjaan tertentu.

2.4.2. Faktor yang Mempengaruhi Beban Kerja

Manuaba dalam Tarwaka et al. (2015) menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

- a. Faktor Eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti:
- 1) Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.
 - 2) Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.
 - 3) Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stresor*.

b. Faktor Internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja eksternal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.4.3. Pengukuran Beban Kerja

Menurut Tarwaka (2014), dimensi dan indikator beban kerja yang dihubungkan dengan performansi adalah sebagai berikut:

- a. Beban waktu (*time load*) menunjukkan jumlah waktu yang tersedia dalam perencanaan, pelaksanaan dan monitoring tugas atau kerja.
- b. Beban usaha mental (*mental effort load*) yaitu berarti banyaknya usaha mental dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- c. Beban tekanan Psikologis (*psychological stress load*) yang menunjukkan tingkat resiko pekerjaan, kebingungan, dan frustrasi”.

Pengukuran beban kerja dapat dilakukan dalam berbagai prosedur, namun O'Donnell & Eggemeier (Mahawati et al., 2021) telah menggolongkan secara garis besar ada tiga kategori pengukuran beban kerja. Tiga kategori tersebut yaitu:

- a. Pengukuran subjektif, yakni pengukuran yang didasarkan kepada penilaian dan pelaporan oleh pekerja terhadap beban kerja yang dirasakannya dalam menyelesaikan suatu tugas. Pengukuran jenis ini pada umumnya menggunakan skala penilaian (*rating scale*).
- b. Pengukuran kinerja, yaitu pengukuran yang diperoleh melalui pengamatan terhadap aspek-aspek perilaku aktivitas yang ditampilkan oleh pekerja. Salah satu jenis dalam pengukuran kinerja adalah pengukuran yang diukur berdasarkan waktu. Pengukuran kinerja dengan menggunakan waktu merupakan suatu metode untuk mengetahui waktu penyelesaian suatu pekerjaan yang dikerjakan oleh pekerja yang memiliki kualifikasi tertentu, di dalam suasana kerja yang telah ditentukan serta dikerjakan dengan suatu tempo kerja tertentu.
- c. Pengukuran fisiologis, yaitu pengukuran yang mengukur tingkat beban kerja dengan mengetahui beberapa aspek dari respon fisiologis pekerja sewaktu

menyelesaikan suatu tugas/ pekerja tertentu. Pengukuran yang dilakukan biasanya pada refleks pupil, pergerakan mata, aktivitas otot dan respon-respon tubuh lainnya.

2.5. Pengembangan Hipotesis

2.5.1. *Individual Readiness to Change* (IRTC) dan Kompetensi Profesional

Pengaruh individu yang siap menghadapi perubahan terhadap pengembangan kompetensi profesional telah menjadi subjek penelitian yang semakin relevan dalam konteks transformasi digital.

Studi yang dilakukan oleh Winardi & Prianto (2016) menunjukkan bahwa kesiapan pegawai untuk berubah terutama didasarkan pada dimensi kemampuan mengadopsi ilmu pengetahuan dan teknologi terkini serta motivasi pegawai untuk berubah berpengaruh positif terhadap kompetensi yang diwujudkan dengan tingginya motivasi, percaya diri, dan semangat bekerja. Pegawai yang mampu mengadopsi teknologi dan pengetahuan terkini akan sangat menunjang kemampuannya untuk bekerja. Hasil penelitian ini menyoroti bahwa individu yang siap menghadapi perubahan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang merupakan bagian integral dari kompetensi profesional. Dengan demikian, pegawai dituntut untuk siap menghadapi perubahan yang mempunyai kompetensi sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Penelitian yang dilakukan oleh Julia et al. (2020) membuktikan guru yang memiliki kompetensi yang baik merupakan guru yang siap untuk bekerja secara profesional dan inovatif dalam menerapkan teknologi. Indriastuti & Fachrunnisa

(2021) dalam penelitiannya menyatakan setiap individu perlu melakukan persiapan terlebih dahulu untuk mampu menghadapi perubahan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerjanya, karena jika tidak dipersiapkan terlebih dahulu maka proses perubahan menjadi tidak efektif dan dapat meningkatkan resiko kegagalan. Sebagian besar pegawai menyatakan mempunyai keinginan untuk meningkatkan kompetensinya dan menjadi lebih baik dalam bekerja. Salah satu caranya adalah dengan mengikuti berbagai pelatihan, baik pelatihan teknis maupun non teknis, yang dapat meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai, sehingga pegawai mempunyai rasa percaya diri dalam menghadapi proses perubahan.

Dengan demikian, berdasarkan literatur yang ada, terdapat bukti yang cukup kuat bahwa individu yang siap menghadapi perubahan cenderung memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kompetensi profesional mereka dalam era transformasi digital. Sikap positif terhadap perubahan, motivasi untuk belajar, dan kemampuan adaptasi adalah faktor-faktor kunci yang dapat membantu individu menghadapi tantangan perubahan teknologi dan memperkuat kompetensi profesional mereka.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama dalam penelitian ini, yaitu:

H₁ : *Individual Readiness to Change* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Profesional.

2.5.2. *Mutma'innah Adaptive Capability* (MAC) dan Kompetensi Profesional

Karena sumber daya manusia yang dapat diandalkan sangat penting bagi pertumbuhan kompetensi karyawan, mereka harus mampu memberikan instruksi

dan melatih anggota staf menggunakan strategi pembelajaran positif yang mengikuti kemajuan masa kini. Pekerja perlu membangun kompetensinya agar dapat terus menjadi lebih baik. Hal ini dilakukan dalam konteks globalisasi agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam bidang pekerjaannya. Pekerja yang berperilaku adaptif akan mampu menangani rasa frustrasi dengan toleransi, mengendalikan amarah dalam bentuk ketenangan, dan menerima permintaan dengan senang hati (Safiri, 2023).

Mutma'innah adaptive capability akan memberikan bangunan yang kokoh dan kontribusi yang signifikan bagi organisasi. Pentingnya mengembangkan kemampuan pegawai secara interpersonal sehingga mampu menghadapi perubahan atau kondisi organisasi yang penuh tekanan. Pegawai dapat menjadi kuat dan menjalankan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai Islam yang berujung pada pencapaian kinerja (Niati et al., 2021).

Studi oleh Laan, Syarifuddin, & Mustari (2022) menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki ketenangan batin bekerja dapat cepat beradaptasi dengan berbagai perubahan kondisi internal dan eksternal. Tanpa ada ketenangan batin yang tinggi, pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Ini berarti bahwa *Mutma'innah Adaptive Capability*, yang mencakup aspek ketenangan hati dapat membantu individu dalam mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tugas-tugas dalam lingkungan kerja digital.

Dengan demikian, berdasarkan literatur yang ada, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap pengembangan Kompetensi Profesional individu dalam konteks transformasi

digital. Kemampuan individu untuk menghadapi perubahan dengan ketenangan hati, ikhlas, sabar, dan tenang dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kompetensi profesional mereka, terutama dalam menghadapi tugas-tugas yang semakin kompleks dan dinamis dalam era digital ini.

H₂ : *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Profesional.

2.5.3. Kompetensi Profesional dan Beban kerja

Kompetensi profesional yang kuat dianggap sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kerja dan efisiensi individu. Studi yang dilakukan oleh Larasanto, Arifuddin, & Anwar (2023) menemukan bahwa individu yang memiliki tingkat kompetensi profesional yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku proaktif dalam organisasi. Mereka berkontribusi lebih aktif dan memiliki kemampuan untuk mengatasi tugas-tugas yang kompleks. Hal ini dapat mengarah pada tanggung jawab yang lebih besar, tetapi juga memberikan bukti bahwa kompetensi profesional yang kuat dapat mengurangi beban kerja, karena individu yang kompeten lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Kusnandar (2007:46) mengemukakan bahwa “Profesionalisme adalah kondisi, arah, nilai, tujuan, dan kualitas suatu keahlian dan kewenangan yang berkaitan dengan mata pencaharian seseorang”. Sedangkan profesionalisme diartikan oleh Danim (2012:23) sebagai dedikasi para profesional untuk meningkatkan keterampilan profesionalnya dan secara konsisten mengembangkan cara-cara yang digunakannya untuk melaksanakan bahkan menyelesaikan tugas

pekerjaan sesuai dengan profesinya.

Seorang pegawai harus memiliki kompetensi profesional yang tinggi guna menunjang kinerja terutama dalam proses menyelesaikan beban kerja yang merupakan tanggung jawabnya. Penjelasan tersebut telah di kemukakan oleh Manik dan Syafrina (2018) bahwa semakin tinggi kompetensi profesional yang dimiliki oleh seorang pegawai akan secara langsung meningkatkan kinerja sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan organisasi, hal ini diartikan bahwa kompetensi professional yang tinggi akan menurunkan beban kerja yang dimiliki. “kompetensi profesional merupakan wujud nyata kemampuan penguasaan atas pengetahuan secara luas dan mendalam” (Sembiring, 2009).

