

Disertasi

PENINGKATAN *EMPLOYEE CHANGE ENGAGEMENT*
DENGAN NILAI PERILAKU TAFU'UL: PENDEKATAN
JOB DEMANDS & RESOURCES MODEL



Disusun Oleh:

Dwi Indriastuti Yulianingsih
NIM. 10402200007

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

Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang
2025

Disertasi

**PENINGKATAN *EMPLOYEE CHANGE ENGAGEMENT*
DENGAN NILAI PERILAKU TAFU'UL: PENDEKATAN
*JOB DEMANDS & RESOURCES MODEL***

Disusun Oleh:

Dwi Indriastuti Yulianingsih

NIM. 10402200007

Semarang, 20 Januari 2025

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

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

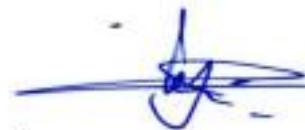


Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si
NIDN. 0608026502

Tim Promotor



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



Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M
NIDN. 0608036601

Telah diuji pada Sidang Ujian Tertutup

12 Februari 2025

TIM PENGUJI SIDANG UJIAN TERTUTUP

Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D (Tim Promotor)

Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M (Tim Promotor)

Prof. Dr. Budiyanto, M.S. (Penguji Eksternal)

Prof. Dr. Widodo, SE, M.Si (Penguji Internal)

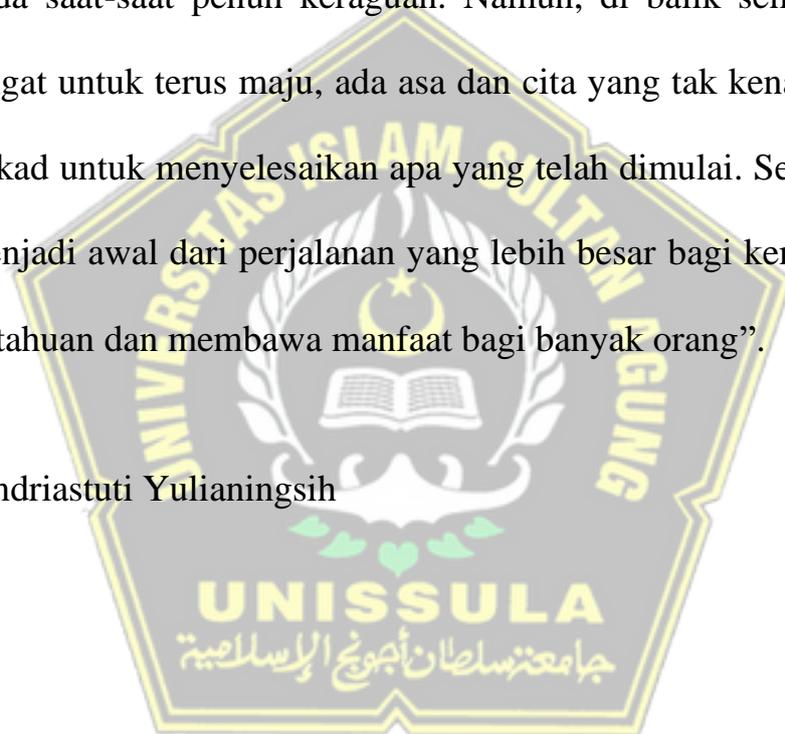
Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, M.M (Penguji Internal)

Prof. Nurhidayati, S.E, M.Si, Ph.D (Penguji Internal)

Prof. Heru Sulistyono, S.E, M.Si (Penguji Internal)

“Disertasi ini bukan sekadar kumpulan teori, kata dan angka, tetapi cerminan dari perjalanan panjang penuh perjuangan, cerita panjang tentang dedikasi, perjuangan, dan impian. Ada malam-malam tanpa tidur, ada banyak buku yang harus dibaca, ada banyak rintangan yang harus dihadapi, ada banyak lembaran yang direvisi berulang kali, dan ada saat-saat penuh keraguan. Namun, di balik semua itu, ada semangat untuk terus maju, ada asa dan cita yang tak kenal lelah, dan ada tekad untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Semoga karya ini menjadi awal dari perjalanan yang lebih besar bagi kemajuan ilmu pengetahuan dan membawa manfaat bagi banyak orang”.

Dwi Indriastuti Yulianingsih



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah kepada Allah Yang Maha Kuasa, sholawat serta salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi dengan judul Peningkatan *Employee Change Engagement* dengan Nilai Perilaku Tafa'ul: Pendekatan *Job Demands & Resources Model*. Selesainya Disertasi ini adalah salah satu wujud anugerah-Mu.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Disertasi ini banyak mendapatkan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, S.E., M.Si., Ph.D selaku Promotor dan Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M selaku Co-Promotor, yang telah meluangkan waktu dan ilmunya untuk membimbing dengan komunikatif, penuh kesabaran dan keteladanan serta selalu memberikan motivasi kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini
2. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk menempuh studi di PDIM Universitas Islam Sultan Agung Semarang
3. Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si, selaku Ketua Program Studi S3 Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang selalu memberikan support yang tak terhingga dan tak pernah henti sehingga membuat penulis selalu bersemangat untuk menyelesaikan Disertasi ini

4. Ir. Adhi Wiriana, M.Si selaku Kepala BPS Provinsi Jawa Tengah periode (2021-2022) yang telah memberikan Izin Belajar kepada penulis, Dr. Dadang Hardiwan, S.Si, M.Si selaku Kepala BPS Provinsi Jawa Tengah periode (2023-Juni 2024) yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian yang akan digunakan pada Disertasi ini
5. Arjuliwondo, S.Si selaku Ketua Tim Harga dan Distribusi KTIP BPS Provinsi Jawa Tengah yang senantiasa memberikan dukungan, motivasi, saran dan masukan selama penulis menjalani pendidikan doktoral
6. Seluruh Bapak/Ibu dosen di Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah membagikan ilmu serta pengalamannya kepada penulis selama masa perkuliahan sehingga membuka wawasan dan cakrawala penulis terkait ilmu-ilmu dalam bidang manajemen
7. Seluruh rekan-rekan pegawai BPS Provinsi Jawa Tengah dan BPS Kabupaten/Kota yang telah ikut andil dan banyak berkontribusi dalam kelancaran memperoleh data yang penulis gunakan dalam penelitian Disertasi ini
8. Seluruh rekan-rekan Tim Harga dan Distribusi KTIP BPS Provinsi Jawa Tengah yang tak hentinya memberikan dukungan dan semangatnya, terimakasih atas rasa kekeluargaan yang telah diberikan, sehingga membuat seberat apa pun pekerjaan yang diberikan menjadi terasa ringan untuk dikerjakan
9. Seluruh rekan-rekan mahasiswa di PDIM Angkatan VII, atas keceriaan, kebersamaan, kekompakan, dan rasa kekeluargaan yang telah diberikan selama penulis menjalani program doktoral, membuat waktu 3 (tiga) tahun terasa

menjadi begitu singkat dan proses belajar yang dilewati menjadi lebih ringan dan ceria

10. Orang tua penulis terkasih, Bapak Sugiarto, BE dan (Almh) Ibu Kurniati yang tak hentinya memberikan doa bagi penulis dalam setiap sujud dan hela nafasnya, memberikan dukungan moril bagi penulis disetiap harinya, semoga dengan selesainya Disertasi ini menjadi tanda bakthi penulis bagi Bapak dan Almarhumah mamah di surga
11. Bapak/Ibu mertua tersayang Ibu Hj. Sri Kahanani dan Bapak (Alm) H. Suranto yang telah memberikan semangat dan doanya yang tak pernah henti untuk penulis
12. Kakak kandung penulis Ns. Sri Wahyuni Lestariningsih, S.Kep dan adik kandung penulis Indiyel Palupi Trifinia, S.STP, M.M yang selalu memotivasi penulis dan selalu ada ketika dibutuhkan sehingga penulis bisa menyelesaikan Disertasi ini
13. Suami tercinta, Mayor CKM dr. Audrianto, Sp.Rad yang atas izinnya, kesabarannya, dan kasih sayangnya yang telah menemani dan mendampingi penulis dalam suka dan duka, memberikan dukungan moril dan materiil, memotivasi dan memanjatkan doa yang tak pernah putus selama penulis menjalani studi doktoral di PDIM Universitas Islam Sultan Agung Semarang
14. Anak-anakku tercinta yang sholeh dan sholehah, Avicenna Aldrian Pratama dan Elgeneina Adriannisa Prameswari terimakasih atas dukungan dan pengertiannya selama mami menyelesaikan pendidikan doktoral, tetaplah menjadi anak-anak yang patuh dan menjadi kebanggaan orang tua

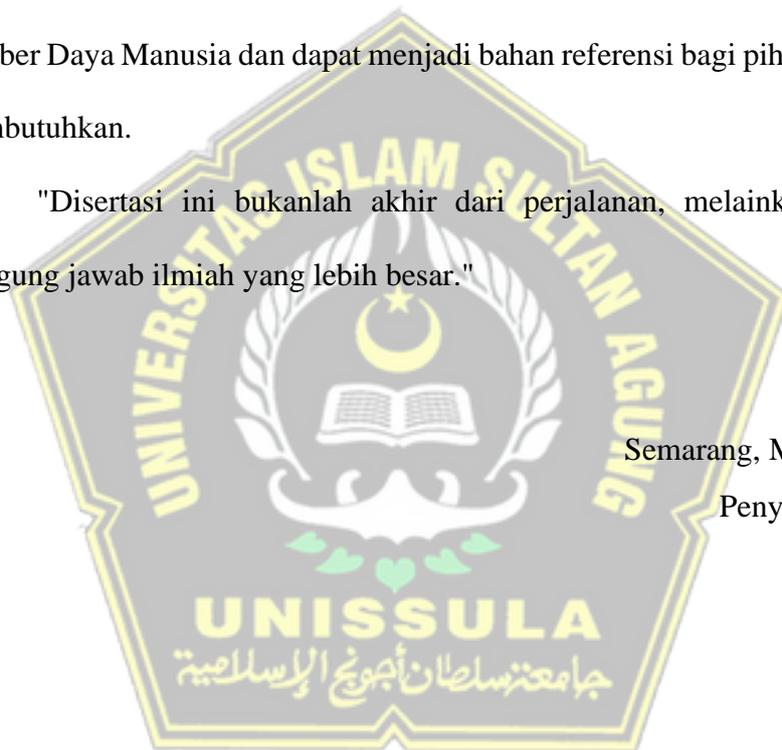
15. Sahabat-sahabatku, handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah mensupport penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini

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

"Disertasi ini bukanlah akhir dari perjalanan, melainkan awal dari tanggung jawab ilmiah yang lebih besar."

Semarang, Maret 2025

Penyusun



ABSTRACT

Organizational change is recognized as a certainty in today's work world. The existence of new discoveries in technology, globalization, unstoppable flow of information, and the increasing complexity of the characteristics of society have challenged the survival and existence of many organizations around the world. The process of organizational change that is taking place so quickly requires organizations to be able to manage existing resources, so that change can run well and comprehensively. There have been many studies on organizational change, but there are still few studies that discuss changes from within employees, one of which is behavior that supports change. However, the theory of behavior that supports change in reality still lacks moral values. Evidence shows that employees are increasingly likely to embrace and support change when their personal values are significantly aligned with organizational goals, meaning that change is still transactional. This study proposes a new concept, namely Tafa'ul Behavior Support to Change (TBStC) as a behavior that supports change based on religious values, namely Tafa'ul, namely optimistic, sincere behavior that supports change without any sense of coercion.

This research design uses two research stages, namely exploratory research and explanatory research. Exploratory research is used to develop a new concept of Tafa'ul Behavior Support to Change and its measurement scale. While explanatory research is used to validate the measurement scale of the new concept of TBStC and test the relationship between variables according to the empirical model developed in this study. The population of this study was all non-structural employees of BPS Central Java Province spread across 35 districts/cities. Samples were collected using proportional random sampling technique. The samples collected were 480 samples. Data were analyzed with SEM using AMOS software.

The results of this study can be concluded as follows: first, TBStC is interpreted as a behavior that supports change to be willing to accept, willing to cooperate, and willing to invite others to change with optimism. TBStC is built on three dimensions, namely tafa'ul compliance, tafa'ul cooperation, and tafa'ul championing. Second, it was found that the realization of TBStC can be developed through organizational justice, inclusive leadership and self-efficacy, with the existence of TBStC it will increase employee change engagement. The theoretical implications of the results of this study are to develop and give new colors to the classic theory of change and behavior that supports change that already exists. Managerially, this study encourages leaders or management to create a fair perception for their employees, leadership that has inclusiveness, and encourage self-efficacy from employees. Organizations need to create justice in every policy, provide inclusive leadership training, and encourage cultural change and optimism literacy in employees. In addition, organizations also need to explain that every step of change taken is aimed at goodness for society, organizations and individuals

Keywords: Tafa'ul, Behavior, Support, Change, Engagement

ABSTRAK

Perubahan organisasi diakui sebagai hal yang pasti dalam dunia kerja saat ini. Adanya penemuan baru di bidang teknologi, globalisasi, arus informasi yang tidak terbandung, serta meningkatnya kompleksitas karakteristik dari masyarakat telah menantang kelangsungan hidup dan keberadaan banyak organisasi di seluruh dunia. Proses perubahan organisasi yang berlangsung begitu cepat, menuntut organisasi untuk dapat mengatur sumber daya yang ada, agar perubahan dapat berjalan secara baik dan menyeluruh. Sudah banyak penelitian mengenai perubahan organisasi, namun masih sedikit penelitian yang membahas mengenai perubahan dari dalam diri karyawan, salah satunya adalah perilaku mendukung perubahan. Namun, teori perilaku mendukung perubahan pada kenyataannya masih kurang akan nilai-nilai moral. Bukti menunjukkan bahwa karyawan semakin cenderung untuk merangkul dan mendukung perubahan ketika nilai-nilai pribadi mereka secara signifikan selaras dengan tujuan organisasi artinya perubahan masih bersifat transaksional. Studi ini mengusulkan konsep baru yaitu Tafa'ul Behavior Support to Change (TBStC) sebagai perilaku mendukung perubahan yang berbasis pada nilai religiusitas yaitu Tafa'ul yaitu perilaku mendukung perubahan yang optimis, tulus tanpa adanya rasa paksaan.

Desain penelitian ini menggunakan dua tahap penelitian yaitu *exploratory research* dan *explanatory research*. *Exploratory research* digunakan untuk mengembangkan konsep baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* dan skala pengukurannya. Sedangkan *explanatory research* digunakan untuk memvalidasi skala pengukuran dari konsep baru TBStC dan menguji hubungan antar variabel sesuai dengan model empiric yang dikembangkan dalam penelitian ini. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan BPS Provinsi Jawa Tengah non struktural yang tersebar di 35 kabupaten/kota. Sampel dikumpulkan dengan teknik *proportional random sampling*. Sampel yang terkumpul sebanyak 453 sampel. Data dianalisis dengan SEM menggunakan software AMOS.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: pertama TBStC dimaknai sebagai perilaku mendukung perubahan untuk mau menerima, mau bekerja sama, dan mau mengajak orang lain untuk berubah dengan rasa optimis. TBStC dibangun atas tiga dimensi yaitu *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation*, dan *tafa'ul championing*. Kedua, ditemukan bahwa perwujudan TBStC dapat dikembangkan melalui *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *selfefficacy*, dengan adanya TBStC ini akan meningkatkan *employee change engagement*. Implikasi teoritik dari hasil studi ini adalah mengembangkan dan memberi warna baru pada teori klasik perubahan dan perilaku mendukung perubahan yang telah ada sebelumnya. Secara manajerial studi ini mendorong para pemimpin atau pihak manajemen untuk menciptakan persepsi adil bagi karyawannya, kepemimpinan yang memiliki inklusifitas, dan mendorong *selfefficacy* dari karyawan. Organisasi perlu menciptakan keadilan dalam setiap kebijakan, memberikan pelatihan kepemimpinan yang inklusi, dan mendorong perubahan budaya serta literasi optimisme pada karyawan. Selain itu organisasi juga perlu menjelaskan bahwa setiap langkah perubahan yang diambil adalah bertujuan untuk kebaikan baik untuk masyarakat, organisasi maupun individu.

Kata Kunci: Tafa'ul, Perilaku, Mendukung, Perubahan, Engagement

INTISARI

Perubahan organisasi diakui sebagai hal yang pasti dalam dunia kerja saat ini (Karasvirta & Teerikangas, 2022). Adanya penemuan baru di bidang teknologi, globalisasi, arus informasi yang tidak terbandung, serta meningkatnya kompleksitas karakteristik dari masyarakat telah menantang kelangsungan hidup dan keberadaan banyak organisasi di seluruh dunia (Tomprou et al., 2012). Perubahan saat ini, tidak bisa dihindari, pada gilirannya organisasi harus beradaptasi secara konstan mengubah lingkungan bisnis dengan melakukan perubahan (Bayraktar & Jiménez, 2020) untuk mencapai keunggulan kompetitif, bertahan hidup dan tetap eksis (Nwanzu & Babalola, 2019).

Sudah banyak penelitian mengenai perubahan organisasi, namun masih sedikit penelitian yang membahas mengenai perubahan dari dalam diri karyawan, salah satunya adalah perilaku mendukung perubahan. Namun, teori perilaku mendukung perubahan pada kenyataannya masih kurang akan nilai-nilai moral. Bukti menunjukkan bahwa karyawan semakin cenderung untuk merangkul dan mendukung perubahan organisasi ketika nilai-nilai pribadi mereka secara signifikan selaras dengan tujuan dan misi organisasi (Halkos & Bousinakis, 2012) artinya perubahan masih bersifat transaksional, karyawan akan mau berubah jika adanya timbal balik yang menguntungkan dari organisasi ke karyawan. Konsep perilaku mendukung perubahan sendiri masih memiliki kelemahan dimana dikatakan bahwa compliance atau kepatuhan diartikan sebagai penerimaan perubahan secara pasif dan ditunjukkan dengan mengikuti instruksi tetapi tidak terlibat secara antusias di dalam prosesnya (Fugate & Soenen, 2018). Dimensi lain dari perilaku mendukung perubahan yaitu championing atau memperjuangkan juga masih memiliki kelemahan, dimana karyawan yang memperjuangkan perubahan akan melakukan upaya diskresi kepada orang lain agar mau mematuhi perubahan (Fugate & Soenen, 2018). Upaya diskresi ini jika tidak dilakukan dengan baik maka akan menimbulkan kesewenang-wenangan, jika upaya memperjuangkan perubahan dilakukan dengan ancaman dan pemberian hukuman.

Riset tentang perilaku mendukung perubahan (Behavior Support to Change) belum memiliki makna transedental. Dimana belum adanya pembahasan mengenai hubungan antara manusia dengan penciptanya yaitu Allah SWT yang mampu menjadi poros bagi manusia dalam berperilaku. Sebagian besar penelitian tentang perubahan organisasi berfokus pada manajemen, masih sedikit yang berfokus pada karyawan, Masih sedikit penelitian mengenai fokus perubahan yang berasal dari individu di dalam organisasi. Di dalam perubahan organisasi, karyawan adalah objek yang pertama kali terdampak sehingga karyawan harus dipersiapkan terlebih dahulu agar mau berubah.

Dalam agama Islam, sejatinya seorang manusia harus berubah ke arah yang lebih baik setiap harinya dan harus bersemangat untuk hal-hal yang membawa kebaikan di dunia dan di akhirat. Al-Quran di dalam Surat Ar-Rad ayat 11: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. Al-Isra ayat 7: Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat, maka (kejahatan) itu bagi dirimu sendiri. Rasulullah SAW bersabda: “Bersemangatlah atas hal-hal yang bermanfaat bagimu” (HR. Muslim no. 1998). Oleh karena itu, teori perubahan dalam hal ini perilaku mendukung perubahan perlu dintegrasikan dengan nilai-nilai Islam yaitu Tafa’ul. Nilai Tafa’ul di dalam

kamus Mahmud Yunus, dan kamus Idris Marbawy didefinisikan sebagai nilai optimisme. Dengan sikap optimistis, seseorang akan bersemangat dalam hal yang membawa kebaikan baik di dunia maupun di akhirat sehingga akan dapat menyelesaikan segala persoalan terkait perubahan dan pekerjaan, karena percaya akan adanya pertolongan dari Allah SWT.

Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu lembaga pemerintah yang sudah mencanangkan Zona Integritas sejak tahun 2017 dan berhasil meraih predikat WBK (Wilayah Bebas Korupsi) di tahun 2019. Setelah berhasil mempertahankan predikat WBK selama 1 tahun, BPS Provinsi Jawa Tengah berjuang kembali untuk meraih predikat berikutnya yaitu Wilayah Biokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pada bulan Desember 2024 BPS Provinsi Jawa Tengah berhasil meraih predikat WBBM setelah 7 tahun sejak pencanangan Zona Integritas. Setelah, selama 2 (tahun) berturut-turut sebelumnya BPS Provinsi Jawa Tengah gagal mendapatkan predikat tersebut. Selain itu berdasarkan hasil SBO 2024 didapatkan hasil bahwa dari 7 (tujuh) faktor berAkhlak, indikator siap menghadapi ketidakpastian adalah indikator dengan nilai terendah ketiga setelah merangkul keberagaman dan senang belajar. Dengan kata lain karyawan masih belum terikat pada perubahan organisasi sehingga diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan keterikatan karyawan agar karyawan siap dalam menghadapi perubahan. Berdasarkan riset gap dan fenomena gap maka masih terdapat peluang untuk menyepurnakannya dan perlunya melakukan evaluasi serta penelitian lanjutan. Penelitian ini mencoba mengisi celah dari konsep perilaku mendukung perubahan yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang masalah yakni research gap dan fenomena gap yang ada di BPS Provinsi Jawa Tengah, masalah yang diangkat dalam penelitian ini **pertama**, adanya *theoretical gap* dalam *theory of change* yaitu pada *behavior support to change*, sehingga hasil penelitian tersebut menyisakan ruang untuk mengelaborasi konsep baru berdasar nilai Islam. Selanjutnya, perlu juga untuk mengeksplorasi dan menguji faktor pendorong untuk perilaku mendukung perubahan yang dalam penelitian ini di usulkan dari perspektif *Job Demands Resources Model* yang terdiri atas *Social Exchange Theory*, *Conservation of Resource (COR)*, *Theory dan Broaden & Build (B&B) Theory*. **Kedua**, berdasarkan dari fenomena yang ada di BPS Provinsi Jawa Tengah yaitu perlunya peningkatan keterikatan karyawan dalam proses perubahan organisasi. Sehingga, rumusan masalah studi ini adalah “Bagaimana pengembangan *Tafa’ul Behavior Support to Change* dalam upaya peningkatan *employee change engagement*?”

Tafa’ul behavior support to change adalah perilaku mendukung perubahan untuk mau menerima, mau bekerja sama, dan mau mengajak orang lain untuk berubah dengan penuh rasa optimis. Sifat tafa’ul adalah keyakinan positif terhadap persoalan karena memiliki keyakinan bahwa Allah akan membantu dan memberikan petunjuk melalui usaha yang dilakukan, berprasangka baik atas segala ketetapan Allah, dan yakin bahwa bersama kesulitan terdapat kemudahan yang sudah Allah SWT siapkan. Sehingga perbedaan mendasarnya adalah jika nilai optimis hanya yakin pada kekuatan dan kemampuan diri sendiri namun belum melibatkan unsur Tuhan sebagai pemilik kekuatan, sedangkan sifat tafa’ul sudah melibatkan unsur Tuhan dimana kemampuan dan kekuatan yang dimiliki oleh manusia sejatinya adalah berasal dari pemberian Allah SWT. Kepemilikan *tafa’ul behavior support to change* yang baik akan meningkatkan sikap positif dalam peningkatan

keterikatan karyawan dalam perubahan. Mereka akan memiliki semangat dan optimisme dalam mengikuti perubahan yang melibatkan transedensi diri sehingga terjadi peningkatan keyakinan untuk mencapai keberhasilan perubahan organisasi.

Konsep *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) merupakan turunan dan upaya rekonstruksi dari *behavior support to change* yang dapat dibangun dengan adanya pengelolaan perubahan yang baik di tingkat organisasi, atau manajemen perubahan yang sistematis. Pengelolaan perubahan dapat dilihat dari aspek *Change Management* sehingga dapat membantu organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi. *Change Management* merupakan strategi yang digunakan oleh organisasi untuk menyiapkan anggota organisasi menghadapi perubahan menuju pembaharuan (Bashori et al., 2020). Strategi ini bisa dilihat dari aspek level individu, pimpinan dan level organisasi. Adanya kesiapan untuk melakukan perubahan, akan membawa dampak positif, baik di tingkat individu maupun ditingkat organisasi (Shang et al., 2021), sehingga memiliki tingkat adaptabilitas yang tinggi

Desain penelitian ini menggunakan dua tahap penelitian yaitu *exploratory research* dan *explanatory research*. *Exploratory research* digunakan untuk mengembangkan konsep baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* dan skala pengukurannya. Sedangkan *explanatory research* digunakan untuk memvalidasi skala pengukuran dari konsep baru TBStC dan menguji hubungan antar variabel sesuai dengan model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan BPS Provinsi Jawa Tengah non struktural yang tersebar di 35 kabupaten/kota. Sampel dikumpulkan dengan teknik *proportional random sampling*. Sampel yang terkumpul sebanyak 480 sampel. Data dianalisis dengan SEM menggunakan software AMOS.

Hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut: pertama TBStC dimaknai sebagai perilaku mendukung perubahan untuk mau menerima, mau bekerja sama, dan mau mengajak orang lain untuk berubah dengan rasa optimis. TBStC dibangun atas tiga dimensi yaitu *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation*, dan *tafa'ul championing*. Kedua, ditemukan bahwa perwujudan TBStC dapat dikembangkan melalui *organizational justice* (OJ), *inclusive leadership* (IL) dan *selfefficacy* (SE), dengan adanya TBStC ini akan meningkatkan *employee change engagement* (ECE). Implikasi teoritik dari hasil studi ini adalah mengembangkan dan memberi warna baru pada teori klasik perubahan dan perilaku mendukung perubahan yang telah ada sebelumnya. Secara manajerial studi ini mendorong para pemimpin atau pihak manajemen untuk menciptakan persepsi adil bagi karyawannya, mendorong kepemimpinan yang memiliki inklusifitas, dan mendorong *selfefficacy* dari karyawan. Organisasi perlu menciptakan keadilan dalam setiap kebijakan, memberikan pelatihan kepemimpinan yang inklusi, dan mendorong perubahan budaya serta literasi optimisme pada karyawan. Selain itu organisasi juga perlu menjelaskan bahwa setiap langkah perubahan yang diambil adalah bertujuan untuk kebaikan baik untuk masyarakat, organisasi maupun individu.

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi.....	ivx
Daftar Tabel.....	xvii
Daftar Gambar.....	xix
Daftar Lampiran.....	xx
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	2
1.2. Rumusan Masalah.....	16
1.3. Tujuan Penelitian.....	17
1.4. Manfaat Penelitian.....	18
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	18
1.4.2. Manfaat Praktis.....	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	20
2.1 Change Theory.....	21
2.2 Job Demands and Resources Model.....	22
2.3 Social Exchange Theory.....	26
2.4 Conservation of Resource Theory.....	27
2.5 Broaden and Build (B&B) Theory.....	28
2.6 Tafa'ul Values.....	35
2.7 Integrasi Teori.....	45
2.8 Organizational Justice.....	46
2.9 Inclusive Leadership.....	51
2.10 Self Efficacy.....	53
2.11 Employee Change Engagement.....	56
2.12 Model Empirik Penelitian.....	59
BAB III METODE PENELITIAN.....	67
3.1 Jenis Penelitian.....	67
3.1.1 Penelitian Tahap I (Pertama).....	68
3.1.2 Penelitian Tahap II (Kedua).....	69
3.2 Pengukuran Variabel.....	70
3.3 Sumber Data.....	75
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	75
3.5 Populasi dan Sampel.....	77
3.6 Teknik Analisis Data.....	80
3.6.1 Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram).....	81
3.6.2 Teknik Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	83
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	92
4.1 Tahap I (Exploratory Research).....	92
4.1.1 Uji Validitas Konstruk Baru.....	99

4.1.2 Uji Reliabilitas Konstruk Baru.....	102
4.1.3 Pembahasan Dimensi Konstruk Baru TBStC.....	105
4.2 Penelitian Tahap II (Expplanatory Research).....	110
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	117
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	116
4.2.2.1 Deskripsi Variabel Organizational Justice.....	117
4.2.2.2 Deskripsi Variabel Inclusive Leadership.....	119
4.2.2.3 Deskripsi Variabel Self Efficacy.....	121
4.2.2.4 Deskripsi Variabel TBStC.....	123
4.2.2.5 Deskripsi Variabel Employee Change Engagement.....	130
4.2.3. Rekap Nilai Indeks Persepsi Fungsional dan Struktural	132
4.3 Uji Asumsi.....	134
4.3.1 Uji Normalitas.....	134
4.3.2 Evaluasi Outlier.....	136
4.3.3 Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas.....	137
4.3.4 Pengujian Residual.....	138
4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Setiap Variabel.....	138
4.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Keadilan Organisasi.....	139
4.4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Inclusive Leadership.....	141
4.4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Self Efficacy</i>	143
4.4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Tafa'ul Compliance.....	145
4.4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Tafa'ul Cooperation</i>	147
4.4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Tafa'ul Championing</i>	149
4.4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Employee Change Engagement.....	151
4.5 Analisis Structural Equation Modeling (SEM).....	153
4.5.1 Pengujian Full Model Persamaan Struktural.....	153
4.5.2 Evaluasi Kesesuaian Model.....	156
4.5.3 Analisis Koefisien Determinasi.....	159
4.5.4 Regression Weight	161
4.6 Pengujian Hipotesis	162
4.6.1 Pengujian Hipotesis 1.....	162
4.6.2 Pengujian Hipotesis 2.....	163
4.6.3 Pengujian Hipotesis 3.....	163
4.6.4 Pengujian Hipotesis 4.....	164
4.7 Uji Mediasi.....	165
4.8 Second Order Estimation dari Tafa'ul Behavior Support to Change.....	168
4.9 Pembahasan Hasil Penelitian.....	169
4.9.1 Pembahasan Nilai Indeks Persepsi Fungsional dan Struktural.....	169
4.9.2 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis.....	172
4.9.3 Pembahasan Hasil Uji Mediasi.....	176
4.9.4 Pembahasan Second Order Estimation.....	177
BAB V KESIMPULAN.....	181

5.1 Kesimpulan Rumusan Masalah.....	181
5.2 Kesimpulan atas Pertanyaan Penelitian	183
BAB VI IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG.....	194
6.1 Implikasi Teoritis.....	194
6.2 Implikasi Manajerial.....	200
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	203
6.4 Agenda Penelitian Mendatang.....	205
DAFTAR PUSTAKA.....	206
LAMPIRAN.....	222



DAFTAR TABEL

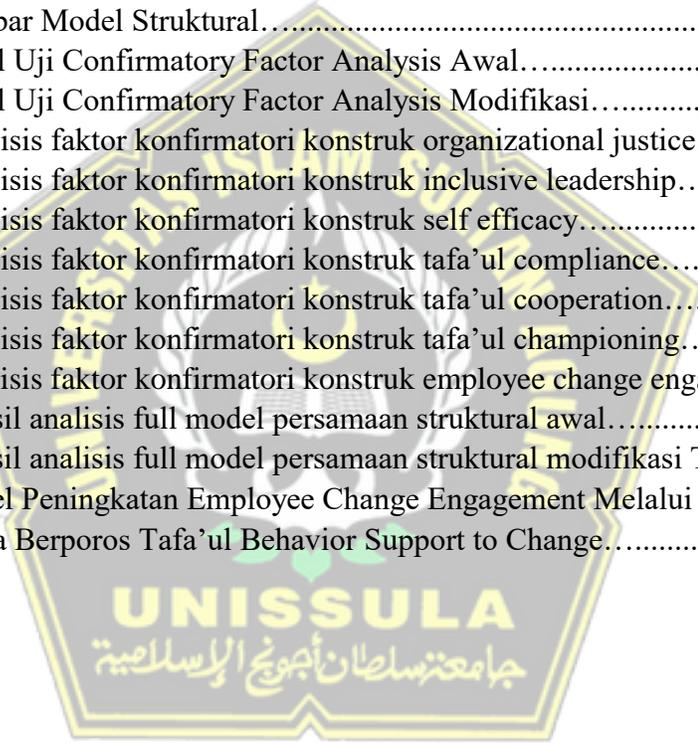
	Halaman
Tabel 1.1. Ikhtisar Riset Gap.....	8
Tabel 1.2. Hasil Desk Evaluation Manajemen Perubahan BPS Provinsi Jawa Tengah.....	13
Tabel 2.1. State of The Art Job Demands and Resources Model.....	24
Tabel 2.2. State of The Art Change Theory.....	30
Tabel 2.3. State of The Art Behavior Support to Change.....	33
Tabel 2.4. Integrasi Behavior Support to Change dan Nilai Islam Tafa'ul.....	38
Tabel 2.5. Integrasi Compliance dengan Tafa'ul.....	40
Tabel 2.6. Integrasi Cooperation dengan Tafa'ul.....	42
Tabel 2.7. Integrasi Championing dengan Tafa'ul.....	43
Tabel 2.8. State of The Art Organizational Justice.....	49
Tabel 2.9. State of The Art Inclusive Leadership.....	52
Tabel 2.10. State of The Art Self Efficacy.....	54
Tabel 2.11. State of The Art Employee Change Engagement.....	57
Tabel 3.1. Pengukuran Variabel.....	70
Tabel 3.2. Distribusi Kuesioner Penelitian.....	79
Tabel 3.3. Indeks Pengujian Kelayakan Model.....	91
Tabel 4.1. Nilai KMO dan Bartlett's Test.....	95
Tabel 4.2a. Pengujian Awal Communalities.....	95
Tabel 4.2b. Pengujian Awal Communalities.....	96
Tabel 4.3. Tabel Eigen Value dan Total Variance Explained.....	97
Tabel 4.4 Faktor yang terbentuk dari Hasil EVA.....	98
Tabel 4.5 Koefisien Regresi Terstandar dari Setiap Indikator.....	102
Tabel 4.6. Composite Reliability dan Average Variance Extracted.....	103
Tabel 4.7 Dimensi <i>Tafa'ul Behavior Support to Change</i>	108
Tabel 4.8 Hasil Pengumpulan Data.....	111
Tabel 4.9. Sebaran Sampel Berdasarkan Kabupaten/Kota.....	112
Tabel 4.10: Karakteristik Responden Penelitian.....	114
Tabel 4.11a: Nilai Indeks Responden Fungsional Terhadap Organizational Justice.....	117
Tabel 4.11b: Nilai Indeks Responden Struktural Terhadap Organizational Justice.....	118
Tabel 4.12a: Nilai Indeks Responden Karyawan Variabel Inclusive Leadership.....	120
Tabel 4.12b: Nilai Indeks Responden Struktural Variabel Inclusive Leadership.....	120
Tabel 4.13a : Nilai Indeks Responden Fungsional Variabel Self Efficacy.....	122
Tabel 4.13b : Nilai Indeks Responden Struktural Variabel Self Efficacy.....	122
Tabel 4.14a: Nilai Indeks Responden Fungsional Tafa'ul Compliance.....	124
Tabel 4.14b: Nilai Indeks Responden Struktural Tafa'ul Compliance.....	124
Tabel 4.15a: Nilai Indeks Responden Fungsional Variabel Tafa'ul Cooperation.....	126
Tabel 4.15b: Nilai Indeks Responden Struktural Variabel Tafa'ul Cooperation.....	126
Tabel 4.16a: Nilai Indeks Responden Fungsional Variabel Tafa'ul Championing.....	128
Tabel 4.16b: Nilai Indeks Jawaban Responden Struktural Tafa'ul Championing.....	128
Tabel 4.17a: Nilai Indeks Responden Fungsional Employee Change Engagement.....	131
Tabel 4.17b: Nilai Indeks Responden Struktural Employee Change Engagement.....	131
Tabel 4.18. Nilai Indeks Responden Fungsional dan Struktural.....	132

Tabel 4.19. Hasil Uji Normalitas.....	135
Tabel 4.20. Hasil Uji <i>Mahalanobis Distance</i>	137
Tabel 4.21. Uji Validitas dan Reliabilitas <i>Organizational Justice</i>	139
Tabel 4.22: Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Inclusive Leadership</i>	141
Tabel 4.23. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Self-Efficacy</i>	143
Tabel 4.24. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Tafa'ul <i>Compliance</i>	145
Tabel 4.25: Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel <i>Tafa'ul Cooperation</i>	147
Tabel 4.26. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Tafa'ul <i>Championing</i>	149
Tabel 4.27. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Employee Change Engagement.....	151
Tabel 4.28. Indeks Pengujian Kesesuaian Full Model (n = 457).....	156
Tabel 4.29. Estimasi Squared Multiple Correlations (Koefisien Determinasi).....	160
Tabel 4.30. Hasil Uji Regresi Model Persamaan Struktural.....	162
Tabel 4.31. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian.....	165
Tabel 4.32 Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total.....	165
Tabel 4.33. Ringkasan Hasil Estimasi Direct, Indirect & Total Effects.....	166
Tabel 4.34 Standardized Coefficient dari Dimensi TBStC.....	168
Tabel 4.35. Visualisasi Perbedaan Persepsi Fungsional dan Struktural.....	170
Tabel 6.1. Pengembangan Pemahaman Tafa'ul Behavior Support to Change.....	196
Tabel 6.2: Pengembangan Skala dan Pengukuran Tafa'ul Behavior Support to Change.....	197



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Alur Bab Pendahuluan.....	1
Gambar 1.2. Hasil Survei Budaya Organisasi BPS Provinsi Jawa Tengah 2022	14
Gambar 1.3 Hasil Survei Budaya Organisasi BPS Provinsi Jawa Tengah 2024	15
Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka.....	20
Gambar 2.2. Integrasi Teori dengan Nilai Islam.....	45
Gambar 2.3 Proposisi 1 Tafa’ul Behavior Support to Change.....	55
Gambar 2.4 Proposisi 2 Employee Change Engagement.....	58
Gambar 2.5 Grand Theoretical Model.....	59
Gambar 2.6 Model Empirik Penelitian.....	66
Gambar 3.1 Alur Metode Penelitian.....	67
Gambar 3.2 Gambar Model Struktural.....	81
Gambar 4.1. Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Awal.....	100
Gambar 4.2. Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Modifikasi.....	101
Gambar 4.3. Analisis faktor konfirmatori konstruk organizational justice.....	140
Gambar 4.4. Analisis faktor konfirmatori konstruk inclusive leadership.....	142
Gambar 4.5. Analisis faktor konfirmatori konstruk self efficacy.....	144
Gambar 4.6. Analisis faktor konfirmatori konstruk tafa’ul compliance.....	146
Gambar 4.7. Analisis faktor konfirmatori konstruk tafa’ul cooperation.....	148
Gambar 4.8. Analisis faktor konfirmatori konstruk tafa’ul championing.....	150
Gambar 4.9. Analisis faktor konfirmatori konstruk employee change engagement	152
Gambar 4.10. Hasil analisis full model persamaan struktural awal.....	154
Gambar 4.11. Hasil analisis full model persamaan struktural modifikasi TBStC.....	155
Gambar 5.1 Model Peningkatan Employee Change Engagement Melalui TBStC.....	183
Gambar 5.2: Roda Berporos Tafa’ul Behavior Support to Change.....	185



DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

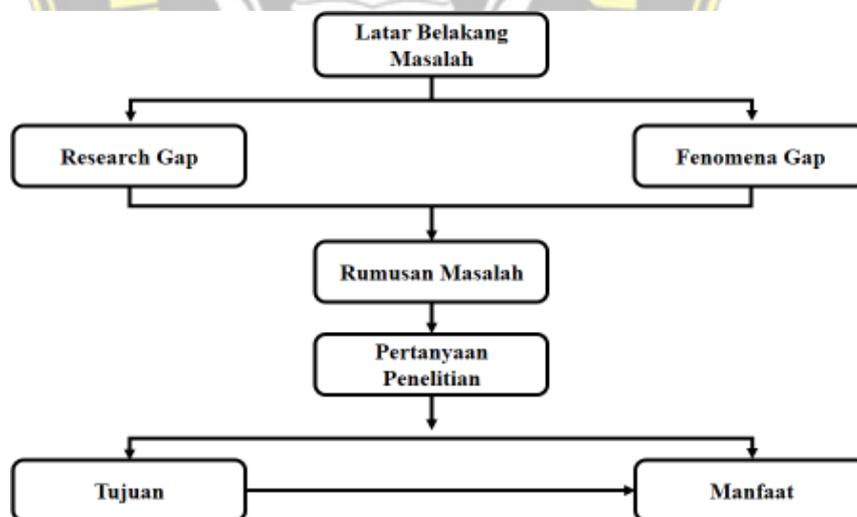
Lampiran 1. Face Validity.....	222
Lampiran 2. Daftar Kuesioner Penelitian Disertasi.....	229
Lampiran 3. Output Amos.....	254



BAB I

PENDAHULUAN

Bab I Pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup riset gap dan fenomena gap yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian, kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan nampak seperti Gambar 1.1.



Gambar 1.1. Alur Bab Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan organisasi diakui sebagai hal yang pasti dalam dunia kerja saat ini (Karasvirta & Teerikangas, 2022). Adanya penemuan baru di bidang teknologi, globalisasi, arus informasi yang tidak terbendung, serta meningkatnya kompleksitas karakteristik dari masyarakat telah menantang kelangsungan hidup dan keberadaan banyak organisasi di seluruh dunia (Tomprou et al., 2012). Perubahan saat ini, tidak bisa dihindari, pada gilirannya organisasi harus beradaptasi secara konstan mengubah lingkungan bisnis dengan melakukan perubahan (Bayraktar & Jiménez, 2020) untuk mencapai keunggulan kompetitif, bertahan hidup dan tetap eksis (Nwanzu & Babalola, 2019).

Proses perubahan organisasi yang berlangsung begitu cepat, menuntut organisasi untuk dapat mengatur sumber daya yang ada, agar perubahan dapat berjalan secara baik dan menyeluruh. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh (Kotter et al., 2011), mendefinisikan manajemen perubahan sebagai pendekatan untuk mengubah individu, tim, dan organisasi kepada kondisi masa depan yang diinginkan. Sedangkan menurut (Christensen, 2014) manajemen perubahan pada dasarnya adalah pendekatan terstruktur untuk memastikan bahwa perubahan dilakukan secara menyeluruh dan memastikan bahwa perubahan yang dilakukan membawa manfaat bagi organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Artinya proses perubahan harus dilakukan secara menyeluruh agar dapat berjalan dengan lancar, dan merupakan tanggung jawab semua unsur, tidak hanya pada unsur pimpinan saja, namun merupakan kombinasi dari unsur pimpinan dan

karyawan/individu. Oleh karena itu, inisiatif untuk melakukan perubahan di dalam organisasi menjadi suatu hal yang penting (Amis & Aïssaoui, 2013). Inisiatif perubahan salah satunya ditunjukkan dengan perilaku mendukung perubahan, perilaku ini berhubungan erat dengan kesediaan dan komitmen individu selama proses perubahan berlangsung (Indriastuti & Fachrunnisa, 2019).

Berdasarkan hasil penelitian di beberapa literatur dikatakan bahwa diantara organisasi yang sudah menerapkan perubahan, 70 persen diantaranya mengalami kegagalan (Senge et al., 2001). Literatur lainnya juga menunjukkan hal serupa, dikatakan bahwa lebih dari dua pertiga upaya implementasi perubahan gagal (Beer & Nohria, 2000; Meaney & Pung, 2008). Selain itu, model perubahan yang diusulkan oleh (Lewin, 1947) ternyata masih memiliki kelemahan, yaitu model ini membutuhkan banyak waktu sebelum perubahan diterapkan sepenuhnya. Hal ini terutama terjadi pada tahap pembekuan ulang, yang memerlukan banyak waktu untuk menghilangkan norma dan menerima perubahan baru (Cummings et al., 2016). Sehingga, model Lewin kurang cocok diterapkan untuk proses perubahan yang berlangsung cepat, karena membutuhkan waktu yang lama dalam pelaksanaannya dan cenderung bersifat *top-down*. Padahal perubahan seharusnya dilakukan secara menyeluruh tidak hanya dari pihak manajemen tetapi juga perlu mendapatkan dukungan dari individu di dalamnya. Oleh karena itu, perubahan yang berasal dari atas (organisasi) saja tidaklah cukup, tetapi juga membutuhkan dukungan sukarela dari bawah (anggota organisasi) agar perubahan dapat berjalan dengan optimal dan peluang keberhasilan perubahan organisasi menjadi lebih besar (S. L. Albrecht et al., 2023).

Sudah banyak penelitian mengenai perubahan organisasi, namun masih sedikit penelitian yang membahas mengenai perubahan dari dalam diri karyawan, salah satunya adalah perilaku mendukung perubahan. Namun, teori perilaku mendukung perubahan pada kenyataannya masih kurang akan nilai-nilai moral. Bukti menunjukkan bahwa karyawan semakin cenderung untuk merangkul dan mendukung perubahan organisasi ketika nilai-nilai pribadi mereka secara signifikan selaras dengan tujuan dan misi organisasi (Halkos & Bousinakis, 2012) artinya perubahan masih bersifat transaksional, karyawan akan mau berubah jika adanya timbal balik yang menguntungkan dari organisasi ke karyawan.