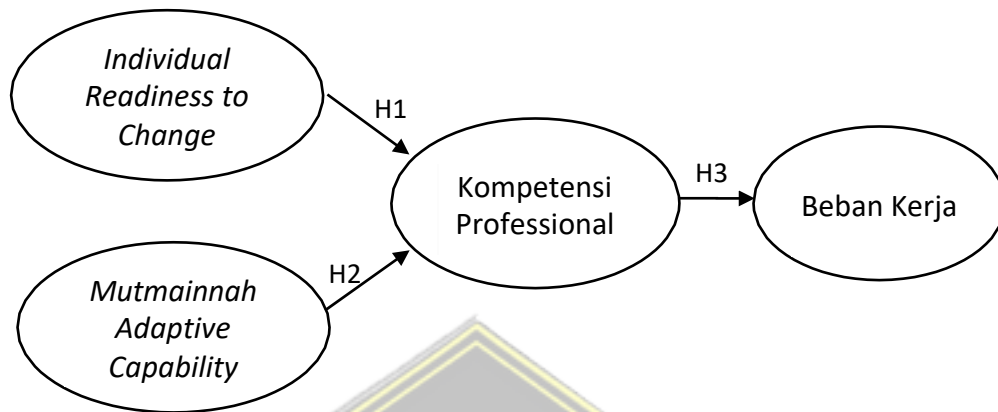
Ini menunjukkan hubungan saling memengaruhi antara kompetensi profesional dan beban kerja. Jika individu memiliki kompetensi yang professional cenderung bisa melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga dapat menurunkan beban kerja. Hipotesis penelitian yang diajukan dalam konteks ini adalah sebagai berikut:

H₃ : Kompetensi profesional berpengaruh negatif terhadap beban kerja.

2.6. Model Empiris

Model empiris dari penelitian ini mencakup hubungan antara variabel-variabel yang telah dijelaskan sebelumnya dalam konteks *Individual Readiness To Change*, *Mutma'innah Adaptive Capability* dan Kompetensi Professional Sebagai Strategi Penurunan Beban Kerja Pada Era Transformasi Digital. Model ini dapat dirinci sebagai berikut :

Gambar 2. 1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODELOGI PENELITIAN

Metode penelitian adalah penyelidikan yang dirancang untuk mengumpulkan informasi untuk tujuan penggunaan penyidik. Penelitian ini bersifat kausal dan menggunakan pendekatan survei terhadap suatu populasi dengan memanfaatkan sampel dari kelompok tersebut untuk menyelidiki potensi korelasi sebab akibat antar variabel. Menurut Sanusi (2013), salah satu teknik pengumpulan data adalah dengan mengajukan pertanyaan atau pernyataan kepada responden, baik secara lisan maupun tertulis.

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Menurut Sujarweni (2015) penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang menghasilkan penemuan-penemuan yang dapat dicapai (diperoleh) dengan menggunakan prosedur-prosedur statistik yang terencana dan terstruktur atau cara lain dari kuantifikasi (pengukuran) dengan jelas sejak awal hingga pembuatan desain penelitiannya. Sedangkan pengertian penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019) adalah mengevaluasi hipotesis yang sudah ada sebelumnya, metode penelitian positivis melibatkan mempelajari populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data dengan alat penelitian, dan menganalisis data kuantitatif atau statistik. Karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh antar variabel yang diteliti, maka data rasio harus diolah, sehingga memerlukan penggunaan metodologi kuantitatif dalam pendekatan penelitian ini.

3.2. Teknik Sampling

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus, Jawa Tengah berjumlah 151 Pegawai.

Metode Sensus digunakan dalam penelitian ini, Penelitian Sensus merupakan penelitian yang mengambil satu kelompok populasi sebagai sampel secara keseluruhan dan menggunakan kuesioner yang terstruktur sebagai alat pengumpulan data yang pokok untuk mendapatkan informasi yang spesifik (Usman & Akbar, 2008). Jumlah objek penelitian yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus sejumlah 151 orang beragama Islam atau muslim.

3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tanpa perantara). Data primer yang ada dalam penelitian ini merupakan hasil penyebaran kuesioner pada sampel yang telah ditentukan yaitu seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus terdiri dari PNS, PPPK, PPNPN dan ASK. Berupa data mentah dengan skala likert 1-5 mulai untuk mengetahui respon dari responden yang ada mengenai penurunan persepsi peningkatan beban kerja di era transformasi digital melalui hubungan *Individual Readines To Change (IRC)* terhadap

Kompetensi Professional, *Mutma'innah Adaptive Capability (MAC)* terhadap Kompetensi Professional, Kompetensi Professional terhadap Beban Kerja.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Proses pengumpulan informasi yang diperlukan untuk membuat kesimpulan penelitian dikenal dengan metode pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan teknik penelitian kuantitatif, termasuk pengumpulan data dari partisipan dengan menggunakan kuesioner yang diberikan kepada mereka dan disediakan oleh peneliti.

Responden diberikan alternatif tanggapan dengan menggunakan jenis skala sikap tunggal, yaitu skala Likert. Tujuan dari skala sikap adalah untuk memberikan skor numerik pada setiap indikasi variabel yang diteliti. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa skala *Likert* merupakan skala yang hasilnya diperoleh dengan cara menjumlahkan respon dari responden terhadap pertanyaan atau pernyataan yang berhubungan indikator-indikator variabel penelitian. Skala *Likert* yang digunakan dalam penelitian ini memakai lima titik respon yang diwakili dengan angka 1-5, dengan angka 1 mewakili sangat tidak setuju dan angka 5 mewakili sangat setuju.

Cara pengumpulan data tersebut dilakukan dengan prosedur: 1) responden diberi kuesioner berupa link google form yang dapat diakses melalui smartphone atau laptop, 2) Sambil mengisi kuesioner, ditunggu dan diberikan penjelasan jika belum jelas terhadap apa yang dibaca, 3) setelah responden mengisi kemudian jawaban tersebut ditabulasi, diolah, dianalisa dan disimpulkan. Metode perhitungan

data dengan menggunakan skala *likert* dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, yaitu:

- 5) Untuk jawaban sangat tidak setuju (STS) diberi nilai = 1
- 6) Untuk jawaban tidak setuju (TS) diberi nilai = 2
- 7) Untuk jawaban netral (N) diberi nilai = 3
- 8) Untuk jawaban setuju (S) diberi nilai = 4
- 9) Untuk jawaban sangat setuju (SS) diberi nilai = 5

Berdasarkan data yang dikumpulkan saat mengisi kuesioner, tanggapan responden dirangkum dan dianalisis untuk menemukan penjelasan disetiap variabel. Survei responden didasarkan pada kriteria berikut:

- c. Skor penilaian terendah berada pada angka 1
- d. Skor penilaian tertinggi berada pada angka 5
- e. Interval = (Nilai Maksimal – Nilai Minimal) / (Jumlah Kelas) = $(5-1) / 3 = 1,3$.

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel sebagai berikut:

- a. 1,00 – 2,29 = Rendah
- b. 2,30 – 3,59 = Sedang
- c. 3,60 – 5,00 = Tinggi

3.5. Variabel dan Indikator

Definisi operasional variabel dikemukakan untuk memberikan batasan definisi yang digunakan untuk menggambarkan variabel yang digunakan dalam penelitian. Penelitian ini terdiri dari 2 variabel bebas yaitu *Individual Readiness To*

Change (X1) dan *Mutmainnah Adaptive Capability* (X2), 1 Variabel Intervening yaitu Kompetensi Profesional (Y1), serta 1 variabel terikat yaitu Beban Kerja (Y2). Agar dalam pengumpulan data dapat lebih terarah maka variabel-variabel tersebut perlu diuraikan menjadi indikator-indikator. Definisi operasional dan indikator yang digunakan dalam penelitian ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Operasional, Dimensi dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	2	3
IRTC (<i>Individual Readiness To Change</i>)	<i>Individual readiness to change</i> (X1) adalah kesiapan seseorang untuk menerima atau menolak perubahan yang dilaksanakan oleh organisasi di tempat kerja.	1. <i>Appropriateness</i> (ketepatan untuk melakukan perubahan)
		2. <i>Management Support</i> (dukungan manajemen)
		3. <i>Self-Efficacy</i> (rasa percaya terhadap kemampuan diri)
		4. <i>Personal Benefit</i> (manfaat bagi individu)
		Holt et al. (2007)
<i>Muthma'innah adaptive capability</i>	<i>Mutmainnah Adaptive Capability</i> (X2) adalah kemampuan individu untuk beradaptasi dengan perubahan dengan menjaga keseimbangan emosional, kestabilan mental, dan ketenangan batin.	1. Ketenangan hati
		2. Ikhlas
		3. Sabar
		4. Tenram
		(Niati et al., 2021)
Kompetensi Profesional	Kompetensi profesional (Y1) adalah kemampuan melaksanakan tugas ataupun pekerjaan yang dituntut memiliki potensi profesional	1. Kemampuan profesional (<i>professional capacity</i>);
		2. Upaya profesional (<i>professional efforts</i>)
		3. Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (<i>professional time</i>);
		4. Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaannya (<i>link and mach</i>)
		(Pramudya et al., 2022)

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	2	3
Beban kerja	Beban Kerja (Y2) adalah perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja terhadap tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi mengingat kerja manusia bersifat fisik dan mental, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda.	1. Beban waktu (<i>time load</i>)
		2. Beban usaha mental (<i>mental effort load</i>)
		3. Beban tekanan Psikologis (<i>psychological stress load</i>)
		Tarwaka (2014)

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yaitu sebuah proses dalam menganalisis data, yang diharapkan dapat memberikan informasi yang dapat dimanfaatkan bagi peneliti untuk keperluan penelitian, sehingga data tersebut perlu diproses dan dianalisa untuk diinterpretasikan nantinya, serta memberikan kemudahan bagi peneliti dalam membaca serta memahami data tersebut sebagai dasar serta acuan untuk pengambilan keputusan

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian. *Structural Equation Model* (SEM) adalah salah satu bidang kajian statistik yang dapat menguji sebuah rangkaian hubungan yang relatif sulit terukur secara bersamaan (dalam Natalia, Hoyyi, & Santoso, 2017). Menurut Santoso (2014) SEM adalah teknik analisis multivariate yang merupakan kombinasi antara analisis regresi (korelasi), yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel yang ada pada sebuah

model, baik itu antar indikator dengan konstruksinya, ataupun hubungan antar konstruk.

Ghozali & Latan (2015) menyatakan bahwa PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis *covariance* menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian (CB-SEM) umumnya menguji kausalitas atau teori, sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. Namun terdapat perbedaan antara SEM *covariance based* dengan *component based* PLS adalah dalam menggunakan model persamaan struktural untuk menguji teori atau pengembangan teori untuk tujuan prediksi. CB-SEM digunakan sebagai pengujian teori dan mendapat justifikasi atas pengujian tersebut. Namun sedangkan PLS-SEM tidak memerlukan dasar teori, mengabaikan beberapa asumsi, dan parameter ketepatan, karena model ini bertujuan mengembangkan teori.

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Statistikk deskriptif pada penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai asumsi responden terhadap variabel-variabel yang ada pada penelitian, gambaran tersebut berupa angka maksimum (max), minimum (min), rata-rata (average) serta standar deviasi (Ghozali, 2011).

3.6.2. Analisis Smart PLS

Analisis data pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan software SmartPLS versi 3. Metode penyelesaian yang digunakan yaitu metode Struktural Equation Modeling atau SEM, dimana metode ini lebih baik jika dibandingkan dengan teknik-teknik SEM lain. SEM mempunyai tingkat fleksibilitas yang tinggi, apalagi untuk penelitian yang menghubungkan antara teori dengan data, disamping

itu mampu dilakukan analisis jalur dengan variabel-variabel yang ada didalam sebuah penelitian. PLS tidak berdasar pada asumsi-asumsi yang bertele-tele, sehingga metode analisis dikatakan cukup kuat. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang baik, sampel yang digunakan tidak harus besar.

3.6.3. Model Measurement (Outer Model)

Model ini menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang akan dilakukan pada *outer model* antara lain:

a. Uji Instrumen

Uji instrumen digunakan peneliti untuk menguji kualitas dari data penelitian.

Uji instrumen penelitian melalui dua uji, yaitu:

1) Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner (Alfa et al., 2017).

a) Uji Validitas Diskriminan

Pada indikator reflektif perlu dilakukan pengujian validitas diskriminan (*discriminant validity*) dengan membandingkan nilai pada tabel *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai nilai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan nilai *loading factor* kepada konstruk lain.

b) Uji Validitas Konvergen

Keterkaitan skor indikator dengan skor konsep dapat digunakan untuk menilai validitas indikator reflektif. Ketika indikator lain dalam konstruk yang sama berubah, pengukuran dengan menggunakan indikator refleksi menunjukkan bahwa suatu indikator dalam konstruk tersebut juga mengalami perubahan. Apabila suatu korelasi mempunyai nilai loading lebih dari 0,5 maka dikatakan mencapai validitas konvergen. *Output* menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai di atas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Sehingga indikator-indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten stabil dari waktu ke waktu. Narimawati & Sarwono (2017) menyatakan bahwa suatu variabel laten dapat dikatakan mempunyai realibilitas yang baik apabila nilai *composite reliability* lebih besar dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7.

b. Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa variabel. Metode untuk menguji ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada *tolerance* atau

Variance Inflation Factor (VIF). Apabila nilai VIF dibawah 5 maka akan terjadi multikolinieritas.

3.6.4. Model Structural (Inner Model)

Model ini menitikberatkan pada model struktur variabel laten, dimana antar variabel laten diasumsikan memiliki hubungan yang linier dan memiliki hubungan sebab-akibat (dalam Natalia et al., 2017). Model *inner* merupakan model struktural yang menghubungkan antar variabel laten yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif.

a. Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat t statistik dan p values dimana t bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Suatu pengaruh antar variabel dikatakan signifikan apabila nilai t hitung lebih besar dari 1,96 atau p value lebih kecil dari 0,05.

1) Pengaruh Langsung (*direct effect*)

Pengaruh langsung (*direct effect*) diantara dua laten terjadi ketika terdapat sebuah panah yang menghubungkan kedua variabel tersebut, dimana pengaruh ini diukur dengan nilai estimasi antar variabel.

2) Pengaruh Tidak Langsung (*indirect effect*)

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) diantara kedua variabel dapat terjadi ketika suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya dengan melalui salah satu variabel laten sesuai dengan lintasan yang terdapat dalam model penelitian. Nilai *indirect effect* untuk pengaruh variabel independen

terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening* dengan nilai T Statistik > t-tabel dan nilai signifikansi < tingkat *alpha* 0,05.

b. Uji F (*Goodness of Fit*) Model

1) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisiensi determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa besar sumbangan pengaruh variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah nol sampai satu. Nilai R^2 yang kecil berarti pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat sangat lemah. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel bebas memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk dapat digunakan dan diprediksi variabel terikat (Ghozali, 2018).

2) Uji *Effect Size* f^2

Perubahan R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel endogen, apakah mempunyai pengaruh yang substantive (Ghozali, 2018), yang diukur melalui *Effect Size* f^2 , dan dinyatakan dalam bentuk formulasi sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

Dimana $R_{included}^2$ dan $R_{excluded}^2$ adalah nilai R^2 dari variabel laten endogen yang diperoleh ketika variabel eksogen tersebut masuk atau dikeluarkan dari model. Interpretasi nilai f^2 sama yang direkomendasikan Cohen (1998) yaitu 0,02 memiliki pengaruh kecil; 0,15 memiliki pengaruh moderat dan 0,35 memiliki pengaruh besar pada level struktural (Ghozali, 2018).

3) Uji Stone-Geisser Q^2

Disamping melihat ukuran R^2 , model PLS dievaluasi dengan melihat Q^2 *predictive relevance* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q^2 yang lebih besar dari 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sedangkan kurang dari 0 menunjukkan model tidak memiliki *predictive relevance* (Ghozali, 2018).

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum_D E_D}{\sum_D O_D}$$

Dimana:

D = *Omission distance*

E = *The sum of square of prediction error*

O = *The sum of square errors using the mean for prediction*

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan nilai $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

4.1.1 Distribusi Penyebaran Kuesioner

Responden penelitian ini yaitu seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus terdiri dari PNS, PPPK, PPNPN dan ASK. Kuesioner terkumpul sebesar 100% membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan. Kuesioner yang disebar sebanyak 151 kuesioner, dan kuesioner yang kembali dan diolah sebesar 151 kuesioner. Secara terperinci dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner disebar	151
Kuesioner digunakan	151
<i>Respon rate</i>	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 151 kuesioner yang disebar, kuesioner yang kembali dan dapat diolah sebesar 151 kuesioner dengan tingkat respon sebesar 100 persen.

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Identitas dari 151 responden dikelompokkan menjadi jenis kelamin, umur, masa kerja dan pendidikan.

Tabel 4. 2 Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	Presentase
Laki-laki	85	56%
Perempuan	66	44%
	151	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4.2 yaitu jenis kelamin responden, terdiri dari 85 responden (56%) dengan jenis kelamin laki-laki dan 66 responden (44%) dengan gender perempuan. Hasil menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki lebih mampu meningkatkan beban kerja jika dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan.

Tabel 4. 3 Umur Responden

Keterangan	Jumlah	Presentase
20-25 tahun	30	20%
26-35 tahun	56	37%
36-45 tahun	32	21%
> 45 tahun	33	22%
	151	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.3 menjelaskan mengenai umur responden, yaitu: responden berumur 20-25 tahun berjumlah 30 (20%), responden berumur 26-35 tahun berjumlah 56 (37%), responden berumur 36-45 tahun berjumlah 32 (21%), dan responden dengan umur diatas 45 tahun berjumlah 33 (22%). Hasil menunjukkan responden paling tinggi berada pada umur 26-35 tahun, dapat

diartikan pada umur 26-35 tahun merupakan umur produktif dimana seseorang mampu berusaha dan bersaing dalam dunia bisnis di era transformasi digital sehingga mampu menjelaskan menyelesaikan beban kerja yang dihadapi.

Tabel 4. 4 Lama Bekerja Responden

Keterangan	Jumlah	Presentase
1-10 tahun	107	71%
11-20 tahun	26	17%
21-30 tahun	9	6%
> 30 tahun	9	6%
	151	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.4 lama kerja responden 1-10 tahun dengan jumlah 107 responden (71%), lama bekerja 11-20 tahun dengan jumlah 26 responden (17%), lama bekerja dengan jumlah 9 responden (6%), dan lama bekerja lebih dari 30 tahun dengan jumlah 9 responden (6%). Hasil menunjukkan pegawai dengan masa kerja dibawah 10 tahun lebih mampu menyelesaikan beban kerja yang dihadapi.

Tabel 4. 5 Tingkat Pendidikan Responden

Keterangan	Jumlah	Presentase
SD	4	3%
SMP	1	1%
SMA	38	25%
Diploma	38	25%
Sarjana	61	40%
Magister	9	6%
	151	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.5 tingkat pendidikan terakhir sekolah dasar dengan jumlah 4 responden (3%), tingkat pendidikan terakhir sekolah menengah pertama dengan jumlah 1 responden (1%), sekolah menengah keatas dengan jumlah 38 responden (25%), tingkat pendidikan terakhir diploma I-IV dengan jumlah 38 responden (25%), tingkat pendidikan terakhir sarjana dengan jumlah 61 responden (40%), dan tingkat pendidikan terakhir magister dengan jumlah 6 responden (6%). Hasil menunjukkan pelaku usaha paling tinggi dengan jenjang pendidikan sarjana, diartikan dengan ilmu dan pengalaman yang dimiliki dapat menunjang pegawai dalam menyelesaikan beban kerja yang dihadapi.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang disajikan dalam instrument penelitian. Skala pengukuran menggunakan skor terendah 1 dan tertinggi dengan skor 5.