Konsep perilaku mendukung perubahan sendiri masih memiliki kelemahan dimana dikatakan bahwa *compliance* atau kepatuhan diartikan sebagai penerimaan perubahan secara pasif dan ditunjukkan dengan mengikuti instruksi tetapi tidak terlibat secara antusias di dalam prosesnya (Fugate & Soenen, 2018). Dimensi lain dari perilaku mendukung perubahan yaitu *championing* atau memperjuangkan juga masih memiliki kelemahan, dimana karyawan yang memperjuangkan perubahan akan melakukan upaya diskresi kepada orang lain agar mau mematuhi perubahan (Fugate & Soenen, 2018). Upaya diskresi ini jika tidak dilakukan dengan baik maka akan menimbulkan kesewenang-wenangan, jika upaya memperjuangkan perubahan dilakukan dengan ancaman dan pemberian hukuman. Selain itu, riset tentang perilaku mendukung perubahan (*Behavior Support to Change*) belum memiliki makna transedental. Dimana belum adanya pembahasan mengenai hubungan antara manusia dengan penciptanya yaitu Allah SWT yang mampu menjadi poros bagi manusia dalam berperilaku.

Dalam agama Islam, sejatinya seorang manusia harus berubah ke arah yang lebih baik setiap harinya dan harus bersemangat untuk hal-hal yang membawa kebaikan di dunia dan di akhirat. Al-Quran di dalam Surat Ar-Rad ayat 11: Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri”. Al-Isra ayat 7: Jika kamu berbuat baik (berarti) kamu berbuat baik bagi dirimu sendiri dan jika kamu berbuat jahat, maka (kejahatan) itu bagi dirimu sendiri. Rasulullah SAW bersabda: “Bersemangatlah atas hal-hal yang bermanfaat bagimu” (HR. Muslim no. 1998). Oleh karena itu, teori perubahan dalam hal ini perilaku mendukung perubahan perlu diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam yaitu Tafa’ul. Nilai Tafa’ul di dalam kamus Mahmud Yunus, dan kamus Idris Marbawy didefinisikan sebagai nilai optimisme. Dengan sikap optimistis, seseorang akan lebih bersemangat dalam hal-hal yang membawa kebaikan baik di dunia maupun di akhirat sehingga akan dapat menyelesaikan segala persoalan terkait perubahan dan pekerjaan, karena percaya akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT (Taha, 2011).

Hasil integrasi tersebut menghasilkan sebuah konsep baru yang ditawarkan dalam penelitian ini, yaitu *Tafa’ul Behavior Support to Change* (TBStC), sebagai salah satu pendorong keterikatan karyawan dalam perubahan yang dilandasi pada nilai Islam yaitu *Tafa’ul*. *Tafa’ul Behavior Support to Change* ini akan menjadi solusi dari riset gap dan fenomena gap yang ada, dan menjadi sebuah model komprehensif untuk meningkatkan ‘*Change Engagement*’ para anggota organisasi dalam proses perubahan. Oleh karena itu, *Tafa’ul Behavior Support to Change* yang dikembangkan dalam studi ini sebagai konsep baru dalam memperbaiki atau

melengkapi *theory of change*, dengan menggunakan pendekatan *Job Demands & Resources Model*. J-DR Model ini banyak disarankan untuk meningkatkan keterikatan karyawan tetapi masih sedikit yang digunakan untuk meningkatkan keterikatan karyawan pada perubahan. *Job Resources* di dalam konteks organisasi melibatkan variabel *organizational justice* dan *inclusive leadership*, sedangkan dalam konteks individu melibatkan variabel *self-efficacy* sebagai anteseden untuk meningkatkan keterikatan karyawan dalam perubahan, yang dimediasi oleh perilaku *Tafa'ul* dalam mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi yang bertujuan untuk kebaikan berperan sebagai *Job Demands*.

A. Riset Gap

Riset gap yang akan dibahas pada penelitian ini adalah adanya kelemahan dari teori perubahan klasik yang disampaikan oleh Kurt Lewin (1947), dimana dikatakan bahwa proses perubahan terdiri atas tiga tahapan yaitu pencairan (*unfreezing*), perubahan (*moving*) dan pembekuan kembali (*unfreezing*) nyatanya tidak sepenuhnya sesuai untuk perubahan yang ada saat ini. Sejumlah peneliti seperti Clegg et al (2005); Child et al (2005); mengkritik teori Lewin karena membuat langkah perubahan menjadi terlalu sederhana dan mekanistik, namun tidak mampu mewakili realitas perubahan di lingkungan yang modern (Tsoukas dan Chia, 2002), khususnya perubahan yang begitu cepat di awal milenium abad 21 (Marshak dan Heracleous, 2004). Teori Lewin juga tidak cocok untuk diterapkan dalam perubahan skala besar karena terlalu sederhana dan hanya bersifat *top-down* dan didorong oleh manajemen (Burnes, B., 2004). Oleh karena itu, teori Lewin yang bersifat *top-down* ini perlu dikombinasikan dengan adanya dukungan dari individu

yang ada di dalamnya yang ditunjukkan dengan adanya perilaku mendukung perubahan, agar perubahan dapat dilakukan secara menyeluruh (Christensen, 2014), tidak hanya bersifat *top-down* tetapi juga *bottom-up*, sehingga peluang keberhasilan terhadap perubahan akan semakin besar.

Penelitian mengenai perilaku mendukung perubahan telah banyak dilakukan oleh para ahli, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Herscovitch & Meyer, 2002) yang mengatakan bahwa perilaku mendukung perubahan terdiri atas tiga dimensi yaitu *compliance* (kepatuhan), *cooperation* (kerjasama) dan *championing* (memperjuangkan). Namun penelitian tentang perilaku mendukung perubahan ini masih memiliki celah untuk diteliti kembali, dimana *compliance* adalah bentuk dukungan yang paling pasif dan *championing* akan menimbulkan upaya diskresi (Fugate & Soenen, 2018). Upaya diskresi ini jika tidak dilakukan dengan baik maka akan menimbulkan kesewenang-wenangan, jika upaya perubahan tidak dilakukan dengan baik seperti ancaman dan pemberian hukuman.

Oleh karena itu, penelitian ini mengusulkan konsep baru dari perilaku mendukung perubahan (*behavior support to change*) yang diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam yaitu *Tafa'ul* menjadi *Tafa'ul Behavior Support to Change* yang merupakan kebaruaran dan novelty dalam penelitian ini. Selanjutnya, konsep dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* akan dikembangkan lebih lanjut dalam studi ini sebagai konsep baru untuk mengisi celah dari penelitian *theory of change* dan konsep *behavior support to change*, dengan menggunakan pendekatan *Job-Demands & Resources Model* (J-DR Model) sebagai faktor pemicu dari *Tafa'ul*

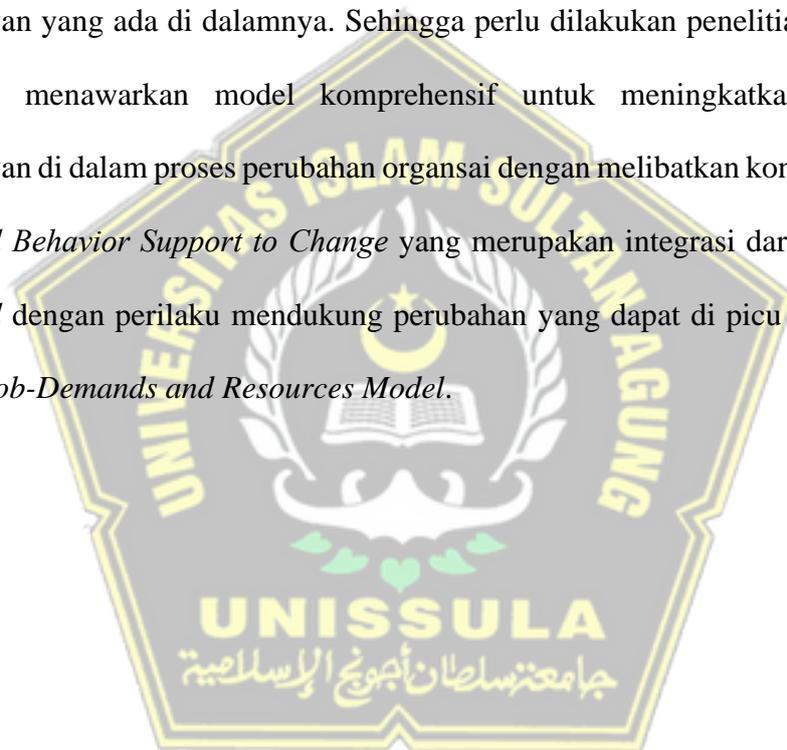
Behavior Support to Change untuk meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan. Tabel 1.1 memuat ikhtisar riset gap penelitian.

Tabel 1.1. Ikhtisar Gap Penelitian

No	Jenis Riset Gap	Authors	Temuan	Kelemahan
1	Theoretical Gap	(Lewin, 1947) (Herscovitch & Meyer, 2002) (Halkos & Bousinakis, 2012) (J. Shin et al., 2015)	Tahapan perubahan dibagi menjadi tiga tahap yaitu <i>unfreezing</i> , <i>moving</i> dan <i>refreezing</i> <i>Compliance</i> adalah kepatuhan dan <i>Championing</i> adalah perilaku perubahan dengan menggunakan cara-cara diskresi kepada orang lain Karyawan akan mengikuti perubahan jika perubahan organisasi selaras dengan kepentingan individu Perilaku mendukung perubahan, yang termasuk dalam dukungan pasif terhadap perubahan, diwujudkan dalam bentuk kepatuhan	Bersifat <i>top-down</i> , terlalu sederhana, tidak cocok untuk perubahan skala besar dan cepat <i>Compliance</i> bersifat pasif, <i>Championing</i> jika tidak dilakukan dengan baik dapat menimbulkan kesewenang-wenangan Perubahan bersifat transaksional, dan tidak berdasarkan ketulusan dari dalam individu Kepatuhan bersifat pasif, hanya menerima instruksi, tanpa adanya semangat dan optimisme

2. Empirical gap (inkonsistensi hubungan antar variabel)	(S. L. Albrecht et al., 2021)	Sumber daya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif serta berhubungan langsung dengan keterikatan karyawan.	Belum dijelaskan secara terperinci sumber daya apa saja yang memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap keterikatan karyawan
	(Menguc et al., 2013)	Sumber daya organisasi di dalam pemodelan memiliki pengaruh langsung yang negatif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan	Kurangnya penjelasan akan sumber daya apa saja yang memiliki pengaruh signifikan dan negatif terhadap keterikatan karyawan
3. Suggestion for future research (berbasis kelemahan penelitian sebelumnya)	(Barclay, 2009)	Sebagian besar penelitian tentang perubahan organisasi berfokus pada manajemen, masih sedikit yang berfokus pada karyawan	Kurangnya penelitian mengenai perubahan yang berasal dari dalam diri karyawan (<i>bottom up</i>)
	(Burke, 2011)	Masih sedikit penelitian mengenai fokus perubahan yang berasal dari individu di dalam organisasi	Sebagian besar peneliti berfokus pada bagaimana perubahan dimulai dari atas ke bawah (<i>top down</i>)
	(Indriastuti & Fachrunnisa, 2021)	Di dalam perubahan organisasi, karyawan adalah objek yang pertama kali terdampak sehingga karyawan harus dipersiapkan terlebih dahulu agar mau berubah	Belum membahas penyebab individu mau berubah yang berasal dari dalam dirinya sendiri

Berdasarkan Tabel 1.1. terlihat masih adanya kelemahan yaitu perubahan masih bersifat transaksional yaitu karyawan hanya mau ikut berubah jika perubahan tersebut sesuai dengan kepentingan pribadinya. Selain itu, dari berbagai penelitian mengungkapkan bahwa dua per tiga dari organisasi yang sudah melakukan perubahan mengalami kegagalan dan hanya sepertiganya saja yang berhasil (Rafferty et al., 2009). Hal ini disebabkan karena kurangnya dukungan dari karyawan yang ada di dalamnya. Sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan menawarkan model komprehensif untuk meningkatkan keterikatan karyawan di dalam proses perubahan organisasi dengan melibatkan konsep baru yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* yang merupakan integrasi dari nilai religius *Tafa'ul* dengan perilaku mendukung perubahan yang dapat di picu dari kerangka kerja *Job-Demands and Resources Model*.



B. Fenomena Gap

Pelaksanaan Reformasi Birokrasi di Indonesia sejak tahun 2009 terus dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, saat ini pelaksanaan Reformasi Birokrasi telah memasuki periode kedua dan akan menuju periode ketiga atau periode terakhir masa berlaku Road Map. Pada periode pertama hingga periode kedua telah tercapai banyak kondisi yang mendukung sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi; birokrasi yang efektif dan efisien; dan birokrasi yang mempunyai pelayanan publik yang berkualitas.

Birokrasi sebagai pelaksana tugas pemerintah terus melakukan perubahan dalam mencapai sasaran Reformasi Birokrasi dengan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memudahkan dan mendekatkan pelayanan kepada masyarakat. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PAN RB) telah menerbitkan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 52 Tahun 2014 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di lingkungan instansi pemerintah, agar masyarakat dapat merasakan hasil percepatan Reformasi Birokrasi yang telah dilakukan pemerintah selama beberapa tahun ini.

Pembangunan Zona Integritas dianggap sebagai *role model* Reformasi Birokrasi dalam penegakan integritas dan pelayanan berkualitas. Dengan demikian pembangunan Zona Integritas menjadi aspek penting dalam hal pencegahan korupsi di pemerintahan. Zona Integritas (ZI) merupakan sebutan atau predikat yang diberikan kepada kementerian, lembaga dan pemerintah daerah yang pimpinan dan jajarannya mempunyai niat (komitmen) untuk mewujudkan WBK dan WBBM. Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, dan penguatan akuntabilitas kinerja. Sedangkan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) adalah predikat yang diberikan kepada suatu unit kerja yang memenuhi sebagian besar manajemen perubahan, penataan tatalaksana, penataan sistem manajemen SDM, penguatan pengawasan, penguatan akuntabilitas kinerja, dan penguatan kualitas pelayanan publik.

Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah merupakan salah satu lembaga pemerintah yang sudah mencanangkan Zona Integritas sejak tahun 2017 dan berhasil meraih predikat WBK (Wilayah Bebas Korupsi) di tahun 2019. Setelah berhasil mempertahankan predikat WBK selama 1 tahun, BPS Provinsi Jawa Tengah berjuang kembali untuk meraih predikat berikutnya yaitu Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). Pada bulan Desember 2024 BPS Provinsi Jawa Tengah berhasil meraih predikat WBBM setelah 7 tahun sejak pencanangan Zona Integritas. Setelah, selama 2 (tahun) berturut-turut sebelumnya BPS Provinsi Jawa Tengah gagal mendapatkan predikat tersebut.

Hal ini dimungkinkan karena belum optimalnya skor pilar manajemen perubahan yang diberikan oleh Tim Penilai Internal (TPI) terhadap BPS Provinsi Jawa Tengah dimana salah satu indikator pembentuk dari pilar manajemen perubahan ini adalah keterikatan karyawan dalam proses perubahan baik dalam pola pikir maupun budaya kerja. Adapun perolehan skor pilar manajemen perubahan selama tiga tahun berturut turut terlihat dalam Tabel 1.2:

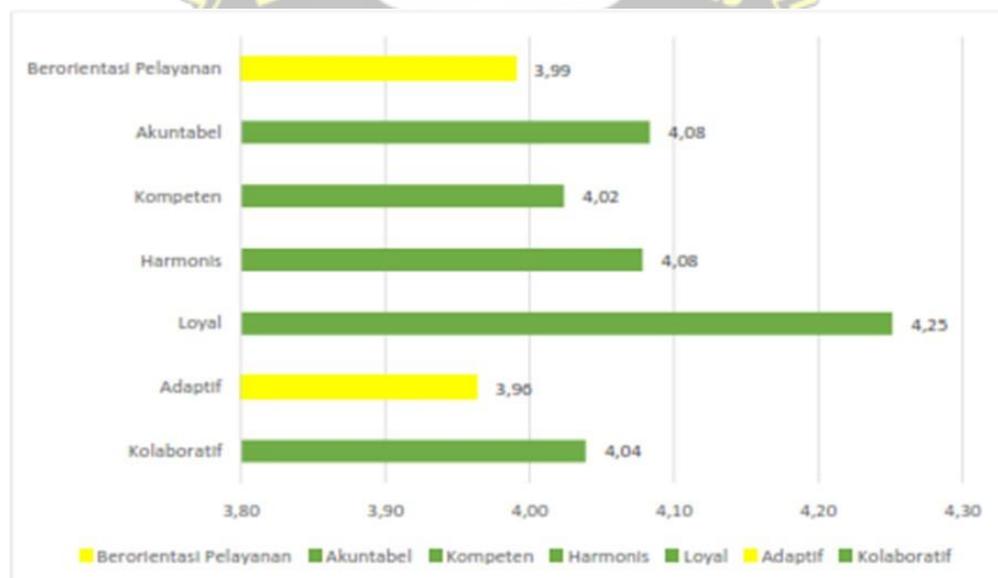
Tabel 1.2. Hasil Desk Evaluation Pilar Manajemen Perubahan BPS Provinsi Jawa Tengah 2020-2022

Nama Satker	Tahun	Pilar	Self Assessment	Hasil Desk Evaluation
BPS Provinsi Jawa Tengah	2020	Manajemen Perubahan	4	3,77
BPS Provinsi Jawa Tengah	2021	Manajemen Perubahan	4	3,88
BPS Provinsi Jawa Tengah	2022	Manajemen Perubahan	4	3,55

Berdasarkan Tabel 1.2. dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan yang sudah dilakukan oleh BPS Provinsi Jawa Tengah belum berjalan secara optimal sehingga perlu dicari faktor-faktor apa saja yang dapat mengoptimalkan proses manajemen perubahan sehingga dapat mendorong keterikatan pegawai dalam proses perubahan. Model yang di usulkan dan akan di analisis untuk mendekati nilai *self assement* dengan hasil *desk evaluation* agar peluang mempertahankan predikat WBBM menjadi lebih besar. Pada tahun 2022 BPS telah melakukan Survei Budaya Organisasi (SBO) untuk seluruh satuan kerja di Indonesia tak terkecuali BPS Provinsi Jawa Tengah dan 35 satker kab/kota yang ada dibawahnya. SBO bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai Implementasi Budaya Organisasi BPS selama tahun 2022 untuk mengetahui penerapan nilai-nilai dasar

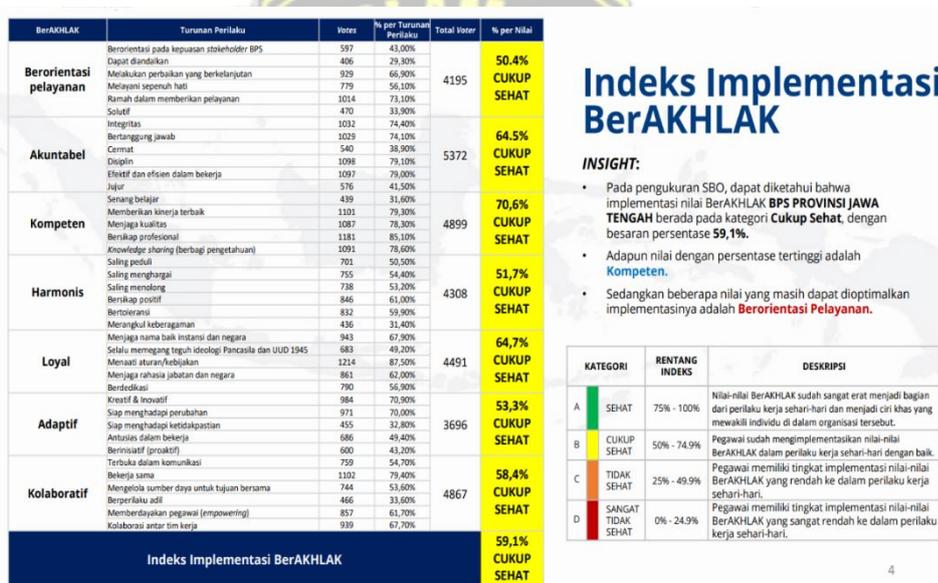
ASN BerAKHLAK pada pekerjaan sehari-hari, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari implementasi perilaku BerAKHLAK, sehingga dapat dipetakan variabel mana yang perlu ditingkatkan, apakah unsur *leadership*, *people* atau *system* dan sebagai salah satu penentuan program kegiatan manajemen perubahan selanjutnya.

Berdasarkan hasil SBO 2022, Indeks BerAkhlahk BPS Provinsi Jawa Tengah yang merupakan representasi dari unsur *people* adalah sebesar 4,06. Penilaian indeks BerAkhlahk terdiri atas komponen Berorientasi Pelayanan dengan nilai 3,99; Akuntabel 4,08; Kompeten 4,02; Harmonis 4,08; Loyal 4,25; Adaptif 3,96; dan Kolaboratif 4,04. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat komponen BerAkhlahk yang memiliki skor terendah adalah Adaptif, yang terwujud dengan perilaku adaptif (terus beradaptasi dan antusias dalam menggerakkan serta menghadapi perubahan).



Gambar 1.2. Hasil Survei Budaya Organisasi BPS Provinsi Jawa Tengah Tahun 2022

Berdasarkan hasil SBO 2024, Indeks BerAkhilak BPS Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2024 sebesar 59,1% masuk dalam kategori cukup sehat. Penilaian indeks BerAkhilak terdiri atas komponen Berorientasi Pelayanan 50,4% (cukup sehat); Akuntabel 64,5% (cukup sehat); Kompeten 70,6% (cukup sehat); Harmonis 51,7% (cukup sehat); Loyal 64,70% (cukup sehat); Adaptif 53,3% (cukup sehat); dan Kolaboratif 58,4% (cukup sehat). Adaptif adalah komponen terendah ketiga setelah berorientasi pelayanan & harmonis, komponen Adaptif yaitu siap menghadapi ketidakpastian 32,80% masuk dalam kategori “tidak sehat”.



Gambar 1.3. Hasil SBO BPS Provinsi Jawa Tengah Tahun 2024

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa dari 7 (tujuh) faktor berAkhilak, indikator siap menghadapi ketidakpastian adalah indikator dengan nilai terendah ketiga setelah merangkul keberagaman dan senang belajar. Dengan kata lain karyawan masih belum terikat pada perubahan organisasi sehingga diperlukan adanya upaya untuk meningkatkan keterikatan karyawan agar karyawan siap dalam menghadapi perubahan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni *research gap* dan *fenomena gap* yang ada di BPS Provinsi Jawa Tengah, masalah yang diangkat dalam penelitian ini pertama, adanya *theoretical gap* dalam *theory of change* yaitu pada *behavior support to change*, sehingga hasil penelitian tersebut menyisakan ruang untuk mengelaborasi konsep baru berdasar nilai Islam. Selanjutnya, perlu juga untuk mengeksplorasi dan menguji faktor pendorong untuk perilaku mendukung perubahan yang dalam penelitian ini di usulkan dari perspektif *Job Demands Resources Model* yang terdiri atas *Social Exchange Theory*, *Conservation of Resource (COR) Theory* dan *Broaden & Build (B&B) Theory*. Kedua, berdasarkan dari fenomena yang ada di BPS Provinsi Jawa Tengah yaitu perlunya peningkatan keterikatan karyawan dalam proses perubahan organisasi.

Sehingga, rumusan masalah studi ini adalah bagaimana model komprehensif terkait upaya peningkatan *employee change engagement* melalui *Tafa'ul Behavior Support to Change* yang didorong oleh *Job Demands & Resources Model* melalui *Organizational Justice*, *Inclusive Leadership*, dan *Self Efficacy*. Kemudian pertanyaan penelitian (*research questions*) dapat di rumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan konsep *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) berikut dengan skala pengukurannya?
2. Bagaimana pengaruh *organizational justice*, *inclusive leadership*, dan *self-efficacy* terhadap *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC)?

3. Bagaimana pengaruh *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) terhadap peningkatan *employee change engagement*?
4. Bagaimana pengaruh *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) dalam memediasi *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *self efficacy* terhadap *employee change engagement*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian sebelumnya, maka perlu dijelaskan tujuan dari penelitian. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengembangkan konsep *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) berikut dengan skala pengukurannya.
2. Menganalisis pengaruh *Organizational Justice*, *Inclusive Leadership*, dan *Self Efficacy* terhadap *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC).
3. Menganalisis pengaruh dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* terhadap *employee change engagement* menggunakan pendekatan *Job Demands and Resources Model*.
4. Menganalisis pengaruh *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) dalam memediasi *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *self efficacy* terhadap *employee change engagement*

1.4 Manfaat

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

1.4.1 Teoritis

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

1. Memberikan pengembangan terhadap manajemen sumber daya manusia terutama dalam pembentukan konsep baru dengan melakukan sintesa dari *theory of change*, khususnya *behavior support to change*, yang diintegrasikan dengan nilai Islam “*Tafa’ul*”
2. Memberikan aspek pengembangan teori baru mengenai perilaku mendukung perubahan dalam proses perubahan yang sedang berlangsung di dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan. Pada penelitian ini menggunakan pendekatan J-DR model hal ini dikarenakan J-DR model banyak dipakai untuk meningkatkan *employee engagement*, namun masih sedikit yang menggunakan model ini dalam konsep *employee change engagement*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Studi ini diharapkan memiliki manfaat terhadap BPS Provinsi Jawa Tengah dalam melakukan pengembangan terhadap sumber daya manusia yaitu:

1. Memberikan informasi dan masukan kepada organisasi dalam melakukan

pengelolaan karyawan terutama pada pengelolaan manajemen perubahan agar karyawan mampu beradaptasi terhadap perubahan

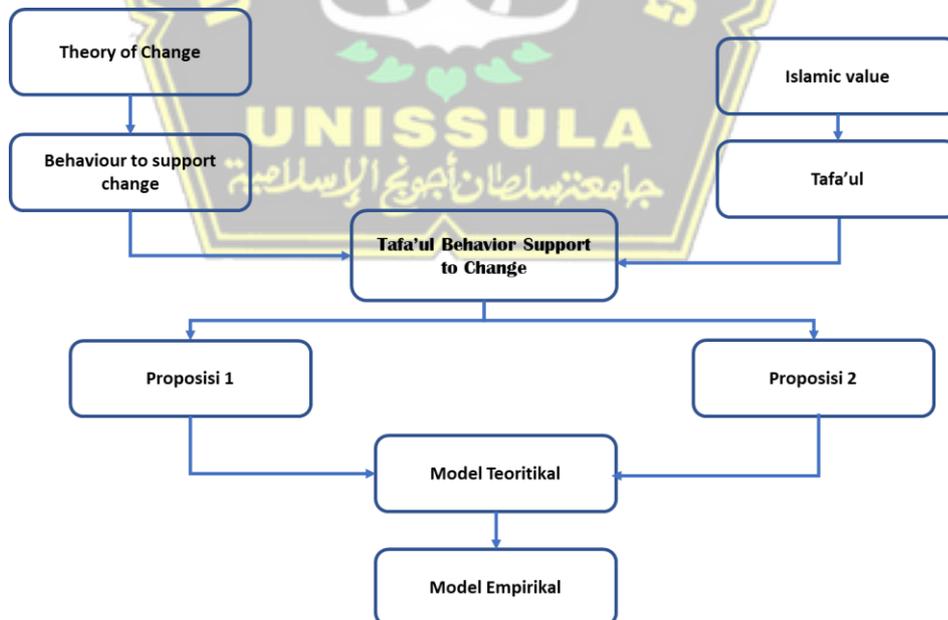
2. Memberikan pengembangan dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama bagi manajer mengenai upaya untuk mendorong perilaku pegawai untuk mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi yang bertujuan untuk kebaikan dengan rasa optimis (*Tafa'ul Behavior Support to Change*) sehingga dapat mendorong keterikatan pegawai dalam perubahan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan tentang perkembangan pemikiran *theory of change*, *tafa'ul values*, J-DR Model (*organizational justice*, *inclusive leadership*, *self-efficacy* dan *employee change engagement*). Berdasarkan dimensi-dimensi yang substansif menghasilkan konsep baru. Keterkaitan antara konsep baru dengan konsep yang lain membentuk “proposisi”. Konsekuensinya menghasilkan model teoritikal dasar (*Grand Theory Model*). Akhirnya berdasarkan *research gap* dan fenomena muncul “Model Empirik Penelitian”, yang merupakan derivasi dari Model Teoritikal Dasar. Secara piktografis alur kajian pustaka dapat disajikan dalam Gambar 2.1 berikut ini.



Gambar 2.1. Alur Kajian Pustak

2.1 Change Theory

Salah satu teori klasik dalam mengelola proses perubahan adalah Teori Kurt Lewin pada tahun 1947 yang dikenal dengan istilah Model Lewin. Model ini mendeskripsikan tahapan-tahapan dalam melakukan perubahan terencana dan perbaikan secara terus menerus dapat membantu dalam keberlanjutan jangka panjang dalam suatu manajemen organisasi, adapun tahapan tersebut adalah *unfreezing*, *moving* dan *refreezing*.

Proses perubahan organisasi akan menimbulkan berbagai reaksi dari individu yang ada di dalamnya, ada reaksi positif dan ada reaksi negatif (Khaw et al., 2023). Salah satu reaksi positif dari perubahan adalah perilaku mendukung perubahan (Arif et al., 2020). Perubahan yang dilakukan oleh organisasi tidak akan berhasil tanpa adanya perubahan individu yang ada di dalamnya. Hal ini disebabkan karena organisasi sangat mengandalkan staf mereka untuk terlibat dalam perubahan yang pada akhirnya mampu berkontribusi pada keberhasilan proses perubahan (Jimmieson & White, 2011).

Keberhasilan suatu perubahan ditandai dengan peningkatan perilaku karyawan dalam mendukung perubahan, sehingga perubahan dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan (Malik & Masood, 2015). Selain itu individu yang mendukung perubahan di dalam organisasi akan meningkatkan keterikatan karyawan dalam perubahan yang pada akhirnya mampu meningkatkan keberhasilan organisasi dalam mengadopsi perubahan (Qin & Nembhard, 2015), namun

karyawan hanya mau berubah, jika tujuan perubahan selaras dengan nilai individu, yang artinya perubahan bersifat transaksional (Halkos & Bousinakis, 2012).

2.2 Job Demands and Resources Model

Job Demands and Resources Model atau model tuntutan pekerjaan-sumber daya (JD-R) adalah teori yang banyak digunakan dan dikutip secara luas. JD-R menjelaskan bagaimana sumber daya pekerjaan (misalnya, otonomi, umpan balik, dan dukungan supervisor) dan sumber daya pribadi (misalnya, efikasi diri, optimisme, dan ketahanan) secara langsung mempengaruhi keterikatan karyawan melalui jalur motivasi positif dengan menyediakan karyawan dengan apa yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2017). Tuntutan pekerjaan (misalnya, konflik peran, ambiguitas peran, dan emosional tuntutan), di sisi lain, diindikasikan dapat menghabiskan energi dan secara langsung mempengaruhi hasil karyawan yang negatif seperti ketegangan dan kelelahan.

Banyak penelitian *cross-sectional*, meta-analitik, dan studi bertingkat misalnya (Bakker & Demerouti, 2017; Crow et al., 2012; Maricuțoiu et al., 2017) mendukung hubungan yang diusulkan oleh model JD-R. JD-R terkini telah mengusulkan pertimbangan sumber daya pekerjaan, sumber daya pribadi, dan tuntutan pekerjaan, serta mempertimbangkan hal lain yang tidak kalah penting yaitu memperhitungkan sumber daya organisasi seperti kejelasan visi organisasi, pengelolaan sumber daya manusia (HRM), penyelarasan strategis, dan iklim organisasi misalnya, (S. L. Albrecht et al., 2020; Barrick et al., 2015).

JD-R model berguna ketika memeriksa perubahan konteks kerja dan mengubah sifat pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2014), sejumlah kecil penelitian empiris telah menerapkan JD-R untuk memahami hubungan antara sumber daya pekerjaan, tuntutan pekerjaan, dan evaluasi karyawan terhadap perubahan (Lee et al., 2020). Hal ini dapat berfungsi untuk mengatur proposisi teoritis dan berbagai konstruksi yang sebelumnya diperiksa di dalamnya literatur perubahan (misalnya, tuntutan perubahan, sumber daya perubahan, koping sumber daya, dan sumber daya pribadi) menjadi koheren dan berguna untuk dapat membantu menjelaskan motivasi konstruksi seperti kesiapan perubahan karyawan. JD-R dapat digunakan sebagai kerangka kerja pada konsep perubahan organisasi dalam hal tuntutan pekerjaan dan sumber daya sebagai penentu sikap terhadap perubahan (Lee et al., 2020).

Penelitian ini menggunakan pendekatan JD-R Model untuk memicu sikap dan perilaku mendukung perubahan dari karyawan. Adapun variabel yang digunakan adalah variabel yang berasal dari *Job Resources* yaitu *Organizational Justice*, *Inclusive Leadership* dan *Self Efficacy* karena ketiga variabel ini mampu mewakili konteks organisasi dan individu yang dapat memicu perilaku positif yaitu perilaku mendukung perubahan dari karyawan. Sedangkan perilaku mendukung perubahan merupakan *Job demands* dari organisasi yang sedang melakukan proses perubahan. Berdasarkan kedua hal tersebut yaitu *Job Resources* dan *Job Demands* diharapkan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan. Hal ini sesuai dengan prinsip kerja JD-R Model.

Tabel 2.1 State of the Art Job Demands & Resources Model

Peneliti	Temuan
(González-Romá et al., 2006)	JD-R menjelaskan bagaimana sumber daya pekerjaan (misalnya, otonomi, umpan balik, dan dukungan supervisor) dan sumber daya pribadi (misalnya, efikasi diri, optimisme, dan ketahanan) secara langsung mempengaruhi keterikatan pekerjaan melalui jalur motivasi positif dengan menyediakan kebutuhan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka
(Crow et al., 2012)	Tuntutan Pekerjaan (misalnya, konflik peran, ambiguitas peran, dan tuntutan emosional), di sisi lain, diusulkan untuk menghabiskan energi dan secara langsung mempengaruhi hasil karyawan yang negatif seperti ketegangan dan kelelahan.
(Barrick et al., 2015)	JD-R telah mengusulkan untuk mempertimbangkan sumber daya pekerjaan, sumber daya pribadi, dan tuntutan pekerjaan, dan penting juga untuk mempertimbangkan sumber daya organisasi seperti kejelasan visi organisasi, pengelolaan sumber daya manusia (HRM), penyelarasan strategis, dan iklim organisasi
(Lee et al., 2020)	JD-R sebagai kerangka kerja, dikonsepsi lingkungan perubahan organisasi dalam hal tuntutan pekerjaan dan sumber daya sebagai penentu sikap terhadap Perubahan
(S. L. Albrecht et al., 2023)	JD-R mengidentifikasi perubahan terkait sumber daya organisasi, sumber daya pekerjaan, tuntutan pekerjaan, dan sumber daya pribadi yang terkait keterikatan karyawan dalam perubahan sebagai sikap penting dan konstruksi motivasi

Berdasarkan hasil penelitian dari beberapa peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa JD-R Model memiliki dua asumsi, asumsi pertama adalah lingkungan kerja atau karakteristik pekerjaan dapat dibagi menjadi dua kategori yang berbeda, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job demands* adalah aspek fisik, psikologis, sosial dari pekerjaan yang membutuhkan usaha untuk mencapainya dan berdampak pada aspek fisik atau psikologis tertentu. Beberapa dimensi dari *job demands* adalah

tekanan pekerjaan yang tinggi (*work pressure*), kondisi emosi yang terkait dengan pekerjaan (*emotional demand*), kerumitan dalam pekerjaan (*hassle*), konflik peran (*role conflict*) dan kondisi pekerjaan yang membutuhkan pemikiran yang akurat (*cognitive demand*). *Job resources* merujuk pada aspek fisik, sosial atau organisasi dari pekerjaan yang dapat: (a) berpengaruh pada pencapaian tujuan, (b) mengurangi *job demands* serta aspek fisik dan psikologis yang menyertainya, (c) menstimulasi pengembangan dan pembelajaran (Bakker & Demerouti, 2014). Beberapa dimensi pada *job resources* adalah otonomi dalam bekerja (*autonomy*), dukungan sosial (*social support*), umpan balik (*feedback*), kesempatan untuk berkembang (*opportunities for development*), bimbingan dari atasan (*coaching*). Asumsi kedua teori JD-R adalah terdapat dua proses yang berpengaruh pada tekanan (*pressure*) dan motivasi dalam pekerjaan. *Job demands* dapat mengakibatkan kelelahan, kejenuhan dan keluhan kesehatan lainnya. Sebaliknya, *job resources* berkaitan dengan hal-hal yang secara potensial memotivasi karyawan sehingga berdampak pada hasil yang positif seperti peningkatan kepuasan kerja dan keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2014).

Beberapa penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa *job resources* berhubungan secara positif dengan *work engagement* (González-Romá et al., 2006; Schaufeli et al., 2006). *Job resources* juga lebih baik dalam memprediksi keterikatan kerja dibandingkan *job demands* (Bakker, 2011). Studi longitudinal menunjukkan bahwa perubahan pada *job resources* memprediksi keterikatan kerja dalam periode satu tahun (Schaufeli et al., 2006).

Job resources dapat berperan sebagai motivasi intrinsik (meningkatkan proses belajar dan pengembangan diri) ataupun ekstrinsik (berperan sebagai pendorong dalam pencapaian target) (van Emmerik et al., 2009). (Schaufeli et al., 2006) menyatakan bahwa *job resources* merupakan hal yang penting dalam menjaga keterikatan kerja saat kondisi tuntutan pekerjaan yang tinggi dalam hal ini proses perubahan organisasi. *Job resources* juga dapat menjadi penyangga (*buffer*) bagi dampak dari tuntutan pekerjaan (Bakker & Demerouti, 2014; González-Romá et al., 2006). Sehingga pada penelitian ini mengusulkan *job resources* (sumber daya pekerjaan) karena memiliki peran sebagai motivasi intrinsik yang dapat mendorong perilaku mendukung perubahan, sumber daya dalam konteks organisasi yaitu seperti *organizational justice* dan *inclusive leadership*, dan sumber daya dari dalam individu seperti oleh *self-efficacy*.

2.3 Social Exchange Theory

Perspektif teoritis yang menjelaskan hubungan antara organisasi dan perilaku karyawannya adalah teori pertukaran sosial (SET), yang menunjukkan bahwa pegawai lebih cenderung menukar dukungan mereka dengan sumber daya dan manfaat yang disediakan oleh organisasi mereka (Saks, 2006). SET berasumsi bahwa jika sebuah organisasi menawarkan sumber daya ekonomi dan sosio-emosional kepada karyawannya, maka karyawan merasa berkewajiban untuk merespons dengan tingkat dukungan yang sesuai. Sebaliknya, mereka mungkin tidak akan mendukung organisasi jika organisasi gagal memenuhi janjinya seperti mengabaikan kompensasi yang memadai, promosi, keamanan kerja, kesempatan

pelatihan, dan intensif yang diinginkan (Cropanzano & Mitchell, 2005). Keadilan Organisasi menjadi hal yang sangat penting untuk meningkatkan perilaku karyawan dalam mendukung perubahan. (Kim & Park, 2017) berpendapat bahwa keadilan prosedural mendorong perilaku karyawan untuk mendukung organisasi karena didorong oleh suasana organisasi yang adil. (Agarwal, 2014) meneliti keadilan prosedural, keadilan interaksional, dan kontrak psikologis untuk menyoroti bahwa perilaku karyawan dalam mendukung perubahan memerlukan dorongan psikologis keselamatan yang dibangun berdasarkan prediktabilitas dan konsistensi organisasi. Dorongan psikologis karyawan salah satunya dapat berasal dari pemimpin, karena pemimpin adalah orang yang memiliki pengaruh dan dapat menggerakkan karyawan.

2.4 Conservation of Resource Theory (COR)

Conservation of Resources Theory (COR) atau teori konservasi sumber daya berfungsi untuk menjelaskan anteseden tingkat tim dengan menyarankan bahwa memperoleh dan mengumpulkan sumber daya sangat penting bagi karyawan untuk membentuk perilaku dan memperkuat keterikatannya dalam organisasi (Michel & González-Morales, 2009). COR menyarankan agar karyawan memanfaatkan sumber daya untuk menghadapi tugas kerja yang menuntut dan dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja terdekat untuk membantu mengatasi masalah, adaptasi, dan improvisasi. Sumber daya sosial dirasakan dapat membuat karyawan merasa aman secara psikologis, mengetahui bahwa *trial-and-error* diperbolehkan dan bermanfaat bagi organisasi serta diri mereka sendiri (Straatmann et al., 2016).

Gaya kepemimpinan telah dieksplorasi oleh banyak peneliti sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku karyawannya. Misalnya, kepemimpinan di tingkat tim telah terbukti menjadi sumber daya potensial bagi perilaku anggota tim di dalamnya. (S. B. Choi et al., 2015; Mehra et al., 2006) berpendapat bahwa kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan perilaku dan keterikatan karyawan dalam proses perubahan, karena gaya kepemimpinan ini akan mendorong keterbukaan terhadap masukan karyawan dan membantu memecahkan masalah yang muncul selama proses perubahan, sehingga karyawan akan lebih bersemangat dalam mendukung perubahan. Di dalam beberapa literatur dan praktik manajemen perubahan dikatakan bahwa reaksi dan dukungan positif karyawan adalah kunci keberhasilan perubahan organisasi (Bakari et al., 2017).

2.5 Broaden-and-build (B&B) Theory

Pada proses perubahan, hal pertama yang harus diubah adalah orang-orang yang ada di dalamnya (*people*), selanjutnya adalah aspek teknik dan metode, agar perubahan tidak menjadi premature dan dapat berjalan secara efektif (Bradford et al., 2010; Indriastuti & Fachrunnisa, 2019). *Broaden and Build Theory* (B&B) pada tingkat individu memberikan kerangka konseptual dengan menyatakan bahwa emosi positif memperluas wawasan karyawan, membangun tindakan-pikiran serta sumber daya pribadi karyawan agar dapat bertahan lama yang berfungsi sebagai cadangan untuk mengatasi pemicu stress dimana depan (Fredrickson, 2013). Karyawan yang memiliki emosi positif, seperti efikasi diri akan lebih percaya diri dalam membuat pilihan dalam menghadapi proses perubahan (S. Albrecht et al., 2018). Penelitian lain oleh (Chen & Huang, 2016) menemukan bahwa keyakinan

diri adalah pendorong faktor psikologis utama untuk membentuk perilaku karyawan dalam proses perubahan, dengan tingkat efikasi diri yang lebih tinggi karyawan akan memiliki keyakinan bahwa mereka dapat memenuhi tuntutan perubahan tersebut. Menurut McKinsey (1980), dalam tujuh tahap perubahan organisasi ada dua elemen yang perlu diselaraskan jika organisasi ingin sukses dalam perubahan. Kedua elemen tersebut terdiri dari Hard Element & Soft Elements. Adapun hard element terdiri dari *strategy, structure, system* dan *shared value* sedangkan *soft element* terdiri dari *style of management, people (mindset & behavior of people),* dan *skill of management* (Waterman et al., 1980). Sehingga fokus utama dari perubahan selain pada struktur dan sistem organisasi juga harus berfokus pada mindset dan perilaku karyawannya sebagai bagian dari soft element, karena karyawan adalah orang-orang yang pertama kali terkena dampak dari perubahan, karyawan pula yang harus menjadi orang-orang yang pertama kali dalam menerapkan perubahan. Oleh karena itu setiap karyawan diharapkan memiliki perilaku yang dapat mendukung proses perubahan yang diinisiasi oleh organisasi yang bertujuan untuk kebaikan sehingga mampu menciptakan hubungan keterikatan yang erat antara karyawan dengan proses perubahan yang sedang berlangsung di dalam organisasi.

Penelitian ini berfokus pada *soft element* yaitu perilaku individu/karyawan yang ada di dalam organisasi, karena pada saat proses perubahan berlangsung individu/karyawanlah yang pertama kali terdampak dari adanya perubahan. Selain itu sukses atau gagal proses perubahan di dalam organisasi tergantung pada dukungan dari individu yang ada di dalamnya. Tabel 2.2 menyajikan *State of The Art* dari Teori Perubahan.

Tabel 2.2. State of The Art Change Theory

No	Peneliti	Temuan
1.	(Kurt Lewin, 1947)	perubahan terdiri dari proses <i>unfreezing</i> (mengenal perlunya perubahan), <i>changing</i> (berusaha untuk menciptakan kondisi baru), dan <i>refreezing</i> (menggabungkan, menciptakan, & memelihara perubahan).
2	(Waterman et al., 1980)	Elemen yang harus diselaraskan jika organisasi ingin sukses dalam perubahan, yaitu hard element dan soft element. <i>Hard element</i> terdiri dari <i>strategy, structure, system</i> dan <i>shared values</i> . Sedangkan <i>soft element</i> terdiri dari <i>style, people, skills</i> .
3	(Kotter, 1995)	Membuat 8 tahap perubahan organisasi agar dapat berhasil, salah satunya dengan mendorong partisipasi karyawan, melibatkan karyawan dalam manajemen perubahan, model ini dapat membantu karyawan memahami perubahan organisasi dan menekankan pentingnya dukungan karyawan.