Interval

$$= \frac{\text{Jumlah Kelas}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

$$= (5 - 1)/3$$

$$= 1.33$$

Berdasarkan pada hitungan diatas, maka skor skala distribusi kriteria pendataan adalah kurang dari 2.33 dikatakan rendah, 2.33 - 3.67 dikatakan sedang dan lebih dari 3.67 dikatakan tinggi.

4.2.1 Beban Kerja

Beban pada penelitian ini memiliki 3 indikator yang dikembangkan dari penelitian Tarwaka (2014), indikator yang digunakan yaitu beban waktu (BK_1), beban usaha mental (BK_2), dan beban tekanan psikologi (BK_3). Yang dijelaskan dalam tabel dan uraian dibawah ini:

Tabel 4. 6 Beban Kerja

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
BK_1	Beban waktu	3,83	Tinggi
BK_2	Beban usaha mental	3,80	Tinggi
BK_3	Beban tekanan psikologi	3,87	Tinggi
Rata-rata		3,83	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.6 dapat dilihat bahwa mean dari variabel beban kerja menunjukkan hasil yang tinggi yaitu sebesar 3,83. Hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai merasakan beban kerja. Hasil tertinggi diperoleh indikator BK_3 yaitu beban tekanan psikologi dengan tingkat mean sebesar 3,87, mereka beranggapan bahwa beban kerja paling dirasakan saat kerja yaitu beban dari tekanan psikologi. Kemudian indikator dengan nilai terendah yaitu BK_2 beban usaha mental, pegawai merasa beban dari usaha mental tidak begitu berpengaruh karena masih ada faktor lain yang mempengaruhi beban kerjanya. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai merasakan beban kerja dalam menjalankan pekerjaan sehari-harinya.

4.2.2 Kompetensi Profesional

Kompetensi profesional pada penelitian ini memiliki 4 indikator yang dikembangkan dari penelitian Pramudya et al., (2022), indikator kompetensi profesional yaitu kemampuan professional (KP_1), Upaya profesional (KP_2), waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional (KP_3) dan kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan (KP_4) yang selanjutnya dijelaskan oleh tabel dibawah ini:

Tabel 4. 7 Kompetensi Profesional

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
KP_1	Kemampuan professional	3,79	Tinggi
KP_2	Upaya profesional	4,16	Tinggi
KP_3	Waktu yang dicurahkan untuk kegiatan profesional	3,96	Tinggi
KP_4	Kesesuaian antara keahlian dan pekerjaan	3,90	Tinggi
Rata-rata		3,95	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dilihat bahwa mean dari variabel kompetensi profesional menunjukkan hasil yang tinggi yaitu 3,95. Indikator yang memiliki nilai tertinggi yaitu upaya profesional dengan nilai sebesar 4,16, dalam hal ini dapat dikatakan bahwa pegawai sudah memiliki upaya profesional dalam menurunkan beban kerja yang dihadapi. Indikator terendah dengan nilai 3,79 yaitu kemampuan profesional, dalam hal ini pegawai sudah memiliki kemampuan profesional dalam menurunkan tingkat beban kerja yang dirasakan meskipun kemampuan profesional memiliki nilai rata-rata paling terbawah namun kompetensi profesional sudah berada di kriteria tinggi.

4.2.3 *Individual Readiness To Change*

Individual Readiness To Change pada penelitian ini memiliki 4 indikator, memodifikasi dari penelitian Holt et al. (2007) yaitu ketepatan melakukan perubahan (IRTC_1), dukungan manajemen (IRTC_2), rasa percaya kemampuan diri (IRTC_3) dan manfaat bagi individu (IRTC_4). Hal tersebut dijelaskan lebih detail pada tabel dan uraian dibawah ini:

Tabel 4. 8 *Individual Readiness To Change*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
IRTC_1	Ketepatan melakukan perubahan	3,93	Tinggi
IRTC_2	Dukungan manajemen	4,09	Tinggi
IRTC_3	Rasa percaya terhadap kemampuan diri	3,83	Tinggi
IRTC_4	Manfaat bagi individu	4,16	Tinggi
Rata-rata		4,00	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dilihat bahwa mean dari variabel *Individual Readiness To Change* menunjukkan hasil yang tinggi yaitu 4,00. Indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah dukungan manajemen dengan nilai 4,09, dapat disimpulkan bahwa pegawai sudah merasa didukung oleh manajemen dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Kemudian rasa percaya terhadap kemampuan diri memiliki nilai mean paling rendah yaitu 3,83, maka dapat dikatakan bahwa pegawai sudah memiliki rasa percaya terhadap kemampuan yang mereka miliki dalam meningkatkan kompetensi professional, namun masih ada faktor lain yang mempengaruhinya.

4.2.4 *Muthma'innah adaptive capability*

Muthma'innah adaptive capability pada penelitian ini memiliki 4 indikator, memodifikasi dari penelitian (Niati et al., 2021) yaitu ketenangan hati (MAC_1), ikhlas (MAC_2), sabar (MAC_3), dan tentram (MAC_4). Hal tersebut dijelaskan lebih detail pada tabel dan uraian dibawah ini:

Tabel 4. 9 *Muthma'innah adaptive capability*

Kode	Indikator	Mean	Kriteria
MAC_1	Ketenangan hati	3,96	Tinggi
MAC_2	Ikhlas	3,97	Tinggi
MAC_3	Sabar	4,43	Tinggi
MAC_4	Tentram	4,06	Tinggi
Rata-rata		4,08	Tinggi

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.9 mean variabel *Muthma'innah adaptive capability* menunjukkan hasil 4,08 yang berarti memiliki nilai tinggi. Nilai tertinggi didapatkan oleh indikator sabar dengan mean 4,43 dapat disimpulkan bahwa pegawai memiliki rasa sabar untuk menunjang sikap serta perilaku dalam pekerjaannya. Nilai mean terendah dengan nilai 3,96 yaitu indikator ketenangan hati. Pegawai sudah memiliki ketenangan hati pada dirinya akan tetapi masih ada faktor lain yang mampu mempengaruhi kompetensi profesionalnya.

4.3 Analisis Data

Analisis data dan pengujian model penelitian ini dengan bantuan SmartPLS 3.0. Analisis PLS menggunakan dua sub model yaitu pengukuran outer model untuk

uji validitas dan uji reliabilitas, kemudian pengukuran inner model yang digunakan untuk uji kualitas atau pengujian hipotesis.

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model dilakukan untuk menggambarkan uji validitas dan reliabilitas. Evaluasi model pengukuran dengan *convergent validity*, *internal consistency*, dan *discriminant validity*.

4.3.1.1 Uji Instrumen

1) Validitas Diskriminan

Discriminant validity perlu dilakukan untuk menguji sejauh mana konstruk penelitian benar-benar berbeda dari konstruk lain sesuai dengan standar empiris. Uji validitas pada penelitian ini diukur dengan *Fornell-Larcker matrix* dan HTMT (*heterotraitmonotrait ratio of correlation*). *Fornell-Larcker*, suatu variabel laten dinilai memenuhi validitas deskriminan jika nilai *root of AVE square* (diagonal) lebih besar dari semua nilai variabel laten tersebut dan nilai HTMT kurang dari 1.

Tabel 4. 10 Hasil *fornell-larcker matrix*

	Mutma'innah Adaptive Capability	Beban Kerja	Individual Readiness TC	Kompetensi Profesional
Mutma'innah Adaptive Capability	0,845			
Beban Kerja	-0,932	0,854		
Individual Readiness TC	0,898	-0,962	0,873	
Kompetensi Profesional	0,889	-0,945	0,924	0,855

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Tabel 4. 11 Hasil HTMT

Variabel	HTMT < 1
Mutma'innah Adaptive Capability	Yes
Beban Kerja	Yes
Individual Readiness TC	Yes
Kompetensi Profesional	Yes

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Hasil pengujian model PLS Algorithm run 1, menunjukkan bahwa nilai *outer loading* semua indikator variabel memiliki nilai lebih dari 0.7 dan nilai HTMT kurang dari 1. Dapat diartikan semua indikator pada variabel penelitian ini bersifat valid, dan tidak ada indikator yang harus dieliminasi.

2) Validitas Konvergen

Nilai AVE dan *uter loading* menunjukkan validitas konvergen. Jika nilai pembebanan luar lebih dari 0,7 maka model dianggap sempurna; Hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur konstruk dapat diandalkan. Sebaliknya, jika konstruk dapat memperhitungkan rata-rata minimal 50% variasi item, maka nilai AVE-nya lebih besar dari 0,5.

Tabel 4. 12 Hasil convergent validity

Variabel	Indikator	Outer loading	AVE
Mutma'innah Adaptive Capability	MAC_1	0,857	0,714
	MAC_2	0,874	
	MAC_3	0,819	
	MAC_4	0,830	
Beban Kerja	BK_1	0,855	0,730
	BK_2	0,841	

	BK_3	0,867	
Individual Readiness TC	IRTC_1	0,830	0,761
	IRTC_2	0,892	
	IRTC_3	0,877	
	IRTC_4	0,889	
Kompetensi Profesional	KP_1	0,884	0,731
	KP_2	0,849	
	KP_3	0,842	
	KP_4	0,845	

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

3) Uji Reliabilitas

Internal consistency reliabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0.7 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0.7.