- 4 (Kreitner & Kinichi, 2001) Kerangka kerja perubahan organisasi yang terdiri dari tiga komponen yaitu: inputs, target element of change, dan outputs. Target element of change adalah organisasi, kelompok dan individu. Karyawan adalah salah satu target dari proses perubahan organisasi
- 5 (Tyagi, 2001) Perubahan dilaksanakan secara sistematis, dimulai dari tahap perencanaan, tahap evaluasi dan implementasi. Di dalam proses perubahan sudah melibatkan dukungan karyawan yaitu dengan mengoptimalkan peran agent of change yang diseleksi dari rekan kerja disetiap bagian yang dapat mewakili nilai-nilai organisasi dan dapat dijadikan sebagai role model
- 6 (Gravett & Caldwell, 2016) Organisasi masa kini dalam menghadapi perubahan perlu memahami dan mengelola berbagai faktor yang ada di dalam organisasi seperti sumber daya, dan tantangan pekerjaan, serta individu yang diharapkan mampu berkontribusi terhadap pembentukan sikap dan perilaku positif karyawan terhadap perubahan.

Berdasarkan penelitian dari berbagai peneliti sebagaimana di sajikan pada Tabel 2.2. dapat disimpulkan bahwa manajemen perubahan sudah banyak diteliti, namun masih menyisakan ruang untuk diteliti kembali, dimana penelitian sebelumnya lebih menitikberatkan pada perubahan organisasi yang bersifat *top-down* akhir-akhir ini sudah mulai bergeser pada perubahan yang bersifat *bottom-up* yaitu perubahan yang berasal dari dalam individu yaitu individu yang mau berkontribusi dalam pembentukan sikap dan perilaku positif dalam mendukung perubahan.

Perilaku individu merupakan interaksi antar individu dengan individu atau individu dengan lingkungannya. Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Sedangkan perilaku organisasi sangat ditentukan oleh perilaku individu yang ada di dalam organisasi tersebut (Luthans et al., 2007). Oleh karena itu, di dalam proses perubahan organisasi, karyawan yang pertama kali harus berubah sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan adalah ujung tombak dari perubahan, setiap orang adalah *agent of change* bagi dirinya sendiri (Yulianingsih & Fachrunnisa, 2020). Sehingga setiap karyawan diharapkan dapat memiliki perilaku untuk mendukung perubahan agar bisa selaras dengan perubahan organisasi. Menurut (Herscovitch & Meyer, 2002) ada tiga dimensi dari perilaku yang mendukung perubahan: kepatuhan (*Compliance*), kerja sama (*Cooperation*), dan memperjuangkan (*Championing*).

Dimensi pertama dari perilaku mendukung perubahan adalah kepatuhan (*Compliance*) mengacu pada kesediaan karyawan untuk melakukan apa yang diminta dari mereka oleh organisasi dalam mengimplementasikan perubahan. Dimensi kedua adalah kerja sama (*Cooperation*) mengacu pada kemauan untuk bekerjasama dengan organisasi dalam mensukseskan perubahan. Dimensi yang ketiga adalah memperjuangkan (*Championing*) mengacu pada kesediaan karyawan untuk memperjuangkan dan mengajak orang lain untuk ikut dalam perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002). Tabel 2.3. meringkas *state of the art* dari dimensi *Behavior Support to Change*.

Tabel 2.3. State of the art Behavior Support to Change

No	Peneliti	Temuan
1	(Coyle-Shapiro, 2002)	Perilaku mendukung perubahan adalah bentuk dari partisipasi aktif dari karyawan dalam memfasilitasi dan memberikan kontribusi pada perubahan organisasi
2	(Herscovitch & Meyer, 2002)	Perilaku mendukung perubahan terdiri atas <i>compliance</i> , <i>cooperation</i> dan <i>championing</i> . <i>Compliance</i> , mengacu pada kesediaan karyawan untuk melakukan apa yang diminta dari mereka oleh organisasi dalam mengimplementasikan perubahan. <i>Cooperation</i> , mengacu pada kesediaan untuk mau bekerjasama. <i>Championing</i> , mengacu pada kesediaan karyawan untuk memperjuangkan perubahan dan mengajak orang lain dalam perubahan
3	(Rafferty & Griffin, 2006)	Perilaku mendukung perubahan dapat didefinisikan sebagai partisipasi karyawan dalam proses perubahan dapat berfungsi sebagai pemicu sikap positif terhadap perubahan
4	(Rafferty et al., 2009)	Sikap dan evaluasi positif, kemauan, dan niat untuk mendukung perubahan organisasi dapat dikatakan sebagai perilaku karyawan dalam mendukung perubahan

- | | | |
|---|-------------------------|--|
| 5 | (M. Choi & Ruona, 2011) | Karyawan merupakan makhluk sosial yang perlu berinteraksi dengan lingkungan sosialnya. Selain itu, karyawan memiliki kepentingan pribadi, dan jika kepentingan pribadi karyawan sejalan dengan perubahan organisasi maka karyawan akan mau mendukung perubahan tersebut. |
|---|-------------------------|--|
-

Berdasarkan *state of the art* dari dimensi *behavior support to change* yang sudah dikemukakan oleh beberapa peneliti sebagaimana tersaji pada Tabel 2.3, terdapat kesamaan dalam menentukan dimensi dari perilaku mendukung perubahan yaitu kesediaan untuk menerima, mau bekerjasama dan berkontribusi, serta mendukung perubahan organisasi. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa dimensi dari *behavior support to change* adalah kesediaan untuk menerima perubahan (*compliance*), kemauan untuk bekerjasama dalam mensukseskan perubahan (*cooperation*) dan kesediaan untuk mau mempromosikan dan mengajak orang lain agar mau ikut dalam perubahan (*championing*). Namun konsep dari perilaku mendukung perubahan yang sudah diteliti sebelumnya masih memiliki kelemahan dimana perubahan individu masih bersifat transaksional, individu baru akan ikut berubah jika perubahan organisasi selaras dengan kepentingan individu tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menutup celah dari penelitian yang terdahulu yaitu dengan menawarkan suatu konsep baru dari perilaku mendukung perubahan yang diintervensi dengan nilai-nilai Islam yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC). Penelitian ini akan meneliti dengan lebih komprehensif mengenai pentingnya perilaku mendukung perubahan di level individu yang diintegrasikan dengan nilai-nilai Islam yaitu *Tafa'ul* (berprasangka baik, bersemangat pada hal hal yang bermanfaat, tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari kegagalan karena yakin adanya

pertolongan dan ridho dari Allah SWT), sehingga karyawan akan mau mendukung perubahan organisasi dengan sukarela, tulus, yang berasal dari dalam diri karyawan sendiri tanpa adanya rasa terpaksa.

2.6. Tafa'ul Values

Akar kata *tafa-ul* adalah fa'1. Menurut Kamus Mahmud Yunus, makna fa'1 adalah tanda akan baik. Sedangkan *tafa-ul* adalah meyakini tanda akan baik atau optimis. Dalam Qamus Idris Marbawy Fa'1 berarti berprasangka baik. Sedangkan *tafa-ul* diartikan mengambil pertanda baik atau lawan *tasya-um* (menganggap sial). Menurut penjelasan Imam An-Nawawi dalam Syarah Muslim, *tafa'ul* berarti mendapatkan kebaikan.

Sifat optimis (optimisme) merupakan sifat manusia yang berupa harapan positif dalam menghadapi segala hal maupun persoalan. Dalam bahasa Arab, sifat optimis sering disamakan dengan kata “At-Taufal” yang memiliki makna pengharapan nasib baik. Antonim dari kata optimisme adalah pesimis, yaitu selalu berpandangan negatif terhadap segala hal atau persoalan yang dihadapi dalam kehidupan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), optimisme adalah paham (keyakinan) atas segala sesuatu dari segi yang baik dan menyenangkan; sikap selalu mempunyai harapan baik dalam segala hal.

Secara sederhana, sifat optimis dan sifat *tafa'ul* memiliki persamaan yaitu dinyatakan dengan harapan dan keyakinan positif mengenai segala persoalan kehidupan untuk menemukan keberhasilan (kesuksesan). Namun sebenarnya antara sifat optimis dan *tafa'ul* memiliki perbedaan yang mendasar. Jika sifat optimis adalah keyakinan positif terhadap suatu persoalan karena adanya kemampuan di dalam diri untuk menyelesaikan persoalan tersebut. Sedangkan sifat *tafa'ul* adalah keyakinan positif terhadap persoalan karena memiliki keyakinan bahwa Allah akan membantu dan memberikan petunjuk melalui usaha yang dilakukan, berprasangka baik atas segala ketetapan Allah, dan yakin bahwa bersama kesulitan terdapat kemudahan yang sudah Allah SWT siapkan. Sehingga perbedaan mendasarnya adalah jika nilai optimis hanya yakin pada kekuatan dan kemampuan diri sendiri namun belum melibatkan unsur Tuhan sebagai pemilik kekuatan, sedangkan sifat *tafa'ul* sudah melibatkan unsur Tuhan dimana kemampuan dan kekuatan yang dimiliki oleh manusia sejatinya adalah berasal dari pemberian Allah SWT (Ratnasari, 2021).

Sifat *tafa'ul* merupakan ciri dari seorang mukmin yang beriman dan taat. Sifat tersebut membawa keyakinan bahwa Allah SWT akan mempermudah segala urusan hambanya yang taqwa di dunia dan akhirat. Selain itu, seorang mukmin yang menemui kegagalan dari sebuah harapan akan tetap berfikir positif (Shelemo, 2023). Hal tersebut disebabkan karena Allah SWT akan memilihkan segala yang terbaik bagi hambanya. “Dan janganlah kamu (merasa) lemah, dan jangan (pula) bersedih hati, sebab kamu paling tinggi (derajatnya), jika kamu orang beriman”. (QS Ali Imran:139).

Sifat *tafa'ul* akan menyebabkan seorang mukmin menjadi pantang menyerah dalam menemui sebuah kegagalan. Sifat tersebut akan membawa dampak yang baik sampai seorang mukmin menemui keberhasilan. Sedangkan, sifat pesimis justru akan mendatangkan sikap mudah menyerah dan pasrah. Sehingga, akan menyebabkan kemunduran pada diri seseorang (Ii, 2012).

Seorang muslim sebaiknya menjauhkan diri dari sifat pesimis, karena berdampak negatif dalam memicu prasangka buruk. Selain itu, sifat pesimis dapat menggoyahkan keimanan seorang muslim kepada Allah SWT melalui prasangka negatifnya. Sifat dan perilaku yang dapat diterapkan oleh seorang muslim sebagai implementasi sifat optimis adalah percaya bahwa Allah SWT sebagai sebaik-baiknya penolong Allah SWT akan memberikan yang terbaik bagi hambanya yang beriman (Taha, 2011), selain itu percaya bahwa di setiap ujian pasti akan ada jalan keluarnya. Selalu bersyukur atas segala nikmat yang telah diberikan oleh Allah SWT tidak menyalahkan diri sendiri karena sebuah kegagalan, berpikir positif atas segala kejadian yang dilalui dalam kehidupan, karena setiap usaha pasti akan mencapai keberhasilan dan memberikan hikmah.

Berdasarkan penjelasan Al-Quran dan Hadist Tafa'ul diambil dari pendekatan *at-tafa'ul* dalam Islam artinya lebih menjurus kepada berprasangka baik, keyakinan, serta ketenangan hati dalam melakukan sesuatu amalan atau perbuatan, karena yakin akan datangnya pertolongan dari Allah SWT, yang membuat individu tidak mudah menyerah ketika menghadapi kegagalan semata-mata hanya mengharapkan ridho Allah SWT. Indikator dari nilai Islam yaitu *At-Tafa'ul* berdasarkan Al-Quran dan Hadist adalah berprasangka baik dalam memandang

kehidupan (Al-Hujurat:12), keyakinan akan adanya pertolongan Allah (Ali Imron:139), tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari kegagalan (Al-Insyirah: 6), bersemangat atas hal-hal yang bermanfaat di dunia dan akhirat (HR. Muslim 2664). Sehingga konsep *Tafa'ul* ini cocok untuk memperbaiki konsep perilaku pendukung perubahan yang selama ini telah banyak diteliti oleh para peneliti sebelumnya.

Tabel 2.4 Integrasi Behavior Support to Change dan Nilai Islam Tafa'ul

No	Behavior Support to Change	Tafa'ul	Tafa'ul Behavior Support to Change
1	Perilaku mendukung perubahan terdiri atas compliance, cooperation dan championing. Kesediaan untuk mau menerima, bekerjasama dan memperjuangkan perubahan (Herscovitch & Meyer, 2002)	Sifat <i>tafa'ul</i> adalah sifat pantang menyerah dari seorang mukmin ketika mengalami sebuah kegagalan, sehingga mukmin akan cepat bangkit dari keterpurukan (Yeni, 2010)	Tafa'ul behavior support to change adalah perilaku mendukung perubahan untuk mau menerima, mau bekerja sama, dan mau mengajak orang lain untuk berubah dengan penuh rasa optimis
2	Perilaku mendukung perubahan dapat didefinisikan sebagai partisipasi karyawan dalam proses perubahan dapat berfungsi sebagai pemicu sikap positif terhadap perubahan (Rafferty & Griffin, 2006)	Al-tafa'ul berarti optimis, yaitu senang hati dalam melakukan sesuatu Perkara, semata mata memohon keberkatan dari Allah SWT atas tindakan yang dilakukan (Taha, 2011)	
3	Sikap dan evaluasi positif, kemauan, dan niat untuk mendukung perubahan organisasi (Rafferty et al., 2009)	Tafa'ul adalah sifat tetap berfikir positif ketika menemui kegagalan sehingga akan tetap memunculkan dari sebuah harapan (Shelemo, 2023)	

Integrasi dari konsep *Tafa'ul* dan *Behavior Support to Change*, menghasilkan suatu konsep perilaku baru yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change*. Konsep baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* diharapkan dapat menyelesaikan persoalan yang terjadi selama proses perubahan organisasi yaitu perilaku untuk mendukung perubahan dengan rasa optimis dalam perubahan yang membawa kebaikan karena keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT, sehingga karyawan akan mau mendukung perubahan dengan tulus, ikhlas dan tanpa adanya paksaan. *Tafa'ul Behavior Support to Change* ini terdiri dari tiga dimensi, dimensi pertama yaitu *Tafa'ul Compliance*, dimensi kedua adalah *Tafa'ul Cooperation*, dan dimensi ketiga yaitu *Tafa'ul Championing*.

Tafa'ul Compliance

Tafa'ul Compliance adalah perilaku mau menerima perubahan, mau mengikuti proses perubahan, mau mematuhi kebijakan terkait perubahan dan mau mengimplementasikan perubahan dengan rasa optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT. Kepatuhan dalam menerima perubahan merupakan salah satu bentuk dukungan karyawan untuk mendukung keberhasilan perubahan di dalam suatu organisasi (Meyer & Hamilton, 2009), selain itu kepatuhan juga memiliki hubungan yang positif dengan keberhasilan perubahan di suatu organisasi. Adapun integrasi dari konsep *Tafa'ul Compliance* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5. Integrasi Compliance dengan Tafa'ul

Tafa'ul	Compliance	Integrasi
Berprasangka baik dalam memandang perubahan	Kesediaan menerima perubahan	Kesediaan untuk mau menerima perubahan dan berprasangka baik terhadap perubahan
Keyakinan akan adanya pertolongan Allah	Kesediaan mengikuti proses perubahan	Kesediaan untuk mengikuti proses perubahan dan adanya keyakinan akan adanya pertolongan Allah
Tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari kegagalan	Kesediaan mematuhi kebijakan organisasi terkait perubahan	Kesediaan untuk mematuhi kebijakan organisasi terkait perubahan karena saya optimis
Bersemangat atas hal-hal yang bermanfaat di dunia dan akhirat	Kesediaan mengimplementasikan perubahan	Kesediaan untuk mengimplementasikan perubahan dan bersemangat atas hal hal yang bermanfaat di dunia dan akhirat

Berdasarkan Tabel 2.5 di atas, integrasi dari nilai Islam Tafa'ul dan dimensi dari Behavior Support to Change yaitu *Compliance* menghasilkan suatu konsep baru yang disebut sebagai *Tafa'ul Compliance*. *Tafa'ul Compliance* adalah kesediaan untuk mau menerima, mengikuti dan mematuhi kebijakan terkait perubahan dengan rasa optimis serta bersemangat didalam hal-hal yang dapat membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT.

Ada beberapa cara untuk mendefinisikan partisipasi karyawan dalam perubahan. Pertama, partisipasi mengacu pada proses yang memungkinkan karyawan untuk mempengaruhi pekerjaan mereka dan kondisi di mana mereka bekerja. Partisipasi pada individu berdasarkan hirarki, tingkatan partisipasi yang paling rendah adalah dengan menerima perubahan di dalam organisasi. Kesiapan untuk mau menerima perubahan, akan memudahkan akses karyawan untuk mendapatkan informasi terkait perubahan (Holt et al., 2007) yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan partisipasi karyawan ke tingkatan yang lebih tinggi yaitu pada memungkinkan karyawan untuk mau bekerja sama dan mau memberikan masukan pada perubahan yang diusulkan.

Tafa'ul Cooperation

Tafa'ul Cooperation adalah perilaku untuk mau bekerjasama dalam menghadapi perubahan, mau bekerjasama dalam menghadapi perubahan dan mau membantu untuk mensukseskan perubahan dengan rasa optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT. Adapun integrasi konsep dari *Tafa'ul Cooperation* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.6. Integrasi Cooperation dengan Tafa'ul

Tafa'ul	Cooperation	Integrasi
Berprasangka baik dalam Memandang Perubahan	Kesediaan untuk mau bekerjasama dalam proses perubahan Organisasi	Kesediaan untuk mau bekerjasama dengan organisasi dan berprasangka baik dalam memandang perubahan
Keyakinan akan Adanya pertolongan Allah	Kesediaan memberikan masukan selama proses Perubahan	Kesediaan untuk memberikan masukan selama proses perubahan yang dilandasi keyakinan akan adanya pertolongan Allah
Tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari Kegagalan	Kesediaan untuk mencari cara baru untuk dapat mengikuti arus Perubahan	Kesediaan untuk mencari cara baru untuk dapat mengikuti arus perubahan dan tidak mudah putus asa serta cepat bangkit dari kegagalan
Bersemangat atas hal-hal yang Bermanfaat di dunia dan akhirat	Kesediaan untuk membantu organisasi melakukan perubahan	Kesediaan untuk membantu organisasi melakukan perubahan dan bersemangat atas hal-hal yang bermanfaat di dunia dan di akhirat

Berdasarkan Tabel 2.6 di atas, integrasi dari nilai Islam Tafa'ul dan dimensi dari *Behavior Support to Change* yaitu *Cooperation* menghasilkan suatu konsep baru yang disebut sebagai *Tafa'ul Cooperation*. *Tafa'ul Cooperation* adalah kesediaan untuk mau bekerjasama, memberikan masukan, mencari cara baru dan membantu organisasi terkait perubahan dengan rasa optimis serta bersemangat didalam hal-hal yang dapat membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT.

Kesediaan karyawan untuk mau bekerjasama dengan organisasi untuk mensukseskan perubahan akan membawa dampak yang baik bagi organisasi. Kemauan individu untuk menyumbangkan ide dan saran yang dapat berguna untuk proses perubahan akan dapat membantu organisasi untuk mencapai kesuksesannya dalam melakukan perubahan. Hal ini disebabkan adanya gairah dan semangat dari dalam diri karyawan, sehingga akan dapat meningkatkan partisipasinya untuk mau memperjuangkan dan memastikan keberhasilan perubahan organisasi.

Tafa'ul Championing

Tafa'ul Championing adalah perilaku untuk mau memperjuangkan perubahan, mau mengajak orang lain untuk berubah, mau menginspirasi orang lain untuk berubah serta mau mempromosikan perubahan kepada orang lain dengan rasa optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT. Adapun integrasi indikator *Tafa'ul Championing* sebagaimana tersaji dalam Tabel 2.7.

Tabel 2.7. Integrasi *Championing* dengan *Tafa'ul*

Tafa'ul	Championing	Integrasi
Berperasangka baik dalam memandang perubahan	Kesediaan memperjuangkan keberhasilan perubahan	Kesediaan memperjuangkan keberhasilan perubahan dan berprasangka baik dalam memandang perubahan
Keyakinan akan adanya pertolongan Allah	Kesediaan mengajak orang lain untuk berubah	Kesediaan mengajak orang lain untuk berubah dan keyakinan akan adanya pertolongan Allah

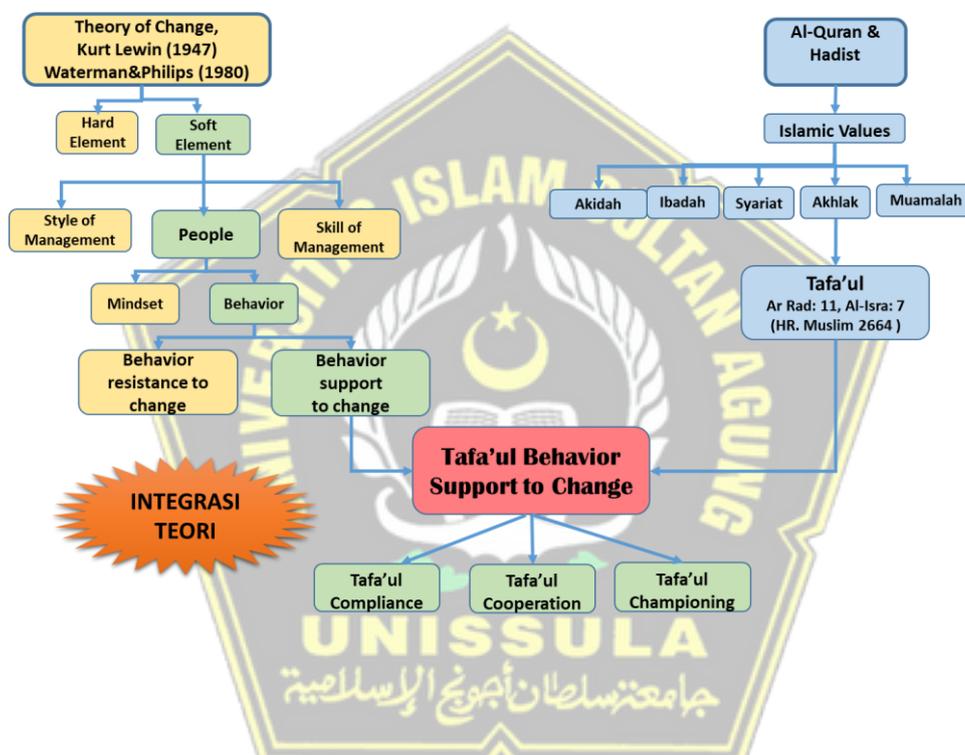
Tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari kegagalan	Kesediaan meyakinkan orang lain untuk berubah	Kesediaan menyakinkan orang lain untuk berubah dan tidak mudah putus asa serta cepat bangkit dari kegagalan
Bersemangat atas hal-hal yang bermanfaat di dunia dan akhirat	Kesediaan menginspirasi orang lain untuk berubah	Kesediaan menginspirasi orang lain untuk berubah dan bersemangat atas hal-hal yang bermanfaat di dunia dan akhirat

Berdasarkan Tabel 2.7 di atas, integrasi dari nilai Islam Tafa'ul dan dimensi dari *Behavior Support to Change* yaitu *Championing* menghasilkan suatu konsep baru yang disebut sebagai *Tafa'ul Championing*. *Tafa'ul Championing* adalah kesediaan untuk mau memperjuangkan, mengajak orang lain, meyakinkan dan menginspirasi orang lain untuk memperjuangkan perubahan organisasi dengan rasa optimis serta bersemangat didalam hal-hal yang dapat membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT.



2.7 Integrasi Teori

Berdasarkan kajian mengenai *theory of change*, dan kajian nilai Islam maka dapat diintegrasikan konsep *Tafa'ul Behavior Support to Change* sebagaimana disajikan dalam gambar berikut ini.



Gambar 2.2. Integrasi Teori dengan Nilai Islam

Berdasarkan integrasi teori di atas, kemudian disintesa dan disimpulkan bahwa *Tafa'ul Behavior Support to Change* adalah perilaku yang dimiliki oleh karyawan dalam mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi untuk menuju pada kebaikan, yang dilandasi oleh rasa optimisme karena adanya keyakinan akan pertolongan dan ridho dari Allah SWT.

2.8 Organizational Justice

Karyawan pada dasarnya bertanggung jawab terhadap proses perubahan karena berhasil atau gagalnya perubahan organisasi tergantung pada perilaku karyawan yang ada di dalamnya (Kebede & Wang, 2022). Karyawan juga sebagai objek sekaligus subjek dari hampir semua keputusan di kehidupan organisasi mereka. Beberapa dari keputusan ini berkaitan dengan gaji yang diperoleh individu, beberapa berhubungan dengan proyek yang mereka lakukan, dan beberapa berhubungan dengan lingkungan sosial di mana mereka bekerja. Meskipun kemajuan teknologi menjanjikan peningkatan signifikan dalam efisiensi dan produktivitas bisnis organisasi namun persepsi karyawan tentang organisasi merupakan kontributor utama kegagalan dari inisiatif perubahan (Oreg et al., 2011).

Persepsi karyawan tentang perlakuan adil oleh organisasi mereka dinamakan sebagai keadilan organisasi (Gagné et al., 2015). Keadilan adalah sebuah penilaian individu terhadap keputusan dan pengambilan prosedur organisasi. Keadilan organisasi mampu mempengaruhi perilaku individu di dalam organisasi yang pada akhirnya akan membuat individu mau mendukung perubahan organisasinya (Arnéguy et al., 2018). Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Rupp et al., 2017) yaitu terdapat korelasi positif antara persepsi keadilan dan perilaku anggota organisasi.

Keadilan organisasi merupakan bagian penting dari hubungan interpersonal antara karyawan dan tempat dimana mereka bekerja. Karyawan memantau keadilan proses, hasil, dan perlakuan interpersonal di organisasi mereka. Ketika karyawan melihat organisasi mereka bersikap adil, maka empat kebutuhan individu yang penting terpenuhi bagi mereka: kebutuhan akan rasa memiliki, kebutuhan akan makna, kebutuhan untuk harga diri yang positif, dan kebutuhan akan kendali (Cropanzano & Mitchell, 2005). Persepsi tentang organisasi yang adil dapat membawa manfaat bagi karyawan dan organisasi seperti mempengaruhi perilaku karyawan di dalam organisasi dan meningkatkan produktifitas (Greenberg, 1990), serta dapat meningkatkan keterikatan dengan organisasi, dan meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap organisasinya. Hal ini dapat terjadi karena terpenuhinya keingintahuan karyawan bahwa segala sesuatunya sudah dilakukan dengan benar dan dengan rasa moralitas, serta dapat membuat karyawan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap diri mereka sendiri, terhadap orang lain dan terhadap organisasinya (Arnéguy et al., 2018).

Keadilan organisasi terdiri atas keadilan *distributive*, *procedural* dan *interactional*. Keadilan distributif adalah sejauh mana *outcomes* atau hasil dialokasikan secara adil sesuai dengan kontribusinya. Komponen *distributive justice* menurut (Cropanzano & Mitchell, 2005) adalah: (1) *Equity* (memberikan kompensasi kepada karyawan berdasarkan kontribusi masing-masing); (2) *Equality* (memberikan kompensasi yang sama kepada setiap karyawan); (3) *Need* (memberikan tunjangan berdasarkan kebutuhan masing-masing). Sedangkan peneliti lainnya (Niehoff & Moorman, 1993) mengatakan bahwa indikator dari

keadilan distributif tidak hanya berupa pemberian gaji dan tunjangan yang bersifat financial, namun juga pemberian kesempatan mengembangkan diri, penghargaan dan pengakuan harus sesuai dengan bobot pekerjaan yang diberikan kepadanya. Sehingga dapat dikatakan bahwa *distributive justice* tidak hanya berupa pembagian hasil yang bersifat *financial* namun juga *non-financial*.

Keadilan prosedural merupakan keadilan organisasi yang berhubungan dengan prosedur pengambilan keputusan oleh organisasi yang ditujukan kepada anggotanya (Colquitt et al., 2013). Sedangkan menurut (Bayraktar, 2019) keadilan prosedural merupakan persepsi karyawan tentang keadilan atas proses yang digunakan untuk mendistribusikan hasil. Menurut (Kreitner & Kinici, 2018), keadilan prosedural adalah keadilan yang dirasakan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk mengalokasikan keputusan. *Procedural justice* menetapkan prinsip-prinsip dalam menentukan dan mengukur karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Komponen *procedural justice* adalah: (1) Konsistensi (semua karyawan diperlakukan dengan perlakuan yang sama); (2) Bebas dari bias (tidak ada diskriminasi); (3) Akurasi (keputusan diambil berdasarkan informasi yang akurat); (4) Representasi dari semua yang terlibat (keputusan yang diambil melibatkan semua pihak yang terkait); (5) Etika (norma perilaku professional tidak dilanggar).

Keadilan *interactional* adalah lebih kepada mengevaluasi apakah seseorang merasa diperlakukan adil oleh rekan kerja dan supervisor secara hormat dan bermartabat (Crow et al., 2012), sedangkan *informational justice* adalah cara yang digunakan untuk menginformasikan hasil yang didapat dari pengambilan

keputusan. Komponen *informational justice* menurut (Colquitt, 2001) adalah: (1) Masuk Akal (penjelasan yang beralasan dan logis dirasa lebih adil) (2) Tepat Waktu (melalui ketepatan waktu secara interaktif menghasilkan efek yang nyata).

Persepsi atas keadilan organisasi memiliki pengaruh yang potensial terhadap sikap dan perilaku karyawan di dalam organisasi (Sharma & Kumra, 2020), karena keadilan di dalam organisasi mampu meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap organisasinya (Arif et al., 2020) yang pada akhirnya membuat karyawan mau mendukung organisasi termasuk kebijakan untuk melakukan perubahan. Karyawan yang memiliki persepsi adil terhadap organisasinya akan lebih mungkin menerima perubahan organisasi. Oleh karena itu keadilan organisasi sangat penting dalam mengembangkan sikap dan perilaku positif karyawan dalam menghadapi perubahan.

Tabel 2.8. State of the Art Organizational Justice

Peneliti	Temuan
Greenberg, 1990	Keadilan organisasi adalah suatu konsep yang menyatakan persepsi pekerja berkenaan dengan seberapa besar andil karyawan didalam perusahaan serta persepsi karyawan terhadap hasil yang diperoleh dari perusahaan
Cropanzano (2000)	Konsep keadilan dalam organisasi secara garis besar dibagi ke dalam tiga klasifikasi yaitu (1) keadilan distribusi (hasil yang mereka terima dari organisasi); (2) keadilan prosedural (kebijakan formal atau proses dalam pencapaian sesuatu yang sudah dialokasikan organisasi); dan (3) keadilan interpersonal (sikap/keputusan yang diambil oleh pembuat keputusan antar personal dalam organisasi)
Colquit, (2001)	Keadilan Organisasi dibagi menjadi empat dimensi yaitu distributive justice, procedural justice, interactional justice dan informational justice

(Parker & Kohlmeier, 2005)

Keadilan organisasional meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang mereka alami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi. Rasa keadilan akan muncul ketika otoritas organisasi konsisten dan tidak bias dalam pengambilan keputusan organisasi terutama terkait dengan alokasi gaji dan promosi.

(Robbins & Judge, 2015)

Keadilan organisasi adalah keseluruhan persepsi tentang apa yang adil di tempat kerja, yaitu sejauh mana individu percaya akan hasil yang diterima dan cara individu diperlakukan di dalam perusahaan secara adil, setara, dan sesuai dengan standar moral dan etika yang diharapkan, yang telah diterapkan untuk menyelidiki berbagai perilaku dan perilaku yang relevan secara organisasi.

(Kurtessis et al., 2017)

Keadilan organisasi adalah perasaan adil yang dirasakan karyawan terhadap organisasi untuk dapat memenuhi kebutuhan sosio-emosionalnya, sehingga karyawan mau berkontribusi pada identifikasi dan keterlibatan pekerjaan dalam sebuah organisasi dalam hal besar ataupun kecil

Berdasarkan *state of the art* di atas dapat disimpulkan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memperlakukan karyawan secara adil, yang terdiri atas empat dimensi yaitu adil dalam mengalokasikan hasil sesuai dengan kontribusinya (*distributive justice*), adil dalam pengambilan Keputusan dalam mengalokasikan hasil tersebut (*procedural justice*), adil dalam berinteraksi dengan sesama rekan kerja (*interactional justice*) dan adil dalam membagikan informasi (*informational justice*). Keadilan organisasi dapat mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, jika karyawan memiliki persepsi organisasi memiliki keadilan maka karyawan akan mendukung organisasi begitu pula hal sebaliknya.

2.9 Inclusive Leadership

Individu dan organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin mempengaruhi hasil positif dan hasil negatif individu dan organisasi (Carmeli et al., 2010). Secara historis, penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan dan hasil karyawan difokuskan pada pendekatan sifat kepemimpinan dan teori kepemimpinan situasional kepemimpinan (Bass et al., 2003). Namun, organisasi menjadi global dengan adanya perubahan teknologi yang pesat serta latar belakang budaya dan tenaga kerja yang beragam (Daft, 2011). Banyak organisasi publik bertujuan untuk meningkatkan kinerja mereka inklusivitas berdasarkan prediksi manfaat peningkatan efektivitas, lebih besar keragaman dalam perspektif dan ide, serta peningkatan keterwakilan dan daya tanggap menuju masyarakat yang terdiversifikasi (Ashikali et al., 2021).

Saat ini, para pemimpin harus mengelola tenaga kerja jauh lebih beragam dibandingkan satu dekade yang lalu. Tren keberagaman ini diperkirakan akan terus berlanjut di masa depan. Bakat yang beragam memainkan peran penting dalam pertumbuhan organisasi maupun bisnis. Oleh karena itu kepemimpinan inklusif merupakan hal yang sangat penting di dunia global yang organisasinya sangat beragam di tengah era perubahan, karena mampu untuk membentuk keyakinan positif anggota tim mengenai suara mereka dalam masalah organisasi utamanya terkait perubahan organisasi. Peneliti berpendapat bahwa pemimpin yang inklusif akan mendorong pengikutnya untuk memberikan masukan, selalu ada, mudah diakses, serta terbuka dalam urusan organisasi (Nembhard & Edmondson, 2006).

Tabel 2.9. State of the Art Inclusive Leadership

Peneliti	Temuan
(Carmeli et al., 2010)	Pemimpin inklusif adalah mereka yang terbuka terhadap karyawan dan bersedia untuk mendiskusikan ide-ide dan peluang baru dengan karyawan, sehingga karyawan akan lebih cenderung merasa bahwa mereka dihormati dan gagasan serta upaya mereka akan dihargai oleh organisasi
(S. B. Choi et al., 2015)	Pemimpin iklusif menumbuhkan rasa memiliki dan menghargai keunikan, yang akan membuat terpenuhinya kebutuhan psikologis mendasar dari karyawan, sehingga kemungkinan besar karyawan akan memiliki komitmen afektif terhadap organisasi.
(Chrobot-Mason et al., 2016)	Pemimpin inklusif lebih cenderung menunjukkan perilaku menghargai keunikan karyawan dan kebutuhan akan rasa memiliki, menginspirasi karyawan untuk terlibat penuh dalam pekerjaan Mereka
(Randel et al., 2018)	Berbeda dengan gaya kepemimpinan lainnya seperti transformasi dan kepemimpinan otentik, kepemimpinan inklusif, dalam hal ini, memberikan keadaan penting bagi sebuah tim untuk menyeimbangkan kebutuhan individu akan kekhasan, rasa memiliki, dan tujuan untuk mencapai
(Qi et al., 2019)	konsekwensi positif dari keragaman tim Pemimpin inklusif selalu ada & dapat diakses oleh karyawan kapan pun dibutuhkan, karyawan akan merasa bahwa pemimpin selalu mendukung mereka, sehingga karyawan pun akan mendukung pimimpin

Berdasarkan *state of the art* yang disajikan pada Tabel 2.8. di atas dapat disimpulkan bahwa *inclusive leadership* adalah pemimpin yang memiliki sifat mendorong bawahan untuk mau berkontribusi, menghargai keunikan dan keberagaman, selalu ada ketika dibutuhkan serta mudah diakses oleh karyawan,

sehingga karyawan akan merasa bahwa pimpinan menghargai setiap usahanya dan selalu mendukungnya, dan karyawan pun akan berlaku sama yaitu akan mendukung pimpinan dalam hal perubahan.

2.10 Self-Efficacy

Efikasi diri merupakan atribut individu yang membantu seseorang menghadapi keadaan tertentu. Efikasi diri mengacu pada keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tertentu yang spesifik, dihasilkan dari pertimbangan informasional terhadap kompetensinya untuk menangani tugas (Bandura, 1978). Dalam konteks perubahan organisasi, penelitian sebelumnya mengajukan beberapa hal definisi efikasi diri. Pertama, efikasi diri merujuk pada kemampuan yang dirasakan untuk menangani situasi tertentu. Kedua, terkait efikasi diri terhadap perubahan mengacu pada sejauh mana seseorang yakin bahwa dia mempunyai keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas terkait perubahan (Bayraktar & Jiménez, 2020).

Perubahan organisasi sering kali mengandung tekanan tinggi dan kemungkinan besar akan menimbulkan dampak buruk ketidakpastian dan ketidaknyamanan pribadi. Dalam hal ini, karakteristik pribadi memainkan peran penting yaitu bagaimana individu mampu menghadapi dan melewati situasi yang menantang. Efikasi diri juga bermanfaat bagi organisasi dalam menentukan reaksi dan perilaku karyawan terhadap perubahan organisasi (Alnoor et al., 2020).

Tabel 2.10. State of The Art Self Efficacy

Peneliti	Temuan
(Bandura, 1978)	Efikasi diri mengacu pada keyakinan seseorang pada kemampuannya menyelesaikan tugas tertentu
(Appelbaum & Hare, 1996)	Efikasi diri dihasilkan dari pertimbangan informasi terhadap kompetensinya untuk menangani tugas
(Wanberg & Banas, 2000)	Efikasi diri terkait perubahan merujuk pada efikasidiri individu kemampuan yang dirasakan untuk menangani perubahan dalam situasi tertentu
(Kreitner & Kinichi, 2003)	Keyakinan seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu. Individu yang memiliki <i>self-efficacy</i> yang tinggi akan memiliki motivasi yang kuat dan akan ditunjukkan dengan emosi yang stabil dan perilaku untuk menuju kesuksesan
(Holt et al., 2007)	Efikasi diri terkait perubahan mengacu pada sejauh mana seseorang percaya bahwa dia mempunyai keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakantugas dan aktivitas yang berkaitan dengan perubahan
(Bayraktar & Jiménez, 2020)	Efikasi diri di era perubahan mengacu pada keyakinan individu tentang kemampuannya untuk mencapai tuntutan perubahan

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya dapat disimpulkan efikasi diri adalah keyakinan diri individu untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang tertentu yang spesifik. Sedangkan efikasi diri terhadap perubahan adalah keyakinan diri untuk mencapai keberhasilan tugas yang spesifik dalam hal ini keberhasilan dalam menghadapi tuntutan perubahan. Sehingga individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi, akan memiliki perilaku untuk mendukung perubahan. dan memenuhi tuntutan perubahan organisasi. Sehingga, proposisi 1 dari penelitian ini sebagaimana dideskripsikan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3. Proposisi 1 Tafa'ul Behavior Support to Change

Berdasarkan Gambar 2.3. disusun proposisi 1 sebagaimana berikut ini:

Proposisi 1: Tafa'ul Behavior Support to Change

Tafa'ul Behavior Support to Change (TBStC) atau perilaku Tafa'ul untuk mendukung perubahan adalah perilaku yang dimiliki oleh karyawan dalam mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi untuk menuju kebaikan, yang dilandasi dengan rasa optimisme karena adanya keyakinan akan pertolongan dan ridho dari Allah SWT.

TBStC (Tafa'ul Compliance, Tafa'ul Cooperation dan Tafa'ul Championing) akan dapat terwujud jika organisasi yang sedang berubah mampu memberikan persepsi adil bagi karyawannya, pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang inclusive dan jika individu di dalam organisasi memiliki self-efficacy dalam menghadapi perubahan

2.11 Employee Change Engagement

Keterikatan karyawan terhadap organisasi menjadi topik yang hangat dalam beberapa tahun terakhir. Keterikatan karyawan menurut Kahn (1990) didefinisikan sebagai keterikatan secara fisik, kognitif dan psikologis (emosi dan spiritual) ketika menduduki dan menjalankan peran di dalam organisasi. Aspek psikologis menyangkut bagaimana perasaan karyawan dan apakah mereka mempunyai sikap positif atau negatif terhadap organisasinya dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari keterikatan karyawan menyangkut energi fisik yang digunakan oleh individu untuk melaksanakan perannya.

Sedangkan keterikatan karyawan di dalam proses perubahan dianalogikan dari keterikatan karyawan yang di definisikan oleh (S. L. Albrecht et al., 2020) sebagai ekspresi yang lebih berenergi dan motivasional dari sikap terkait perubahan positif seperti keterbukaan untuk berubah, kesiapan untuk berubah, komitmen untuk berubah, dan kemauan untuk ikut aktif dalam perubahan organisasi. Keterikatan perubahan juga dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku terkait pekerjaan yang bertahan lama dan positif ditandai dengan antusiasme dan kemauan yang tulus untuk mendukung, mengadopsi, dan mempromosikan perubahan organisasi (S. L. Albrecht et al., 2023).

Definisi dari keterikatan karyawan terhadap perubahan dapat disimpulkan yaitu terdiri atas dua kualitas dasar keterikatan karyawan yaitu energi positif dan keterikatan aktif (Macey & Schneider, 2008) dalam konteks perubahan organisasi. Keterikatan terhadap perubahan juga dapat dicirikan sebagai konstruksi gairah tinggi dan valensi tinggi (Truss, 2006).

Tabel 2.11. State of The Art Employee Change Engagement

Peneliti	Temuan
(Kahn, 1990)	Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai keterikatan secara fisik, kognitif dan psikologis ketika menduduki dan menjalankan peran di dalam organisasi
(Baumruk, 2004)	Keterikatan karyawan didefinisikan sebagai komitmen emosional dan intelektual kepada organisasi
(Macey & Schneider, 2008)	Definisi dari keterikatan karyawan terhadap perubahan dapat disimpulkan yaitu terdiri atas dua kualitas dasar keterikatan karyawan yaitu energi positif dan keterikatan aktif
(Bakker, 2011)	Keterikatan perubahan karyawan terbagi menjadi dua dimensi dimensi “energi” mencerminkan antusiasme karyawan terhadap perubahan, dimensi “keterikatan aktif” mencerminkan upaya aktif menuju pencapaian perubahan yang sukses, keduanya adalah analogi dari semangat dan dedikasi
(S. L. Albrecht et al., 2023)	Keterikatan perubahan dapat didefinisikan sebagai sikap dan perilaku terkait pekerjaan yang bertahan lama dan positif ditandai dengan antusiasme dan kemauan yang tulus untuk mendukung, mengadopsi, dan mempromosikan perubahan organisasi
(Rozak & Fachrunnisa, 2024)	Keterikatan kolektif organisasi terdiri atas empat dimensi yaitu fisik, kognitif, psikologis dan spiritual melengkapi dimensi keterikatan karyawan sebelumnya dimana hanya terdapat tiga dimensi yaitu fisik, kognitif dan psikologis

Berdasarkan kajian yang dilakukan oleh penelitian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa *employee change engagement* adalah sikap dan perilaku terkait pekerjaan yang bertahan lama dan ikut secara aktif yang ditandai dengan antusiasme dan kemauan yang tulus untuk mendukung, mengadopsi, dan mempromosikan perubahan organisasi, tidak hanya dari aspek fisik tetapi juga kognitif dan psikologis (emosi dan spiritual). *Employee change engagement* menjadi penting dan kritis dalam manajemen perubahan karena yang menentukan kegagalan atau pun keberhasilan perubahan adalah sikap dan perilaku karyawan terhadap perubahan (Ahmad & Cheng, 2018).

Individu yang memiliki perilaku mendukung perubahan akan memiliki kinerja yang lebih baik, karena mereka akan lebih bersemangat dan antusias dalam menghadapi perubahan. Jika karyawan memiliki semangat dan antusias dalam mendukung perubahan, maka karyawan tersebut akan memiliki sifat positif terhadap pelaksanaan perubahan organisasi (Holt et al., 2007). Peran penting dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* terhadap *Employee Change Engagement* bagi perubahan sebagaimana diuraikan di atas, dirumuskan dalam proposisi 2 seperti gambar berikut ini:



Gambar 2.4. Proposisi 2 Employee Change Engagement

Berdasarkan Gambar 2.4. disusun proposisi 2 sebagaimana berikut ini:

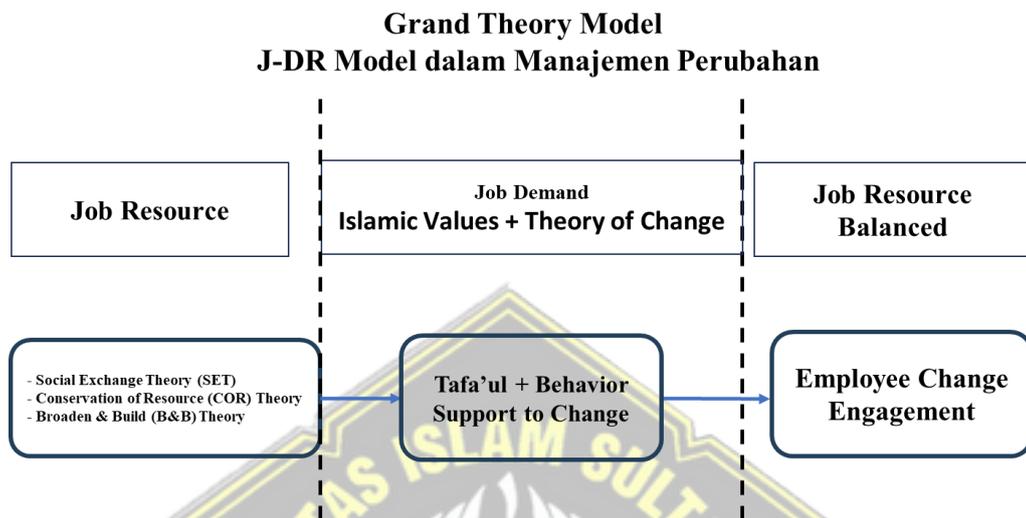
Proposisi 2: Employee Change Engagement

Employee Change Engagement adalah sikap dan perilaku SDM yang bertahan lama dan terlibat secara aktif yang ditandai dengan antusiasme dan kemauan yang tulus untuk mendukung, mengadopsi, dan mempromosikan perubahan yang diinisiasi oleh organisasi, tidak hanya dari aspek fisik tetapi juga kognitif dan psikologis, dan spiritual. Perilaku yang *Tafa'ul* dalam mendukung perubahan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan tidak hanya dari aspek fisik tetapi juga kognitif, psikologis, dan spiritual dari karyawan

Peningkatan keterikatan karyawan terhadap perubahan akan dapat terwujud jika karyawan/individu memiliki perilaku *Tafa'ul* dalam mendukung perubahan yaitu perilaku individu yang optimis untuk mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi untuk menuju kebaikan yang dilandasi dengan nilai optimisme karena yakin akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT

Berdasarkan hubungan proposisi 1 dan proposisi 2 sebagaimana dijabarkan di atas yakni proposisi *Tafa'ul Behavior Support to Change* dan *Employee Change*

Engagement maka membentuk model teoritikal dasar (*Grand Theoretical Model*) sebagaimana tersaji dalam Gambar 2.5 berikut ini:



Gambar 2.5. Grand Theoretical Model

Sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi seperti keadilan organisasi, kepemimpinan inklusif dan *self-efficacy* sebagai sumber daya yang dimiliki oleh individu di harapkan mampu mendorong perilaku individu untuk mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi menuju kebaikan berlandaskan optimisme serta semangat karena yakin akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT. Perilaku Tafa'ul dalam mendukung perubahan pada akhirnya akan mampu meningkatkan *employee change engagement*.

2.12. Model Empirik Penelitian

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

A. *Organizational Justice dan Tafa'ul Behavior Support to Change*

Perspektif teoritis yang menjelaskan anteseden tingkat organisasi dan perilaku terkait adalah teori pertukaran sosial (SET), yang menunjukkan bahwa pegawai lebih cenderung menukar keterikatan mereka dengan sumber daya dan manfaat yang disediakan oleh organisasi mereka (Saks, 2006). SET berasumsi bahwa jika sebuah organisasi menawarkan sumber daya ekonomi dan sosio-emosional kepada karyawannya, maka karyawan merasa berkewajiban untuk merespons dengan tingkat keterikatan yang sesuai. Sebaliknya, mereka mungkin tidak terlibat dalam organisasi mereka ketika organisasi gagal memenuhi janjinya dengan mengabaikan kompensasi yang memadai, promosi, keamanan kerja, kesempatan pelatihan, dan insentif lain yang diinginkan (Cropanzano & Mitchell, 2005). SET menyiratkan bahwa, ketika tuntutan pekerjaan secara bertahap meningkat dengan ekspektasi yang lebih besar terhadap sumber daya yang lebih sedikit, maka karyawan akan cenderung bermain aman kecuali yakin timbal balik organisasi akan memberikan hal yang sepadan. Oleh karena itu, keadilan sangat penting sebagai upaya penghargaan, yang memungkinkan adanya kontrak psikologis di mana karyawan percaya akan penerimaan keuntungan di masa depan dan organisasi mengakui kewajibannya. Keadilan organisasi dapat menjadi perekat tak berwujud dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan (Rupp et al., 2017). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis 1 sebagai berikut ini:

H1: *Organizational Justice* mampu mendorong terbentuknya perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan

B. *Inclusive Leadership* dan *Tafa'ul Behavior Support to Change*

Gaya kepemimpinan telah dieksplorasi sebagai faktor yang mampu memicu keterikatan dan pengaruhnya perilaku karyawan. Misalnya, kepemimpinan di tingkat tim telah terbukti menjadi sumber daya potensial bagi perilaku karyawan. Pemimpin akan memimpin karyawan dengan membentuk model mental bersama dan memfasilitasi gerakan kolektif, termasuk perilaku untuk berubah (Mehra et al., 2006). Perilaku pemimpin yang inklusif juga dapat mempengaruhi persepsi dan perilaku karyawannya di dalam organisasi, pemimpin inklusif mampu memfasilitasi kepuasan dan kebutuhan psikologis karyawan, serta mampu memprediksi keterlibatan kerja karyawan (Helfrich et al., 2009). Peneliti lainnya (S. B. Choi et al., 2015) berpendapat bahwa kepemimpinan inklusif berhubungan positif dengan keterikatan dan perilaku karyawan, karena mendorong keterbukaan terhadap masukan karyawan dan membantu memecahkan masalah yang muncul selama proses perubahan. Pemimpin inklusif juga mampu menginternalisasi serta memicu motivasi karyawan, sehingga karyawan akan bersedia melakukan upaya ekstra untuk mengembangkan kemampuan guna memenuhi tuntutan pekerjaan (Bao et al., 2022). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis 2 sebagai berikut:

H2: *Inclusive Leadership* mampu mendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan

C. *Self-Efficacy* dan *Tafa'ul Behavior Support to Change*

Teori *Broaden-and-build* (B&B) memberikan kerangka konseptual dengan menyatakan bahwa emosi positif memperluas wawasan karyawan, repertoar tindakan-pikiran sesaat dan membangun sumber daya pribadi mereka yang bertahan lama yang berfungsi sebagai cadangan untuk mengatasi pemicu stres di masa depan (Fredrickson, 2013). Karyawan dengan sikap positif, seperti efikasi diri, harga diri, dan ketahanan, lebih percaya diri dalam membuat menghadapi perubahan. (Chen & Huang, 2016) menemukan bahwa keyakinan diri adalah pendorong utama ketersediaan psikologis untuk keterikatan dan perilaku karyawan, dengan tingkat keyakinan diri yang lebih tinggi karyawan akan lebih yakin dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada mereka. Karyawan yang memiliki efikasi diri adalah yang yakin terhadap diri dalam mengambil inisiatif dan mampu menjaga konsistensi dan mampu implementasi ide bahkan ketika menghadapi hambatan (Chen & Huang, 2016).

Efikasi diri mengacu pada keyakinan diri seseorang pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tertentu (Bandura, 1978), dihasilkan dari pertimbangan informasional terhadap kompetensinya untuk menangani tugas (Appelbaum & Hare, 1996). Dalam konteks perubahan organisasi, penelitian sebelumnya mengajukan beberapa hal definisi efikasi diri. Pertama, efikasi diri terkait perubahan merujuk pada efikasi diri individu kemampuan yang dirasakan untuk menangani perubahan dalam situasi tertentu (Wanberg & Banas, 2000). Kedua, terkait efikasi diri terhadap perubahan mengacu pada sejauh

mana individu yakin bahwa individu tersebut mempunyai keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas dan aktivitas yang berkaitan dengan perubahan (Holt et al., 2007). Terakhir, efikasi diri untuk berubah mengacu pada keyakinan individu tentang kemampuannya untuk mencapai tuntutan perubahan (Bayraktar & Jiménez, 2020).

Efikasi diri terhadap perubahan dapat dipahami sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk menangani tugas dan tuntutan yang berkaitan dengan perubahan. Selain itu, perubahan organisasi sering kali mengandung tekanan tinggi dan kemungkinan besar akan menimbulkan dampak buruk ketidakpastian dan ketidaknyamanan pribadi (Holt & Vardaman, 2013). Dalam hal ini, karakteristik pribadi memainkan peran penting dalam bagaimana individu mampu menghadapi dan melewati situasi yang menantang. Efikasi diri bermanfaat bagi organisasi dalam menentukan reaksi dan perilaku karyawan terhadap perubahan organisasi (Rafferty et al., 2009). Karyawan dengan tingkat efikasi diri terhadap perubahan yang tinggi kemungkinan besar akan terlibat dalam perilaku dukungan untuk perubahan karena mereka memiliki kapasitas untuk menggunakan kompetensi mereka (Rafferty & Minbashian, 2019). Individu dengan efikasi diri terhadap perubahan yang tinggi cenderung menggunakan pendekatan pemecahan masalah untuk menangani tugas-tugas tertentu dan, pada gilirannya, cenderung memberikan kinerja yang lebih baik, termasuk tuntutan untuk berubah (Afzal et al., 2019) dan akan lebih memiliki komitmen untuk mendukung organisasi berubah. Penelitian telah menunjukkan bahwa efikasi diri terkait perubahan merupakan

prediktor yang signifikan untuk perilaku mendukung perubahan (Faupel & Süß, 2019). Sehingga, karyawan dengan efikasi diri yang tinggi akan cenderung menunjukkan perilaku yang mendukung terhadap perubahan. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis 3 sebagai berikut ini:

H3: Efikasi diri terkait perubahan mampu mendorong terbentuknya perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan

D. Tafa'ul Behavior Support to Change dan Employee Change Engagement

Perubahan organisasi dapat dilihat sebagai sesuatu yang baru dan aneh serta menghasilkan ketidakpastian dan pada gilirannya mendorong karyawan merasa stres dan menolak perubahan (Holt & Vardaman, 2013). Organisasi perlu untuk mengurangi ketidakpastian yang ditimbulkan dari perubahan guna mencegah reaksi resistensi oleh karyawan. Dengan kata lain, organisasi perlu mendorong anggotanya untuk memiliki perilaku yang menguntungkan, seperti perilaku mendukung perubahan.

Sikap dan perilaku karyawan terhadap perubahan merupakan komponen penting dalam menentukan apakah suatu upaya perubahan organisasi berhasil atau gagal (Nwanzu & Babalola, 2019). Dukungan perilaku untuk perubahan sangat penting untuk keberhasilan perubahan karena dapat memfasilitasi tujuan perubahan (H. Shin et al., 2015). Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong anggotanya untuk mendukung perubahan. Kosep baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* ini mengisi kekurangan yang ada pada theory of change dimana perilaku mendukung perubahan masih bersifat transaksional dan berorientasi pada materi semata.

Konsep *Tafa'ul Behavior Support to Change* memberikan warna baru dalam membangun perilaku yang baik untuk mendukung perubahan berdasarkan nilai-nilai Islam. Orientasi capaian yang lebih komprehensif yaitu optimis dan bersemangat atas hal-hal yang membawa kebaikan akan membawa kemanfaatan untuk jangka panjang tidak hanya sebatas kepentingan organisasi, namun juga untuk investasi kebahagiaan di akhirat.

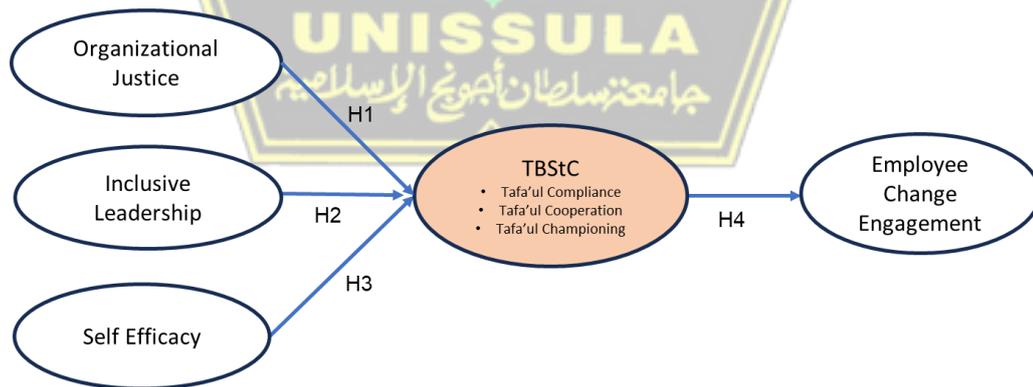
Perilaku individu merupakan interaksi antar individu dengan individu atau individu dengan lingkungannya, perilaku setiap individu sangatlah dipengaruhi oleh lingkungan dimana individu tersebut berada. Perilaku individu dalam organisasi adalah bentuk interaksi antara karakteristik individu dengan karakteristik organisasi. Sedangkan perilaku organisasi sangat ditentukan oleh perilaku individu yang ada di dalam organisasi tersebut (Luthans et al., 2007). Menurut (Herscovitch & Meyer, 2002) ada tiga jenis perilaku yang mendukung perubahan: kepatuhan (*Compliance*), kerja sama (*Cooperation*), dan memperjuangkan (*Championing*). Perilaku mendukung perubahan didefinisikan sebagai rangkaian perilaku yang dilakukan oleh karyawan yang merasa terikat dengan organisasi, merasa berkewajiban melakukan serangkaian perilaku yang relevan terhadap kesuksesan perubahan (Bahrami et al., 2016).

Karyawan yang bersedia untuk memperjuangkan perubahan memiliki energi yang lebih untuk memastikan perubahan tersebut dapat berhasil, sehingga karyawan akan aktif terlibat dalam setiap proses perubahan. Karyawan yang merasa bersemangat, terikat secara positif dan aktif dengan perubahan diperlukan

untuk perubahan organisasi yang sukses dan berkelanjutan, sehingga karyawan akan bersedia melakukan eksperimen terhadap perubahan, dan secara aktif mendukung dan mengadopsi mengusulkan inisiatif baru melalui sikap dan perilaku mendukung perubahan (van Emmerik et al., 2009) yang pada akhirnya akan membuat karyawan merasa terikat dalam mengawal perubahan. Pada literatur mengenai engagement (Bakker, 2011); (Bakker & Demerouti, 2014), keterikatan dianggap lebih efektif membangun gairah yang lebih tinggi daripada kepuasan atau komitmen kerja (S. L. Albrecht et al., 2020). Oleh karena itu dirumuskan hipotesis 4 sebagai berikut ini:

H4: *Tafa'ul Behavior Support to Change* dapat meningkatkan *Employee Change Engagement*

Berdasarkan kajian pustaka dan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan di atas maka dapat disajikan model empirik penelitian berikut ini:

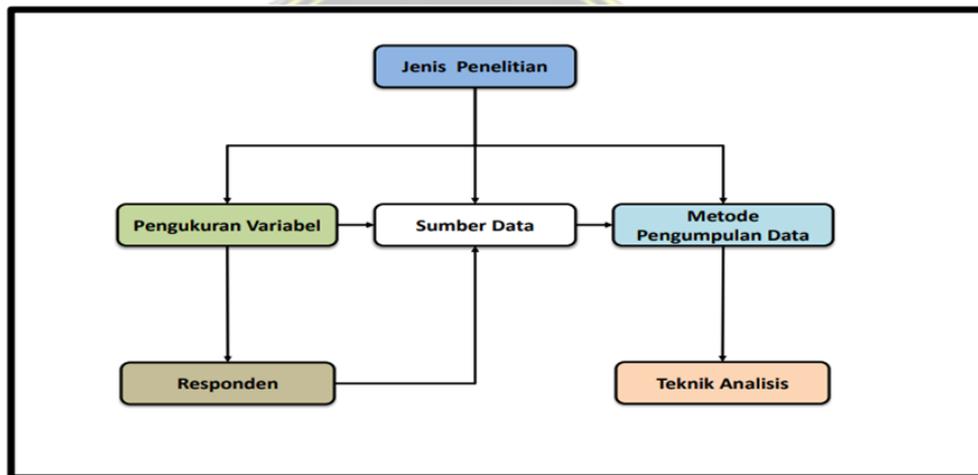


Gambar 2.6. Model Empirik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang: jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian nampak pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Alur Metode Penelitian

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah “*Exploratory dan Explanatory Research*” atau penelitian yang bersifat mengeksplorasi makna dan pengembangan pengukuran konsep baru dan menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas dan terikat yang ada di dalam hipotesis (Payne and Grey, 2014). Metode ini akan menjelaskan konsep baru sebagai sebuah variabel novelty dengan variabel lain pada model yang akan diteliti. Pendekatan ini digunakan dengan dasar bahwa ada

dua tahap dari penelitian ini yaitu tahap *exploratory research* dan tahap *explanatory research*.

3.1.1 Penelitian Tahap I (*Exploratory Research*)

Pada tahap explorasi bertujuan untuk membangun konsep baru tentang perilaku mendukung perubahan yang berbasis nilai Islam yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) berikut pengukurannya. Pada penelitian tahap explorasi, akan dilaksanakan tiga kegiatan penelitian yaitu:

1. Evaluasi dan rekonstruksi konsep *Behavior Support to Change* dengan Tafa'ul dengan cara melakukan meta analisis data melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan menggunakan aplikasi *Publish or Perish* (PoP). Proses metadata dengan melakukan pemilihan artikel pada *google scholar* dan *scopus* dengan kriteria:
 - 1) Sesuai dengan bidang ilmu dan tema yang dibahas
 - 2) Berdasar pada artikel jurnal yang masuk pada peringkat Q1 dan Q2
 - 3) Penghindaran duplikasi artikel
 - 4) Penghindaran dari tema yang tidak sesuai
2. Mengembangkan item pengukuran dengan cara melakukan *focus group discussion* (FGD) dengan para ahli yang *expert* di bidang manajemen perubahan, *Islamic World View* dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menangani manajemen perubahan untuk mengembangkan item-item pengukuran dari konsep baru. Teknik analisis data menggunakan empat tahapan yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teknik ini dimulai dari proses pengumpulan data dengan

memilih topik kajian, menentukan pengkajian literatur, mengembangkan kategori/analisis sub unit dan mengembangkan instrument sampai dapat ditarik kesimpulan berupa konsep baru.

3. Melakukan validitas item-item pengukuran hasil *focus group discussion* (FGD) dengan responden terpilih. Pada penelitian tahap *exploratory research* ini bertujuan untuk membangun suatu konstruk baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) dengan cara menguji validitas dari setiap item-item pengukurannya dengan menggunakan alat analisis EFA (*Exploratory Factor Analysis*) dan CFA(*Confirmatory Factor Analysis*).

3.1.2 Penelitian Tahap II (*Explanatory Research*)

Tahap selanjutnya adalah *explanatory research*. Tahapan ini berfungsi untuk menguji hubungan antar variabel pada model empirik. Pada penelitian *explanatory research*, peneliti melakukan validasi pengukuran model dengan melakukan penyebaran kuesioner secara *online* kepada responden untuk mengukur dan menguji hubungan antar variabel antecedent dan variabel konsekuen dari konsep baru yang telah terbentuk sebelumnya pada tahap I.

3.2 Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan pengukuran 7 variabel yakni *Organizational Justice*, *Inclusive Leadership*, *Self-Efficacy*, *Tafa'ul Compliance*, *Tafa'ul Cooperation*, *Tafa'ul Championing* dan *Employee Change Engagement*. Indikator masing-masing variabel disajikan Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Pengukuran Variabel

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	<i>Organizational Justice</i> adalah persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi memperlakukan karyawan secara adil. Keadilan organisasi mencakup keadilan terkait distributif, prosedur, interaksional dan informasional, <i>dimana keadilan tidak hanya berorientasi pada pertanggungjawaban di dunia tetapi juga di akhirat</i>	OJ1: <i>berprasangka baik bahwa pendistribusian sumber daya berdasarkan kontribusi</i> OJ2: <i>berprasangka baik bahwa aturan sudah diterapkan secara konsisten</i> OJ3: <i>saling menghormati dan menghargai sesama umat manusia</i> OJ4: <i>berprasangka baik bahwa organisasi udah memberikan penjelasan yang logis terkait aturan yang diterapkan</i>	(Beugre, 1998) (Colquitt, 2001) (Kurtessis et al., 2017) (Hasil FGD bersama pakar Islamic World View)
2	<i>Inclusive Leadership</i> adalah pemimpin yang terbuka dan bersedia untuk mendiskusikan ide-ide dan peluang baru dengan karyawan, mendorong karyawan untuk berkontribusi, <i>menghargai karyawan sebagai sesama umat manusia dengan segala kelebihan & kekurangannya, serta selalu ada ketika dibutuhkan</i>	IL1: <i>berprasangka baik bahwa pemimpin mendorong kontribusi dari bawahannya</i> IL2: <i>berprasangka baik bahwa pemimpin terbuka pada perubahan</i> IL3: <i>berprasangka baik bahwa pemimpin selalu ada ketika dibutuhkan</i> IL4: <i>berprasangka baik bahwa pemimpin selalu siap ketika diperlukan</i> IL5: <i>berprasangka baik bahwa pemimpin mentoleransi perbedaan</i>	(Carmeli et al., 2010). (S. B. Choi et al., 2015) (Qi et al., 2019) (Hasil FGD bersama pakar Islamic World View)

3	<p><i>Self-Efficacy</i> mengacu pada keyakinan diri seseorang mengenai peluangnya untuk berhasil dalam melaksanakan tugas tertentu dalam hal ini tuntutan perubahan karena yakin bahwa Tuhan akan membantu hambanya yang mau berusaha</p>	<p>SE1: keyakinan diri memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang spesifik karena yakin kemampuan yang dimiliki berasal dari Tuhan SE2: keyakinan diri mempunyai keterampilan menghadapi tantangan karena yakin bahwa keterampilan yang dimiliki berasal dari Tuhan SE3: keyakinan untuk berhasil menghadapi tuntutan pekerjaan karena yakin akan adanya pertolongan dari Tuhan SE4: kestabilan emosi yang tidak mudah putus asa serta cepat bangkit dari kegagalan</p>	<p>(Bandura, 1978) (Holt et al., 2007) (Bayraktar & Jiménez, 2020) (Hasil FGD bersama pakar Islamic World View)</p>
4	<p><i>Tafa'ul Compliance</i> adalah Perilaku menerima perubahan dan mengikuti perubahan dengan prasangka baik</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compli1: Menerima perubahan karena yakin adanya kebaikan; • Compli2: Tidak mudah putus asa dalam mengikuti proses perubahan • Compli3: mematuhi kebijakan organisasi terkait perubahan karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk • Compli4: bersikap positif dengan bersemangat terhadap proses perubahan yang dapat membawa kebermanfaatan • Compli5: niat mendukung perubahan organisasi karena yakin adanya kebaikan dari perubahan • Compli6: terbuka terhadap perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan 	<p>(Hercovics & Meyer, 2002); (Halkos & Bousinakis, 2012) (Ahmad ibn Hanbal 2008, Abi Hurayrah, no. 9314) dan (Hasil FGD bersama pakar Islamic World View)</p> <p>Menunggu hasil uji eksploratori</p>

5	<p><i>Tafa'ul Cooperation</i> adalah perilaku bersedia bekerjasama dalam menghadapi perubahan <i>dengan prasangka baik dan keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> •Cooper1: bekerjasama dalam proses perubahan <i>karena yakin adanya kebaikan dari perubahan</i> •Cooper2: mencari cara baru untuk dapat mengikuti arus perubahan organisasi <i>karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk</i> •Cooper3: <i>tidak mudah putus asa</i> membantu organisasi melakukan perubahan •Cooper4: berpartisipasi dalam proses perubahan dengan <i>cepat bangkit jika mengalami kegagalan</i> •Cooper5: membantu organisasi melakukan perubahan <i>karena yakin adanya kebaikan dari perubahan yang dilakukan</i> Cooper6: <i>bersemangat</i> dalam memberikan evaluasi yang konstruktif terkait perubahan organisasi Cooper7: berkolaborasi menyelesaikan masalah yang timbul selama perubahan organisasi <i>dengan tidak mudah putus asa</i> 	<p>Hercovics & Meyer, 2002); (Halkos & Bousinakis, 2012) (Ahmad ibn Hanbal 2008, Abi Hurayrah, no. 9314) dan (Hasil FGD bersama pakar Islamic World View)</p> <p>Menunggu hasil uji eksploratori</p>
---	---	---	---



6	<p><i>Tafa'ul Championing</i> adalah perilaku bersedia memperjuangkan perubahan dengan berprasangka baik serta keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Champ1: bersemangat dalam memperjuangkan keberhasilan perubahan yang membawa kebermanfaatan jangka pendek dan Panjang •Champ2: mengajak orang lain untuk mendukung proses perubahan karena yakin adanya kebaikan •Champ3: tidak mudah putus asa dalam menyakinkan orang lain untuk mendukung proses perubahan •Champ4: menginspirasi orang lain untuk mendukung proses perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan •Champ5: mengimplementasikan proses perubahan dengan semangat untuk kebaikan •Champ6: bersemangat dalam memfasilitasi hal yang diperlukan terkait perubahan organisasi yang dapat membawa manfaat •Champ7: menginisiasi terkait perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk •Champ8: Bersemangat dalam menjadi teladan (<i>role model</i>) pada perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaatan 	<p>Hercovics & Meyer, 2002); (Halkos & Bousinakis, 2012) (Ahmad ibn Hanbal 2008, Abi Hurayrah, no. 9314)</p> <p>(Hasil FGD bersama pakar Islamic World View)</p> <p>Menunggu hasil uji eksploratori</p>
7	<p><i>Employee Change Engagement</i> adalah sikap dan perilaku SDM yang bertahan lama dan terikat secara aktif yang ditandai dengan antusiasme dan kemauan yang tulus untuk mendukung, mengadopsi, dan mempromosikan</p>	<ul style="list-style-type: none"> •ECE1: Bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan di dunia dan akhirat •ECE2: Antusias dalam menghadapi perubahan menuju kebaikan •ECE3: Terikat secara aktif dalam proses perubahan serta tidak mudah putus asa ketika mengalami kegagalan •ECE4: Mengikuti perubahan untuk mewujudkan 	<p>(Kahn, 1990) (Kim& Park,2017) Albrech (2021) dan (Hasil FGD bersama pakar Islamic World View)</p>

	<p>perubahan yang diinisiasi oleh organisasi, <i>tidak hanya dari aspek fisik tetapi juga kognitif, psikologis dan spiritual</i></p>	<p>keberhasilan organisasi <i>karena yakin akan adanya pertolongan dari Tuhan</i> •EC5: Ketulusan untuk mendukung perubahan menuju kebaikan <i>semata-mata hanya mengharapkan ridho dari Tuhan</i></p>	
--	--	---	--

Sumber: kajian beberapa hasil penelitian untuk pengembangan disertasi, 2024



3.3 Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup :

A. Data Primer

Menurut (Ajayi, 2017) data primer adalah data yang langsung didapatkan oleh peneliti dari sumber pertama. Data primer dalam penelitian ini adalah ASN di BPS diseluruh satker di Provinsi Jawa Tengah yang berupa tanggapan responden terhadap variabel penelitian *Organizational Justice*, *Inclusive Leadership*, *Self Efficacy*, *Tafa'ul Compliance*, *Tafa'ul Cooperation*, *Tafa'ul Championing*, dan *Employee Change Engagement*.

B. Data Sekunder

Menurut (Ajayi, 2017) data sekunder adalah data yang sudah ada dan dikumpulkan oleh dibuat oleh orang lain. Data tersebut diperoleh dari *website* resmi Badan Pusat Statistik maupun dari literatur-literatur lainnya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner online melalui *link online form* yang dibagikan kepada responden yang memenuhi kriteria sampel yang ditentukan sebelumnya sehingga dapat memberikan tanggapan atas pernyataan kuesioner. Peneliti memberikan penjelasan mengenai tujuan survei serta pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden. Adapun variabel yang diamati dan dilakukan penyebaran kuesioner pada penelitian ini adalah *Organizational Justice*, *Inclusive Leadership*, *Self-Efficacy*, *Tafa'ul Compliance*, *Tafa'ul Cooperation*, *Tafa'ul Championing*, dan *Employee Change Engagement*.

Prosedur pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 (dua) tahap. **Tahap pertama** yaitu tahap eksploratori untuk mendapatkan skala dan pengukuran konsep baru dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* dengan menggunakan metode *exploratory factor analysis* (EFA). **Tahap kedua** menggunakan uji *Confirmatory Factor Analysis* untuk uji kecocokan model, dan dilanjutkan dengan pengujian *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengetahui hubungan antar variabel. Pada tahap 1 (satu) maupun 2 (dua) pengumpulan data dilakukan dengan cara penyebaran kuesioner yang diajukan kepada responden yang mencakup pertanyaan angket terbuka dan tertutup.

Pertanyaan di dalam kuesioner terdiri atas pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Pertanyaan tertutup merupakan pertanyaan dimana jawaban responden telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pemikirannya. Jawaban yang diberikan oleh responden kemudian diberi skor dengan mengacu pada skala diferensial semantik. Teknik pengukuran ini diperkenalkan oleh Charles Osgood (1957) yang menekankan pada aspek semantik sebuah kata. Teknik diferensial semantik ini merupakan penyempurnaan dari *Skala Likert* yang tidak mampu menjangkau respon yang bersifat multidimensi. Respon yang akan diberikan berupa pasangan kata sifat (*adjective*) yang membentuk kontinum dengan dua kutub (bipolar). Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang diberikan kepada responden dengan memberikan kebebasan responden sesuai dengan jalan pikirannya. Kuesioner dibagikan melalui link *online form* sesuai kriteria sampel.

3.5 Populasi dan Sampel

A. Populasi

Penentuan populasi pada **tahap *exploratory research*** bertujuan untuk mendapatkan sampel terkait uji validitas konstruk dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) sebagai variabel baru. Sedangkan penentuan populasi **tahap *explanatory research*** penelitian pada tahap ini untuk menguji model empirik yang dikembangkan dalam penelitian ini. Populasi menurut (Silalahi, 2015) merupakan wilayah penelitian secara keseluruhan. Populasi studi ini adalah ASN Badan Pusat Statistik di Provinsi Jawa Tengah yaitu 36 satuan kerja dengan sejumlah 1.412 pegawai yang terdistribusi di 35 kabupaten/kota di seluruh Jawa Tengah dan 1 satker di ibu kota provinsi, data tersebut diperoleh dari *website* resmi BPS yaitu www.community.bps.go.id.

B. Sampel

Menurut (Shukla, 2020) sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili. Satuan yang dipilih dari populasi sebagai sampel harus mewakili semua jenis karakteristik. Bila populasi besar, dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Sampel **tahap *exploratory research*** diambil dari populasi fungsional ASN secara random sampling dengan target perolehan minimal 100 responden sedangkan sampel **tahap *explanatory research*** adalah proporsional sampling. Langkah-langkah untuk mengambil subjek menjadi sampel ini dilakukan dengan cara:

- 1) Menentukan satuan kerja yang akan dijadikan tempat penelitian yaitu BPS yang ada di seluruh Provinsi Jawa Tengah.
- 2) Menentukan subjek yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah ASN dengan jabatan fungsional bukan struktural

Metode pengumpulan sampel menggunakan teknik proporsi sampling, artinya berdasarkan jumlah dan karakteristik populasi, Menurut (Hair et al., 2014) ukuran sampel untuk model SEM minimal 100 atau lebih besar. Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode krejcie dan morgan sebagai alat ukur untuk menghitung ukuran sampel. Perhitungan pengambilan sampel menggunakan rumus krejcie dan morgan sebagai berikut:

$$n = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P (1 - P)}{(N - 1) \cdot d^2 + \lambda^2 \cdot P(1 - P)}$$

Dimana: n = ukuran sampel;
 N = ukuran Populasi;
 λ^2 = nilai Chi Kuadrat (3,841);
 P = proporsi populasi;
 D = galat pendugaan (margin of error)

Dalam menentukan jumlah sampel yang akan dipilih, penulis menggunakan tingkat kesalahan sebesar 5%, karena dalam setiap penelitian tidak mungkin hasilnya sempurna 100%, makin besar tingkat kesalahan maka semakin sedikit ukuran sampel dan nilai Chi kuadrat (λ^2) = 3,841. Dari hasil perhitungan sampel dengan menggunakan rumus Krejcie dan Morgan untuk populasi **1.412** maka sampel yang dibutuhkan **386** ASN.

Proporsi dilakukan untuk penentuan jumlah sampel pada masing- masing satker dengan menentukan proporsinya sesuai dengan jumlah ASN yang mempunyai jabatan fungsional pada satker yang diteliti. Jumlah sampel setiap satker didapatkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut.

$$N = \frac{n}{S} \times n$$

N = Jumlah sampel tiap satker

n = Jumlah populasi tiap satker

S = Jumlah total populasi disemua satker

Hasil yang didapatkan dari proporsional sampling adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2. Distribusi Kuesioner Penelitian

No	Nama Satker BPS	P	Rumus	S
1	Cilacap	43	(43/1412)*386	12
2	Banyumas	47	(47/1412)*386	13
3	Purbalingga	37	(37/1412)*386	10
4	Banjarnegara	35	(35/1412)*386	10
5	Kebumen	43	(43/1412)*386	12
6	Purworejo	42	(42/1412)*386	11
7	Wonosobo	37	(37/1412)*386	10
8	Magelang	45	(45/1412)*386	12
9	Boyolali	44	(44/1412)*386	12
10	Klaten	46	(46/1412)*386	13
11	Sukoharjo	37	(37/1412)*386	10
12	Wonogiri	42	(42/1412)*386	11
13	Karanganyar	43	(43/1412)*386	12
14	Sragen	38	(38/1412)*386	10
15	Grobogan	37	(37/1412)*386	10
16	Blora	34	(34/1412)*386	9

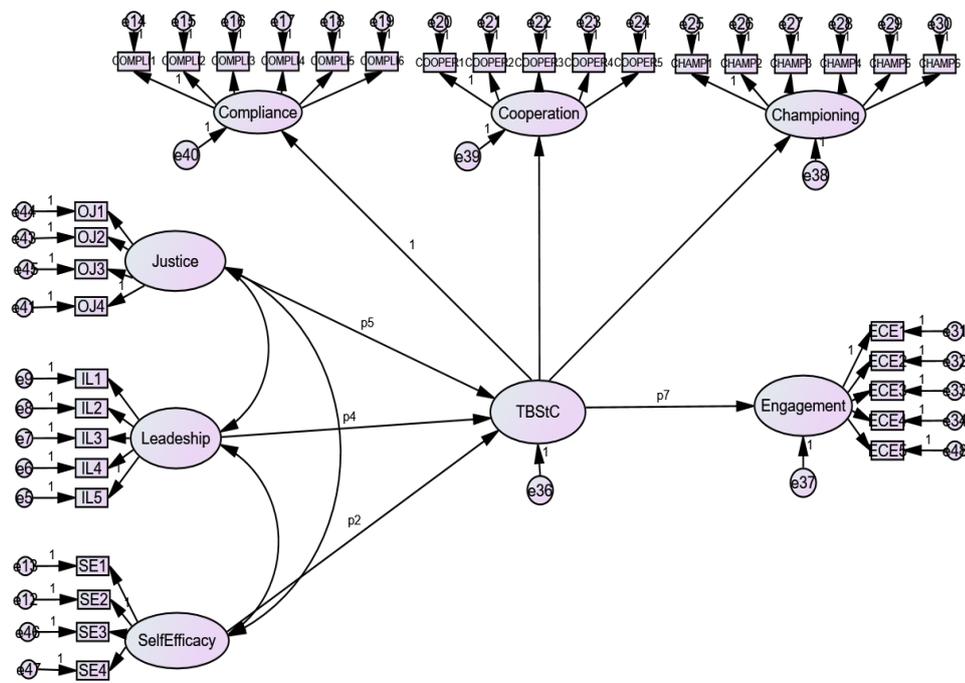
17	Rembang	36	(36/1412)*386	10
18	Pati	38	(38/1412)*386	10
19	Kudus	30	(30/1412)*386	8
20	Jepara	34	(34/1412)*386	9
21	Demak	36	(36/1412)*386	10
22	Semarang	44	(44/1412)*386	12
23	Temanggung	40	(40/1412)*386	11
24	Kendal	42	(42/1412)*386	11
25	Batang	35	(35/1412)*386	10
26	Kab Pekalongan	34	(34/1412)*386	9
27	Pemalang	29	(29/1412)*386	8
28	Tegal	38	(38/1412)*386	10
29	Brebes	38	(38/1412)*386	10
30	Kota Magelang	21	(21/1412)*386	6
31	Kota Surakarta	30	(30/1412)*386	8
32	Kota Salatiga	25	(25/1412)*386	7
33	Kota Semarang	44	(44/1412)*386	12
34	Kota Pekalongan	22	(22/1412)*386	6
35	Kota Tegal	25	(25/1412)*386	7
36	Provinsi	121	(121/1412)*386	33
Total		1.412		386

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data pada penelitian ini terdiri atas dua tahap yaitu tahap *exploratory research* dan *exploratory research* sesuai dengan (Gilbert, 1979). Tahap *exploratory research* adalah teknik analisis data menggunakan EFA (*exploratory factor analysis*) dan CFA (*confirmatory factor analysis*) untuk memvalidasi item pengukuran (*construct validity*). Sedangkan untuk menganalisis data tahap *explanatory research* dalam penelitian ini digunakan *Structural Equation Modeling* dengan dari paket *software* AMOS 22.

3.6.1 Pengembangan Diagram Alur (Path Diagram)

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



Gambar 3.2. Gambar Model Struktural

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

endogen (*endogenous constructs*) adalah konstruk yang dapat diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk-konstruk endogen. Dengan adanya teori atau model teoritis yang dikembangkan dan digambarkan dalam sebuah diagram alur, selanjutnya peneliti mengkonversi spesifikasi model tersebut ke dalam rangkaian persamaan. Adapun Persamaan Struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel laten adalah persamaan struktural (*structural equation*) yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar variabel laten adalah:

a. Model Persamaan Struktural (*structural equation*)

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

1. Persamaan struktural 1

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

2. Persamaan struktural 2

$$Y_2 = \beta_4 Y_1 + Z_2$$

Dimana:

$X_1 = \text{Organizational Justice}$

$X_2 = \text{Inclusive Leadership}$

$X_3 = \text{Self Effication}$

$Y_1 = \text{Tafa'ul Behavior Support to Change}$

$Y_2 = \text{Employee Change Engagement}$

3.6.2 Teknik Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

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

1. Uji Asumsi

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

a. Evaluasi Normalitas

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

b. Evaluasi *Outliers*.

Outliers adalah observasi dengan nilai-nilai ekstrim baik secara univariat maupun multivariate yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimiliki dan terlihat sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya. Kemudian *outliers* pada dasarnya dapat muncul dalam empat kategori:

1. *Outliers* muncul dikarenakan kesalahan prosedur seperti kesalahan dalam entri data ataupun kesalahan mengkoding data
2. *Outliers* muncul karena keadaan khusus yang memunculkan profil data yang dimilikinya lebih dari yang lain dimana terdapat penjelasan mengenai penyebab timbulnya nilai ekstrim tersebut.
3. *Outliers* muncul tanpa alasan tetapi diketahui penyebabnya atau tidak

ada penjelasan mengenai sebab-sebab kemunculan nilai ekstrim tersebut.

4. *Outliers* muncul dalam range nilai yang ada, tetapi apabila dikombinasikan dengan variabel lainya memunculkan kombinasi tidak lazim atau sangat ekstrim dan hai ini disebut dengan *multivariate outliers*. *Outlier* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (*mahalanobis distance*).

c. Evaluasi *Multicollinearity* dan *Singularity*

Kemunculan multikolinieritas dan singuralitas dari determinan matrik kovarians dapat dideteksi dengan melihat ditandainya nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil atau mendekati nol sehingga memberikan indikasi adanya problem multikolinearitas atau singularitas. Sehingga hal yang perlu dilakukan dengan mengeluarkan variabel yang menyebabkan hal tersebut. Setelah asumsi-asumsi SEM dilihat, hal berikutnya adalah melakukan kriteria yang akan kita gunakan untuk mengevaluasi model dan pengaruh-pengaruh yang ditampilkan dalam model.

d. Pengujian Residual

Tahap ini merupakan tahap untuk melakukan interpretasi dan modifikasi bagi model-model yang tidak memenuhi syarat-syarat pengujian. Menurut Ferdinand (2011) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan model tersebut. Batas keamanan jumlah residual adalah 0.05%. Bila jumlah residual \geq (lebih besar/sama dengan) 0.05% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model cukup besar (yaitu > 2.00), maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi. Nilai *residual value* yang lebih besar dari 2,00 diinterpretasikan signifikan secara statistik pada tingkat 0.05% dan residual yang signifikan ini menunjukkan adanya *prediction error* yang substansial untuk sepasang indikator.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

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

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji validitas dari indikator pada setiap konstruk. Meskipun variabel yang akan diuji sudah diuji oleh

penelitian sebelumnya namun karena pertimbangan perbedaan waktu dan kondisi dalam melakukan penelitian maka perlu dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas kembali. Nilai instrument dinyatakan valid, bila semua indikator yang digunakan benar-benar mewakili konstruk yang diteliti dengan *score loading factor* minimal 0,6 (Silalahi, 2015) atau sama dengan yang diteliti dengan *score loading* atau jika nilai koefisien indikator masing masing konstruk lebih besar dua kali dari masing-masing standard errornya, maka dikatakan bahwa indikator tersebut valid.



b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas menunjukkan ukuran konsistensi internal dari indikator indikator sebuah variabel yang menunjukkan tingkat dimana variabel independen dianggap bebas dari kesalahan (*error free*). Guna uji reliabilitas adalah untuk mengukur konsistensi data yang dikumpulkan oleh peneliti, Menurut (Ghozali, 2011) dikatakan bahwa variabel atau konstruk dikatakan reliabel bila Alpha Cronbach > 0,600 dengan rumus sebagai berikut:

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

Keterangan:

K = Jumlah item pertanyaan

r = rata-rata korelasi item pertanyaan

Uji reliabilitas konstruk dalam penelitian ini menggunakan program Amos untuk mengetahui apakah suatu indikator memiliki derajat kesesuaian yang baik dalam sebuah model 1 dimensi. Undimensional merupakan asumsi yang digunakan dalam menghitung reliabilitas yang menggambarkan ukuran konsistensi dari indikator yang mengindikasikan sebuah konstruk. Uji reliabilitas pada dasarnya merupakan sebuah uji untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali di obyek yang sama. Ada dua cara untuk melihat *construct reliability* dan *variance extracted*,

yang keduanya memiliki *cut off value* masing-masing minimal 0.70 dan 0.50. Hasil perhitungan dari pengujian *construct reliability* dan *variance extracted* diuraikan sebagai berikut: pertama, uji reliabilitas akan memberikan nilai reliabilitas konstruk yang baik dan diterima adalah ≥ 0.70 . Uji reliabilitas dalam SEM dapat diperoleh melalui rumus sebagai berikut :

$$\text{Reliabilitas Konstruk} = \frac{(\text{Jumlah standar Loading})^2}{\text{Jml. std Loading}^2 + (\text{Jml kesalahan pengukuran})}$$

Keterangan:

Jumlah *standard loading* diperoleh dari *standardized loading* untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan komputer. Uji reliabilitas akan memberikan nilai reliabilitas konstruk yang baik dan diterima bila nilai yang dapat diterima adalah minimal 0.05, rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Variance Extrakte} = \frac{(\text{Jumlah standar Loading})^2}{(\text{Jml.kuadran std Loading})^2 + (\text{Jml kesalahan pengukuran})}$$

3. Evaluasi kriteria goodness of fit

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

a. X^2 – *Chi-Square* Statistik.

Uji Chi-Square dan probabilitas yaitu ukuran kesesuaian model berbasis Maximum Likelihood (ML) atau ukuran fundamental dari *overall fit* adalah *likelihood ratio chie square* (X^2). Sebuah model dianggap baik atau memuaskan apabila memiliki nilai *Chi - Square* yang rendah. Semakin kecil nilai *Chi-Square* semakin baik model tersebut dan dapat diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut off value* sebesar $p > 0.05$ atau $p > 0.10$.

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

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

c. GFI (*Goodness of Fit Index*)

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

d. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)

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

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

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

f. TLI (Trucker Lewis Indeks)

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

g. CFI (Comparative Fit Index)

Adalah ukuran kesesuaian model berbasis komparatif dengan membandingkan model yang diuji dengan null model. Nilai CFI berkisar antara 0 sampai dengan 1. CFI \geq (lebih besar atau sama dengan) 0.90 dikatakan *model fit* dengan data. CFI yang mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah CFI ≥ 0.95 .