Tabel 4. 13 Hasil internal consistency reliabilitas

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
Beban Kerja	0,890	0,815
Kompetensi Profesional	0,916	0,877
Individual Readiness TC	0,927	0,895
Mutma'innah Adaptive Capability	0,909	0,867

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.3.1.2 Uji Asumsi Klasik

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah adanya hubungan linier yang sempurna atau pasti diantara beberapa variabel. Metode untuk menguji ada tidaknya multikolinieritas dapat dilihat pada *tolerance* atau *Variance Inflation*

Factor (VIF). Apabila nilai VIF dibawah 5 maka akan terjadi multikolinieritas.

Hasil uji multikolinearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 14 Hasil Uji Multikolinearitas

	Beban Kerja	Kompetensi Profesional
Beban Kerja		
Kompetensi Profesional	7,822	
Individual Readiness TC	8,499	5,167
Mutma'innah Adaptive Capability	5,884	5,167

Dapat dilihat pada tabel diatas, bahwa nilai VIF menunjukkan angka diatas 5, sehingga disimpulkan penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinearitas.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model ini menitikberatkan pada model struktur variabel laten, dimana antar variabel laten diasumsikan memiliki hubungan yang linier dan memiliki hubungan sebab-akibat (dalam Natalia et al., 2017). Model *inner* merupakan model struktural yang menghubungkan antar variabel laten yang menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Hasil analisis inner model yaitu sebagai berikut:

4.3.3.1 Uji Hipotesis

Signifikansi hipotesis dalam sebuah pengujian bisa dilihat dari nilai *P values* dan *t-values*, nilai ini dapat diketahui dari metode *bootstrapping* pada tabel *path coefficients* dan *specific indirect effect*. Dengan kriteria nilai signifikansi *p value*

kurang dari 0.05 dan nilai signifikansi sebesar 5%, *path coefficient* dinilai signifikan apabila nilai t-statistik lebih dari 1.96. Hasil uji signifikansi pada setiap hipotesis dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

1) *Direct Effect*

Tabel 4. 15 Hasil uji signifikansi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Individual Readiness TC -> Kompetensi PProf	0,653	0,656	0,051	12,892	0,000
Mutma'innah Adaptive Cap -> Kompetensi PProf	0,303	0,300	0,050	6,110	0,000
Kompetensi PProf -> Beban Kerja	-0,277	-0,274	0,032	8,696	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Dilihat dari tabel 4.15, semua hipotesis menunjukkan hasil yang signifikan, sehingga dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 4. 16 Kesimpulan hasil uji hipotesis

Hipotesis	Jalur	Hipotesis	Hasil	Kesimpulan
H1	Individual Readiness TC -> Kompetensi PProf	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H2	Mutma'innah Adaptive Cap -> Kompetensi PProf	Positif signifikan	Positif signifikan	Diterima
H3	Kompetensi PProf -> Beban Kerja	Negatif signifikan	Negatif signifikan	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil olah data pada Tabel 4.15 dan Tabel 4.16 di atas maka dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Hasil uji hipotesis 1

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel *Individual Readiness to Change berpengaruh positif terhadap Kompetensi Profesional.*

Dengan koefisien jalur ($O = 0.653$) dan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Individual Readiness to Change* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*. Dengan demikian, hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Individual Readiness to Change* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*, **diterima**.

Hasil uji hipotesis 2

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*. Dengan koefisien jalur ($O = 0.303$) dan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*. Dengan demikian, hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*, **diterima**.

Hasil uji hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel *Kompetensi profesional* berpengaruh negatif terhadap *beban kerja*. Dengan koefisien jalur ($O = -0.277$) dan p values menunjukkan $0.000 < 0.05$ maka H_0 ditolak dan H_3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Kompetensi profesional* berpengaruh negatif terhadap *beban kerja*. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini yaitu *Kompetensi profesional* berpengaruh negatif terhadap *beban kerja*, **diterima**.

2) *Indirect Effect*

Tabel 4. 17 Hasil Indirect Effect

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Individual Readiness TC -> Kompetensi PRof -> Beban Kerja	-0,181	-0,180	0,025	7,349	0,000
Adaptive Cap -> Kompetensi PRof -> Beban Kerja	-0,084	-0,082	0,017	4,948	0,000

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

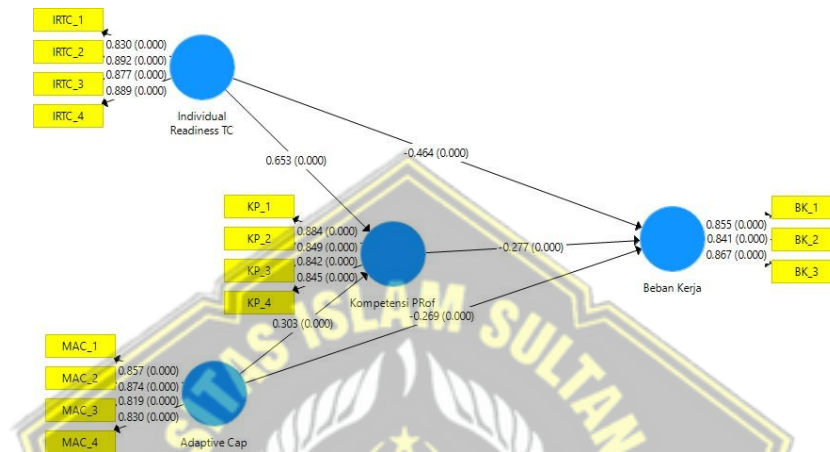
Hasil uji indirect effect *Individual Readiness to Change*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *Individual Readiness to Change* berpengaruh negatif terhadap beban kerja melalui kompetensi profesional. Dengan koefisien jalur ($O = - 0.181$) dan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingginya kompetensi profesional dapat dipengaruhi oleh adanya hubungan *Individual Readiness to Change* terhadap penurunan beban kerja.

Hasil uji indirect effect *Mutma'innah Adaptive Capability*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh negatif terhadap beban kerja melalui kompetensi profesional. Dengan koefisien jalur ($O = - 0.084$) dan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingginya kompetensi profesional dapat dipengaruhi oleh adanya hubungan *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap penurunan beban kerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingginya kompetensi professional dapat dipengaruhi oleh adanya hubungan antara *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap penurunan beban kerja.



Gambar 4. 1 Hasil Uji bootstrapping

4.3.3.2 Uji F (*Goodness of Fit*) Model

1) Uji Koefisien Determinasi (R-square)

Nilai *R-square* 0.75 menunjukkan pengaruh kuat, 0.50 menunjukkan pengaruh moderat dan 0.25 menunjukkan pengaruh lemah. Hasil uji *R-square* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 18 Hasil Uji *R-square*

	R Square	R Square Adjusted
Beban Kerja	0,959	0,958
Kompetensi Profesional	0,872	0,870

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Hasil *Coefficients of Determination* pada tabel 4.18 menunjukkan nilai R-square dari variabel beban kerja (0,959), hasil tersebut menunjukkan kemampuan yang tinggi dalam memprediksi model. Dapat dikatakan bahwa pengaruh kompetensi profesional terhadap beban kerja memberikan nilai sebesar 0,959, dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk beban kerja yang dapat dijelaskan oleh variabel konstruk kompetensi profesional adalah sebesar 95.9%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Kemudian variabel kompetensi profesional menunjukkan kemampuan kuat sebesar 0,872, dapat dikatakan bahwa variabel *Individual Readiness To Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* dapat menjelaskan kompetensi profesional sebesar 87.2% dan sisanya dijelaskan variabel lain diluar penelitian.

2) Effect Size (f-Square)

Effect size atau *f-square* menggambarkan seberapa tingkat pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, dengan kriteria (0.02 berarti lemah, 0.15 moderat, dan 0.35 yang memiliki arti kuat).

Tabel 4. 19 Hasil uji f-square

	Adaptive Cap	Beban Kerja	Individual Readiness TC	Kompetensi PProf
Mut Adaptive Cap		0,301		0,139
Beban Kerja				
Individual Readiness TC		0,620		0,645
Kompetensi PProf		0,239		

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4.19, menggambarkan pengaruh variabel independen *Individual Readiness TC* memberikan pengaruh (0.645 = kuat) terhadap variabel kompetensi profesional, variabel independent *Mutma'innah Adaptive Cap* juga berpengaruh (0,139 = lemah) terhadap variabel kompetensi profesional, variabel kompetensi profesional memberikan pengaruh (0.0239 = moderat) terhadap beban kerja.

3) Predictive Relevance (Q-square)

Cross-validated Redudancy yaitu sebuah pengujian untuk menguji *predictive relevance*. Nilai Q^2 lebih dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai *predictive relevance*, sedangkan Q^2 kurang dari 0 menunjukkan model kurang *predictive relevance*. Penggunaan indeks *communality* dan *redudancy* dapat mengestimasi kualitas model.

Tabel 4. 20 Hasil uji Q-square

Variabel	Beban Kerja	Kompetensi Profesional
<i>Individual Readiness TC</i>	0,620	0,645
<i>Mutma'innah Adaptive Cap</i>	0,301	0,139
Kompetensi Profesional	0,239	
Beban Kerja		

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Hasil penelitian dapat dilihat pada gambar 4.20, dapat dilihat bahwa nilai

Q-square semua variabel lebih dari 0 yang artinya model mempunyai *predictive relevance*. Penelitian ini memberikan validitas model prediktif sehingga

dapat disimpulkan model sesuai atau fit model karena semua variabel laten mempunyai nilai *cross-validation redundancy* dan *communality* positif lebih dari 0.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1 Pengaruh *Individual Readiness to Change* (IRTC) terhadap Kompetensi Profesional

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa variabel *Individual Readiness to Change* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*. Dengan koefisien jalur ($\beta = 0.653$) dan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$. Sehingga *Individual Readiness to Change* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*. Sejalan dengan penelitian Indriastuti & Fachrunnisa (2021) dalam penelitiannya menyatakan setiap individu perlu melakukan persiapan terlebih dahulu untuk mampu menghadapi perubahan yang pada akhirnya mampu meningkatkan kinerjanya, karena jika tidak dipersiapkan terlebih dahulu maka proses perubahan menjadi tidak efektif dan dapat meningkatkan resiko kegagalan.

Sebagian besar pegawai menyatakan mempunyai keinginan untuk meningkatkan kompetensinya dan menjadi lebih baik dalam bekerja. Salah satu caranya adalah dengan mengikuti berbagai pelatihan, baik pelatihan teknis maupun non teknis, yang dapat meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai, sehingga pegawai mempunyai rasa percaya diri dalam menghadapi proses perubahan. Winardi & Prianto (2016) menunjukkan bahwa kesiapan pegawai untuk berubah terutama didasarkan pada dimensi kemampuan mengadopsi ilmu pengetahuan dan teknologi terkini serta motivasi pegawai untuk berubah berpengaruh positif

terhadap kompetensi yang diwujudkan dengan tingginya motivasi, percaya diri, dan semangat bekerja.

Pegawai yang mampu mengadopsi teknologi dan pengetahuan terkini akan sangat menunjang kemampuannya untuk bekerja. Hasil penelitian ini menyoroti bahwa individu yang siap menghadapi perubahan memiliki motivasi yang lebih tinggi untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru yang merupakan bagian integral dari kompetensi profesional. Dengan demikian, pegawai dituntut untuk siap menghadapi perubahan yang mempunyai kompetensi sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Julia et al. (2020) yang membuktikan pegawai yang memiliki kompetensi yang baik merupakan pegawai yang siap untuk bekerja secara profesional dan inovatif dalam menerapkan teknologi.

Hasil penelitian menyimpulkan individu yang memiliki ketepatan dalam melakukan perubahan, memiliki dukungan manajemen, mempunyai rasa percaya terhadap kemampuan diri dan memiliki manfaat bagi individu cenderung mampu meningkatkan kemampuan profesionalnya. Individu yang siap menghadapi perubahan cenderung memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kompetensi profesional mereka dalam era transformasi digital. Sikap positif terhadap perubahan, motivasi untuk belajar, dan kemampuan adaptasi adalah faktor-faktor kunci yang dapat membantu individu menghadapi tantangan perubahan teknologi dan memperkuat kompetensi profesional mereka.

4.4.2 Pengaruh *Mutma'innah Adaptive Capability (MAC)* terhadap Kompetensi Profesional

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap *Kompetensi Profesional*. Dengan koefisien jalur ($O = 0.303$) dan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$. Dengan demikian disimpulkan *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *Kompetensi Profesional*. Sejalan dengan penelitian Laan, Syarifuddin, & Mustari (2022) yang menunjukkan bahwa seseorang yang memiliki ketenangan batin dalam bekerja dapat cepat beradaptasi dengan berbagai perubahan kondisi internal dan eksternal. Tanpa ada ketenangan batin yang tinggi, pegawai tidak mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Safiri, (2023) mengatakan pegawai yang berperilaku adaptif akan mampu mengelola kemarahan dalam wujud ketenangan, menyiasati kejengkelan dengan kesabaran atau memahami tuntutan dengan kegembiraan. Karena sumber daya manusia yang dapat diandalkan sangat penting bagi pertumbuhan kompetensi karyawan, mereka harus mampu memberikan instruksi dan melatih anggota staf menggunakan strategi pembelajaran positif yang mengikuti kemajuan masa kini. Pekerja perlu membangun kompetensinya agar dapat terus menjadi lebih baik. Hal ini dilakukan agar mereka mampu mengikuti perkembangan yang terjadi pada industrinya di era globalisasi.

Mutma'innah adaptive capability akan memberikan bangunan yang kokoh dan kontribusi yang signifikan bagi organisasi. Pentingnya mengembangkan kemampuan pegawai secara interpersonal sehingga mampu menghadapi perubahan

atau kondisi organisasi yang penuh tekanan. Pegawai dapat menjadi kuat dan menjalankan perilaku yang baik sesuai dengan nilai-nilai Islam yang berujung pada pencapaian kinerja (Niati et al., 2021).

Hasil penelitian menyimpulkan individu yang memiliki ketenangan hati, ikhlas, sabar dan tenang mampu meningkatkan kompetensi profesionalnya. Terdapat pengaruh positif *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap pengembangan Kompetensi Profesional individu dalam konteks transformasi digital. Kemampuan individu untuk menghadapi perubahan dengan ketenangan hati, ikhlas, sabar, dan tenang dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kompetensi profesional mereka, terutama dalam menghadapi tugas-tugas yang semakin kompleks dan dinamis dalam era digital ini. *Mutma'innah Adaptive Capability*, yang mencakup aspek ketenangan hati dapat membantu individu dalam mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tugas-tugas dalam lingkungan kerja digital.

4.4.3 Pengaruh Kompetensi Profesional dan Beban kerja

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa variabel Kompetensi profesional berpengaruh negatif terhadap beban kerja. Dengan koefisien jalur ($O = -0.277$) dan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$. Sehingga disimpulkan *Kompetensi profesional* berpengaruh negatif terhadap *beban kerja*. Sejalan dengan penelitian Taqwim et al., (2020) yang mengatakan beban kerja meningkat maka kompetensi rendah. Hal ini diasumsikan bahwa kompetensi rendah karena adanya beban kerja yang diberikan. Kompetensi profesional yang kuat dianggap sebagai

faktor kunci dalam meningkatkan kualitas kerja dan efisiensi individu.

Studi yang dilakukan oleh Larasanto, Arifuddin, & Anwar (2023) menemukan bahwa individu yang memiliki tingkat kompetensi profesional yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku proaktif dalam organisasi. Mereka berkontribusi lebih aktif dan memiliki kemampuan untuk mengatasi tugas-tugas yang kompleks. Hal ini dapat mengarah pada tanggung jawab yang lebih besar, tetapi juga memberikan bukti bahwa kompetensi profesional yang kuat dapat mengurangi beban kerja, karena individu yang kompeten lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Hasil penelitian menyimpulkan individu yang memiliki kemampuan profesional, memiliki upaya untuk mengoptimalkan kemampuan profesionalnya, memiliki waktu untuk melakukan kegiatan sesuai dengan kemampuan, dan antara keahlian dan pekerjaan memiliki kesesuaian maka individu akan menurunkan beban kerja. Karena individu yang memiliki tingkat kemampuan profesional yang tinggi maka beban kerja akan berkurang. Seorang pegawai harus memiliki kompetensi profesional yang tinggi guna menunjang kinerja terutama dalam proses menyelesaikan beban kerja yang merupakan tanggung jawabnya. Jika individu memiliki kompetensi yang profesional cenderung bisa melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga dapat menurunkan beban kerja. Ini menunjukkan hubungan saling memengaruhi antara kompetensi profesional dan beban kerja.

4.4.4 *Individual readiness to change* dan *mutmainnah adaptive capability* terhadap beban kerja melalui kompetensi profesional

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *Individual Readiness to Change* berpengaruh negatif terhadap beban kerja melalui kompetensi profesional. Dengan koefisien jalur ($O = -0.181$) dan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$, dan *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh negatif terhadap beban kerja melalui kompetensi profesional. Dengan koefisien jalur ($O = -0.084$) dan *p values* menunjukkan $0.000 < 0.05$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kompetensi profesional dapat memediasi pengaruh *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap penurunan beban kerja.

Suatu pekerjaan melibatkan aspek fisik dan mental, setiap individu memiliki tingkat pembebanan yang berbeda. Jika tingkat pembebanan terlalu tinggi, hal itu dapat menyebabkan penggunaan energi yang berlebihan dan timbulnya kelelahan yang berlebihan, sedangkan jika tingkat pembebanan terlalu rendah, dapat menyebabkan rasa bosan, kejenuhan, atau kurangnya motivasi. Sehingga dengan adanya *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* dalam diri individu dapat mendorong seseorang untuk selalu meningkatkan kemampuannya dimasa kemajuan teknologi yang sangat dinamis seperti sekarang ini. Sehingga individu yang mampu berinovasi dengan mengikuti perkembangan teknologi akan membantu mengurangi beban kerja.

Hasil penelitian menyimpulkan individu yang memiliki kemampuan profesional, memiliki upaya untuk mengoptimalkan kemampuan profesionalnya, memiliki waktu untuk melakukan kegiatan sesuai dengan kemampuan, dan antara

keahlian dan pekerjaan memiliki kesuaian dan mampu meningkatkan hubungan antara *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap penurunan beban kerja. Sehingga individu dinyatakan memiliki ketepatan dalam melakukan perubahan, memiliki dukungan manajemen, mempunyai rasa percaya terhadap kemampuan diri dan memiliki manfaat bagi individu mampu melaksanakan tanggung jawab sehingga dapat menurunkan beban kerja yang dimiliki. Begitu juga dengan individu yang memiliki ketenangan hati, ikhlas, sabar dan tenang tidak akan mengalami beban kerja yang berat.