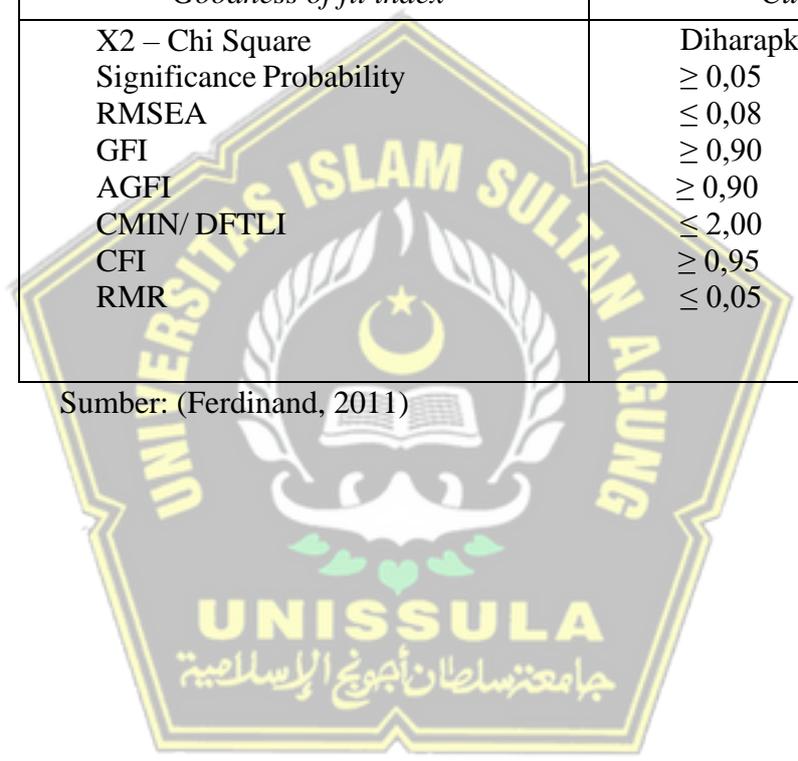
h. *Root Mean Square Residual* (RMR) adalah indeks yang menjelaskan nilai rata-rata residual yang terstandarisasi untuk menghasilkan model

yang cukup baik. Model dikatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik jika memiliki nilai RMR di bawah 0,05. Dengan demikian indeks-indeks yang dapat digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti yang diringkas dalam tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3.3. Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut-off value</i>
X ² – Chi Square	Diharapkan kecil
Significance Probability	≥ 0,05
RMSEA	≤ 0,08
GFI	≥ 0,90
AGFI	≥ 0,90
CMIN/ DFTLI	≤ 2,00
CFI	≥ 0,95
RMR	≤ 0,05

Sumber: (Ferdinand, 2011)



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini akan disajikan hasil penelitian dan pembahasan yang akan menjawab masalah dan tujuan penelitian. Rincian dalam bab ini mencakup pembahasan terkait penelitian tahap I (*exploratory research*) dan penelitian tahap II (*explanatory research*). Pada tahap I (*exploratory research*) akan dilaksanakan tiga kegiatan penelitian yaitu evaluasi dan rekonstruksi konsep *Behavior Support to Change* dengan Tafa'ul, mengembangkan item pengukuran dari konsep baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* dan melakukan validitas dari item-item pengukuran konsep baru melalui uji EFA dan CFA. Pada Tahap II (*explanatory research*) akan dilakukan validasi pengukuran model empirik peningkatan *employee change engagement* untuk mengukur dan menguji hubungan antar variabel *antecedent* dan variabel konsekuensi dari konsep baru yang telah terbentuk sebelumnya pada tahap I.

4.1 Pengujian Tahap I (*Exploratory Research*)

Pada tahap eksplorasi bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang bagaimana pengembangan konsep *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) berikut dengan skala pengukurannya, yaitu dengan cara membangun konsep baru tentang perilaku mendukung perubahan yang berbasis nilai Islam yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) berikut pengukurannya. Pada penelitian tahap eksplorasi, sudah dilaksanakan tiga kegiatan penelitian yaitu: evaluasi dan rekonstruksi konsep *Behavior Support to Change* dengan Tafa'ul,

mengembangkan item pengukuran dari konsep baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* dan melakukan validitas dari item-item pengukuran konsep baru.

Studi 1 yaitu evaluasi dan rekonstruksi konsep *Behavior Support to Change* dengan Tafa'ul dengan cara melakukan studi literatur melalui *meta analysis* data melalui pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) dengan melakukan pemilihan artikel pada *google scholar* dan *scopus*.

Hasil yang didapatkan dari studi 1 ini adalah sebanyak 105 indikator dari hasil persilangan antara indikator *Behavior Support to Change* dengan indikator Tafa'ul yang merupakan hasil persilangan setiap indikator *behavior support to change* dengan indikator dari nilai-nilai Islam. Setelah itu dilakukan *self identification* oleh peneliti berdasarkan pengetahuan dari peneliti sehingga didapatkan sebanyak 42 indikator.

Studi 2 yaitu mengembangkan item pengukuran dari konsep *Behavior Support to Change* dengan Tafa'ul. Tahapan ini dilakukan dengan cara melakukan *focus group discussion* (FGD) dengan para ahli yang *expert* di bidang manajemen sumber daya manusia, *Islamic World View* dan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menangani manajemen perubahan untuk mengembangkan item-item pengukuran dari konsep baru. FGD dilakukan sebanyak 2 (dua) kali, FGD pertama dilakukan untuk menentukan nilai-nilai Islam yang akan diintegrasikan dengan *Behavior Support to Change*, dan didapatkanlah nilai Islam Tafa'ul. Sedangkan FGD kedua dilakukan untuk mendapatkan item pengukuran dari integrasi antara *Behavior Support to Change* dengan nilai Tafa'ul dan didapatkanlah hasil sebanyak 21 item pengukuran, dari sebelumnya 42 indikator berdasarkan hasil *self identification*.

Adapun indikator-indikator yang dihasilkan dari FGD ini akan disajikan pada lampiran hasil FGD.

Studi 3 yaitu dengan melakukan validitas item-item pengukuran hasil *focus group discussion*. Tahapan ini merupakan lanjutan dari hasil FGD bersama para ahli yang bertujuan untuk membangun suatu konstruk baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) dengan cara menguji validitas dari setiap item-item pengukurannya dengan menggunakan alat analisis EFA (*Exploratory Factor Analysis*) dan CFA (*Confirmatory Factor Analysis*).

Selanjutnya untuk mendapatkan validitas *konstruks* peneliti melakukan penyebaran kuesioner secara *online* dengan *google form* kepada pegawai BPS di kabupaten/kota dengan target 100 orang responden, namun diakhir pengumpulan data peneliti mendapatkan hasil melebihi target yaitu sebanyak 104 karyawan. Respon dari para responden kemudian dikumpulkan untuk dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas dengan menggunakan uji *exploratory factor analysis* (EFA) dan *confirmatory factor analysis* (CFA).

- Uji *Exploratory Factor Analysis* (EFA)

Validitas dan reliabilitas dari pengukuran konsep TBStC, dilakukan dengan uji *Exploratory Factor Analysis* (EFA) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Hasil uji EFA terhadap 21 item pertanyaan disajikan nilai Keiser Meyer Oikin Measure of Adequacy (KMO MSA) sebesar 0.929 nilai ini lebih dari 0.5 dan nilai signifikansi dari *Bartlett's Test of Sphericity* kurang dari 0,01 (1%) artinya pengujian ini memenuhi kecukupan sampel dan terdapat korelasi diantara indikatornya sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa Analisis Faktor dapat

dilanjutkan. Hasil selengkapnya disajikan pada Tabel 4.1 di bawah ini.

Tabel 4.1. Nilai KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.929
Approx. Chi-Square		2110.648
Bartlett's Test of Sphericity	Df	210
	Sig.	.000

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Nilai *anti-image correlation* untuk semua indikator di atas 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa asumsi *Measure Sampling Adequacy* (MSA) terpenuhi. Nilai ekstraksi yang terbentuk untuk semua indikator bernilai lebih dari 0.5 sehingga dapat diartikan bahwa semua indikator yang digunakan memiliki hubungan yang kuat sehingga mampu menjelaskan faktor yang terbentuk. Dari 21 item pertanyaan, nilai ekstraksi tertinggi diperoleh pada X16 (0,877) dan terendah pada X10 (0,389). Karena satu item pertanyaan X10 memperoleh nilai ekstraksi $< 0,5$, maka item tersebut dikeluarkan dari tes EFA dan diuji ulang. Hasil lengkap uji EFA pertama dan kedua disajikan pada Tabel 4.2a dan Tabel 4.2b.

Tabel 4.2a. Pengujian Awal Communalities

	Initial	Extraction
X1	1.000	.767
X2	1.000	.751
X3	1.000	.641
X4	1.000	.815
X5	1.000	.785
X6	1.000	.650
X7	1.000	.791
X8	1.000	.659
X9	1.000	.744
X10	1.000	.389
X11	1.000	.842
X12	1.000	.636
X13	1.000	.755

X14	1.000	.534
X15	1.000	.866
X16	1.000	.877
X17	1.000	.852
X18	1.000	.649
X19	1.000	.806
X20	1.000	.852
X21	1.000	.830

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.2b. Pengujian Ulang Communalities

	Initial	Extraction
X1	1.000	.777
X2	1.000	.756
X3	1.000	.676
X4	1.000	.810
X5	1.000	.805
X6	1.000	.646
X7	1.000	.791
X8	1.000	.651
X9	1.000	.744
X11	1.000	.842
X12	1.000	.637
X13	1.000	.759
X14	1.000	.535
X15	1.000	.868
X16	1.000	.870
X17	1.000	.851
X18	1.000	.646
X19	1.000	.807
X20	1.000	.852
X21	1.000	.831

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil uji EFA kedua menunjukkan nilai ekstraksi seluruh item pertanyaan lebih besar dari 0,5. Selanjutnya untuk mengetahui berapa banyak faktor yang terbentuk dapat dilihat pada nilai eigen pada Tabel 4.3. dibawah ini.

Tabel 4.3. Initial Eigenvalues dan Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Var	Cum %	Total	% of Var	Cum %	Total	% of Var	Cum %
1	11.830	59.152	59.152	11.830	59.152	59.152	5.550	27.752	27.752
2	2.003	10.014	69.166	2.003	10.014	69.166	5.075	25.377	53.129
3	1.321	6.604	75.770	1.321	6.604	75.770	4.528	22.641	75.770
4	.668	3.341	79.111						
5	.574	2.871	81.982						
6	.502	2.511	84.493						
7	.459	2.293	86.786						
8	.410	2.048	88.834						
9	.347	1.737	90.571						
10	.295	1.476	92.047						
11	.288	1.441	93.488						
12	.233	1.167	94.655						
13	.220	1.101	95.756						
14	.177	.887	96.643						
15	.169	.843	97.486						
16	.143	.717	98.203						
17	.123	.615	98.818						
18	.099	.496	99.314						
19	.073	.365	99.679						
20	.064	.321	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada Tabel 4.3. di atas menunjukkan bahwa ada tiga komponen yang memiliki nilai eigen value lebih besar dari 1 (satu), maka dapat diartikan ada 3 (tiga) faktor baru yang terbentuk dari 20 indikator yang dianalisis. Faktor pertama memiliki nilai eigen value sebesar 11,830 dan mampu menjelaskan 59,152% variasi. Faktor kedua memiliki nilai eigen value sebesar 2,003 dan mampu menjelaskan 10,014% variasi. Faktor ketiga memiliki nilai *eigen value* sebesar 1,321 dan mampu menjelaskan 6,604% variasi. Komulatif variasi yang dapat dijelaskan melalui keriga faktor

tersebut sebesar 75,770%. Pada Tabel 4.3 adalah hasil uji EFA dimana terdapat 3 (tiga) faktor yang terbentuk: Faktor 1 terdiri atas X16, X15, X21, X20, X17 dan X19. Faktor 2 terdiri atas X5, X4, X1, X2, X3 dan X6. Faktor 3 terdiri atas X11, X7, X9, X13, dan X12. Dari sebanyak 20 item pengukuran hanya ada 17 item yang masih tersisa atau dengan kata lain ada sebanyak 3 item yang tereduksi adapun item yang tereduksi adalah X8, X14 dan X18 karena memiliki nilai loading kurang dari 0,5. Banyaknya faktor yang terbentuk beserta indikatornya terlihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4. Faktor yang Terbentuk Hasil EFA

Indikator	Faktor		
	1	2	3
(1)	(2)	(3)	(4)
X16 (CHAMP1)	0.856		
X15 (CHAMP2)	0.840		
X21(CHAMP3)	0.796		
X20(CHAMP4)	0.793		
X17(CHAMP5)	0.781		
X19(CHAMP6)	0.750		
X5(COMPLI1)		0.828	
X4(COMPLI2)		0.814	
X1(COMPLI3)		0.805	
X2(COMPLI4)		0.741	
X3(COMPLI5)		0.704	
X6(COMPLI6)		0.615	
X11(COOPER1)			0.773
X7(COOPER2)			0.759
X9(COOPER3)			0.700
X13(COOPER4)			0.650
X12(COOPER5)			0.605

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan EFA dan hasil eigenvalues maka skala pengukuran dapat dibagi menjadi 3 (tiga) faktor. Penulis memberi nama **faktor pertama** *Tafa'ul Championing*. Faktor ini dinamakan demikian karena sebagian besar itemnya

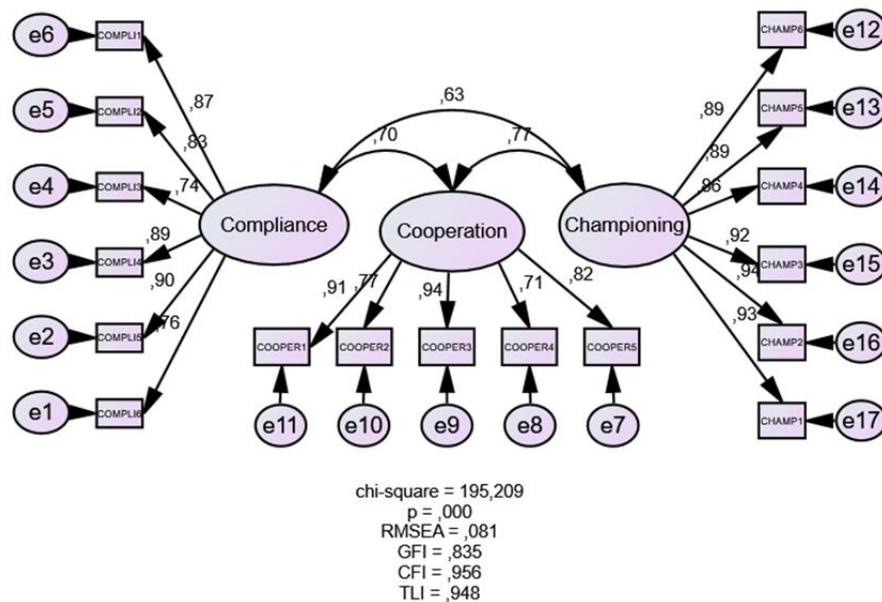
mencerminkan kesediaan untuk mengajak orang lain mengikuti perubahan dengan menggunakan nilai *Tafa'ul*. Hal ini sesuai dengan konsep makna “*championing*” yang ditemukan oleh (Herscovic & Meyer, 2002) namun sudah diintegrasikan dengan nilai Islami. Faktor ini menggambarkan bagaimana karyawan bersedia untuk mengajak orang lain ke arah perubahan dengan menggunakan cara-cara yang baik seperti mampu menjadi role model yang baik dan menginspirasi orang lain dan bersemangat terhadap perubahan yang mampu membawa manfaat jangka pendek maupun jangka panjang. **Faktor kedua**, diberi nama dengan *Tafa'ul Compliance*. Item pada faktor ini menggambarkan kesediaan karyawan untuk mau menerima dan bersikap positif terhadap perubahan organisasi dengan berprasangka baik terhadap perubahan organisasi. **Faktor ketiga**, disebut dengan *Tafa'ul Cooperation*. Item pada faktor ini menggambarkan kemauan untuk bekerjasama dan berkolaborasi dalam menyelesaikan persoalan yang timbul selama proses perubahan dengan rasa optimis. Hal ini sesuai dengan variabel yang terkandung dalam perilaku mendukung perubahan yaitu *compliance, cooperation dan championing* (Hercovict & Meyer, 2002). Analisis selanjutnya adalah Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA).

4.1.1. Uji Validitas Konstruk Baru

Uji CFA dilakukan untuk mendukung validitas konstruk baru (novelty) *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) yang dieksplorasi menjadi tiga dimensi yaitu *Tafa'ul Championing, Tafa'ul Compliance dan Tafa'ul Cooperation*.

- Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

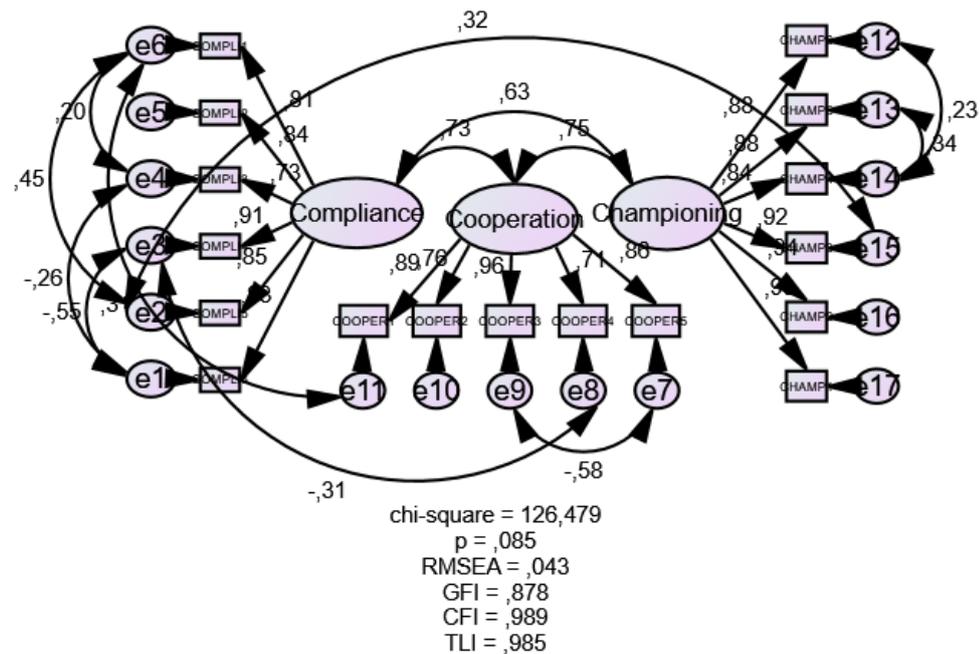
CFA adalah alat untuk menguji indikator-indikator pada setiap variabel laten yang sudah terbentuk pada uji EFA sebelumnya, apakah tetap konsisten berada pada variabel konstruksinya atau tidak. Pengujian indikator dilakukan dengan melihat nilai loading indikator pada variabel laten baik variabel eksogen maupun endogen.



Gambar 4.1. Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Awal

Model CFA di atas menunjukkan bahwa model menghasilkan chi-square 195,209 lebih besar dari chi-square tabel 147,70; p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05 (not good); RMSEA sebesar 0,081 lebih dari 0,08 (not good); GFI sebesar 0,835 mendekati 0,9 (marginal fit); CFI sebesar 0,956 di atas 0,9 (good); TLI sebesar 0,948 di atas 0,9 (good). Berdasarkan hasil di atas di dapatkan 5 (lima) uji menunjukkan hasil yang kurang baik, dimana 2 (dua) indikator tidak baik, 1 (satu) indikator menunjukkan hasil marginal fit, dan 2 (dua) indikator baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut belum fit. Oleh karena itu perlu dilakukan

modifikasi model, dengan cara *modified indices* sesuai yang disarankan oleh aplikasi AMOS. Setelah dilakukan *modified indices* didapatkan hasil seperti di bawah ini.



Gambar 4.2. Hasil Uji Confirmatory Factor Analysis Modifikasi

Model CFA di atas menunjukkan bahwa model menghasilkan chi-square 126,479 lebih kecil dari chi-square table 131,031 (*good*); p-value 0,085 lebih kecil dari 0,05 (*good*); RMSEA sebesar 0,08 dibawah atau sama dengan 0,043 (*good*); GFI sebesar 0,878 mendekati 0,9 (*marginal fit*); CFI sebesar 0,989 di atas 0,9 (*good*); TLI sebesar 0,985 di atas 0,9 (*good*). Berdasarkan hasil di atas di dapatkan 5 (lima) uji menunjukkan hasil yang baik, dan 1 (satu) menunjukkan hasil marginal fit, sehingga dapat disimpulkan bahwa model tersebut sudah fit/cocok.

Tabel 4.5. Koefisien Regresi Terstandar dari Setiap Indikator

	Indikator	Estimate
COMPLI6	<--- Compliance	,826
COMPLI4	<--- Compliance	,914
COMPLI3	<--- Compliance	,733
COMPLI2	<--- Compliance	,836
COMPLI1	<--- Compliance	,809
COOPER5	<--- Cooperation	,862
COOPER4	<--- Cooperation	,712
COOPER3	<--- Cooperation	,963
COOPER2	<--- Cooperation	,760
COOPER1	<--- Cooperation	,893
CHAMP6	<--- Championing	,881
CHAMP5	<--- Championing	,881
CHAMP4	<--- Championing	,839
CHAMP3	<--- Championing	,921
CHAMP2	<--- Championing	,940
CHAMP1	<--- Championing	,932
COMPLI5	<--- Compliance	,850

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.5. di atas nilai koefisien regresi terstandar di atas menunjukkan nilai loading untuk setiap indikator, dimana semua indikator memiliki nilai *standardized loading factor* di atas nilai 0,50. Hal ini berarti bahwa semua indikator mampu mencerminkan setiap dimensinya dan semua indikator valid untuk tetap berada pada konstruk latennya tanpa harus ada yang dibuang.

4.1.2. Uji Reliabilitas Konstruk Baru

Proses analisis selanjutnya setelah uji validitas adalah uji reliabilitas. Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *construct reliability* (CR) untuk faktor 1 yaitu *Tafa'ul Compliance* sebesar 0,93 atau lebih besar sama dengan 0,7 dan nilai *average variance ekstracted* (AVE) sebesar 0,69 atau lebih besar dari sama dengan 0,5 artinya reliabilitas dari variabel *Tafa'ul Compliance* adalah baik.

Nilai *construct reliability* (CR) untuk faktor 2 yaitu *Tafa'ul Cooperation* sebesar 0,92 atau lebih besar sama dengan 0,7 dan nilai *average variance ekstracted* (AVE) sebesar 0,69 atau lebih besar dari sama dengan 0,5 artinya reliabilitas dari variabel *Tafa'ul Cooperation* adalah baik. Nilai *construct reliability* (CR) untuk faktor 3 yaitu *Tafa'ul Championing* sebesar 0,93 atau lebih besar sama dengan 0,7 dan nilai *average variance ekstracted* (AVE) sebesar 0,69 atau lebih besar dari sama dengan 0,5 artinya reliabilitas dari variabel *Tafa'ul Championing* adalah baik. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

Variabel	Indikator	SLF \geq 0,5	Error	CR \geq 0,7	AVE \geq 0,5	Kesimpulan
Compliance				0,93	0,70	Reliabel
	Compli1	0,762	0,427			Valid
	Compli2	0,885	0,19			Valid
	Compli3	0,74	0,174			Valid
	Compli4	0,833	0,402			Valid
	Compli5	0,867	0,297			Valid
	Compli6	0,821	0,252			Valid
Variabel	Indikator	SLF \geq 0,5	Error	CR \geq 0,7	AVE \geq 0,5	Kesimpulan
Cooperation				0,92	0,69	Reliabel
	Cooper1	0,715	0,263			Valid
	Cooper2	0,941	0,659			Valid
	Cooper3	0,773	0,113			Valid
	Cooper4	0,911	0,414			Valid
	Cooper5	0,889	0,171			Valid
Variabel	Indikator	SLF \geq 0,5	Error	CR \geq 0,7	AVE \geq 0,5	Kesimpulan
Championing				0,93	0,69	Reliabel
	Champ1	0,89	0,52			Valid
	Champ2	0,862	0,434			Valid
	Champ3	0,919	0,412			Valid
	Champ4	0,937	0,305			Valid
	Champ5	0,925	0,24			Valid
	Champ6	0,898	0,285			Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas didapatkan hasil bahwa seluruh item indikator dari konstruk baru dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* sebanyak 17 indikator semuanya reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CR lebih dari 0,7 dan AVE di atas 0,5 untuk seluruh indikator. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang ada dikonstruksi baru ini reliabel.

Hasil penelitian ini memberikan manfaat bagi pengembangan konsep baru dari perilaku mendukung perubahan yang intervensi nilai-nilai Islam yaitu Tafa'ul, sehingga konsep perilaku mendukung perubahan menjadi lebih bermakna holistik, yang mencakup dimensi dunia dan akhirat, integrasi nilai-nilai Islam juga sudah pernah dilakukan pada penelitian sebelumnya seperti (El Junusi et al., 2024; Indriastuti & Fachrunnisa, 2024b). Individu yang mempunyai perilaku mendukung perubahan yang disertai dengan nilai Islami (Tafa'ul) menjadikan individu tersebut lebih optimis dalam menjalani proses perubahan karena adanya prasangka baik dan keyakinan bahwa perubahan yang sedang dijalani akan membawa manfaat baik jangka pendek maupun jangka panjang, semata-mata hanya mengharapkan ridho dari Allah SWT.

Novelty (kebaruan) dalam penelitian ini adalah konstruk *Tafa'ul Behavior Support to Change*. Konstruk *Tafa'ul Behavior Support to Change* ini mempunyai ciri khas yaitu berprasangka baik dalam memandang perubahan, optimis dan bersemangat terhadap perubahan organisasi yang membawa manfaat jangka pendek maupun jangka panjang, serta adanya keyakinan dalam menghadapi perubahan karena akan adanya petunjuk dari Tuhan. Perilaku dan keyakinan seorang individu yang selalu dilandasi oleh hubungan transendental dengan Tuhan (yang tidak

terdapat dalam konsep utama dalam perspektif barat). Penelitian ini sesuai dengan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya seperti yang dilakukan oleh (Indriastuti & Fachrunnisa, 2024; Niati et al., 2021; Sodikin et al., 2021; Sudarti et al., 2021) yang menunjukkan bahwa nilai-nilai Islam yang diintegrasikan dengan variabel dibidang sumber daya manusia terbukti mampu melengkapi dan menutup celah dari variabel tersebut.

4.1.3 Pembahasan Dimensi dari Konstruk Baru TBStC

Tafa'ul Behavior Support to Change (TBStC) pada penelitian ini diajukan sebagai konsep baru yang memediasi hubungan antara *organizational justice*, *inclusive leadership*, dan *self-efficacy* dengan *employee change engagement*. Berdasarkan pengujian EFA dan CFA *tafa'ul behavior support to change* terdiri atas 3 (tiga) faktor atau 3 (tiga) dimensi. Dimensi-dimensi dari *tafa'ul behavior support to change* tersebut adalah pertama *tafa'ul compliance* yang terdiri atas 6 (enam) indikator, kedua *tafa'ul cooperation* yang terdiri atas 5 (lima) indikator, dan ketiga adalah *tafa'ul championing* yang terdiri atas 6 (enam) indikator. Arti penting dan peran masing-masing dimensi dari dijelaskan berikut ini.

- **Tafa'ul Compliance**

Tafa'ul compliance adalah pengembangan dari dimensi yang ada dari *behavior support to change* yaitu *compliance* ditambah dengan nilai religiusitas Tafa'ul. *Tafa'ul Compliance* adalah perilaku mau menerima perubahan, mau mengikuti proses perubahan, mau mematuhi kebijakan terkait perubahan dan mau mengimplementasikan perubahan dengan rasa

optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT. Kepatuhan dalam menerima perubahan merupakan salah satu bentuk dukungan karyawan untuk mendukung keberhasilan perubahan di dalam suatu organisasi (Meyer & Hamilton, 2009), selain itu kepatuhan juga memiliki hubungan yang positif dengan keberhasilan perubahan di suatu organisasi. Terdiri atas 6 (enam) indikator yaitu Menerima perubahan karena yakin adanya kebaikan; Tidak mudah putus asa dalam mengikuti proses perubahan; mematuhi kebijakan organisasi terkait perubahan karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk; bersikap positif dengan bersemangat terhadap proses perubahan yang dapat membawa kebermanfaatan; niat mendukung perubahan organisasi karena yakin adanya kebaikan dari perubahan; terbuka terhadap perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan.

- **Tafa'ul Cooperation**

Tafa'ul Cooperation adalah perilaku untuk mau bekerjasama dalam menghadapi perubahan, mau bekerjasama dalam menghadapi perubahan dan mau membantu untuk mensukseskan perubahan dengan rasa optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT. Kesiapan karyawan untuk mau bekerjasama dengan organisasi untuk mensukseskan perubahan akan membawa dampak yang baik bagi organisasi. Kemauan individu untuk menyumbangkan ide dan saran yang dapat berguna untuk proses perubahan

akan dapat membantu organisasi untuk mencapai kesuksesannya dalam melakukan perubahan. Hal ini disebabkan adanya gairah dan semangat dari dalam diri karyawan, sehingga akan dapat meningkatkan partisipasinya untuk mau memperjuangkan dan memastikan keberhasilan perubahan organisasi. Terdiri atas 5 (lima) indikator yaitu bekerjasama dalam proses perubahan karena yakin adanya kebaikan dari perubahan; mencari cara baru untuk dapat mengikuti arus perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk; tidak mudah putus asa membantu organisasi melakukan perubahan; bersemangat memberikan evaluasi yang konstruktif terkait perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaatan; berkolaborasi menyelesaikan masalah yang timbul selama perubahan organisasi dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan.

- **Tafa'ul Championing**

Tafa'ul Championing adalah perilaku untuk mau memperjuangkan perubahan, mau mengajak orang lain untuk berubah, mau menginspirasi orang lain untuk berubah serta mau mempromosikan perubahan kepada orang lain dengan rasa optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT. Terdiri atas 6 (enam) indikator yaitu mengajak orang lain untuk mendukung proses perubahan karena yakin adanya kebaikan; tidak mudah putus asa dalam menyakinkan orang lain untuk mendukung proses perubahan; menginspirasi orang lain untuk mendukung proses perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan; bersemangat

dalam memfasilitasi hal yang diperlukan terkait perubahan organisasi yang dapat membawa manfaat; menginisiasi terkait perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk; Bersemangat dalam menjadi teladan (*role model*) pada perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaatan. Adapun rincian indikator untuk masing-masing dimensi diuraikan pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7. Dimensi *Tafa'ul Behavior Support to Change*

No	<i>Tafa'ul Compliance</i>	<i>Tafa'ul Cooperation</i>	<i>Tafa'ul Championing</i>
1	Menerima perubahan karena yakin adanya kebaikan;	bekerjasama dalam proses perubahan karena yakin adanya kebaikan dari perubahan	mengajak orang lain untuk mendukung proses perubahan karena yakin adanya kebaikan
2	Tidak mudah putus asa dalam mengikuti proses perubahan	mencari cara baru untuk dapat mengikuti perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk	tidak mudah putus asa dalam menyakinkan orang lain untuk mendukung proses perubahan
3	Mematuhi kebijakan organisasi terkait perubahan karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk	tidak mudah putus asa membantu organisasi melakukan perubahan	menginspirasi orang lain mendukung proses perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 4 | Bersikap positif dengan bersemangat terhadap proses perubahan yang dapat membawa kebermanfaat | bersemangat memberikan evaluasi yang konstruktif terkait perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaat | bersemangat dalam memfasilitasi hal yang diperlukan terkait perubahan organisasi yang dapat membawa manfaat |
| 5 | Niat mendukung perubahan organisasi karena yakin adanya kebaikan dari perubahan | berkolaborasi menyelesaikan masalah yang timbul selama perubahan organisasi dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan | menginisiasi terkait perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk |
| 6 | Terbuka terhadap perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan | | Bersemangat dalam menjadi teladan (role model) pada perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaat |

Sumber: Hasil Analisis Data dan Pembahasan, 2024

4. 2 Penelitian Tahap II (*Explanatory Research*)

Tahap selanjutnya adalah *explanatory research*. Tahapan ini berfungsi untuk menguji hubungan antar variabel pada model empirik. Pada penelitian *explanatory research*, peneliti melakukan validasi pengukuran model dengan melakukan penyebaran kuesioner secara online kepada responden untuk mengukur dan menguji hubungan antar variabel antecedent dan variabel konsekuen dari konsep baru yang telah terbentuk sebelumnya pada tahap I.

Pengujian model empiris dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian yaitu bagaimana pengaruh *organizational justice*, *inclusive leadership*, dan *self-efficacy* terhadap *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) dan bagaimana pengaruh *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) terhadap peningkatan *employee change engagement*. Dalam rangka pengujian model empiris, pengumpulan data melalui kuesioner dalam penelitian ini dilakukan selama 2 (dua) bulan dari bulan April sampai dengan Mei 2024 melalui proses penyebaran kuesioner dilakukan dengan meminta izin kepada pimpinan instansi terkait dengan menjelaskan maksud dan tujuan dari penelitian sebelum dilakukan penyebaran kuesioner melalui *link form online* atau *email* yang disebarkan kepada karyawan Badan Pusat Statistik diseluruh satuan kerja di Provinsi Jawa Tengah.

Adapun kebutuhan untuk kecukupan sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 386 responden. Namun sampai dengan akhir penelitian peneliti memperoleh realisasi respon melebihi jumlah kecukupan sampel yaitu sebanyak 480 responden yang terdiri atas 457 berasal dari unsur fungsional dan 23 berasal dari unsur struktural. Responden berasal dari 35 kabupaten/kota yang berada di

dalam Provinsi Jawa Tengah dengan sebaran sampel yang proporsional sesuai dengan populasi dimasing-masing satuan kerja. Hasil pengumpulan data responden dapat diolah karena ukuran sampel minimal kisaran antara 100-150 bisa digunakan untuk diolah dengan SEM (Hair et al., 2014). Hasil pengumpulan data selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut:

Tabel 4.8. Hasil Pengumpulan Data

No.	Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
1.	Target kecukupan sampel	386	100,00%
2.	Realisasi pemasukan sampel, yang terdiri atas:	480	124,35%
	- Responden fungsional	457	95,21%
	- Responden struktural	23	4,79%

Sumber: data primer yang diolah 2024

Obyek penelitian pada penelitian disertasi ini adalah pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) yang tersebar di 35 kabupaten/kota di seluruh Provinsi Jawa Tengah baik yang menduduki jabatan fungsional maupun yang menduduki jabatan struktural. Manajemen perubahan telah dilakukan oleh seluruh satuan kerja BPS diseluruh provinsi di Indonesia tak terkecuali BPS Priovinsi Jawa Tengah dan seluruh BPS Kabupaten/Kota yang ada di dalamnya. Satuan kerja dengan realisasi sampel fungsional terbanyak berasal dari BPS Provinsi Jawa Tengah, BPS Kota Semarang dan BPS Cilacap yaitu masing-masing sebanyak 34 responden, 26 responden, dan 25 responden. Jika dilihat berdasarkan sebarannya dari seluruh BPS Kabupaten/Kota dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.9. Sebaran Sampel Berdasarkan Kabupaten/Kota

No	Nama Satker BPS	Populasi	Target Sampel	Realisasi		Total
			Fungsional	Fungsional	Struktural	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Kab. Cilacap	43	12	25	2	26
2	Kab. Banyumas	47	13	24	2	27
3	Kab. Purbalingga	37	10	20	2	22
4	Kab. Banjarnegara	35	10	11	2	13
5	Kab. Kebumen	43	12	13	0	13
6	Kab. Purworejo	42	11	11	0	11
7	Kab. Wonosobo	37	10	12	1	13
8	Kab. Magelang	45	12	13	0	13
9	Kab. Boyolali	44	12	13	0	13
10	Kab. Klaten	46	13	15	1	16
11	Kab. Sukoharjo	37	10	10	1	11
12	Kab. Wonogiri	42	11	11	0	11
13	Kab. Karanganyar	43	12	12	0	12
14	Kab. Sragen	38	10	10	0	10
15	Kab. Grobogan	37	10	12	2	14
16	Kab. Blora	34	9	10	0	10
17	Kab. Rembang	36	10	10	1	11
18	Kab. Pati	38	10	10	0	10
19	Kab. Kudus	30	8	10	1	11
20	Kab. Jepara	34	9	9	0	9
21	Kab. Demak	36	10	18	1	19
22	Kab. Semarang	44	12	12	0	12
23	Kab. Temanggung	40	11	12	1	13
24	Kab. Kendal	42	11	11	1	12
25	Kab. Batang	35	10	10	1	11
26	Kab Pekalongan	34	9	9	1	10
27	Kab. Pemasang	29	8	8	0	8
28	Kab. Tegal	38	10	10	0	10
29	Kab. Brebes	38	10	10	0	10
30	Kota Magelang	21	6	7	0	7
31	Kota Surakarta	30	8	9	0	9
32	Kota Salatiga	25	7	7	0	7

33	Kota Semarang	44	12	26	2	28
34	Kota Pekalongan	22	6	6	1	7
35	Kota Tegal	25	7	7	0	7
36	Provinsi	121	33	34	0	34
Total		1.412	386	457	23	480

Manajemen perubahan merupakan salah satu pilar penting dalam proses penyelenggaraan reformasi birokrasi diseluruh organisasi pemerintahan. Oleh karena itu, organisasi pemerintahan khususnya BPS akan terus berupaya untuk meningkatkan kinerja manajemen perubahan salah satunya adalah dengan cara meningkatkan keterikatan pegawai terhadap proses perubahan. Keterikatan terhadap perubahan akan mampu tercipta jika seluruh pegawai memiliki perilaku mendukung perubahan yang disertai dengan nilai-nilai religius Islami yaitu nilai *Tafa'ul*. Perilaku *Tafa'ul* untuk mendukung perubahan yang dimaksud adalah perilaku yang didasarkan pada sifat optimisme dan berprasangka baik serta tidak mudah putus asa dalam mendukung perubahan organisasi karena mengharapkan ridha dari Allah SWT. Implementasi dari nilai-nilai religiusitas (*Tafa'ul*) inilah yang akan membuat pegawai akan dengan sukarela tanpa adanya rasa terpaksa untuk mendukung perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

Perubahan adalah suatu keniscayaan bagi suatu organisasi pemerintahan, tak terkecuali bagi BPS. Perubahan yang terjadi pada organisasi BPS adalah perubahan yang sifatnya positif untuk kinerja organisasi yang lebih baik dalam meningkatkan pelayanan terhadap masyarakat, seperti penyederhanaan birokrasi penghapusan eselon empat sehingga mampu membuat organisasi lebih *agile*, penggunaan gadget dan perangkat lunak untuk pendataan yang dapat mendukung

gerakan *green office* karena mampu mengurangi penggunaan kertas dan mampu mempersingkat waktu dalam pengumpulan data, pembentukan tim kerja yang dinamis dan tidak lagi terkotak-kotak dimana satu pegawai dapat menjadi anggota lebih dari satu tim kerja sehingga antar pegawai dapat saling berkolaborasi, dan perubahan-perubahan lainnya yang mampu mendukung peran BPS dalam menyediakan data dan melayani masyarakat.

4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Analisis deskripsi mengenai karakteristik responden akan disajikan sebagai pendahuluan, hasil ini diperoleh berdasarkan jawaban dari responden yang menjadi objek penelitian. Adapun responden dari penelitian ini ada sebanyak 480 pegawai di seluruh satuan kerja BPS Provinsi Jawa Tengah. Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, jabatan, usia, tingkat pendidikan dan lamanya masa dinas dijelaskan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10. Karakteristik Responden Penelitian

No	Karakteristik Responden	Dimensi	Jumlah	Persentase
1	Jenis Kelamin	Wanita	272	56,67
		Pria	208	43,33
		Total	480	100,0
2	Jabatan	Fungsional	457	95,21
		Struktural	23	4,79
		Total	480	100,0
3	Usia	21-30 Tahun	35	7,29
		31-40 Tahun	185	38,54
		41-50 Tahun	65	34,38
		51-60 Tahun	95	19,79
		Total	480	100,0
4	Tingkat Pendidikan	SMA sederajat	56	11,67

	Diploma I/II/III	72	15,00	
	Diploma IV/S1	250	52,08	
	S2	99	20,63	
	S3	3	0,63	
	Total	480	100.0	
	0-10 Tahun	72	15,00	
	11-20 Tahun	223	46,46	
5	Lama Masa Dinas	21-30 tahun	130	27,08
		Lebih dari 30 tahun	55	11,46
	Total	480	100.0	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.10. tersebut memberikan informasi bahwa sebagian besar responden adalah wanita sebesar 56,67 persen sedangkan responden laki-laki hanya sebesar 43,33 persen. Responden dengan jabatan fungsional adalah responden dengan presentase terbesar yaitu sebesar 95,21 sedangkan responden dengan jabatan struktural sebesar 4,79 persen. Sebagian besar responden berada pada usia 31-40 tahun sebesar 38,54 persen diperkirakan kelahiran tahun 1993-1984 yang masuk ke dalam generasi milenial dan sebagian kecil pada usia 21-30 tahun sebesar 7,29 persen diperkirakan kelahiran 2003-1994 yang sebagian besar masuk ke dalam generasi Z. Jika berdasarkan pendidikan, lebih dari sebagian responden memiliki pendidikan DIV/S1 sebesar 52,08 persen dan terendah adalah pendidikan S3 sebesar 0,63 persen. Berdasarkan lamanya masa dinas, sebagian besar memiliki masa dinas 11-20 tahun 46,46 persen, dan terendah adalah pegawai dengan masa dinas lebih dari 30 tahun 11,46 persen, artinya sebagian responden telah bekerja di BPS lebih dari 10 tahun sehingga responden telah mengikuti jalannya proses manajemen perubahan sejak pertama kali dicanangkan pada tahun 2018.

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dimaksudkan untuk memberikan gambaran persepsi responden atas data penelitian yang dikumpulkan dengan menggunakan teknik analisis indeks dengan dilakukan pembobotan dari kriteria skoring masing-masing indikator (Ferdinand, 2011). Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah keadilan organisasi (*organizational justice*), kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*), efikasi diri (*self-efficacy*), perilaku tafa'ul yang mendukung perubahan (*tafa'ul behavior support to change*) dan keterikatan pegawai dalam perubahan (*employee change engagement*). Uraian pada deskripsi ini meliputi penjelasan tentang nilai indeks persepsi dan temuan-temuan hasil penelitian di lapangan baik dari sudut pandang pegawai fungsional maupun dari sudut pandang pejabat struktural. Nilai indeks ini digunakan untuk mengetahui derajat persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan statistik deskriptif rerata dan nilai indeks pada skala 1 sampai dengan 10 sebagai tanda penilaian atas persepsi responden. Pernyataan persepsi responden akan mendapat skor 1 yaitu Sangat Tidak Setuju (STS) sampai dengan skor 10 yaitu Sangat Setuju.

Sesuai dengan formula dan kriteria yang dijelaskan oleh Sugiono (2011) bahwa nilai indeks terbagi menjadi 5 (lima) kriteria interpretasi yakni sangat buruk, buruk, cukup, baik dan sangat baik digunakan dalam penelitian ini. Sangat buruk untuk nilai indeks 0-20,00, buruk untuk nilai indeks 20,01 – 40,00, cukup untuk 40,01 – 60,00, baik untuk 60,01 – 80,00 dan sangat baik untuk 80,01 – 100,00. Sedangkan temuan-temuan hasil penelitian di lapangan

meliputi persepsi responden atas pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka baik untuk pegawai fungsional maupun untuk pejabat struktural menjadi temuan yang berharga dalam penelitian ini. Hasil dari skor jawaban responden pada masing-masing item pertanyaan dalam kuesioner ini akan dideskripsikan sebagai berikut:

4.2.2.1 Deskripsi Variabel *Organizational Justice*

Keadilan organisasi merupakan bagian penting dari hubungan interpersonal antara karyawan dan tempat dimana mereka bekerja. Karyawan memantau keadilan proses, hasil, dan perlakuan interpersonal di organisasi mereka. Persepsi tentang organisasi yang adil dapat membawa manfaat bagi karyawan dan organisasi seperti mempengaruhi perilaku karyawan di dalam organisasi dan meningkatkan produktifitas (Greenberg, 1990), serta dapat meningkatkan keterikatan dengan organisasi, dan meningkatkan rasa bangga karyawan terhadap organisasinya. Hal ini dapat terjadi karena terpenuhinya keingintahuan karyawan bahwa segala sesuatunya sudah dilakukan dengan benar dan dengan rasa moralitas, serta dapat membuat karyawan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap diri mereka sendiri, terhadap orang lain dan terhadap organisasinya. Gambaran persepsi pegawai baik fungsional maupun struktural terkait keadilan organisasi dijelaskan pada Tabel 4.11a dan 4.11b sebagai berikut:

Tabel 4.11a. Nilai Indeks Responden Fungsional Terhadap *Organizational Justice*

Indikator Keadilan Organisasi		Skala jawaban responden										Total	Kriteria Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
OJ1	F	1	1	4	11	17	32	75	196	97	23	457	Baik
	%(FxS)	0,02	0,04	0,26	0,96	1,86	4,20	11,49	34,31	19,10	5,03	77,29	
OJ2	F	1	3	4	10	19	31	82	168	106	33	457	Baik
	%(FxS)	0,02	0,13	0,26	0,88	2,08	4,07	12,56	29,41	20,88	7,22	77,51	

OJ3	F	0	0	4	0	4	20	43	168	161	57	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,26	0	0,44	2,63	6,59	29,41	31,71	12,47	83,50	
OJ4	F	0	2	2	8	10	34	80	180	116	25	457	Baik
	%(FxS)	0	0,09	0,13	0,70	1,09	4,46	12,25	31,51	22,84	5,47	78,56	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												79,21	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.11b. Nilai Indeks Responden Struktural Terhadap Organizational Justice

Indikator Keadilan Organisasi	Skala jawaban responden										Total	Kriteria Nilai Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
OJ1	F	0	0	0	0	0	0	2	6	8	7	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	20,87	31,30	30,43	88,70	
OJ2	F	0	0	0	0	0	1	0	8	8	6	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	2,61	0	27,83	31,30	26,09	87,83	
OJ3	F	0	0	0	0	0	0	0	5	10	8	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	17,39	39,13	34,78	91,30	
OJ4	F	0	0	0	0	0	0	0	4	12	7	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	13,91	46,96	30,43	91,30	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												89,13	Sangat Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil analisis data mengenai persepsi keadilan organisasi menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori baik dari persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa organisasi telah berlaku secara adil. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori OJ1 (77,29) yaitu organisasi telah mendistribusikan outcome/sumberdaya yang ada kepada karyawannya sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah OJ3 (83,50) yaitu organisasi dan rekan kerja sudah memperlakukan karyawan dengan hormat dan sopan.