BAB V PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk menjawab fenomena persepsi peningkatan beban kerja di era transformasi digital maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. *Individual Readiness to Change* berpengaruh positif signifikan terhadap Kompetensi Profesional. Disimpulkan individu yang siap menghadapi perubahan cenderung memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan kompetensi professional.
2. *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh positif terhadap Kompetensi Profesional. Sehingga disimpulkan kemampuan individu untuk menghadapi perubahan dengan ketenangan hati, ikhlas, sabar, dan tenang dapat memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan kompetensi professional.
3. Kompetensi profesional berpengaruh negative signifikan terhadap beban kerja. Disimpulkan individu memiliki kompetensi yang professional cenderung bisa melaksanakan tugas pekerjaan dengan efektif dan efisien sehingga dapat menurunkan beban kerja.
4. *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* berpengaruh negatif terhadap beban kerja melalui kompetensi profesional. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tingginya kompetensi professional

mampu menjelaskan hubungan antara *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap penurunan beban kerja.

5.2 Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas diatas, maka terdapat beberapa manfaat yang dapat diambil oleh pihak-pihak terkait, antara lain:

1. Manfaat Akademik

Bagi akademisi, hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pemahaman dan ilmu pengetahuan mengenai Mengembangkan kebijakan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya pada Manajemen perubahan dan Kinerja Pegawai yang dapat berkontribusi pada perkembangan pengetahuan dan pemahaman di berbagai bidang, khususnya dalam konteks Kesiapan individu dalam menghadapi perubahan.

2. Manfaat Praktis

Bagi manajemen dan pimpinan Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus, Penelitian ini dapat memberikan panduan praktis bagi organisasi dalam mengembangkan strategi untuk mengurangi beban kerja pegawai dalam era transformasi digital. Model konseptual yang diusulkan dapat membantu organisasi merancang pendekatan yang lebih efektif dalam mengelola perubahan dan kompetensi profesional pegawai.

Bagi pegawai di lingkungan Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus, Organisasi dapat menggunakan temuan penelitian ini untuk merancang

program pengembangan pegawai yang lebih efektif, khususnya dalam mengintegrasikan nilai-nilai dan sikap individu yang positif terhadap perubahan sebagai bagian dari kompetensi profesional.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

1. Penelitian hanya menjelaskan mengenai *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap kompetensi profesional, pengaruh *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap beban kerja dijelaskan secara tidak langsung melalui kompetensi profesional. Sehingga diharapkan penelitian yang akan datang dapat menjelaskan *Individual Readiness to Change* dan *Mutma'innah Adaptive Capability* terhadap beban kerja secara langsung.
2. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini heterogen, yaitu seluruh pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kudus terdiri dari PNS, PPPK, PPNP dan ASK sehingga tidak bisa diambil kesimpulan dan penerapan pada semua pegawai karena perbedaan pekerjaan yang dijalani. Penelitian yang akan datang diharapkan memfokuskan penelitian pada satu jenis pekerjaan.
3. Penelitian mengenai *Individual Readiness to Change* harus memperhatikan level organisasi, karena jika individu sudah memiliki kesiapan berubah dalam konteks penurunan beban kerja di era transformasi digital namun tidak mendapat dukungan dari organisasi maka tujuan tidak akan tercapai.

Namun adanya keselarasan antara kesiapan individu dan dukungan organisasi maka tujuan yang diinginkan akan tercapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, Z. R., Sugiyono, A., & Utomo, S. B. (2023). Analisis Beban Kerja Mental Pada Karyawan Digital Printing dengan Menggunakan Metode National Aeronautics And Space Administration Task Load Index (Nasa-Tlx). *Jurnal Ilmiah Sultan Agung*, 2(1), 77–98.
- Alfa, A. A. G., Rachmatin, D., & Agustina, F. (2017). Analisis Pengaruh Faktor Keputusan Konsumen Dengan Structural Equation Modeling Partial Least Square. *Eureka Matika*, 5(2), 59–71. <https://doi.org/10.1109/IRMMW-THz.2014.6956015>
- Ali, Z., Sun, H., & Ali, M. (2017). The Impact of Managerial and Adaptive Capabilities to Stimulate Organizational Innovation in SMEs: A Complementary PLS–SEM Approach. *Sustainability*, 9(12), 2157. <https://doi.org/10.3390/su9122157>
- Aliyyah, N., Prasetyo, I., Rusdiyanto, R., Endarti, E. W., Mardiana, F., Winarko, R., Chamariyah, C., Mulyani, S., Grahani, F. O., Rochman, A. S. ur, Kalbuana, N., Hidayat, W., & Tjaraka, H. (2021). What Affects Employee Performance Through Work Motivation? *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(1), 1–14.
- Azhar, F., & Iriani, D. U. (2021). Determinan Stres Kerja pada Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kota Cilegon Saat Work From Home di Era Pandemi COVID-19 Tahun 2020. *Media Penelitian Dan Pengembangan Kesehatan*, 31(1), 1–8. <https://doi.org/10.22435/mpk.v31i1.3521>
- Azzuhri, M. (2016). Intervensi Manajemen Sumberdaya Manusia dan Dampaknya terhadap Kesiapan Sivitas Akademika untuk Berubah. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 778–787. <https://doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.18>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, Public Values and Transformative Government: A framework and Programme for Research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Budiani, M. S., Khoirunnisa, R. N., Dewi, D. K., Santoso, S. D. P., & Wediana, N. A. (2023). Contribution of Understanding Job Description and Workload with Readiness to Change in Employees. *Proceedings of the International Joint Conference on Arts and Humanities 2022 (IJCAH 2022)*, 772–781. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-008-4_83
- Candra, S., & Nur, I. (2020). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja s PT Kalbe Nutritionals. *Amsir Management Journal*, 1(1), 9–17. <https://doi.org/10.56341/amj.v1i1.13>
- Ceria, F., & Virliana, U. (2019). Pengaruh Beban Kerja Pegawai Terhadap Stres Kerja Di Ruang Program Dan Pemasaran Rumah Sakit Umum Daerah Kota

- Bandung. *Jurnal INFOKES-Politeknik Piksi Ganesha*, 3(2), 21–32.
<https://doi.org/10.56689/infokes.v3i2.186>
- Cordella, A., & Paletti, A. (2018). ICTs and Value Creation in Public Sector: Manufacturing Logic vs Service Logic. *Information Polity*, 23(2), 125–141.
<https://doi.org/10.3233/IP-170061>
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and Organizational Change: Reappraising the Role of ICT and Bureaucracy in Public Service Delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
- Devianto, Y., & Dwiasnati, S. (2020). Kerangka Kerja Sistem Kecerdasan Buatan dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Indonesia. *Jurnal Telekomunikasi Dan Komputer*, 10(1), 19–24.
<https://doi.org/10.22441/incomtech.v10i1.7460>
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. *IEEE Software*, 35(4), 16–21. <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2801537>
- Emita, I., Syamsudin, S., & Sugeng, I. S. (2021). The Effect of Professional Competence and Organizational Culture on Performance English Teacher. *Priviet Social Sciences Journal*, 1(2), 1–6.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.736>
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25* (Ed. 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (Edisi 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gilbert, L. L. (2021). The Impact of Managerial Skills on Individual Readiness for Change: Closing the Gap on Organisational Commitment. *European Journal of Research Development and Sustainability*, 2(2), 116–127.
- Ginting, S., & Tanjung, A. M. (2022). Pengaruh Kompetensi Profesional dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Politeknik Adiguna Maritim Indonesia Medan. *Agroprimatech*, 5(2), 53–57.
<https://doi.org/10.34012/agroprimatech.v5i2.2633>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209–220.
<https://doi.org/10.17705/2msqe.00017>
- Haryanto, E., Lestari, D. N., & Kartikasari, R. (2021). Beban Kerja Fisik Perawat dan Penerapan Pasien Safety Di Ruang Paviliun Firdaus Rsau Dr.M.Salamun

- Bandung. *Jurnal Ilmiah JKA (Jurnal Kesehatan Aeromedika)*, 7(1), 31–36.
<https://doi.org/10.58550/jka.v7i1.110>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255.
<https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2021). Achieving Organizational Change: Preparing Individuals to Change and their Impact on Performance. *Public Organization Review*, 21(3), 377–391. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00494-1>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1), e03160. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Istiqfari, S. V., Syairudin, B., & Anshori, M. Y. (2017). Pengaruh Lingkungan, Fasilitas, dan Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan PT PAL Indonesia Divisi Rekayasa Umum. *Business and Finance Journal*, 2(1), 15–27. <https://doi.org/10.33086/bfj.v2i1.463>
- Julia, J., Subarjah, H., Maulana, M., Sujana, A., Isrokatun, I., Nugraha, D., & Rachmatin, D. (2020). Readiness and Competence of New Teachers for Career as Professional Teachers in Primary Schools. *European Journal of Educational Research*, 9(2), 655–673. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.9.2.655>
- Junaidi, F. (2021). Transformasi Digital, Pelayanan Publik di Masa Pandemi. *Ekasakti Educational Journal*, 1(2), 278–292.
<https://doi.org/10.31933/eej.v1i2.469>
- Kaehler, C., Busatto, F., Becker, G. V., Hansen, P. B., & Santos, J. L. S. (2014). Relationship between Adaptive Capability and Strategic Orientation: An Empirical Study in a Brazilian Company. *IBusiness*, 06(01), 1–9.
<https://doi.org/10.4236/ib.2014.61001>
- Kane, G. (2019). The Technology Fallacy. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Komara, E. (2019). Kompetensi Profesional Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia. *Mimbar Pendidikan*, 4(1), 73–84.
<https://doi.org/10.17509/mimbardik.v4i1.16971>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211047576.
<https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Krezhevskikh, O. V. (2020). Designing a professional biography as a predictor of continuous professional self-determination of a teacher. *Perspectives of Science and Education*, 6(48), 430–445.