Hasil analisis data mengenai persepsi keadilan organisasi menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural menganggap bahwa organisasi telah berlaku secara adil terhadap karyawan. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori OJ1 (88,70) yaitu organisasi telah mendistribusikan outcome/sumberdaya yang ada kepada karyawannya sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah OJ3 (91,30) yaitu organisasi dan rekan kerja sudah memperlakukan karyawan dengan hormat dan sopan dan OJ4 (91,30) yaitu organisasi sudah memberikan penjelasan yang logis terkait hasil dan prosedur yang telah dibuat.

4.2.2.2 Deskripsi Variabel *Inclusive Leadership*

Individu dan organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan. Pemimpin mempengaruhi hasil positif dan hasil negatif individu dan organisasi (Carmeli et al., 2010). Secara historis, penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan dan hasil karyawan difokuskan pada pendekatan sifat kepemimpinan dan teori kepemimpinan situasional (Bass et al., 2003). Namun, organisasi menjadi global dengan adanya perubahan teknologi yang pesat serta latar belakang budaya dan tenaga kerja yang beragam (Daft, 2011), sehingga banyak organisasi publik bertujuan untuk meningkatkan inklusivitas berdasarkan prediksi manfaat peningkatan efektivitas, karena beragamnya karakteristik, perspektif dan ide (Wais et al., 2021). Gambaran persepsi pegawai baik fungsional maupun struktural terkait kepemimpinan inklusif dijelaskan pada Tabel 4.12a dan 4.12b sebagai berikut:

Tabel 4.12a. Nilai Indeks Responden Karyawan Variabel Inclusive Leadership

Inklusive Leadership		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
IL1	F	0	0	1	3	10	21	59	174	148	40	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,07	0,26	1,09	2,76	9,04	30,46	29,34	8,75	81,77	
IL2	F	0	0	1	3	5	17	46	156	172	57	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,07	0,26	0,55	2,23	7,05	27,31	33,87	12,47	83,81	
IL3	F	0	0	3	4	16	23	61	178	139	33	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,20	0,35	1,75	3,02	9,34	31,16	27,37	7,22	80,42	
IL4	F	0	0	4	2	13	22	62	155	149	50	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,26	0,18	1,42	2,89	9,50	27,13	29,34	10,94	81,66	
IL5	F	0	0	2	3	13	30	57	175	133	44	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,13	0,26	1,42	3,94	8,73	30,63	26,19	9,63	80,94	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											81,72	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.12b. Nilai Indeks Responden Struktural Variabel Inclusive Leadership

Inklusif Leadership		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
IL1	F	0	0	0	0	0	0	0	6	8	9	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	20,87	31,30	39,13	91,30	
IL2	F	0	0	0	0	0	0	0	3	8	12	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	10,43	31,30	52,17	93,91	
IL3	F	0	0	0	0	0	0	1	4	8	10	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	13,91	31,30	43,48	91,74	
IL4	F	0	0	0	0	0	0	1	5	6	11	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	17,39	23,48	47,83	91,74	
IL5	F	0	0	0	0	0	0	0	5	8	10	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	17,39	31,30	43,48	92,17	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											92,26	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil analisis data mengenai persepsi keadilan organisasi menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori baik dari persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa pemimpin sudah baik dan inklusif dalam mengawal perubahan. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks

terendah adalah pada kategori IL3 (80,42) yaitu pemimpin selalu ada ketika dibutuhkan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah IL2 (93,91) yaitu terbuka pada perubahan.

Hasil analisis data mengenai persepsi keadilan organisasi menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural menganggap bahwa pemimpin telah sangat baik dalam inklusifitas terhadap perubahan. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori IL1 (91,30) yaitu menghargai kontribusi dari bawahannya, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah IL2 (93,91) yaitu terbuka pada perubahan.

4.2.2.3 Deskripsi Variabel *Self Efficacy*

Efikasi diri merupakan atribut individu yang membantu seseorang menghadapi keadaan tertentu. Efikasi diri mengacu pada keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas tertentu yang spesifik, dihasilkan dari pertimbangan informasional terhadap kompetensinya untuk menangani tugas (Bandura, 1978). Dalam konteks perubahan organisasi, penelitian sebelumnya mengajukan beberapa hal definisi efikasi diri. Pertama, efikasi diri merujuk pada kemampuan yang dirasakan untuk menangani situasi tertentu. Kedua, terkait efikasi diri terhadap perubahan mengacu pada sejauh mana seseorang yakin bahwa dia mempunyai keterampilan dan kemampuan untuk melaksanakan tugas terkait perubahan (Bayraktar & Jiménez, 2020). Rata-rata nilai indeks jawaban responden untuk variabel efikasi dapat dilihat pada Tabel 4.13a dan 4.13b.

Tabel 4.13a. Nilai Indeks Responden Fungsional Variabel Self Efficacy

Indikator Efikasi Diri		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
SE1	F	0	0	0	0	4	10	37	190	153	63	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,44	1,31	5,67	33,26	30,13	13,79	84,60	
SE2	F	0	0	0	0	7	11	42	204	139	54	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,77	1,44	6,43	35,71	27,37	11,82	83,54	
SE3	F	1	0	0	0	5	13	48	214	141	35	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0,02	0	0	0	0,55	1,71	7,35	37,46	27,77	7,66	82,52	
SE4	F	0	0	1	3	6	16	59	205	130	37	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,07	0,26	0,66	2,10	9,04	35,89	25,60	8,10	81,71	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											83,09	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.13b. Nilai Indeks Responden Struktural Variabel Self Efficacy

Indikator Efikasi Diri		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
SE1	F	0	0	0	0	0	0	0	14	5	4	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	48,70	19,57	17,39	85,65	
SE2	F	0	0	0	0	0	0	1	13	6	3	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	45,22	23,48	13,04	84,78	
SE3	F	0	0	0	0	0	0	2	9	8	4	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	31,30	31,30	17,39	86,09	
SE4	F	0	0	0	0	0	0	2	11	7	3	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	38,26	27,39	13,04	84,78	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											85,33	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil analisis data mengenai persepsi keadilan organisasi menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa karyawan telah memiliki efikasi diri yang sangat baik dalam menghadapi perubahan organisasi. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori SE4 (81,71) yaitu

emosi yang stabil, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah SE1 (84,60) yaitu keyakinan diri memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang spesifik.

Hasil analisis data mengenai persepsi keadilan organisasi menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural menganggap bahwa karyawan telah memiliki efikasi diri yang sangat baik. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori SE2 dan SE4 (84,78) yaitu keyakinan diri mempunyai keterampilan menghadapi tantangan dan emosi yang stabil, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah SE3 (86,09) yaitu keyakinan untuk berhasil menghadapi tuntutan pekerjaan.

4.2.2.4 Deskripsi Variabel *Tafa'ul Behavior Support to Change*

Konsep baru *Tafa'ul Behavior Support to Change* diharapkan dapat menyelesaikan persoalan perubahan organisasi yaitu perilaku untuk mendukung perubahan dengan rasa optimis dalam mensukseskan perubahan yang membawa kebaikan karena keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT, sehingga karyawan akan mau mendukung perubahan dengan tulus, dan tanpa adanya paksaan. *Tafa'ul Behavior Support to Change* ini terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Tafa'ul Compliance*, *Tafa'ul Cooperation*, dan *Tafa'ul Championing*.

- *Tafa'ul Compliance*

Tafa'ul Compliance adalah perilaku mau menerima perubahan, mau mengikuti proses perubahan, mau mematuhi kebijakan terkait perubahan dan mau mengimplementasikan perubahan dengan rasa optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya

pertolongan dan ridho dari Allah SWT. Kepatuhan dalam menerima perubahan merupakan salah satu bentuk dukungan karyawan untuk mendukung keberhasilan perubahan di dalam suatu organisasi (Meyer & Hamilton, 2009), selain itu kepatuhan juga memiliki hubungan yang positif dengan keberhasilan perubahan di suatu organisasi. Persepsi responden mengenai *tafa'ul compliance* tersebut menghasilkan nilai indeks seperti yang tertera pada Tabel 4.14a dan 4.14b.

Tabel 4.14a. Nilai Indeks Responden Fungsional *Tafa'ul Compliance*

Indikator compliance	Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Compli 1	F	0	0	0	1	6	17	41	181	154	57	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0,09	0,66	2,23	6,28	31,68	30,33	12,47	83,47	
Compli 2	F	0	0	0	0	5	16	35	180	166	55	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,55	2,10	5,36	31,51	32,69	12,04	84,25	
Compli 3	F	0	0	0	0	6	11	29	158	181	72	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,66	1,44	4,44	27,66	35,65	15,75	85,60	
Compli 4	F	0	0	0	0	5	9	61	166	167	59	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,55	1,18	7,81	29,06	32,89	12,91	84,40	
Compli 5	F	0	0	0	0	5	10	42	172	167	61	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,55	1,31	6,43	30,11	32,89	13,35	84,64	
Compli 6	F	0	0	0	0	7	10	44	204	142	50	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,77	1,31	6,74	35,71	27,96	10,94	83,44	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											84,34	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.14b. Nilai Indeks Responden Struktural *Tafa'ul Compliance*

Indikator compliance	Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Compli 1	F	0	0	0	0	0	0	1	8	6	8	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	27,83	23,48	34,78	89,13	
Compli 2	F	0	0	0	0	0	0	2	4	8	9	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	13,91	31,30	39,13	90,43	
Compli 3	F	0	0	0	0	0	0	0	11	7	5	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	38,26	27,39	21,74	87,39	
Compli 4	F	0	0	0	0	0	0	1	5	10	7	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	17,39	39,13	30,43	90,00	

Compli 5	F	0	0	0	0	0	0	0	7	10	6	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	24,35	39,13	26,09	89,57	
Compli 6	F	0	0	0	0	0	0	0	9	7	7	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	31,30	27,39	30,43	89,13	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												89,13	Sangat Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil analisis data mengenai persepsi *Tafa'ul Compliance* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa karyawan telah memiliki kepatuhan yang sangat baik dalam menerima perubahan organisasi. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori Compli6 (83,44) yaitu terbuka terhadap perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah Compli3 (85,60) yaitu mematuhi kebijakan organisasi terkait perubahan karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk.

Hasil analisis data mengenai persepsi *tafa'ul compliance* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural menganggap bahwa karyawan telah memiliki *tafa'ul behavior support to change* yang sangat baik. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori Compli1 dan Compli6 (89,13) yaitu menerima perubahan karena yakin adanya kebaikan dan terbuka terhadap perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah Compli2 (90,43) yaitu tidak mudah putus asa dalam mengikuti proses perubahan.

- *Tafa'ul Cooperation*

Tafa'ul Cooperation adalah perilaku untuk mau bekerjasama dalam menghadapi perubahan, mau bekerjasama dalam menghadapi perubahan dan mau membantu untuk mensukseskan perubahan dengan rasa optimis serta bersemangat dalam perubahan yang membawa kebaikan karena adanya keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT. Rata-rata nilai indeks jawaban responden untuk dimensi *tafa'ul cooperation* dapat dilihat pada Tabel 4.15a dan 4.15b:

Tabel 4.15a. Nilai Indeks Responden Fungsional Variabel Tafa'ul Cooperation

Indikator Tafa'ul Cooperation		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Cooper 1	F	0	0	0	0	6	10	37	184	163	57	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,66	1,31	5,67	32,21	32,10	12,47	84,42	
Cooper 2	F	0	0	0	0	4	13	54	185	154	57	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0,44	1,71	8,27	32,39	30,33	10,28	83,41	
Cooper 3	F	0	0	1	1	5	13	55	198	142	42	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,07	0,09	0,55	1,71	8,42	34,66	27,96	9,19	82,65	
Cooper 4	F	0	0	1	1	5	21	53	193	138	45	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,07	0,09	0,55	2,76	8,12	33,79	27,18	9,85	82,39	
Cooper 5	F	0	0	0	1	5	11	43	184	153	60	457	Sangat baik
	%(FxS)	0	0	0	0,09	0,55	1,44	6,59	32,21	30,13	13,13	84,14	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											83,40	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.15b. Nilai Indeks Responden Struktural Variabel Tafa'ul Cooperation

Indikator Tafa'ul Cooperation		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Cooper 1	F	0	0	0	0	0	0	1	4	10	8	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	13,91	39,13	34,78	90,87	
Cooper 2	F	0	0	0	0	0	0	1	9	8	5	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	31,30	31,30	21,74	87,39	
Cooper 3	F	0	0	0	0	0	0	1	11	6	5	23	Sangat

	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	38,26	23,48	21,74	86,52	Baik
Cooper 4	F	0	0	0	0	0	0	0	9	11	3	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	31,30	43,04	13,04	87,39	
Cooper 5	F	0	0	0	0	0	0	0	5	12	6	23	Sangat baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	17,39	46,96	26,09	90,43	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												88,52	Sangat Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil analisis data mengenai persepsi *tafa'ul cooperation* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap dirinya telah memiliki kepatuhan yang sangat baik dalam menerima perubahan organisasi. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori Cooper4 (82,39) yaitu berkolaborasi menyelesaikan masalah yang timbul selama perubahan organisasi dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah Cooper1 (84,42) yaitu tidak mudah putus asa membantu organisasi melakukan perubahan.

Hasil analisis data mengenai persepsi *tafa'ul cooperation* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural menganggap bahwa karyawan telah memiliki *tafa'ul cooperation* yang sangat baik. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori Cooper2 (86,52) yaitu bekerjasama dalam proses perubahan karena yakin adanya kebaikan dari perubahan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah Cooper1 (90,87) yaitu tidak mudah putus asa dalam mengikuti proses perubahan.

- *Tafa'ul Championing*

Tafa'ul Championing adalah perilaku untuk mau memperjuangkan perubahan, mau mengajak orang lain untuk berubah, mau menginspirasi orang lain untuk berubah serta mau mempromosikan perubahan kepada orang lain dengan rasa optimis perubahan yang membawa kebaikan karena keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT. Rata-rata nilai indeks jawaban responden untuk dimensi *tafa'ul championing* dapat dilihat pada Tabel 4.16a dan 4.16b sebagai berikut:

Tabel 4.16a. Nilai Indeks Responden Fungsional Variabel *Tafa'ul Championing*

Indikator Tafa'ul Championing		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Champ 1	F	0	1	2	1	15	25	91	181	108	33	457	Baik
	%(FxS)	0	0,04	0,13	0,09	1,64	3,28	13,94	31,68	21,27	7,22	79,30	
Champ 2	F	0	1	0	2	15	26	95	187	98	33	457	Baik
	%(FxS)	0	0,04	0	0,18	1,64	3,41	14,55	32,74	19,30	7,22	79,08	
Champ 3	F	0	1	1	1	14	30	71	182	110	47	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0,04	0,07	0,09	1,53	3,94	10,88	31,86	21,66	10,28	80,35	
Champ 4	F	1	2	2	2	16	35	93	180	94	32	457	Baik
	%(FxS)	0,02	0,09	0,13	0,18	1,75	4,60	14,25	31,51	18,51	7,00	78,03	
Champ 5	F	2	2	1	3	22	37	100	173	85	32	457	Baik
	%(FxS)	0,04	0,09	0,07	0,26	2,41	4,86	15,32	30,28	16,74	7,00	77,07	
Champ 6	F	1	1	2	1	18	38	95	178	92	31	457	Baik
	%(FxS)	0,02	0,04	0,13	0,09	1,97	4,99	14,55	31,16	18,12	6,78	77,86	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											78,61	Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.16b. Nilai Indeks Jawaban Responden Struktural *Tafa'ul Championing*

Indikator Tafa'ul Championing		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Champ 1	F	0	0	0	0	0	0	2	6	11	4	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	20,87	43,04	17,39	87,39	
Champ 2	F	0	0	0	0	0	0	2	11	6	4	23	Sangat

	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	38,26	23,48	17,39	85,22	Baik
Champ 3	F	0	0	0	0	0	0	2	7	9	5	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	24,35	35,22	21,74	87,39	
Champ 4	F	0	0	0	0	0	0	1	10	8	4	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	34,78	31,30	17,39	86,52	
Champ 5	F	0	0	0	0	0	0	2	9	8	4	23	Sangat baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	31,30	31,30	17,39	86,09	
Champ 6	F	0	0	0	0	0	0	2	10	6	5	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	34,78	23,48	21,74	86,09	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel												86,45	Sangat Baik

Hasil analisis data mengenai persepsi *tafa'ul championing* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap dirinya telah memiliki rasa untuk mau memperjuangkan perubahan organisasi. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori Champ5 (77,07) yaitu menginspirasi orang lain untuk mendukung proses perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah Champ3 (80,35) yaitu bersemangat dalam menjadi teladan (*role model*) pada perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaatan.

Hasil analisis data mengenai persepsi *tafa'ul championing* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural menganggap bahwa karyawan telah memiliki *tafa'ul championing* yang sangat baik. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori Champ2 (85,22) yaitu mengajak orang lain untuk mendukung proses perubahan karena yakin adanya kebaikan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah Champ1 dan Champ3 (87,39) yaitu tidak mudah putus asa dalam menyakinkan orang lain untuk mendukung proses perubahan dan

bersemangat dalam menjadi teladan (*role model*) pada perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaatan.

4.2.2.5 Deskripsi Variabel *Employee Change Engagement*

Keterikatan karyawan terhadap organisasi menjadi topik yang hangat dalam beberapa tahun terakhir. Keterikatan karyawan menurut Kahn (1990) didefinisikan sebagai keterikatan secara fisik, kognitif dan psikologis (emosi dan spiritual) ketika menduduki dan menjalankan peran di dalam organisasi. Aspek psikologis menyangkut bagaimana perasaan karyawan dan apakah mereka mempunyai sikap positif atau negatif terhadap organisasinya dan para pemimpinnya. Aspek fisik dari keterikatan karyawan menyangkut energi fisik yang digunakan oleh individu untuk melaksanakan perannya. Sedangkan keterikatan karyawan di dalam proses perubahan dianalogikan dari keterikatan karyawan yang di definisikan oleh Albrecht et al., (2020) sebagai ekspresi yang lebih berenergi dan motivasional dari sikap terkait perubahan positif seperti keterbukaan untuk berubah, kesiapan untuk berubah, komitmen untuk berubah, dan kemauan untuk ikut aktif dalam perubahan organisasi. Keterikatan perubahan juga dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku terkait pekerjaan yang bertahan lama dan positif ditandai dengan antusiasme dan kemauan yang tulus untuk mendukung, mengadopsi, dan mempromosikan perubahan organisasi (Albrecht et al., 2023). Rata-rata nilai indeks jawaban responden untuk variabel *employee change engagement* dapat dilihat pada Tabel 4.17a dan 4.17b sebagai berikut:

Tabel 4.17a. Nilai Indeks Responden Fungsional *Employee Change Engagement*

Indikator Employee Change Engagement		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ECE 1	F	0	0	0	5	9	22	64	198	118	41	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0,44	0,98	2,89	9,80	34,66	23,24	8,97	80,98	
ECE 2	F	0	0	0	4	16	21	84	192	115	25	457	Baik
	%(FxS)	0	0	0	0,35	1,75	2,76	12,87	33,61	22,65	5,47	73,98	
ECE 3	F	1	1	1	6	16	23	87	193	103	26	457	Baik
	%(FxS)	0,02	0,04	0,07	0,53	1,75	3,02	13,33	33,79	20,28	5,69	78,51	
ECE 4	F	0	0	5	2	15	19	73	188	111	44	457	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0,33	0,18	1,64	2,49	11,18	32,91	21,86	9,63	80,22	
ECE 5	F	1	1	2	1	10	21	45	176	139	61	457	Sangat baik
	%(FxS)	0,02	0,04	0,13	0,09	1,09	2,76	6,89	30,81	27,37	13,35	82,56	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											80,35	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.17b. Nilai Indeks Responden Struktural *Employee Change Engagement*

Indikator Employee Change Engagement		Skala jawaban responden										Total	Nilai Indeks
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
ECE 1	F	0	0	0	0	0	0	1	9	7	6	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	31,30	27,39	26,09	87,83	
ECE 2	F	0	0	0	0	0	0	1	12	6	4	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	41,74	23,48	17,39	85,65	
ECE 3	F	0	0	0	0	0	0	2	7	5	9	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	6,09	24,35	19,57	39,13	89,13	
ECE 4	F	0	0	0	0	0	0	0	8	7	8	23	Sangat Baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	0	27,83	27,39	34,78	90,00	
ECE 5	F	0	0	0	0	0	0	1	7	11	4	23	Sangat baik
	%(FxS)	0	0	0	0	0	0	3,04	24,35	43,04	17,39	87,83	
Rata-rata Nilai Indeks Variabel											88,09	Sangat Baik	

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil analisis data mengenai persepsi *employee change engagement* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan menganggap bahwa karyawan

telah memperjuangkan perubahan organisasi dengan sangat baik. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori ECE2 (73,98) yaitu antusias dalam menghadapi perubahan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah ECE5 (82,56) yaitu ketulusan untuk mendukung perubahan.

Hasil analisis data mengenai persepsi *employee change engagement* menunjukkan nilai indeks rata-rata dengan katagori sangat baik dari persepsi pejabat struktural. Hal ini menunjukkan bahwa pejabat struktural menganggap bahwa karyawan telah memiliki *employee change engagement* yang sangat baik. Namun jika dilihat secara parsial, nilai indeks terendah adalah pada kategori ECE2 (85,65) yaitu antusias dalam menghadapi perubahan, sedangkan nilai indeks tertinggi adalah ECE4 (90,00) yaitu mengikuti perubahan untuk mewujudkan keberhasilan organisasi.

4.2.3. Rekap Nilai Indeks Persepsi Fungsional dan Struktural

Pada penelitian ini analisis nilai indeks persepsi untuk setiap variabelnya dilihat berdasarkan dua sudut pandang yang berbeda, pertama dari sudut pandang karyawan (fungsional) dan kedua dari sudut pandang pimpinan (struktural). Berdasarkan penghitungan nilai indeks persepsi diperoleh hasil sebagaimana disajikan pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18. Nilai Indeks Responden Fungsional dan Struktural

Variabel	Indikator	Fungsional		Struktural	
		Skor Indeks	Kriteria	Skor Indeks	Kriteria
Organizational Justice	OJ1	77,29	baik	88,70	sangat baik
	OJ2	77,51	baik	85,22	sangat baik
	OJ3	83,50	sangat baik	91,30	sangat baik
	OJ4	78,56	baik	91,30	sangat baik

		79,21	baik	89,13	sangat baik
Inclusive Leadership	IL1	81,77	sangat baik	91,30	sangat baik
	IL2	83,81	sangat baik	93,91	sangat baik
	IL3	80,42	sangat baik	91,74	sangat baik
	IL4	81,66	sangat baik	92,17	sangat baik
	IL5	80,94	sangat baik	92,17	sangat baik
		81,72	sangat baik	92,26	sangat baik
Self Efficacy	SE1	84,60	sangat baik	85,65	sangat baik
	SE2	83,54	sangat baik	84,78	sangat baik
	SE3	82,52	sangat baik	86,09	sangat baik
	SE4	81,71	sangat baik	84,78	sangat baik
		83,09	sangat baik	85,33	sangat baik
Tafa'ul Compliance	COMPLI1	83,74	sangat baik	89,13	sangat baik
	COMPLI2	84,25	sangat baik	90,43	sangat baik
	COMPLI3	85,60	sangat baik	87,39	sangat baik
	COMPLI4	84,40	sangat baik	90,00	sangat baik
	COMPLI5	84,64	sangat baik	89,57	sangat baik
	COMPLI6	83,44	sangat baik	89,13	sangat baik
		84,34	sangat baik	89,28	sangat baik
Tafa'ul Cooperation	COOPER1	84,42	sangat baik	90,87	sangat baik
	COOPER2	83,41	sangat baik	87,39	sangat baik
	COOPER3	82,65	sangat baik	86,52	sangat baik
	COOPER4	82,39	sangat baik	87,39	sangat baik
	COOPER5	84,14	sangat baik	90,43	sangat baik
		83,40	sangat baik	88,52	sangat baik
Tafa'ul Championing	CHAMP1	79,30	baik	87,39	sangat baik
	CHAMP2	79,08	baik	85,22	sangat baik
	CHAMP3	80,35	sangat baik	87,39	sangat baik
	CHAMP4	78,03	baik	86,52	sangat baik
	CHAMP5	77,07	baik	86,09	sangat baik
	CHAMP6	77,86	baik	86,09	sangat baik
		78,61	baik	86,45	sangat baik
Employee Change Engagement	ECE1	80,98	sangat baik	87,83	sangat baik
	ECE2	79,45	baik	85,65	sangat baik
	ECE3	78,51	baik	89,13	sangat baik
	ECE4	80,22	sangat baik	90,00	sangat baik
	ECE5	82,56	sangat baik	87,83	sangat baik
		80,35	sangat baik	88,09	sangat baik

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.18. terlihat bahwa terjadi perbedaan persepsi antara fungsional dengan struktural pada variabel *Organizational Justice*. Nilai skor untuk responden fungsional sebesar 79,21 masuk dalam kategori baik, sedangkan nilai

skor untuk responden struktural sebesar 89,13 masuk dalam kategori sangat baik. Nilai indeks responden fungsional lebih rendah dibandingkan nilai indeks struktural, hal ini menunjukkan bahwa persepsi fungsional berbeda dengan persepsi struktural dalam menilai keadilan organisasi. Selain terjadi pada variabel keadilan organisasi, perbedaan persepsi ini juga terjadi pada dimensi *championing* dimana nilai skor untuk fungsional sebesar 78,61 masuk kategori baik, sedangkan nilai indeks untuk struktural sebesar 86,45 masuk kategori sangat baik. Nilai indeks responden fungsional lebih rendah dibandingkan nilai indeks struktural, hal ini menunjukkan bahwa ada perbedaan persepsi dalam menilai *championing*.

4.3 Uji Asumsi

Uji asumsi pada studi ini mencakup evaluasi yang meliputi evaluasi normalitas, evaluasi outliers, evaluasi multikolinearitas & singularitas, dan pengujian residual dapat dijelaskan sebagaimana berikut:

4.3.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan dengan melihat nilai skewness dan kurtosis dari indikator-indikator dalam variabel penelitian. Kriteria sebuah indikator normal dan linier adalah nilai *critical ratio* (CR), *skewness* dan *kurtosis* sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,001 (1%), sehingga dapat disimpulkan tidak ada data yang menyimpang. Hasil uji normalitas univariat dan multivariat selengkapnya disajikan pada Tabel. 4.19 berikut:

Tabel 4.19. Hasil Uji Normalitas

Variable	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
ECE5	1,000	10,000	-1,421	-,398	4,470	1,507
SE4	3,000	10,000	-,926	-,082	2,470	1,780
SE3	1,000	10,000	-1,255	-,952	6,528	2,486
OJ3	3,000	10,000	-1,240	-,821	3,504	1,291
OJ1	1,000	10,000	-1,288	-,244	2,626	1,460
OJ2	1,000	10,000	-1,241	-1,832	2,391	1,436
OJ4	2,000	10,000	-1,186	-1,353	2,557	1,159
ECE4	3,000	10,000	-1,054	-,196	2,286	,976
ECE3	1,000	10,000	-1,240	-1,823	,380	1,750
ECE2	4,000	10,000	-,789	-,882	1,113	,856
ECE1	4,000	10,000	-,792	-,914	1,421	,201
CHAMP6	1,000	10,000	-,956	-,344	2,570	1,213
CHAMP5	1,000	10,000	-1,108	-,672	,060	1,352
CHAMP4	1,000	10,000	-1,111	-,694	,113	1,585
CHAMP3	2,000	10,000	-,800	-,984	1,602	,990
CHAMP2	2,000	10,000	-,701	-,121	1,562	,814
CHAMP1	2,000	10,000	-,889	-,755	2,077	,065
COOPER5	4,000	10,000	-,652	-,688	1,281	,591
COOPER4	3,000	10,000	-,771	-,732	1,752	,646
COOPER3	3,000	10,000	-,811	-,075	2,302	1,043
COOPER2	5,000	10,000	-,467	-,076	,575	,507
COOPER1	5,000	10,000	-,649	-,664	1,189	,190
COMPLI6	5,000	10,000	-,560	-,892	1,166	,088
COMPLI5	5,000	10,000	-,602	-,251	,884	,856
COMPLI4	5,000	10,000	-,560	-,886	,690	,010
COMPLI3	5,000	10,000	-,806	-,032	1,328	,796
COMPLI2	5,000	10,000	-,670	-,851	,985	,300
COMPLI1	4,000	10,000	-,723	-,312	1,173	,118
SE1	5,000	10,000	-,478	-,170	,815	,556
SE2	5,000	10,000	-,551	,809	1,100	,799
IL1	3,000	10,000	-,969	-,453	1,745	,616
IL2	3,000	10,000	-1,076	-,392	2,326	1,149
IL3	3,000	10,000	-1,131	-,873	1,993	,696
IL4	3,000	10,000	-1,112	-,702	2,067	,019
IL5	3,000	10,000	-,932	-,133	1,431	,245
Multivariate					91,128	19,573

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.19. menunjukkan bahwa Uji Normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0,01 (1%). Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *critical ratio* (CR) skewness terkecil pada indikator OJ2 -1,832 dan tertinggi pada indikator SE2 sebesar 0,809. Nilai CR kurtosis terendah pada indikator IL4 sebesar 0,019 dan nilai CR tertinggi pada indikator SE3 sebesar 2,486. Berdasarkan hasil nilai semua indikator baik skewness dan kurtosis memiliki nilai *critical ratio* antara $\pm 2,58$ sehingga semua indikator normal univariate. Menurut Hair (2014), disebutkan bahwa data yang normal secara *multivariate* pasti data tersebut akan normal secara univariate, namun sebaliknya jika secara keseluruhan data menunjukkan normal secara univariate, maka tidak menjamin akan normal secara multivariate. Sedangkan nilai kurtosis multivariate sebesar 91,128 dan CR sebesar 6,996. Nilai ini masih berada diluar rentang $\pm 2,58$ yang menunjukkan bahwa data tidak normal multivariate.

4.3.2 Evaluasi *Outlier*

Pengujian asumsi selanjutnya adalah evaluasi outlier, untuk mengetahui data *outlier* dapat dilakukan dengan mengevaluasi secara *multivariate outlier*. *Outlier* merupakan data atau observasi yang bersifat unik yaitu data yang memiliki karakteristik berbeda jauh dari hasil pengamatan lainnya dalam bentuk data ekstrim. Evaluasi data *outlier* berguna untuk menjelaskan bahwa di dalam data terdapat nilai-nilai ekstrim yang muncul baik pada variabel tunggal maupun variabel kombinasi.

Multivariate Outlier

Outlier pada tingkat *multivariate* dapat dilihat dari jarak mahalanobis (Mahalanobis Distance). Jarak Mahalanobis (*mahalanobis distance*) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semu variabel dalam sebuah ruang multidimensi. Kriteria yang digunakan berdasarkan nilai *ch-square* pada tingkat derajat kebebasan (*degree of freedom*) tertentu yaitu jumlah indikator yang digunakan pada tingkat signifikansi tertentu ($p > 0,001$). Nilai *mahalanobis distance* berdasarkan nilai *chi-square* pada derajat kebebasan (*df*) sebesar 35 (jumlah indikator) pada tingkat signifikansi $> 0,001$ adalah $X^2(35;0,001) = 60,57$. Hasil perhitungan *Mahalanobis Distance* selengkapnya disajikan pada Tabel 4.20 di bawah ini.

Tabel 4.20. Hasil Uji Mahalanobis Distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
190	60,539	,005	,000
386	60,470	,005	,000
129	60,336	,005	,000
443	60,154	,005	,000
56	59,477	,006	,000

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Mahalanobis d-squared* tertinggi diperoleh pada observasi 190 sebesar 60,539. Semua data observasi memperoleh nilai *Mahalanobis d-squared* $< 60,57$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada data observasi yang *mutivariate outlier*.

4.3.3 Evaluasi Multikolinieritas dan Singularitas

Multikolinieritas dapat dideteksi dengan melihat hasil determinan matriks

kovarians. Evaluasi yang digunakan untuk mengetahui apakah pada data penelitian terdapat multikolinieritas atau singularitas dalam kombinasi-kombinasi variabel, maka yang perlu diamati adalah matrik kovarians sampelnya. Apabila nilai determinan sangat kecil terdapat masalah pada multikolinieritas atau singularitas (Hair et al, 2014). Hasil nilai *determinant of sampel covariance matrix* sebesar 0,201 atau lebih dari 0,1 yang artinya bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas dan singularitas dari data yang diamati.

4.3.4 Pengujian Residual

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

4.4 Analisis Faktor Konfirmatori Setiap Variabel

Analisis faktor konfirmatori ditujukan untuk menguji multidimensionalitas atau validitas dan realibilitas dari suatu konstruk teoritis (Imam Ghazali, 2004). Uji validitas ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing instrumen (indikator) benar-benar dapat digunakan untuk mengukur sebuah variabel. Analisis faktor konfirmatori dilakukan untuk variabel eksogen dan antar variabel endogen. Ada tiga variabel eksogen yang dipertimbangkan dalam penelitian ini, yakni *organizational justice*, *inclusive leadership*, dan *self efficacy*. Sedangkan variabel endogen yang dipertimbangkan terdiri dari variabel *tafa'ul behavior support to change* dan *employee change engagement*. Pengujian validitas item dengan

menggunakan indikator *standardized loading factor* dan reliabilitas menggunakan nilai alpha *Cronbach*, *Construct Reliability* (CR) dan *Average Variance Extracted* (AVE). Sedangkan untuk uji faktor konfirmatori untuk menentukan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan program AMOS versi 24.0.

4.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Keadilan Organisasi

Uji validitas variabel keadilan organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing instrumen (indikator) benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada jumlah sampel 457 menggunakan program AMOS dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.21.

Tabel 4.21. Uji Validitas dan Reliabilitas Organizational Justice

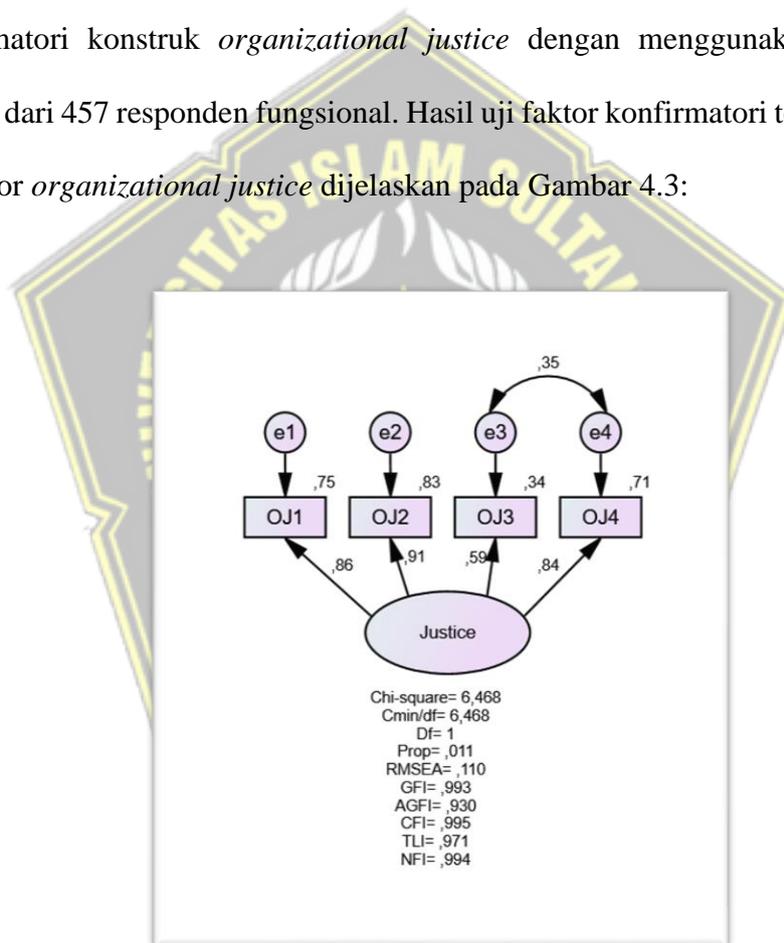
Variabel	Indikator	SLF \geq 0,6	Error	CR \geq 0,7	AVE \geq 0,5	Kesimpulan
Organizational Justice				0,834	0,627	Reliabel
	OJ1	0,849	0,534			Valid
	OJ2	0,892	0,449			Valid
	OJ3	0,587	0,849			Tidak Valid
	OJ4	0,874	0,395			Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.21. menunjukkan semua instrumen (indikator) variabel *organizational justice* memiliki nilai *standardized loading factor* lebih dari 0,6 kecuali OJ3 sebesar 0,587. Hal ini menunjukkan seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *organizational justice* dinyatakan valid, artinya semua indikator yang digunakan benar-benar dapat mengukur variabel

organizational justice kecuali OJ3. Di sisi lain, variabel *organizational justice* memiliki nilai CR dan AVE yang lebih dari 0,7 dan 0,5 yaitu sebesar 0,834 dan 0,627 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *organizational justice* reliabel.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *organizational justice* menggunakan SEM dengan program AMOS. Uji konfirmatori konstruk *organizational justice* dengan menggunakan data yang berasal dari 457 responden fungsional. Hasil uji faktor konfirmatori terhadap empat indikator *organizational justice* dijelaskan pada Gambar 4.3:



Sumber: data primer yang diolah, 2024

Gambar 4.3. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Organizational Justice*

Pada Gambar 4.3 ditunjukkan bahwa nilai chi-square 6,468, CMIN/DF lebih besar dari 2, nilai RMSEA 0,110 lebih dari 0,08, nilai GFI 0,993; nilai AGFI

0,930; nilai CFI 0,995, nilai TLI 0,971 dan nilai NFI 0,994 lebih besar dari 0,9 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik. Nilai loading faktor untuk semua indikator sudah lebih dari 0,6 kecuali indikator OJ3 yaitu organisasi dan rekan kerja memperlakukan dengan hormat dan sopan kurang dari 0,6 sehingga OJ3 harus dikeluarkan pada pengujian model berikutnya.

4.4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Inclusive Leadership*

Uji validitas variabel *inclusive leadership* ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing instrumen (indikator) benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada jumlah sampel 457 menggunakan program AMOS dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.22.

Tabel 4.22. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Inclusive Leadership*

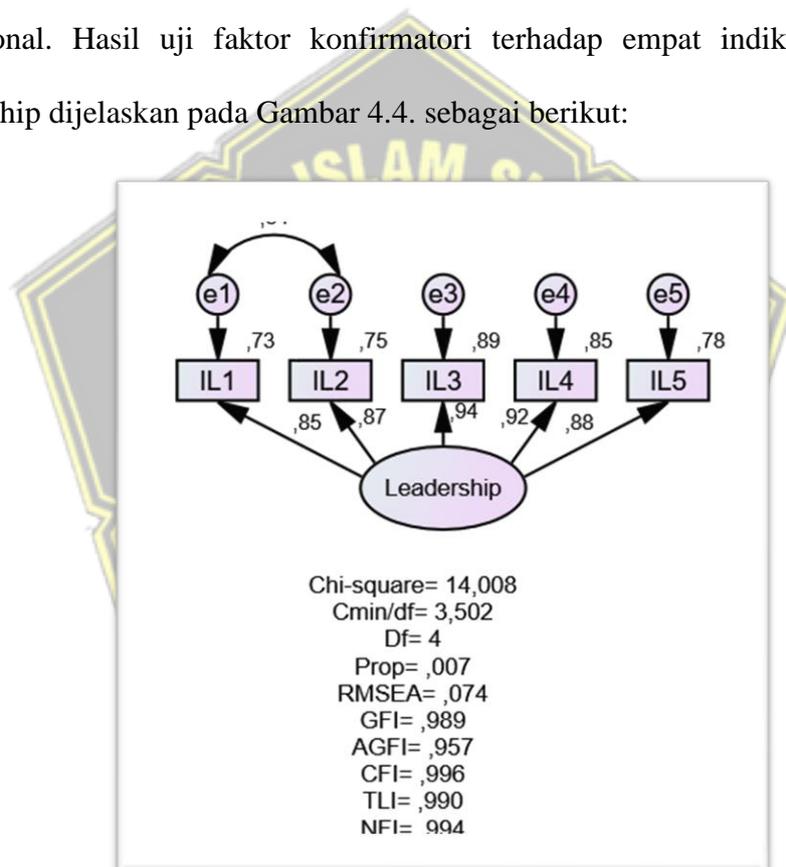
Variabel	Indikator	SLF $\geq 0,6$	Error	CR $\geq 0,7$	AVE $\geq 0,5$	Kesimpulan
Inclusive Leadership				0,933	0,738	Reliabel
	IL1	0,853	0,358			Valid
	IL2	0,867	0,308			Valid
	IL3	0,942	0,174			Valid
	IL4	0,924	0,234			Valid
	IL5	0,882	0,34			Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.22. menunjukkan semua instrumen (indikator) variabel *inclusive leadership* memiliki nilai *standardized loading factor* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *inclusive leadership* dinyatakan valid, artinya semua indikator yang digunakan benar-benar dapat mengukur variabel *inclusive leadership*. Di sisi lain, variabel

inclusive leadership memiliki nilai CR dan AVE yang lebih dari 0,7 dan 0,5 yaitu sebesar 0,933 dan 0,738 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *inclusive leadership* reliabel.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *inclusive leadership* menggunakan SEM dengan program AMOS. Uji konfirmatori konstruk *inclusive leadership* dengan menggunakan data yang berasal dari 457 responden fungsional. Hasil uji faktor konfirmatori terhadap empat indikator inclusive leadership dijelaskan pada Gambar 4.4. sebagai berikut:



Gambar 4.4. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk Inclusive Leadership
Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada Gambar 4.4 ditunjukkan bahwa nilai chi-square 14,008, CMIN/DF lebih besar dari 2, nilai RMSEA 0,074 kurang dari 0,08, nilai GFI 0,989; nilai AGFI 0,957; nilai CFI 0,996, nilai TLI 0,990 dan nilai NFI 0,994 lebih besar dari 0,9

menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik. Nilai loading faktor untuk semua indikator sudah lebih dari 0,6 sehingga semua indikator dapat diikuti pada pengujian model berikutnya.

4.4.3 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Self Efficacy*

Uji validitas variabel *selfefficacy* ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing instrumen (indikator) benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian validitas & reliabilitas instrumen pada 457 sampel menggunakan program AMOS dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.23.

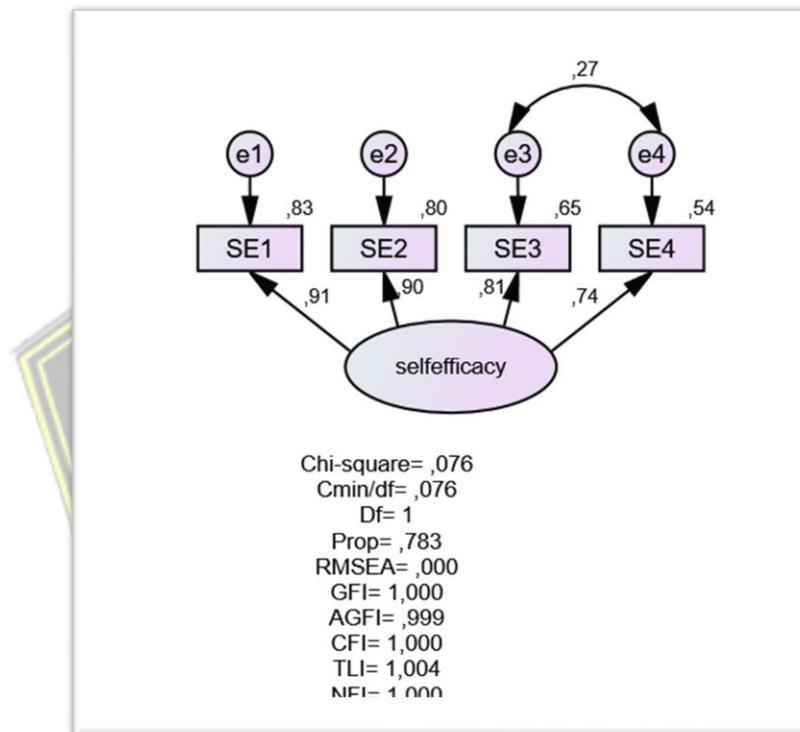
Tabel 4.23. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Self-Efficacy*

Variabel	Indikator	SLF \geq 0,6	Error	CR \geq 0,7	AVE \geq 0,5	Kesimpulan
Self Efficacy				0,903	0,701	Reliabel
	SE1	0,909	0,161			Valid
	SE2	0,897	0,191			Valid
	SE3	0,809	0,338			Valid
	SE4	0,736	0,517			Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.23 menunjukkan semua instrumen (indikator) variabel *self-efficacy* memiliki nilai *standardized loading factor* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *self-efficacy* dinyatakan valid, artinya semua indikator yang digunakan benar-benar dapat mengukur variabel *self-efficacy*. Di sisi lain, variabel *self-efficacy* memiliki nilai CR dan AVE yang lebih dari 0,7 dan 0,5 yaitu sebesar 0,903 dan 0,701 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *self-efficacy* reliabel.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *self-efficacy* menggunakan SEM dengan program AMOS. Uji konfirmatori konstruk *inclusive leadership* dengan menggunakan data yang berasal dari 457 responden fungsional. Hasil uji faktor konfirmatori terhadap empat indikator *self-efficacy* dijelaskan pada Gambar 4.5. sebagai berikut:



Gambar 4.5. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Self-Efficacy*
 Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada Gambar 4.5. ditunjukkan bahwa nilai chi-square 0,076, CMIN/DF 0,076, nilai RMSEA 0,000 kurang dari 0,08, nilai GFI 1,000; nilai AGFI 0,999; nilai CFI 1,000, nilai TLI 1,00 dan nilai NFI 1,00 lebih besar dari 0,9 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik. Nilai loading faktor untuk semua indikator sudah lebih dari 0,6 sehingga semua indikator dapat diikuti pada pengujian model berikutnya.

4.4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Tafa'ul Compliance

Uji validitas variabel *tafa'ul compliance* ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing instrumen (indikator) benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada jumlah sampel 457 menggunakan program AMOS dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.24.

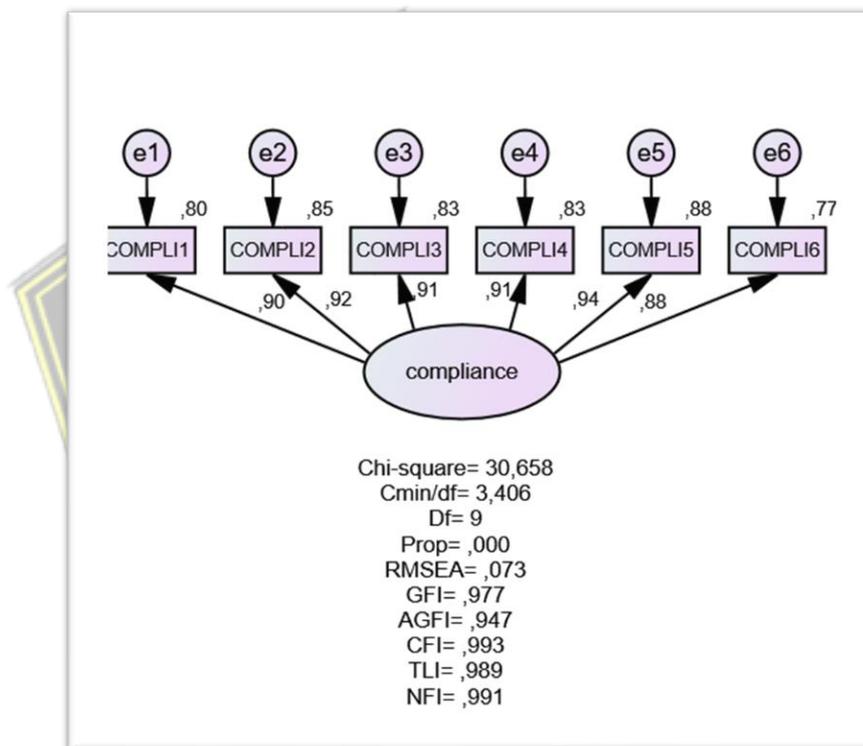
Tabel 4.24. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Tafa'ul Compliance*

Variabel	Indikator	SLF $\geq 0,6$	Error	CR $\geq 0,7$	AVE $\geq 0,5$	Kesimpulan
Tafa'ul Compliance				0,966	0,828	Reliabel
	COMPLI1	0,895	0,216			Valid
	COMPLI2	0,922	0,147			Valid
	COMPLI3	0,911	0,168			Valid
	COMPLI4	0,910	0,168			Valid
	COMPLI5	0,937	0,118			Valid
	COMPLI6	0,879	0,216			Valid

Sumber : Hasil Analisis Data, 2024

Tabel 4.24 menunjukkan semua instrumen (indikator) dimensi *tafa'ul compliance* memiliki nilai *standardized loading factor* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *tafa'ul compliance* dinyatakan valid, artinya semua indikator yang digunakan benar-benar dapat mengukur dimensi *tafa'ul compliance*. Di sisi lain, dimensi *tafa'ul compliance* memiliki nilai CR dan AVE yang lebih dari 0,7 dan 0,5 yaitu sebesar 0,966 dan 0,828 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *tafa'ul compliance* reliabel.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori dimensi *tafa'ul compliance* menggunakan SEM dengan program AMOS. Uji konfirmatori konstruk *inclusive leadership* dengan menggunakan data yang berasal dari 457 responden fungsional. Hasil uji faktor konfirmatori terhadap enam indikator *tafa'ul compliance* dijelaskan pada Gambar 4.6 sebagai berikut:



Gambar 4.6. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Tafa'ul Compliance*

Sumber : Hasil Analisis Data, 2024.

Pada Gambar 4.6 ditunjukkan bahwa nilai chi-square 30,658, CMIN/DF 3,406, nilai RMSEA 0,073 kurang dari 0,08, nilai GFI 0,977; nilai AGFI 0,947; nilai CFI 0,993, nilai TLI 0,989 dan nilai NFI 0,991 lebih besar dari 0,9 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik. Nilai loading faktor untuk semua indikator sudah lebih dari 0,6 sehingga semua indikator dapat diikuti pada pengujian

model berikutnya.

4.4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas *Tafa'ul Cooperation*

Uji validitas variabel keadilan organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing instrumen (indikator) benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada jumlah sampel 457 menggunakan program AMOS dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.25.

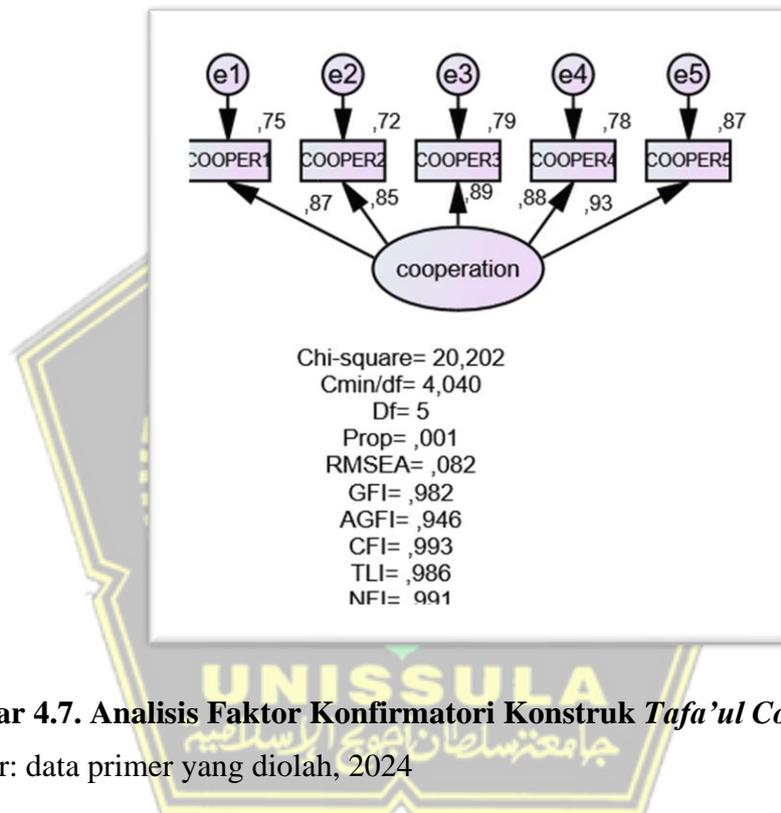
Tabel 4.25. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Tafa'ul Cooperation*

Variabel	Indikator	SLF $\geq 0,6$	Error	CR $\geq 0,7$	AVE $\geq 0,5$	Kesimpulan
Tafa'ul Cooperation				0,947	0,783	Reliabel
	COOPER1	0,868	0,234			Valid
	COOPER2	0,846	0,267			Valid
	COOPER3	0,891	0,212			Valid
	COOPER4	0,884	0,246			Valid
	COOPER5	0,935	0,128			Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.25 menunjukkan semua instrumen (indikator) dimensi *tafa'ul cooperation to change* memiliki nilai *standardized loading factor* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *tafa'ul cooperation* dinyatakan valid, artinya semua indikator yang digunakan benar-benar dapat mengukur dimensi *tafa'ul cooperation*. Di sisi lain, dimensi *cooperation* memiliki nilai CR dan AVE yang lebih dari 0,7 dan 0,5 yaitu sebesar 0,947 dan 0,783 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *cooperation to change* sudah reliabel.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori dimensi *cooperation* menggunakan SEM dengan program AMOS. Uji konfirmatori konstruk *inclusive leadership* dengan menggunakan data yang berasal dari 457 responden fungsional. Hasil uji faktor konfirmatori terhadap enam indikator *tafa'ul cooperation* dijelaskan pada Gambar 4.7. sebagai berikut:



Gambar 4.7. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Tafa'ul Cooperation*

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada Gambar 4.7 ditunjukkan bahwa nilai chi-square 20,202, CMIN/DF 4,04, nilai RMSEA 0,082 mendekati 0,08, nilai GFI 0,982; nilai AGFI 0,946; nilai CFI 0,993, nilai TLI 0,986 dan nilai NFI 0,991 lebih besar dari 0,9 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik. Nilai loading faktor untuk semua indikator sudah lebih dari 0,6 sehingga semua indikator dapat diikuti pada pengujian model berikutnya.

4.4.6 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Tafa'ul Championing*

Uji validitas variabel keadilan organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing instrumen (indikator) benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada jumlah sampel 457 menggunakan program AMOS dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26. Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel *Tafa'ul Championing*

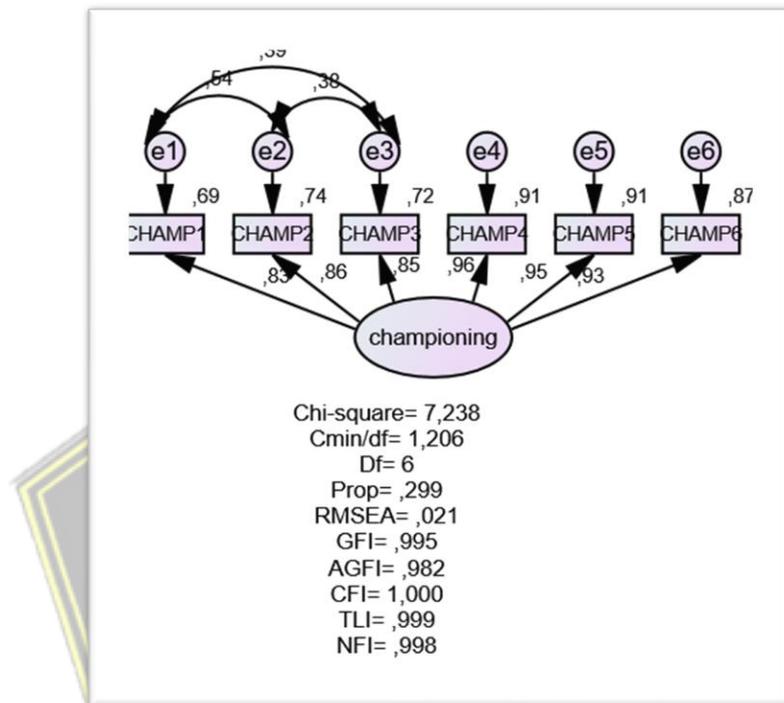
Variabel	Indikator	SLF \geq 0,6	Error	CR \geq 0,7	AVE \geq 0,5	Kesimpulan
Tafa'ul Championing				0,942	0,732	Reliabel
	Champ1	0,831	0,45			Valid
	Champ2	0,86	0,358			Valid
	Champ3	0,851	0,418			Valid
	Champ4	0,956	0,147			Valid
	Champ5	0,953	0,174			Valid
	Champ6	0,93	0,222			Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.26 menunjukkan semua instrumen (indikator) dimensi *tafa'ul championing* memiliki nilai *standardized loading factor* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *tafa'ul championing* dinyatakan valid, artinya semua indikator yang digunakan benar-benar dapat mengukur dimensi *tafa'ul championing*. Di sisi lain, dimensi *championing to change* memiliki nilai CR dan AVE yang lebih dari 0,7 dan 0,5 yaitu sebesar 0,942 dan 0,732 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur dimensi *tafa'ul championing* reliabel.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori dimensi *championing* menggunakan SEM dengan program AMOS. Uji konfirmatori dimensi *tafa'ul*

championing dengan menggunakan data yang berasal dari 457 responden fungsional. Hasil uji faktor konfirmatori terhadap enam indikator dimensi *tafa'ul championing* dijelaskan pada Gambar 4.8. sebagai berikut:



Gambar 4.8. Analisis Faktor Konfirmatori Konstruk *Tafa'ul Championing*
 Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada Gambar 4.8 ditunjukkan bahwa nilai chi-square 7,238, CMIN/DF 1,206, nilai RMSEA 0,021 kurang dari 0,08, nilai GFI 0,995; nilai AGFI 0,982; nilai CFI 1,000, nilai TLI 0,999 dan nilai NFI 0,998 lebih besar dari 0,9 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik. Nilai loading faktor untuk semua indikator sudah lebih dari 0,6 sehingga semua indikator dapat diikutkan pada pengujian model berikutnya.

4.4.7 Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Employee Change Engagement

Uji validitas variabel keadilan organisasi ditujukan untuk memastikan bahwa masing-masing indikator benar-benar dapat digunakan untuk mengukur variabel tersebut. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pada jumlah sampel 457 menggunakan program AMOS dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.27.

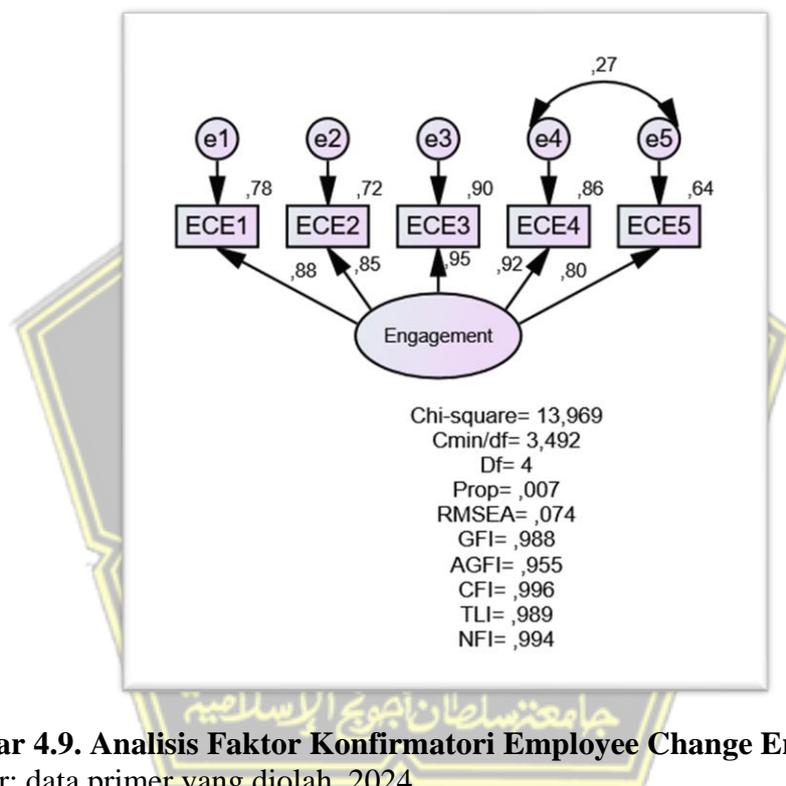
Tabel 4.27. Uji Validitas & Reliabilitas *Employee Change Engagement*

Variabel	Indikator	SLF $\geq 0,6$	Error	CR $\geq 0,7$	AVE $\geq 0,5$	Kesimpulan
Employee Change Engagement				0,923	0,708	Reliabel
	ECE1	0,881	0,289			Valid
	ECE2	0,850	0,357			Valid
	ECE3	0,949	0,159			Valid
	ECE4	0,925	0,231			Valid
	ECE5	0,799	0,572			Valid

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 4.27 menunjukkan semua instrumen (indikator) pada variabel *employee change engagement* memiliki nilai *standardized loading factor* lebih dari 0,6. Hal ini menunjukkan seluruh item pernyataan yang digunakan untuk mengukur variabel *employee change engagement* dinyatakan valid, artinya semua indikator yang digunakan benar-benar dapat mengukur variabel *employee change engagement*. Di sisi lain, variabel *employee change engagement* memiliki nilai CR dan AVE yang lebih dari 0,7 dan 0,5 yaitu sebesar 0,923 dan 0,708 sehingga dapat dinyatakan bahwa semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *employee change engagement* reliabel.

Model pengukuran untuk analisis faktor konfirmatori variabel *employee change engagement* menggunakan SEM dengan program AMOS. Uji konfirmatori variabel *employee change engagement* dengan menggunakan data yang berasal dari 457 responden fungsional. Hasil uji faktor konfirmatori terhadap lima indikator *employee change engagement* dijelaskan pada Gambar 4.9 sebagai berikut:



Gambar 4.9. Analisis Faktor Konfirmatori Employee Change Engagement

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada Gambar 4.9 ditunjukkan bahwa nilai chi-square 13,969, CMIN/DF 3,492, nilai RMSEA 0,074 kurang dari 0,08, nilai GFI 0,988; nilai AGFI 0,955; nilai CFI 0,996, nilai TLI 0,989 dan nilai NFI 0,994 lebih besar dari 0,9 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sudah baik. Nilai loading faktor untuk semua indikator sudah lebih dari 0,6 sehingga semua indikator dapat diikuti pada pengujian model berikutnya.

4.5 Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Semua indikator dan variabel yang diobservasi dalam penelitian ini memiliki nilai validitas dan realibilitas yang baik, hal ini terindikasi dari nilai *standardized loading factor* yang ideal yaitu di atas 0,6 kecuali OJ3 yang hanya sebesar 0,587, sehingga OJ3 tidak akan diikuti pada pengujian model, sedangkan untuk nilai construct reliability (CR) bernilai lebih dari 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih dari 0,50 untuk semua variabel, sehingga seluruh variabel yang akan diobservasi dapat dimasukkan ke dalam model SEM selanjutnya.

Analisis Awal Estimasi

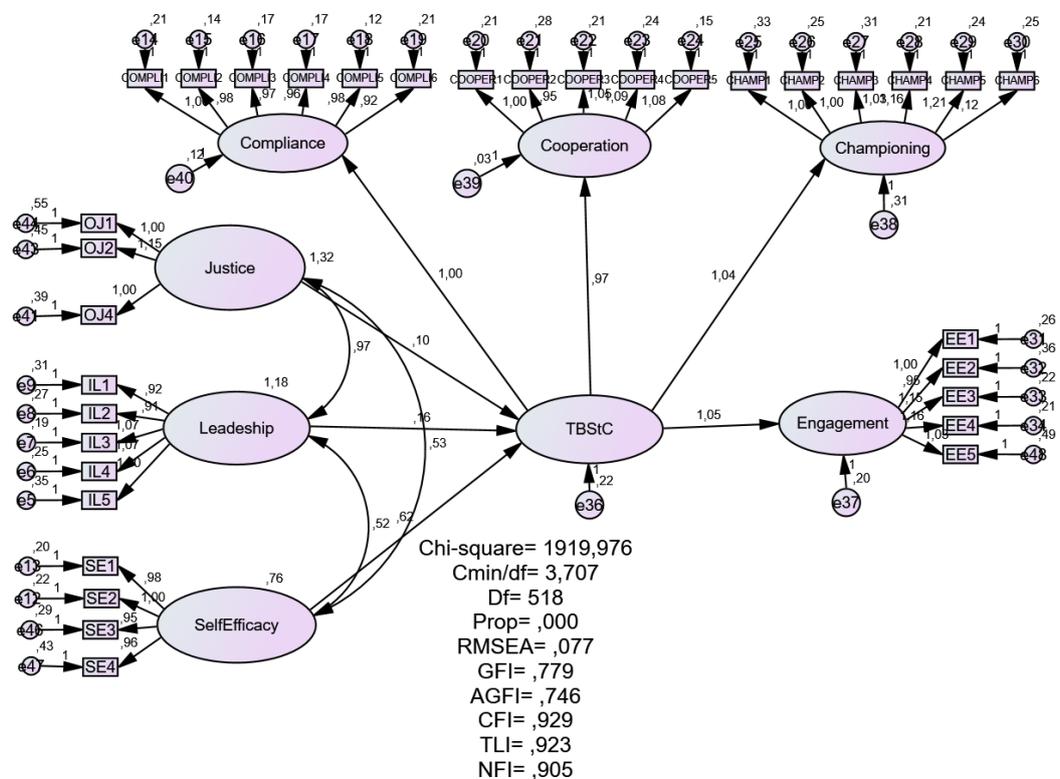
Penelitian ini menggunakan *two stage approach*, oleh karena itu analisis awal terhadap hasil estimasi difokuskan pada model pengukuran (*measurement equations*). Pemeriksaan tahap awal adalah adanya *offending estimates*, seperti *outliers*, *negative error variance*, nilai *standardized loading factor* lebih besar dari 1, dan nilai *standard error* yang sangat besar. Berdasarkan hasil *output* Amos 24 tidak ditemukan adanya *offending estimates*, sehingga dapat dilakukan pengujian selanjutnya yaitu estimasi model penuh persamaan struktural.

4.5.1 Pengujian Full Model Persamaan Struktural

Setelah dilakukan analisis faktor konfirmatori untuk mengetahui tingkat validitas dari indikator, langkah selanjutnya adalah melakukan estimasi model full struktural. Hasil pengujian model struktural dilakukan dengan langkah-langkah berikut:

1. Uji Full Model Awal

Pada tahap ini seluruh indikator yang dirancang sejak awal digunakan sebagai bagian dari model yang akan diuji. Data yang digunakan pada tahap ini adalah seluruh data yang sudah dianggap layak untuk dianalisis. Hasil analisis model persamaan struktural tampak dalam Gambar 4.10 sebagai berikut:



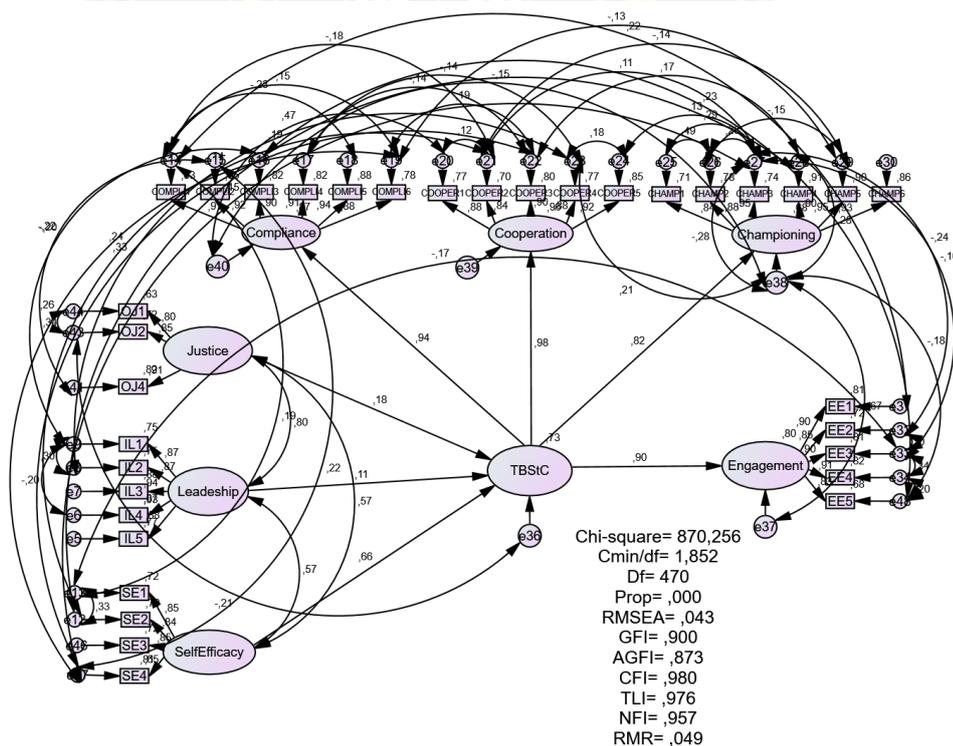
Gambar 4.10. Hasil Analisis Full Model Persamaan Struktural Awal
Sumber : Hasil Analisis Data, 2024

Model persamaan struktural tersebut ternyata belum memenuhi kriteria model fit karena menghasilkan nilai Chi-square 1919,976 yang signifikan pada α 0,05. Begitu juga dengan nilai kriteria lainnya seperti $Cmin/df = 3,707$ yang masih lebih besar dari 2, nilai RMSEA 0,077 sudah dibawah 0,08 namun masih cukup besar, nilai

indikator lain seperti GFI = 0,779, AGFI = 0,746, masih kurang dari 0,9 sedangkan nilai CFI 0.929, TLI = 0.923 dan NFI = 0,905 nilainya sudah di atas 0,90. Oleh karena itu perlu dilakukan modifikasi model sesuai dengan tabel modification indices yang ada pada output Amos.

2. Uji Full Model setelah dilakukan modifikasi

Pada tahap ini sudah dilakukan modifikasi pada error disetiap indikator sesuai saran dari Amos, agar dapat menghasilkan model yang lebih baik dan lebih fit. Hasil analisis model persamaan struktural setelah dilakukan modifikasi tampak pada Gambar 4.11.



Gambar 4.11. Hasil Analisis Full Model Persamaan Struktural Modifikasi

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Pada dasarnya model persamaan struktural untuk tahap kedua ini sudah cukup baik karena telah memenuhi kriteria model fit, yakni nilai Chi-square 870,256 dimana semakin kecil nilainya akan semakin baik, nilai Cmin/df sebesar 1,852 sudah baik karena kurang dari 2, nilai RMSEA sebesar 0,043 sudah relatif kecil dan kurang dari 0,08 yang menandakan bahwa nilai tersebut sudah baik. Demikian juga dengan kriteria yang lain, seperti nilai TLI 0,976, nilai CFI 0,980, nilai GFI 0,900, nilai AGFI 0,873 mendekati 0,900 nilai NFI 0,957, nilai IFI 0,980, nilai RFI 0,949 dimana hampir semua indikator memiliki nilai di atas 0,9 dan nilai RMR sebesar 0,049 yang lebih rendah dari 0,05 sehingga semua indikator sudah sesuai dengan kriteria yang diinginkan.

4.5.2 Evaluasi Kesesuaian Model

Uji kesesuaian model dilakukan untuk memastikan model yang dihipotesiskan sesuai dengan data sampel. Sembilan kriteria (seperti dalam Tabel 4.28) digunakan untuk menguji kesesuaian model tersebut. Dengan membandingkan nilai pada kriteria *goodness of fit index* yang diperoleh dari hasil analisis dengan nilai *cut of value* akan diketahui apakah sebuah model fit atau tidak.

Tabel 4.28. Indeks Pengujian Kesesuaian Full Model (n = 457)

No	Kriteria goodness of-fit-index	Cut off Value	Hasil Analisis	Keterangan
1	Chi-Square	524,54	870,256	Kurang Baik
2	TLI	≥ 0,95	0,976	Baik
3	CFI	≥ 0,95	0,980	Baik
4	GFI	≥ 0,90	0,900	Baik
5	AGFI	≥ 0,90	0,873	Kurang Baik
6	NFI	≥ 0,90	0,957	Baik
7	IFI	≥ 0,90	0,980	Baik
8	RFI	≥ 0,90	0,949	Baik

9	CMIN / DF	$\leq 2,00$	1,852	Baik
10	RMSEA	$\leq 0,08$	0,043	Baik
11	RMR	$\leq 0,05$	0,049	Baik

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil pengujian kelayakan model setelah dilakukan revisi model terlihat pada Tabel 4.28 di atas. Tabel tersebut menunjukkan satu kriteria 2 (dua) kriteria kurang baik yaitu *chi-square* dan AGFI, namun 9 kriteria lain yang digunakan untuk menguji kesesuaian model seperti RMSEA, GFI, CMIN/df, TLI, CFI dan RMR telah sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan Hair et al (2019), penggunaan 4 (empat) sampai 5 (lima) kriteria kecocokan model yang memenuhi syarat sudah mencukupi untuk menilai kelayakan suatu model. Hal ini berarti model yang dihipotesiskan sudah benar-benar sesuai dengan data sampel, artinya semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk menguji hipotesis yang diajukan. Adapun hasil pengujian full model dijelaskan sebagai berikut:

1. χ^2 – *Chi-Square* statistik sangat sensitif terhadap sampel yang terlalu kecil maupun yang terlalu besar. Nilai χ^2 yang baik adalah yang diterima berdasarkan probabilitas dengan cut-off value sebesar p-value $> 0,05$. Nilai probability Chi-squares $> 0,05$ menandakan data empiris identik dengan teori/model. Nilai χ^2 tabel pada df = 470 adalah 524,54, sedangkan nilai hasil perhitungan adalah 870,256 yang berarti model kurang fit karena nilai χ^2 hitung lebih dari nilai χ^2 tabel.
2. *Tucker Lewis Index* (TLI) merupakan indeks kesesuaian inkremental yang membandingkan model yang diuji dengan baseline model. Nilai yang direkomendasikan diterima adalah nilai TLI yang melebihi 0,90. Hasil analisis

data menunjukkan nilai TLI sebesar 0,976 yang melebihi 0,90 sehingga kriteria ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.

3. *Comparative Fit Index* (CFI) merupakan indeks kesesuaian inkremental yang memiliki indeks antara 0 sampai 1 dengan indikasi nilai yang mendekati 1 menunjukkan model memiliki tingkat kesesuaian yang semakin baik. Nilai CFI yang direkomendasikan diterima adalah yang lebih dari 0,90. Hasil analisis data menunjukkan nilai CFI sebesar 0,980 yang melebihi 0,90 sehingga kriteria ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
4. *Goodness Of Fit Index* (GFI) adalah indeks yang menunjukkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari kuadrat residual dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai GFI yang 0,900 mengisyaratkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik. Hasil analisis data menunjukkan nilai GFI sebesar 0,900 yang sama dengan 0,900 sehingga kriteria ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
5. *Adjusted Goodness Fit of Index* (AGFI) merupakan indeks yang diperoleh dari pengembangan *Goodness Fit of Index* (GFI) yang telah disesuaikan dengan ratio dari degree of freedom yang nilainya setara dengan koefisien determinasi (R^2) pada regresi berganda. Nilai AGFI yang direkomendasikan adalah yang melebihi 0,90. Hasil analisis data menunjukkan nilai AGFI sebesar 0,873 yang mendekati 0,90 sehingga kriteria ini sudah mendekati dengan yang diharapkan.
6. CMIN/DF merupakan statistik Chi-square χ^2 dibagi degree of freedom sehingga disebut χ^2 relatif. Nilai CMIN/DF yang direkomendasikan adalah

yang tidak melebihi dari 2. Hasil analisis data menunjukkan nilai $CMIN/DF$ sebesar 1,852 yang kurang dari 2 sehingga kriteria ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.

7. *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) merupakan ukuran yang berguna untuk memperbaiki kecenderungan statistik Chi-square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA yang direkomendasikan adalah antara 0,05 sampai dengan 0,08. Hasil analisis data menunjukkan nilai RMSEA sebesar 0,043 yang lebih rendah dari 0,08 sehingga kriteria ini sudah sesuai dengan yang diharapkan.
8. *Root Mean Square Residual* (RMR) adalah indeks yang menjelaskan nilai rata-rata residual yang terstandarisasi untuk menghasilkan model yang cukup baik. Model dikatakan memiliki tingkat kesesuaian yang baik jika memiliki nilai RMR di bawah 0,05. Nilai RMR hasil uji statistik adalah 0,049, maka dapat disimpulkan bahwa model yang dibangun mampu menghasilkan goodness of fit yang diharapkan.

4.5.3 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) merupakan salah satu cara untuk mengukur *Goodness of Fit* sebuah model empirik. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas.

Salah satu kelemahan dari penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap variabel dependen yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independent, maka R^2 pasti meningkat meskipun variabel tersebut secara statistik tidak berpengaruh signifikan. Untuk mengatasi hal tersebut, beberapa peneliti menganjurkan untuk menggunakan Adjusted R^2 pada saat mengevaluasi mana model yang terbaik. Selain itu, koefisien determinasi untuk data (*crossection*) pada umumnya bernilai relatif rendah karena adanya variasi yang besar antara masing-masing pengamatan, sedangkan untuk data runtun waktu (*time series*) biasanya mempunyai nilai koefisien determinasi yang tinggi.

Hasil uji full model persamaan struktural menghasilkan 2 (dua) jenis koefisien determinasi seperti yang tertera pada Tabel 4.29.

Tabel 4.29. Estimasi Squared Multiple Correlations (Koefisien Determinasi)

Variabel Independent	Variabel Dependent	Adj R^2
Organizational Justice Inclusive Leadership Self-Efficacy	Tafa'ul Behavior Support to Change	0,734
Tafa'ul Behavior Support to Change	Employee Change Engagement	0,803

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.29. di atas didapatkan nilai koefisien determinasi (R^2) dalam model SEM disebut dengan istilah *Square Multiple Correlation* dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan pertama adalah 0,734. Nilai ini menunjukkan bahwa 73,4 persen dari variasi nilai *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel

Organizational Justice, *Inclusive Leadership* dan *Self Efficacy* sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variasi variabel lain di luar model.

- 2) Nilai *squared multiple correlation* pada persamaan kedua adalah 0,803. Nilai ini menunjukkan bahwa 80,3 persen dari variasi nilai *Employee Change Engagement* dipengaruhi oleh adanya kontribusi variasi nilai variabel *Tafa'ul Behavior Support to Change* sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variasi variabel lain di luar model.
- 3) Nilai koefisien determinasi lebih dari 0,50 dapat diartikan bahwa variabel eksogen yang digunakan sudah mampu untuk menjelaskan variabel endogennya lebih dari 50 persen, sehingga dapat dikatakan model yang dibangun sudah baik karena memiliki nilai korelasi yang tinggi.

4.5.4 Regression Weight

Kriteria *goodness of fit* model dengan menggunakan program AMOS telah menunjukkan bahwa analisis SEM dalam penelitian ini dapat diterima. Berdasarkan model fit tersebut pengujian sejumlah hipotesis dapat dilakukan berdasar tingkat signifikansi 0.05. Pengujian dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi pada nilai estimasi, *critical ratio*, dan probabilitas berdasar hasil analisis data menggunakan program AMOS. Hasil uji persamaan regresi model persamaan struktural disarikan pada Tabel 4.30 sebagai berikut:

Tabel 4.30. Hasil Uji Regresi Model Persamaan Struktural

Hip.	Regresi	Std Coeff	Unstd Coeff		CR	p-value	Ket
		Beta	B	SE			
H1	Organizational Justice → TBStC	0,182	0,137	0,046	2,998	0,003	Sig
H2	Inclusive Leadership → TBStC	0,113	0,092	0,046	1,985	0,047	Sig
H3	Self-Efficacy → TBStC	0,658	0,704	0,051	13,837	0,000	Sig
H4	TBStC → Employee Change Engagement	0,896	1,040	0,044	23,587	0,000	Sig

Sumber: data primer yang diolah, 2024

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

$$Y_1 = 0,182 X_1 + 0,113 X_2 + 0,658 X_3 \quad R^2 = 0,734 \quad (1)$$

$$Y_2 = 0,896 Y_1 \quad R^2 = 0,803 \quad (2)$$

Berdasarkan hasil uji persamaan struktural didapatkan hasil bahwa *self efficacy* memiliki koefisien regresi terbesar yaitu 0,658, diurutan kedua variabel *organizational justice* sebesar 0,182 dan *inclusive leadership* sebesar 0,113. Sehingga dapat dikatakan bahwa *self efficacy* adalah faktor yang paling besar pengaruhnya dalam mendorong *Tafa'ul Behavior Support to Change* diikuti *organizational change* sedangkan faktor yang paling kecil pengaruhnya adalah *inclusive leadership*.

4.6 Pengujian Hipotesis

4.6.1 Pengujian Hipotesis 1

Hipotesis 1 menyatakan “semakin adil pembagian sumber daya yang ada pada organisasi akan semakin mendorong perilaku tafa’ul dalam mendukung

perubahan organisasi”. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa koefisien regresi baku untuk pengaruh *organizational justice* terhadap *tafa'ul behavior support to change* adalah 0,182, $CR = 2,998 > 1,96$ dan $p\text{-value} = 0,003 < 0,05$ sehingga signifikan pada tingkat $\alpha 0,05 \%$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis satu (H1) terbukti secara nyata, artinya memang benar secara empirik semakin tinggi tingkat keadilan organisasi, semakin mendorong perilaku *tafa'ul* dalam dukungan terhadap perubahan organisasi.

4.6.2 Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis 2 menyatakan “semakin inklusif suatu kepemimpinan di dalam organisasi, akan semakin mendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi”. Berdasarkan hasil analisis data diketahui bahwa koefisien regresi baku untuk pengaruh *inclusive leadership* terhadap *tafa'ul behavior support to change* adalah 0,113, $CR = 1,985 > 1,96$ dan $p\text{-value} = 0,047 < 0,05$ sehingga signifikan pada tingkat $\alpha 0,05 \%$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis dua (H2) terbukti secara nyata, artinya memang benar secara empirik semakin tinggi inklusifitas kepemimpinan semakin mendorong perilaku yang *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi. Dengan kata lain, pemimpin yang inklusif mampu mendorong perilaku *tafa'ul* dari karyawan untuk mendukung perubahan organisasi.

4.6.3 Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan “semakin tinggi tingkat efikasi diri, semakin mendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi”. Hasil pengujian hipotesis tersebut menunjukkan bahwa koefisien regresi baku pengaruh efikasi diri terhadap *tafa'ul behavior support to change* adalah 0,658, $CR = 13,837$

$> 1,96$ dan $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$, sehingga signifikan pada tingkat $\alpha 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis tiga (H3) terbukti secara nyata, artinya memang benar secara empirik semakin tinggi efikasi diri pegawai akan semakin mendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki keyakinan diri dalam menyelesaikan tugas yang spesifik akan mendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi.

4.6.4 Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis 4 menyatakan “semakin baik perilaku *tafa'ul* karyawan dalam mendukung perubahan organisasi maka akan semakin meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan”. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa koefisien regresi baku pengaruh *tafa'ul behavior support to change* terhadap *employee change engagement* adalah $0,896$, $CR = 23,587 > 1,96$, $p\text{-value} = 0,000 < 0,05$, sehingga signifikan pada tingkat $\alpha = 0,05$. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis empat (H4) terbukti secara nyata, artinya memang benar secara empirik perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan akan dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan.

Berdasarkan penjelasan pada tiap hasil pengujian hipotesis di atas, di bawah ini ditampilkan ringkasan hasil pengujian hipotesis 1 hingga hipotesis 4 pada Tabel 4.31:

Tabel 4.31. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Regresi	Ket
H1	Semakin tinggi tingkat keadilan organisasi, semakin mendorong perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi	Diterima
H2	Semakin tinggi tingkat keinklufan kepemimpinan, semakin mendorong perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi	Diterima
H3	Semakin tinggi tingkat efikasi diri karyawan, semakin mendorong perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi	Diterima
H4	Semakin baik perilaku yang tafa'ul dari karyawan dalam mendukung perubahan organisasi, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap perubahan	Diterima

Sumber: data primer yang diolah, 2024

4.7 Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk menguji peran dari variabel intervening yang sekaligus sebagai novelty dari penelitian ini yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC). Alat analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan metode *bootstrapping* dengan tingkat kesalahan 5%. Teknik ini dapat menghitung *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect* secara bersamaan. Namun pada penelitian ini yang akan diuji adalah nilai *indirect effect*nya. Sebelum melakukan uji mediasi, perlu mendefinisikan nilai-nilai apa saja yang akan diestimasi melalui menu *user define estimand* yang ada pada AMOS. Adapun pendefinisian dari setiap statistik yang akan diestimasi adalah sebagai berikut:

Tabel 4.32. Pengaruh Tidak Langsung dan Total

Pengaruh	Label	Statistik	Deskripsi
Tidak langsung paralel (parallel indirect effects, PIE)	PIE1	$P1 * P4$: $SE \rightarrow TBStC \rightarrow ECE$
	PIE2	$P2 * P4$: $IL \rightarrow TBStC \rightarrow ECE$

	PIE3	P3*P4	: OJ → TBS _t C → ECE
Pengaruh total (total effects, TE)	TE_SE	PIE1	(P1*P4)
	TE_IL	PIE2	(P2*P4)
	TE_OJ	PIE3	(P3*P4)

Keterangan: SE = Self Efficacy; TBS_tC = Tafa'ul Behavior Support to Change; ECE: Employee Change Engagement

Tabel 4.33. Ringkasan Hasil Estimasi Indirect & Total Effects

Parameter	Statistik	Estimate	Lower	Upper	P
Parallel Indirect Effects					
PIE1	P1*P4	0,654	0,543	0,771	0,001
PIE2	P2*P4	0,163	0,050	0,296	0,025
PIE3	P3*P4	0,107	0,004	0,227	0,018
Total Effects					
TE_SE	PIE1	0,654	0,543	0,771	0,001
TE_IL	PIE2	0,163	0,050	0,296	0,025
TE_OJ	PIE3	0,107	0,004	0,227	0,018

Keterangan: SE = Self Efficacy; TBS_tC = Tafa'ul Behavior Support to Change; ECE: Employee Change Engagement; Lower = batas bawah; Upper = batas atas.

Berdasarkan tabel 4.33. tersebut di atas diperoleh hasil bahwa koefisien jalur pengaruh tidak langsung dari *self-efficacy* ke *employee change engagement* melalui *tafa'ul behavior support to change* (P1*P4), *inclusive leadership* ke *employee change engagement* melalui *tafa'ul behavior support to change* (P2*P4), dan *organizational justice* ke *employee change engagement* melalui *tafa'ul behavior support to change* (P3*P4) memiliki pengaruh positif dan signifikan karena memiliki nilai $p < 0,05$.

Merujuk pada Tabel 4.33. diperoleh hasil bahwa *tafa'ul behavior support to change* mampu memediasi variabel *self-efficacy* dengan *employee change*

engagement secara positif dan signifikan dimana nilai $P1*P4 = 0,654$; bootstrap $0,543;0,771$; $p < 0,05$. *Tafa'ul behavior support to change* juga mampu memediasi antara variabel *inclusive leadership* dengan *employee change engagement* secara positif dan signifikan dimana nilai $P2*P4 = 0,163$; bootstrap $0,050;0,296$; $p < 0,05$. Selain itu variabel *tafa'ul behavior support to change* juga secara positif dan signifikan dapat memediasi pengaruh antara *organizational justice* dengan *employee change engagement*, karena memiliki nilai nilai $P3*P4 = 0,107$; bootstrap $0,004;0,227$; $p < 0,05$. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel novelty yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* mampu berperan sebagai mediasi penuh (*full mediation*) antara antecedent dan konsekwennya, yang artinya variabel *self-efficacy*, *inclusive leadership*, dan *organizational justice* tidak mampu mempengaruhi *employee change engagement* secara langsung dan signifikan tanpa melalui variabel *tafa'ul behavior support to change* terlebih dahulu. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Tafa'ul behavior support to change* mampu menjadi solusi dari riset gap yang ada antara *job resources* yaitu *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *self efficacy* terhadap *employee change engagement*.

Berdasarkan hasil pengujian di atas disimpulkan bahwa *Tafa'ul Behavior Support to Change* adalah variabel mediasi yang sangat penting dalam pengaruh antara variabel *organizational justice* dan *self-efficacy* dengan *employee change engagement*. Sehingga, *Tafa'ul Behavior to Change* merupakan kondisi prasyarat untuk meningkatkan *employee change engagement*.