<https://doi.org/10.32744/pse.2020.6.33>

- Kurniawan, I. S., & Al Rizki, F. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Mitra Ogan. *Jurnal Sosial Sains*, 2(1), 10.59188/jurnalsosains.v2i1.316. <https://doi.org/10.36418/sosains.v2i1.316>
- Laan, R., Syarifuddin, S., & Mustari, V. H. (2022). Pengaruh Kerja Sama Dan Ketenangan Dalam Bekerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen*, 6(2), 569–586.
- Larasanto, A., Arifuddin, A., & Anwar, A. I. (2023). Analisis dan Pengukuran Beban Kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Sulawesi Selatan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(2), 217–229. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5192>
- Liang, Y., Lee, M. J., & Jung, J. S. (2022). Dynamic Capabilities and an ESG Strategy for Sustainable Management Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(887776), 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887776>
- Luna-Reyes, L. F. (2017). Opportunities and Challenges for Digital Governance in a World of Digital Participation. *Information Polity*, 22(2–3), 197–205. <https://doi.org/10.3233/IP-170408>
- Mahawati, E., Yuniwati, I., Ferinia, R., Rahayu, P. P., Fani, T., Sari, A. P., Setijaningsih, R. A., Fitriyatunur, Q., Sesilia, A. P., Mayasari, I., Dewi, I. K., & Bahri, S. (2021). *Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja*. Yayasan Kita Menulis.
- Meijer, A. (2015). E-governance Innovation: Barriers and Strategies. *Government Information Quarterly*, 32(2), 198–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results From Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Narimawati, U., & Sarwono, J. (2017). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Kovarian dengan LISREL dan AMOS untuk Riset Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Salemba Empat.
- Natalia, E., Hoyyi, A., & Santoso, R. (2017). Analisis Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Publik Menggunakan Pendekatan Partial Least Square (PLS) (Studi Kasus: Badan Arsip dan Perpustakaan Daerah Provinsi Jawa Tengah). *Jurnal Gaussian*, 6(3), 313–323.
- Niati, A., Fachrunnisa, O., & Sodikin, M. (2021). Muthmai'nnah Adaptive Capability: A Conceptual Review. In *Proceedings of the 15th International Conference on Complex, Intelligent and Software Intensive Systems (CISIS-2021)* (pp. 324–331). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-79725-6_31

- Nograšek, J., & Vintar, M. (2014). E-government and Organisational Transformation of Government: Black Box Revisited? *Government Information Quarterly*, 31(1), 108–118.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.07.006>
- Novhela, I., Triwibisono, C., & Nugraha, F. N. (2019). Analisis Beban Kerja Fisik Dan Perancangan Kebutuhan Jumlah Pegawai Menggunakan Metode Work Sampling Pada Divisi Human Resource Department di PT Pikiran Rakyat Bandung. *E-Proceeding of Engineering*, 6(2), 5840–5846.
- Nwinyokpugi, P. N. (2018). Workload Management Strategies and Employees Efficiency in the Nigeria Banking Sector. *International Journal of Innovative Research and Development*, 7(1), 286–293.
- Pachni-Tsitiridou, O., & Fouskas, K. (2022). Mapping digital transformation efforts: lessons from organisations in agribusiness sector. *International Journal of Sustainable Agricultural Management and Informatics*, 8(2), 119–143. <https://doi.org/10.1504/IJSAMI.2022.124578>
- Pramudya, A., Tanjung, A., Hasibuan, E., Salamah, I., Azzahrah, N., Khotima, N., & Harahap, T. S. (2022). Implementasi Profesionalisme Tenaga Pendidik Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pembelajaran. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(20), 190–200. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7240477>
- Putra, M. A., Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2020). The Effect Of Organizational Commitment On Individual Readiness For Change At Bumigora University. *IJISSET - International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 8(3), 464–471.
- Rayimjanov, R. (2022). Definition and Classification of the System of Professional Competence of a Journalist. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(2), 610–615.
<https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i2.3572>
- Reddy, S. K., & Reinartz, W. (2017). Digital Transformation and Value Creation: Sea Change Ahead. *NIM Marketing Intelligence Review*, 9(1), 10–17.
<https://doi.org/10.1515/gfkmir-2017-0002>
- Rožman, M., Oreški, D., & Tominc, P. (2023). Artificial-Intelligence-Supported Reduction of Employees' Workload to Increase the Company's Performance in Today's VUCA Environment. *Sustainability*, 15(6), 5019.
<https://doi.org/10.3390/su15065019>
- Safiri, R. B. (2023). Pelatihan Penerapan Perilaku Adaptif PNS dalam Menghadapi Era Globalisasi. *Community: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 2(2), 107–114. <https://doi.org/10.51878/community.v2i2.1917>
- Santoso, S. (2014). *Konsep Dasar Dan Aplikasi SEM Dengan Amos 22*. PT Elex Media Komputindo.
- Siswanto, S., & Haryati, E. (2020). The Role of Individual Readiness To Change

- on The Influence of Organizational Culture Change and Motivation on Employee Performance of PT. Angkasa Pura I (Persero) in The Pandemic of Covid- 19. *1st International Conference on Business and Social Sciences*, 994–1005.
- Sivarajah, U., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2015). Evaluating the Use and Impact of Web 2.0 Technologies in Local Government. *Government Information Quarterly*, 32(4), 473–487.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.06.004>
- Somadi, N., & Salendu, A. (2022). Mediating Role of Employee Readiness to Change in the Relationship of Change Leadership with Employees' Affective Commitment to Change. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 30–38.
<https://doi.org/10.33258/birci.v5i1.3576>
- Steele-Johnson, D., Narayan, A., Delgado, K. M., & Cole, P. (2010). Pretraining influences and readiness to change dimensions: A focus on static versus dynamic issues. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 245–274.
<https://doi.org/10.1177/0021886310365058>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. In Bandung : Alfabeta.
- Sujarweni, V. W. (2015). *SPSS untuk Penelitian*. Pustaka Baru Press.
- Susiarty, A., Suparman, L., & Suryatni, M. (2019). The Effect of Workload and Work Environment on Job Stress and Its Impact on The Performance of Nurse Inpatient Rooms at Mataram City General Hospital. *Scientific Research Journal (SCIRJ)*, 7(6), 32–40.
- Suwaryo, J., Daryanto, H. K. K., & Maulana, A. (2016). Organizational Culture Change and its Effect on Change Readiness through Organizational Commitment. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 22(1), 68–78.
<https://doi.org/10.20476/jbb.v22i1.5431>
- Syaifunnawal, M., & Budiani, M. S. (2023). Hubungan Beban Kerja dengan Efektivitas Kerja pada Pegawai. *Character : Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(2), 575–583.
- Tang, W., & Yang, S. (2022). Digital Transformation and Firm Performance in the Context of Sustainability: Mediating Effects Based on Behavioral Integration. *Journal of Environmental and Public Health*, 2022, 8220940.
<https://doi.org/10.1155/2022/8220940>
- Taqwim, A., Ahri, R. A., & Baharuddin, A. (2020). Beban Kerja dan Motivasi Melalui Kompetensi Terhadap Penerapan Indikator Keselamatan Pasien pada Perawat UGD, ICU RSI Faisal Makassar 2020. *Journal of Muslim Community Health*, 48–59.
- Tarwaka. (2014). *Ergonomi Industri Dasar-Dasar Pengetahuan Ergonomi dan*

Aplikasi di Tempat Kerja. Harapan Press.

Tarwaka, Bakri, S. H., & Sudiajeng, L. (2015). *Ergonomi untuk Keselamatan, Kesehatan Kerja dan Produktivitas*. UNIBA Press.

Tkachov, S., Liannoi, M., & Shapovalova, O. (2021). Pedagogical aspects of the formation of professional competence among students of physical culture and sports. *Revista Tempos e Espaços Em Educação*, 14(33), 1–15. <https://doi.org/10.20952/revtee.v14i33.16602>

Triwanto, E., & Palupiningtyas, D. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Profesionalitas Kerja Karyawan di PT Kanzu Permai Abadi Kabupaten Semarang. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, 1(1), 20–36. <https://doi.org/10.55606/jurrie.v1i1.10>

van Jaarsveld, D. D., Walker, D. D., & Skarlicki, D. P. (2010). The Role of Job Demands and Emotional Exhaustion in the Relationship Between Customer and Employee Incivility. *Journal of Management*, 36(6), 1486–1504. <https://doi.org/10.1177/0149206310368998>

Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital Transformation as an Interaction-Driven Perspective Between Business, Society, and Technology. *Electronic Markets*, 32(2), 629–644. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>

Wijaya, B. J., & Prastuti, E. (2021). The Contribution of Workload and Stress towards Burnout in Special Needs Teachers. *KnE Social Sciences*, 4(15), 263–283. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i15.8215>

Winardi, & Prianto, A. (2016). Various Determinants of Individual Readiness to Change and Their Effects on the Teachers' Performance (A Study on Certified Teachers in Jombang Regency East Java, Indonesia). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(2), 22–32. <https://doi.org/10.9790/487X-18212232>