4.8 Second Order Estimation dari Tafa'ul Behavior Support to Change

Analisis SEM juga dapat digunakan untuk mengestimasi nilai variabel yang memiliki dimensi atau yang sering disebut sebagai *second order estimation*. Di dalam penelitian ini variabel intervening sekaligus variabel novelty yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation*, dan *tafa'ul championing*. Ketiga dimensi ini diperoleh dari hasil uji eksploratori dengan menggunakan analisis faktor. Berdasarkan hasil uji regresi struktural diperoleh nilai *standardized coefficient* dari ketiga dimensi tersebut terhadap variabel *tafa'ul behavior support to change*. Hasil dari nilai *standardized coefficient* dari setiap dimensi TBStC dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.34. Standardized Coefficient dari Dimensi TBStC

Dimensi	Variabel	Std Coeff
Compliance	Tafa'ul Behavior Support to Change	0,935
Cooperation	Tafa'ul Behavior Support to Change	0,981
Championing	Tafa'ul Behavior Support to Change	0,822

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.34. di atas didapatkan hasil bahwa diantara 3 (tiga) dimensi penyusun variabel *Tafa'ul Behavior Support to Change*, dimensi *Tafa'ul Cooperation* yang paling menggambarkan TBStC yaitu sebesar 0,981, dimensi terbesar kedua yang mampu menjelaskan TBStC adalah dimensi *Tafa'ul Compliance* yaitu sebesar 0,935 dan dimensi terbesar ketiga yang mampu menjelaskan TBStC adalah dimensi *Tafa'ul Championing* yaitu sebesar 0,822.

4.9 Pembahasan Hasil Penelitian

4.9.1 Pembahasan Nilai Indeks Persepsi Fungsional dan Struktural

Pada penelitian ini, responden tidak hanya karyawan tetapi juga pimpinan, sehingga respon yang akan diperoleh dari pengukuran nilai indeks persepsi mengenai variabel penelitian menjadi lebih komprehensif dan menyeluruh. Persepsi mengenai variabel penelitian tidak hanya berasal dari sudut pandang karyawan saja, tetapi juga berasal dari sudut pandang pimpinan dalam menilai proses perubahan yang sedang berjalan di dalam organisasi. Hal ini menjadi penting karena perubahan organisasi dapat memiliki implikasi yang sangat berbeda baik dari sisi karyawan maupun manajer, yang mengarah pada perbedaan persepsi diantara keduanya, dengan memahami perbedaan persepsi ini akan sangat bermanfaat untuk mengelola proses perubahan organisasi secara efektif. Oleh karena itu, organisasi harus memperhatikan perbedaan perspektif antara manajer dan karyawan serta menumbuhkan pemahaman bersama tentang proses perubahan (Kotter, 1989).

Berdasarkan hasil nilai indeks persepsi karyawan, terdapat 5 (lima) konstruk yang masuk ke dalam kategori sangat baik yaitu *inclusive leadership*, *self-efficacy*, *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation* dan *employee change engagement*, dan 2 (dua) konstruk masuk ke dalam kategori baik yaitu *organizational justice* dan *tafa'ul championing*. Sedangkan berdasarkan hasil nilai indeks persepsi pimpinan semua konstruk masuk ke dalam kategori sangat baik. Ada pun 7 (tujuh) konstruk tersebut adalah *organizational justice*, *inclusive leadership*, *self-efficacy*, *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation*, *tafa'ul championing* dan *employee change engagement*.

Berdasarkan hasil nilai indeks persepsi masih terdapat perbedaan antara persepsi karyawan dan pimpinan. Dimana terdapat 5 (lima) konstruk yang menghasilkan nilai indeks persepsi yang sama antara karyawan dan pimpinan, sedangkan ada 2 (dua) konstruk yang menghasilkan nilai indeks persepsi berbeda antara karyawan dan pimpinan. Kelima konstruk yang menghasilkan nilai sama adalah konstruk *inclusive leadership*, *self-efficacy*, *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation* dan *employee change engagement* khusus untuk *employee change engagement* meskipun secara umum masuk ke dalam kategori sangat baik namun terdapat perbedaan di dalam item penyusunnya antara karyawan dan pimpinan. Sedangkan perbedaan persepsi terjadi pada konstruk *Organizational Justice* dan *Tafa'ul Championing*. Perbedaan nilai indeks persepsi antara fungsional dan struktural disajikan secara visual pada tabel berikut ini:

Tabel 4.35. Visualisasi Perbedaan Persepsi Fungsional dan Struktural

Variabel	Indikator	Fungsional		Struktural	
		Skor Indeks	Kriteria	Skor Indeks	Kriteria
Organizational Justice	OJ	79,21	baik	89,13	baik
Inclusive Leadership	IL	81,72	sangat baik	92,26	sangat baik
Self Efficacy	SE	83,09	sangat baik	85,33	sangat baik
Tafa'ul Compliance	COMPLI	84,34	sangat baik	89,28	sangat baik
Tafa'ul Cooperation	COOPER	83,40	sangat baik	88,52	sangat baik
Tafa'ul Championing	CHAMP	78,61	baik	86,45	baik
Employee Change Engagement	ECE1	80,98	sangat baik	87,83	sangat baik
	ECE2	79,45	baik	85,65	baik
	ECE3	78,51	baik	89,13	baik

ECE4	80,22	sangat baik	90,00	sangat baik
ECE5	82,56	sangat baik	87,83	sangat baik
ECE	80,35	sangat baik	88,09	sangat baik

Sumber: Data diolah, 2024

Perbedaan hasil nilai indeks persepsi antara karyawan dan pimpinan, menunjukkan bahwa masih terdapatnya perbedaan cara pandang antara karyawan dan pimpinan. Hal ini terjadi pada konstruk *organizational justice* dan *tafa'ul championing* dan *employee change engagement*. Pada konstruk *organizational justice*, karyawan menganggap bahwa organisasi belum sepenuhnya adil terhadap karyawan, khususnya pada keadilan distributif, dimana organisasi dianggap belum adil dalam mendistribusikan sumber dayanya kepada pegawai, sedangkan dari persepsi pimpinan menyatakan hal sebaliknya yaitu organisasi sudah adil dalam mendistribusikan sumber dayanya. Perbedaan persepsi ini juga terjadi pada indikator konsistensi (aturan diterapkan konsisten pada semua orang dan waktu) dimana karyawan menganggap bahwa organisasi masih kurang konsisten dalam menerapkan aturan sedangkan pimpinan menganggap bahwa organisasi sudah konsisten dalam menerapkan aturan. Hal selanjutnya yang berbeda adalah indikator masuk akal (penjelasan yang beralasan dan logis) dimana karyawan merasa bahwa penjelasan yang diberikan organisasi terkait kebijakan belum sepenuhnya logis dan masuk akal, sedangkan pimpinan menganggap bahwa penjelasan yang diberikan terhadap kebijakan sudah dinilai logis dan masuk akal.

Pada konstruk *tafa'ul championing* terjadi perbedaan persepsi antara karyawan dan pimpinan. Pada indikator bersemangat dalam memperjuangkan keberhasilan perubahan yang dapat membawa kebermanfaatn dalam mengajak

orang lain untuk mendukung proses perubahan, indikator menginisiasi terkait perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk, indikator menginspirasi orang lain untuk mendukung proses perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan dan indikator bersemangat dalam memfasilitasi hal yang diperlukan terkait perubahan organisasi yang dapat membawa manfaat. Berdasarkan sudut pandang karyawan, karyawan belum sepenuhnya memperjuangkan perubahan seperti mengajak orang lain untuk berubah, menginisiasi perubahan, menginspirasi orang lain ke arah perubahan. Namun dari persepsi pimpinan, karyawan sudah optimal dalam memperjuangkan perubahan organisasi.

Perbedaan persepsi antara karyawan dan pimpinan juga terjadi pada item dikonstruksi *employee change engagement* yaitu antusias dalam menghadapi perubahan dan adanya ikatan yang kuat untuk ikut serta dalam proses perubahan yang dilakukan oleh organisasi. Berdasarkan persepsi dari karyawan, karyawan belum sepenuhnya antusias terhadap perubahan dan belum sepenuhnya memiliki ikatan batin terhadap proses perubahan. Namun dari sudut pandang pimpinan, karyawan telah memiliki antusias yang tinggi dan ikatan batin yang kuat dalam proses perubahan yang sedang berlangsung pada organisasi.

4.9.2 Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa semakin adil pembagian sumber daya yang ada pada organisasi akan semakin mendorong perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi. Berdasarkan uji hipotesis 1 ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational justice* terhadap

tafa'ul behavior support to change hal ini menunjukkan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor penting pendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan. Organisasi yang adil ditandai dengan penghargaan dan sumberdaya didistribusikan berdasarkan kontribusi dari setiap individu; aturan diterapkan konsisten pada semua orang dan waktu, dan penjelasan yang beralasan dan logis terkait distribusi sumberdaya dengan adil akan memiliki peluang yang lebih baik dalam mendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian (Kebede & Wang, 2022) yang menjelaskan ada korelasi positif dan signifikan antara *organizational justice* dan keinginan untuk mendukung perubahan organisasi. Karyawan akan merasa dihargai karena adanya keadilan di dalam organisasi, sehingga sangat penting untuk menjadi perhatian pada pentingnya mengembangkan hubungan yang memuaskan antara organisasi dengan karyawan.

Organisasi yang adil akan mengakui dan memberikan penghargaan atas kontribusi karyawannya, dan penghargaan ini yang akan menjadi motivasi utama bagi karyawan untuk berusaha lebih keras dalam mendukung organisasi (Epstein & Ward, 2006). Hasil penelitian ini melengkapi penemuan-penemuan terdahulu tentang relasi antara keadilan pada organisasi dengan perilaku positif karyawan seperti optimisme dalam menghadapi stres kerja seperti perubahan organisasi, seperti pada temuan (Paolillo et al., 2015). Menurut (Paolillo et al., 2015), keadilan organisasi merupakan salah satu predictor penting dalam menghadapi perubahan organisasi karena mampu meningkatkan kepercayaan pada karyawan terhadap pembagian sumber daya sehingga karyawan akan merasa optimis dan yakin pada

organisasi. Rasa optimis ini akan menumbuhkan perilaku yang positif dari dalam diri karyawan seperti dukungan yang positif terhadap perubahan yang dilakukan oleh organisasi.

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat keinklusan kepemimpinan, semakin mendorong perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi. Berdasarkan uji hipotesis 2 ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *inclusive leadership* terhadap *tafa'ul behavior support to change* hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif merupakan faktor yang berpengaruh secara penting terhadap *tafa'ul behavior support to change*. Pada organisasi yang sedang melakukan proses perubahan tidak terlepas dari peran seorang pemimpin (Indriastuti & Fachrunnisa, 2021), dimana pemimpin adalah sebagai pemimpin perubahan (*change leader*) pada organisasi tersebut.

Pemimpin yang inklusif yang ditandai dengan menghargai kontribusi dari bawahannya, terbuka pada perubahan, selalu ada ketika dibutuhkan, selalu siap ketika diperlukan dan dapat mentoleransi perbedaan mampu mempengaruhi dan mendorong perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi. Hal ini memperkuat penelitian yang telah dilakukan (Wanberg & Banas, 2000) yang menemukan bahwa dukungan supervisor dan kualitas komunikasi dapat berdampak signifikan terhadap persepsi dan respons karyawan terhadap perubahan berskala besar. Penelitian lain yang juga memperkuat temuan ini adalah studi yang dilakukan oleh (Younas et al., 2021) yang mengatakan bahwa perilaku inklusif seorang pemimpin dapat membentuk persepsi karyawan tentang kepemimpinannya

sedemikian rupa sehingga akan mendukung apa pun terkait organisasi termasuk orientasi pada perubahan. Pemimpin yang inklusif akan konsisten dengan janji yang mereka buat (Nembhard & Edmondson, 2006). Saat berinteraksi dengan karyawan, pemimpin memastikan perilaku yang terbuka dan tidak defensif. Dengan persepsi yang kuat dan positif tentang integritas perilaku seorang pemimpin, karyawan dapat dengan mudah mengikuti tindakan pemimpin mereka sehingga mampu mendorong perilaku karyawan yang berorientasi pada perubahan.

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat efikasi diri karyawan, semakin mendorong perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi. Berdasarkan uji hipotesis 3 ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *self-efficacy* terhadap *tafa'ul behavior support to change* hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri dari dalam diri karyawan merupakan faktor yang berpengaruh penting dalam mendorong *tafa'ul behavior support to change*. Setiap anggota dalam suatu organisasi memainkan peran penting untuk mencapai terpenuhinya tugas-tugas organisasi (Mao et al., 2020). Faktor internal yang berasal dari dalam diri karyawan seperti efikasi diri yang ditandai dengan keyakinan diri memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan yang spesifik, keyakinan diri mempunyai keterampilan menghadapi tantangan, keyakinan untuk berhasil menghadapi tuntutan pekerjaan dan emosi yang stabil ternyata secara positif dan signifikan mampu pada penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan dan mampu mendorong perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi. Hal ini dikarenakan kegigihan dan upaya seseorang akan bergantung pada tingkat efikasi diri yang dirasakannya. Semakin kuat efikasi diri yang dirasakannya,

semakin kuat dan teguh upayanya. Sebaliknya, mereka yang memiliki tingkat efikasi diri yang lebih rendah akan mengeluarkan lebih sedikit usaha dan akan lebih cenderung untuk meninggalkan usaha mereka. Sehingga efikasi diri akan mendorong perilaku yang mengarah pada hasil tertentu dalam hal ini perilaku dalam mendukung perubahan. Penelitian ini memperkuat penelitian yang dilakukan oleh (Alnoor et al., 2020) dan (Rieder et al., 2021) dimana hasil temuannya mengatakan bahwa efikasi diri juga dapat menentukan jumlah upaya yang akan dikeluarkan seseorang dan lamanya waktu upaya tersebut akan bertahan dalam menanggapi masalah dan tantangan yang dihadapi oleh seseorang.

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa semakin baik perilaku tafa'ul karyawan dalam mendukung perubahan organisasi maka akan semakin meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan. Berdasarkan uji hipotesis 4 ditemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *tafa'ul behavior support to change terhadap employee change engagement* hal ini menunjukkan bahwa *tafa'ul behavior support to change* merupakan faktor yang berpengaruh sangat penting dalam meningkatkan *employee change engagement*.

4.9.3 Pembahasan Hasil Uji Mediasi

Berdasarkan hasil uji mediasi *bootstrapping* diperoleh hasil bahwa tafa'ul behavior support to change mampu memediasi variabel *self-efficacy* dengan *employee change engagement* secara positif dan signifikan, selain itu tafa'ul behavior support to change juga mampu memediasi antara variabel *organizational justice* dengan *employee change engagement* secara positif dan signifikan. Namun variabel *tafa'ul behavior support to change* tidak signifikan dalam memediasi

pengaruh antara *inclusive leadership* dengan *employee change engagement*. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel novelty yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* mampu menjembatani hubungan antara variabel *self-efficacy* dengan *employee change engagement*, variabel *inclusive leadership* dengan *employee change engagement*, dan variabel *organizational justice* dengan *employee change engagement*. *Tafa'ul behavior support to change* bersifat sebagai mediasi penuh di dalam penelitian ini karena efek langsung dari kedua variabel tersebut (*self-efficacy*, *inclusive leadership*, dan *organizational justice*) terhadap *employee change engagement* menjadi tidak signifikan jika tidak melalui *tafa'ul behavior support to change* terlebih dahulu. Hal ini mengindikasikan bahwa *tafa'ul behavior support to change* merupakan variabel mediasi yang sangat penting dalam mendorong peningkatan *employee change engagement*, sekaligus sebagai solusi dari adanya perbedaan hasil riset (riset gap) antara *job resources* dan *employee change engagement*.

4.9.4 Pembahasan Second Order Estimation

Perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi yang terdiri atas tiga dimensi yaitu *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation* dan *tafa'ul championing* mampu mendorong keterikatan karyawan terhadap perubahan. Diantara ketiga dimensi penyusun dari *tafa'ul behavior support to change*, dimensi *tafa'ul cooperation* adalah dimensi yang paling berpengaruh terhadap variabel novelty *tafa'ul behavior support to change*. Dimensi yang memiliki pengaruh terbesar kedua adalah *tafa'ul championing* dan dimensi ketiga adalah *tafa'ul compliance*. Berdasarkan temuan tersebut di dapatkan bukti bahwa organisasi harus mampu

meningkatkan kerjasama dan kolaborasi antara organisasi dan pegawai dalam menjalankan program perubahan, menciptakan lingkungan pekerjaan yang menyenangkan yang akan membuat karyawan lebih kreatif sehingga akan lebih mudah dalam mengikuti proses perubahan. Manajemen perlu mengajak dan memperbanyak *role model* selama proses perubahan berlangsung dan perlunya memberikan informasi terkait manfaat dan pentingnya perubahan bagi diri karyawan, bagi organisasi dan bagi masyarakat sehingga karyawan akan mau menerima dan patuh terhadap organisasi selama proses perubahan berlangsung.

Perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi adalah perilaku mendukung perubahan yang diintegrasikan dengan nilai-nilai spiritual Islam yaitu *Tafa'ul* diawali terbukti mampu meningkatkan keterlibatan dalam perubahan. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Indriastuti & Fachrunnisa, 2024a) dimana nilai spiritualitas merupakan suatu kebutuhan dasar individu yang menjadi poros utama bagi individu untuk berperilaku ternyata mampu mendorong perilaku positif dari karyawan, sikap dan perilaku positif karyawan dalam inilah yang mampu mendorong keterlibatan karyawan dalam proses perubahan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (S. L. Albrecht et al., 2023) dimana sikap dan perilaku positif karyawan merupakan prediktor utama keberhasilan perubahan organisasi, semakin antusias karyawan terhadap perubahan, dan bersedia secara aktif melibatkan diri dalam perubahan organisasi yang sedang berlangsung maka akan karyawan akan semakin merasa terikat di dalam perubahan organisasi. Ketika karyawan sudah memiliki persepsi dan sikap positif terhadap perubahan, iklim perubahan organisasi yang dihasilkan akan

semakin baik, karyawan akan lebih terbuka, dan akan semakin antusias terhadap perubahan organisasi (Sagiv & Schwartz, 2007).

Hasil penelitian ini akan memperkaya teori tentang perubahan yang disampaikan oleh Lewin, dan juga memperluas konsep dari perilaku mendukung perubahan yang dikemukakan oleh (Herscovitch & Meyer, 2002), namun penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena telah melibatkan nilai-nilai religiusitas dalam perilaku mendukung perubahan. Nilai-nilai religiusitas yang ditambahkan adalah nilai religiusitas Islam yaitu *Tafa'ul*. Penambahan konsep *tafa'ul* pada konsep perilaku mendukung perubahan telah menambah khasanah ilmu pengetahuan perihal *theory of change* di organisasi yang sedang mengalami proses perubahan. Pada organisasi yang berbasis pelayanan terhadap masyarakat, pilar manajemen perubahan adalah salah satu pilar yang paling penting dalam reformasi birokrasi. Pilar manajemen perubahan merupakan inti dari enam pilar lain yang mendukung terlaksananya reformasi birokrasi pada organisasi pelayanan terhadap masyarakat. Penambahan nilai *tafa'ul* dalam perilaku mendukung perubahan terbukti mampu meningkatkan kesadaran dan antusiasme karyawan dalam menghadapi perubahan, sehingga karyawan akan ikut dalam proses perubahan dengan penuh sukarela, ikhlas tanpa merasa adanya suatu paksaan atau pun ancaman. Hal ini disebabkan karena nilai *tafa'ul* terdiri atas rasa optimis, berprasangka baik, tidak mudah menyerah, cepat bangkit ketika mengalami kegagalan dan yakin adanya pertolongan Tuhan ketika menghadapi kesulitan.

Nilai *Tafa'ul* ini sangat dibutuhkan oleh karyawan, karena karyawan adalah yang paling terdampak dari perubahan dan karyawan pula yang paling menentukan sukses/gagalnya perubahan organisasi. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi mengenai komponen apa yang paling besar pengaruhnya diantara *compliance*, *cooperation* maupun *championing* terhadap perilaku *tafa'ul* mendukung perubahan, yang mana pada penelitian sebelumnya masih jarang diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya. Selain itu, penelitian ini juga memperluas cakupan dari keterikatan karyawan, dimana sudah banyak penelitian mengenai keterikatan karyawan, namun masih sedikit yang meneliti tentang keterikatan karyawan terhadap proses perubahan organisasi



BAB V

KESIMPULAN

Bagian ini menguraikan tentang simpulan dari rumusan masalah, tujuan penelitian dan pertanyaan penelitian. Simpulan dari rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian dan simpulan pertanyaan penelitian melalui uji hipotesis dijelaskan lebih detail sebagaimana berikut.

5.1 Kesimpulan Rumusan Masalah

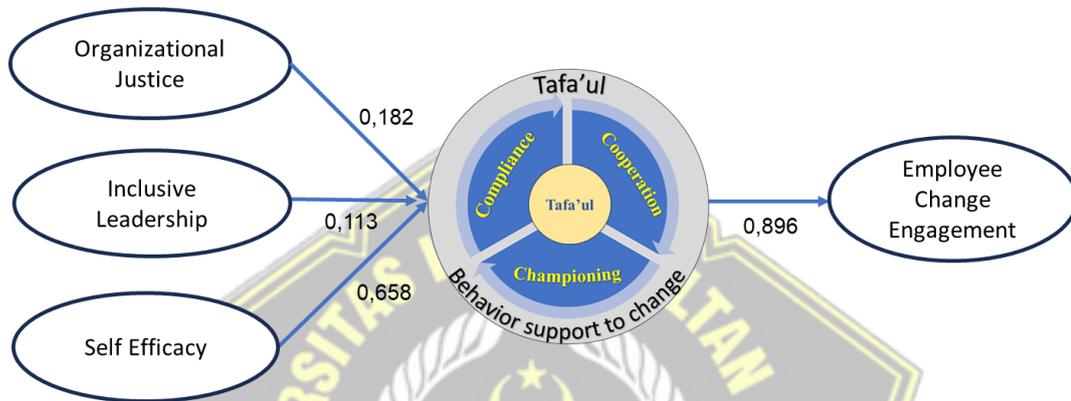
Pada bab pendahuluan telah diuraikan mengenai *research* dan fenomena *gap* yang mendasari penelitian ini, dan telah dikembangkan rumusan masalah yaitu perlunya model komprehensif terkait upaya peningkatan *employee change engagement* melalui *Tafa'ul BehaviorSupport to Change* yang didorong oleh *Job Demands & Resources Model* melalui *Organizational Justice, Inclusive Leadership*, dan *Self Efficacy*.

Penelitian ini menghasilkan sebuah model empirik yang dibangun dari salah satu premis *job demands and resources model*, yang mengasumsikan bahwa setiap pekerjaan mempunyai kekhasan tersendiri (karakteristik kerja), karakteristik ini dapat diklasifikasikan dalam dua kategori umum yaitu tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Asumsi utama model JD-R adalah meningkatnya ketegangan/stress kerja ketika tuntutan pekerjaan terlalu tinggi dan ketika sumber daya pekerjaan terbatas. Sebaliknya, jika sumber daya pekerjaan tinggi maka dampak buruk dari tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat diimbangi sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan terhadap pekerjaan. Sehingga jika organisasi menuntut karyawannya untuk mendukung perubahan,

maka organisasi perlu menyediakan terlebih dahulu sumber daya kerja untuk karyawannya dalam hal ini seperti *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *self-efficacy* secara bersamaan. Ketiga sumber daya ini akan mempengaruhi perilaku karyawan yang *Tafa'ul* dalam mendukung perubahan yang merupakan konsep baru dalam penelitian ini. Konsep baru "*Tafa'ul Behavior Support to Change*" yang didefinisikan sebagai perilaku mendukung perubahan yang dilandasi oleh nilai-nilai Islam yaitu *Tafa'ul*. *Tafa'ul* sendiri memiliki arti optimis, berprasangka baik, bersemangat menuju kebaikan, tidak mudah putus asa, dan cepat bangkit dari kegagalan karena keyakinan akan adanya pertolongan dari Allah SWT. Konsep ini dapat dibangun dari adanya sumber daya (*resources*) yang berasal dari organisasi, unsur pimpinan, dan unsur dari dalam individu karyawan seperti keadilan organisasi (*organizational justice*), kepemimpinan yang inklusif (*inclusive leadership*) dan efikasi diri (*self-efficacy*). Dengan adanya *Tafa'ul Behavior Support to Change* ini akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan.

Tafa'ul Behavior Support to Change (TBStC) dapat diterima sebagai konsep baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan keterikatan karyawan terhadap proses perubahan yang sedang berlangsung di dalam organisasi. Karyawan yang memiliki *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) akan selalu berprasangka baik dalam memandang setiap perubahan yang terjadi pada organisasi sehingga akan memunculkan rasa optimis, tidak mudah putus asa dan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan selama proses perubahan berlangsung, oleh karena itu *Tafa'ul Behavior Support to Change* menjadi perilaku yang sangat penting dalam

menghadapi proses perubahan di dalam organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka secara empirik ditemukan model pengembangan *Tafa'ul Behavior Support to Change* dalam meningkatkan *employee change engagement*. Model tersebut dapat disajikan pada Gambar 5.1 sebagaimana berikut:



Gambar 5.1. Model Komprehensif Peningkatan *Employee Change Engagement* Melalui *Tafa'ul Behavior Support to Change*.

5.2 Kesimpulan atas Pertanyaan Penelitian

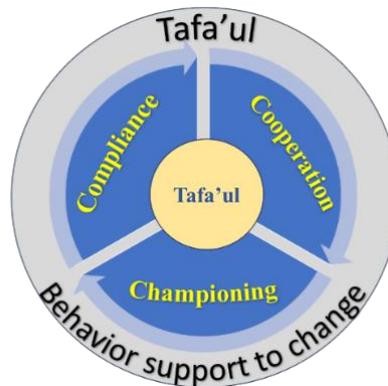
Pertanyaan penelitian pertama dalam studi ini adalah bagaimana pemaknaan dari konsep baru yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) karyawan dan bagaimana pengukurannya. Adapun simpulan jawaban dari pertanyaan penelitian pertama adalah sebagai berikut:

1. Pemaknaan konsep *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC), yaitu sebagai perilaku mendukung perubahan dengan optimis, berprasangka baik, bersemangat akan hal hal yang bermanfaat dan membawa kebaikan, tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari kegagalan karena adanya keyakinan bahwa Tuhan akan selalu menolong hambanya. *Tafa'ul Behavior Support to Change*

memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu *tafa'ul compliance*, *tafa'ul cooperation*, dan *tafa'ul championing*. *Tafa'ul Cooperation* adalah dimensi yang paling dominan dalam mencerminkan variabel *Tafa'ul Behavior Support to Change*.

2. *Tafa'ul Behavior Support to Change* diibaratkan seperti roda berporos, dimana poros utama adalah nilai religious Islami yaitu *Tafa'ul*, dan jari-jarinya adalah dimensi dari *behavior support to change*. Hal ini menandakan bahwa nilai-nilai religiusitas yang berasal dari Al-Quran dan Hadis harus menjadi poros dan acuan hidup khususnya dalam berperilaku seperti yang terkandung dalam surat Al-Hujurat:12, Al-Baqoroh:216, HR Bukhori 6970 dan HR Muslim, no. 2675 yang mengajarkan tentang berprasangka baik. Surat Al-Insyiroh: 6&7 yang mengajarkan untuk yakin akan pertolongan Allah. Surat Al-Baqoroh: 286 yang mengajarkan manusia untuk tidak mudah putus asa, dan HR. Muslim 2664 yang isinya tentang bersemangat atas hal-hal yang mengandung kebaikan.

Al-Quran dan Hadis hendaknya dijadikan sebagai poros kehidupan manusia, agar segala bentuk perilaku yang terbentuk nantinya akan bertujuan untuk mendapatkan ridho dari Allah SWT bukan hanya sekedar untuk mengejar tujuan yang bersifat duniawi semata. Oleh karena itu, apabila *tafa'ul behavior support to change* divisualisasikan ke dalam bentuk gambar maka konsep baru dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* yang menjadi *novelty* dari penelitian ini akan menjadi sebagai mana berikut:



Gambar 5.2. Roda Berporos *Tafa'ul Behavior Support to Change*

3. *Tafa'ul Compliance* terdiri atas 6 (enam) indikator yaitu menerima perubahan karena yakin adanya kebaikan, tidak mudah putus asa dalam mengikuti proses perubahan, mematuhi kebijakan organisasi terkait perubahan karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk, bersikap positif dengan bersemangat terhadap proses perubahan yang dapat membawa kebermanfaatan, niat mendukung perubahan organisasi karena yakin adanya kebaikan dari perubahan, terbuka terhadap perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan.
- Tafa'ul Cooperation* terdiri atas 5 (lima) indikator yaitu bekerjasama dalam proses perubahan karena yakin adanya kebaikan dari perubahan, mencari cara baru untuk dapat mengikuti arus perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk, tidak mudah putus asa membantu organisasi melakukan perubahan, bersemangat memberikan evaluasi yang konstruktif terkait perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaatan, berkolaborasi menyelesaikan masalah yang timbul selama perubahan organisasi dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan.

Tafa'ul Championing terdiri atas 6 (enam) indikator yaitu mengajak orang lain untuk mendukung proses perubahan karena yakin adanya kebaikan, tidak mudah putus asa dalam menyakinkan orang lain untuk mendukung proses perubahan, menginspirasi orang lain mendukung proses perubahan dengan cepat bangkit ketika mengalami kegagalan, bersemangat dalam memfasilitasi hal yang diperlukan terkait perubahan organisasi yang dapat membawa manfaat, menginisiasi terkait perubahan organisasi karena yakin Tuhan akan memberikan petunjuk, bersemangat dalam menjadi teladan (*role model*) pada perubahan organisasi yang dapat membawa kebermanfaat.

Pertanyaan penelitian **kedua** dalam studi ini adalah bagaimana pengaruh *organizational justice*, *inclusive leadership*, dan *self-efficacy* terhadap *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC). Jawaban atas pertanyaan penelitian diwujudkan dalam 3 (tiga) hipotesis, yaitu hipotesis 1, hipotesis 2, dan hipotesis 3, dimana ketiga hipotesis telah diuji secara empiris dan terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Adapun simpulan dari ketiga hipotesis tersebut adalah sebagaimana berikut:

1. Simpulan hipotesis 1 yaitu semakin tinggi tingkat keadilan suatu organisasi, semakin mendorong perilaku tafa'ul mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empirik. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keadilan organisasi, semakin mendorong perilaku *tafa'ul* mendukung perubahan organisasi. Organisasi dapat meningkatkan peran *tafa'ul behavior support to change* sebagai mediasi dalam hubungan *organizational justice* dengan *employee change engagement*. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara *organizational justice* terhadap *employee change engagement* melalui *tafa'ul behavior support to change*, hal ini menunjukkan bahwa *tafa'ul behavior support to change* benar-benar menjadi mediasi dalam hubungan kedua variabel tersebut.

Pada organisasi yang sedang dalam proses perubahan, peningkatan keadilan organisasi akan mendorong perilaku *tafa'ul* karyawan dalam mendukung perubahan organisasi dan berkat perilaku tersebut organisasi dapat meningkatkan keterikatan karyawan dengan proses perubahan. Temuan penelitian ini menunjukkan betapa penting peran *tafa'ul behavior support to change* sebagai solusi dalam meningkatkan *employee change engagement*. Hal ini berarti organisasi dengan keadilan organisasi yang lebih baik mampu menciptakan persepsi keadilan pada karyawan sehingga akan mendorong perilaku *tafa'ul* karyawan dalam mendukung perubahan sehingga mampu meningkatkan keterikatan karyawan pada proses perubahan.

Mempertimbangkan nilai-nilai religius dalam perilaku karyawan merupakan kebutuhan mendasar yang mengarahkan karyawan untuk tetap patuh pada norma-norma religi yang berlaku. Keadilan organisasi yang diarahkan untuk mendorong perilaku mendukung perubahan hingga terciptanya keterikatan karyawan terhadap perubahan yang diinisiasi oleh organisasi merupakan hal diharapkan oleh organisasi yang sedang menjalani proses perubahan. Peningkatan keadilan organisasi diantaranya dapat dilakukan dengan cara: (1) memberikan penghargaan dan sumberdaya yang dimiliki organisasi

kepada karyawan berdasarkan kontribusi yang diberikan karyawan terhadap organisasi, (2) menerapkan aturan dengan konsisten berlaku sama untuk semua orang tanpa membedakan pimpinan atau karyawan dan berlaku sama untuk setiap waktu, (3) memperlakukan karyawan dengan rasa hormat dan menghargai semua karyawan sebagai sesama makhluk ciptaan tuhan, (4) memberikan penjelasan dan alasan yang logis terkait kebijakan yang diambil akan menciptakan persepsi yang lebih adil.

Hasil penelitian ini menjelaskan adanya korelasi positif dan signifikan antara *organizational justice* dan keinginan untuk mendukung perubahan organisasi. Karyawan akan merasa dihargai karena adanya keadilan di dalam organisasi, sehingga sangat penting untuk menjadi perhatian pada pentingnya mengembangkan hubungan yang memuaskan antara organisasi dengan karyawan. Keadilan organisasi yang adil dikaitkan dengan tingkat kepercayaan dan keterikatan karyawan yang lebih tinggi terhadap organisasi (Mubashar et al., 2022). Sebaliknya, rendahnya persepsi karyawan terhadap keadilan di tempat kerja akan menciptakan situasi yang tidak menyenangkan dan meningkatkan reaksi emosional negatif seperti kelelahan, stres, dan kemarahan (Deyreh, 2012). Penelitian lainnya tentang keadilan organisasi, ketika karyawan yakin bahwa mereka diperlakukan secara adil, mereka cenderung mengembangkan sikap dan perilaku yang mendukung keberhasilan implementasi perubahan dan akan bertahan di dalam organisasi tersebut (Khaw et al., 2023).

2. Simpulan hipotesis 2 yaitu semakin tinggi tingkat inklusifitas pemimpin, semakin mendorong perilaku mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empirik. Organisasi khususnya unsur pimpinan dapat meningkatkan inklusifitas kepemimpinannya. Peningkatan inklusifitas dari pimpinan, mampu mendorong dan mempengaruhi perilaku dari karyawannya, termasuk perilaku *tafa'ul* dalam mendukung perubahan organisasi untuk kemudian perilaku tersebut mampu meningkatkan keterikatan karyawan dalam perubahan. Temuan penelitian yang menunjukkan kepemimpinan inklusif terhadap keterikatan karyawan terhadap perubahan melalui perilaku *tafa'ul* untuk mendukung perubahan, menunjukkan bahwa *tafa'ul behavior support to change* mampu menjadi variabel mediasi dalam meningkatkan keterikatan karyawan dalam perubahan namun tidak signifikan.

Kepemimpinan inklusif akan memberikan keadaan penting bagi sebuah tim untuk menyeimbangkan kebutuhan dan kekhasan individu, rasa memiliki, untuk kepentingan dan tujuan bersama. Oleh karena itu pemimpin sebuah organisasi penting untuk memiliki inklusifitas yang baik, karena pemimpin yang mampu meningkatkan motivasi dan rasa saling memiliki antara karyawan dengan organisasi sehingga karyawan mau mengikuti dan berkontribusi selama perubahan organisasi berlangsung (Alnoor et al., 2020).

Pemimpin yang inklusif, akan mampu mendorong perilaku mendukung perubahan yang diinisiasi organisasi. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin terbuka terhadap komunikasi terhadap karyawan mengenai ide-ide baru dan cara-cara untuk mencapai tujuan kerja yang diinginkan, karyawan akan

menyadari bahwa ide-ide dan perspektif mereka berpengaruh dan pekerjaan mereka penting, sehingga mereka akan merasakan tingkat kepercayaan diri dan makna yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Rasa percaya diri dan makna akan meningkatkan sumber daya psikologis karyawan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan mereka.

3. Simpulan hipotesis 3 yaitu semakin tinggi efikasi diri dari karyawan, semakin mendorong perilaku *tafa'ul* mendukung perubahan organisasi. Hipotesis ini telah diuji dan ternyata terbukti benar secara empirik. Organisasi dapat meningkatkan efikasi diri karyawan agar dapat meningkatkan keterkaitannya terhadap perubahan organisasi dengan cara mendorong perilaku *tafa'ul* untuk mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi. Temuan penelitian bahwa efikasi diri memiliki hubungan positif dengan perilaku *tafa'ul* untuk mendukung perubahan dan memiliki hubungan yang positif dengan keterikatan karyawan terhadap perubahan menunjukkan bahwa efikasi diri adalah variabel penting dalam meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan. Organisasi yang mampu meningkatkan efikasi diri dari karyawannya akan mendorong perilaku *tafa'ul* mendukung perubahan yang sehingga mampu meningkatkan keterikatan pegawai terhadap perubahan.

Pertanyaan penelitian **ketiga** dalam studi ini adalah bagaimana pengaruh dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* terhadap *employee change engagement* menggunakan pendekatan *Job Demands and Resources Model*. Jawaban atas pertanyaan penelitian diwujudkan dalam hipotesis 4, dimana hipotesis ini telah diuji secara empiris dan terbukti memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Adapun

simpulan dari hipotesis tersebut adalah sebagaimana berikut:

1. Simpulan hipotesis 4 yaitu semakin baik perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan organisasi, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan terhadap perubahan yang sedang dilakukan oleh organisasi tersebut. Hipotesis ini telah diuji dan terbukti benar secara empirik. Temuan ini menunjukkan bahwa, semakin banyak dan semakin baik dukungan yang diberikan oleh karyawan terhadap perubahan organisasi maka akan semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan dalam proses perubahan organisasi. Dalam pengertian lain, semakin patuh karyawan, semakin karyawan mau bekerjasama dengan organisasi dan semakin karyawan mau memperjuangkan perubahan organisasi maka akan semakin meningkatkan keterikatan karyawan terhadap proses perubahan organisasi.

Berdasarkan hasil temuan di atas dapat disimpulkan bahwa keterikatan karyawan terhadap perubahan dapat didorong dari perilaku tafa'ul untuk mendukung perubahan. Perilaku ini dapat diciptakan dari adanya keadilan organisasi, kepemimpinan yang inklusif dan efikasi diri. Ketiga variabel tersebut merupakan *resources* yang harus dimiliki oleh organisasi, untuk mendorong perilaku mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi yang bertujuan untuk kebaikan.

2. Berdasarkan hasil pengujian model struktural dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa *self-efficacy* adalah variabel yang memiliki pengaruh paling besar dalam mendorong *tafa'ul behavior support to change*, diikuti oleh *organizational justice* dan *inclusive leadership*. *Self-efficacy* adalah faktor yang

berasal dari dalam diri karyawan sendiri hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (S. L. Albrecht et al., 2021; Yulianingsih & Fachrunnisa, 2020) dan sesuai dengan ajaran agama Islam yang ada di dalam Al-Quran surah Ar-Rad ayat 11 dimana Allah SWT berfirman bahwa Allah tidak akan mengubah nasib suatu kaum, kecuali mereka merubah nasibnya sendiri. Oleh karena itu sangat penting untuk meningkatkan *self-efficacy* dari dalam diri karyawan, diikuti dengan peningkatan persepsi keadilan organisasi dan peningkatan persepsi kepemimpinan yang inklusif agar dapat mendorong *tafa'ul behavior support to change* yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan *employee change engagement*.

Penelitian ini juga berusaha menjawab masalah penelitian **keempat** yaitu bagaimana pengaruh *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC) dalam memediasi *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *self-efficacy* terhadap *employee change engagement*. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang berasal dari *research gap* adanya ketidakkonsistenan antara *job-resources* seperti *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *self-efficacy* dengan keterikatan karyawan terhadap perubahan.

Berdasarkan hasil uji mediasi didapatkan kesimpulan bahwa *Tafa'ul Behavior Support to Change* adalah variabel mediasi yang sangat penting untuk menjembatani hubungan antara *organizational justice*, *inclusive leadership*, dan *self-efficacy* terhadap *employee change engagement*, atau dengan kata lain *tafa'ul behavior support to change* bersifat mediasi penuh (*full mediation*) hal ini dikarenakan baik *organizational justice*, *inclusive leadership* maupun *self-efficacy*

tidak akan bernilai signifikan terhadap *employee change engagement* tanpa melalui *Tafa'ul Behavior Support to Change* terlebih dahulu. Artinya bahwa, organisasi dan karyawan harus berkolaborasi bersama untuk mendorong terbentuknya perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan jika menginginkan terciptanya keterikatan karyawan dengan perubahan selama proses perubahan organisasi berlangsung.



BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

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

6.1 Implikasi Teoritis

Studi ini mengembangkan model perilaku mendukung perubahan yang baru dengan landasan spiritual transedental yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change*, yang berbeda dengan konsep perilaku mendukung perubahan yang dikembangkan oleh Herscovich & Meyer (2002). Hasil studi dan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis sebagai berikut:

1. Kontribusi teoritis pertama dalam penelitian ini adalah adanya temuan model perilaku mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi yang mengarah pada landasan spritual transcendental yaitu *Tafa'ul Behavior Support to Change*. Perilaku karyawan untuk mau mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi dengan mengedepankan sifat *Tafa'ul*. Sifat *Tafa'ul* dalam menghadapi perubahan dicirikan dengan lima indikator esensial yang mendasari yaitu optimis, berprasangka dalam menghadapi perubahan, bersemangat untuk hal-hal yang bertujuan kebaikan, tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari kegagalan. Konsep ini memberikan wawasan baru dari konsep perilaku mendukung perubahan

dari Herscovich & Meyer (2002). Konsep baru ini memiliki keunikan dan berbeda dari konsep perilaku mendukung perubahan yang ada, dimana di dalam konsep sebelumnya masih bersifat transaksional dan menggunakan cara diskresi, namun dalam konsep baru ini telah memberikan referensi untuk optimalisasi pembentukan perilaku dan perubahan kualitas pribadi karyawan yang melibatkan nilai spiritualitas individu di dalam menghadapi proses perubahan yang diinisiasi oleh organisasi dan tidak lagi mengarah pada transaksional tapi lebih mengandung nilai-nilai spiritual yang menghubungkan dengan nilai transcendental kepada Allah SWT.

Studi ini juga memperkaya literatur tentang pengembangan karyawan dalam merespon perubahan yang ada di dalam organisasi agar dapat merasakan adanya keterikatan terhadap proses perubahan tanpa adanya tekanan dan rasa keterpaksaan dengan cara mendorong karyawan agar memiliki perilaku *Tafa'ul Behavior Support to Change*, karena dengan adanya perilaku ini karyawan akan mampu mengatur emosi dengan baik, memiliki rasa percaya diri, dan tidak mudah putus asa ketiga mengalami kegagalan. Adapun perbedaan antara konsep perilaku mendukung perubahan lama dengan konsep perilaku tafa'ul dalam mendukung perubahan disajikan pada tabel dibawah ini:

Tabel 6.1. Pengembangan Pemahaman *Tafa'ul Behavior Support to Change*

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Kontribusi Teoritis
<ul style="list-style-type: none"> • Behavior support to change didefinisikan sebagai perilaku mendukung perubahan terdiri atas compliance, 	<ul style="list-style-type: none"> • Tafa'ul Behavior Support to change adalah integrasi antara nilai-nilai islam yaitu Tafa'ul dan Behavior Support to Change yang 	<ul style="list-style-type: none"> • Religiusitas mempengaruhi sikap dan perilaku individu. • Pada penelitian ini nilai-nilai

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Kontribusi Teoritis
<p>cooperation dan championing.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compliance, mengacu pada kesediaan karyawan untuk melakukan apa yang diminta dari mereka oleh organisasi dalam mengimplementasikan perubahan. • Cooperation, mengacu pada kesediaan untuk mau bekerjasama dengan organisasi. • Championing, mengacu pada kesediaan karyawan untuk menerima perubahan dan mengajak orang lain untuk berubah dengan cara diskresi. • Bersifat transksional karena karyawan hanya akan mengikuti perubahan organsasi jika sesuai dengan kepentingan pribadinya 	<p>menjadi konsep baru dalam berperilaku.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tafa'ul Behavior support to Change adalah perilaku untuk mendukung perubahan yang diinisiasi oleh organisasi dengan rasa optimis dalam perubahan yang membawa kebaikan karena keyakinan akan adanya pertolongan dan ridho dari Allah SWT, sehingga karyawan akan mau mendukung perubahan. • Rasa optimisme disini berbeda dengan penelitian sebelumnya, jika rasa optimisme pada penelitian sebelumnya adalah keyakinan akan kemampuan yang dimiliki oleh diri sendiri, sedangkan optimisme pada penelitian ini adalah keyakinan bahwa kemampuan yang dimiliki merupakan pemberian dari Tuhan, sehingga yakin akan adanya pertolongan dari Tuhan dan Tuhan tidak akan memberikan ujian melebihi kemampuan dari hambaNya 	<p>religiusitas telah diintegrasikan ke dalam setiap indikator behavior support to change,</p> <ul style="list-style-type: none"> • konsep behavior support to change yang selama ini belum melibatkan unsur ketuhanan menjadi lebih komprehensif, yang di dalamnya sudah mengandung nilai-nilai religius keTuhanan, dimana agama menjadi poros dan tuntunan hidup manusia dalam berperilaku

Sumber : Hasil analisis data yang dikembangkan untuk Disertasi ini (2024)

2. Kontribusi teoritis kedua, berkaitan dengan pengembangan skala pengukuran dari *Tafa'ul Behavior Support to Change* yang berbeda dengan pengukuran pada perilaku mendukung perubahan yang sebelumnya. Kontribusi teoritis tersebut disarikan pada Tabel 6.2 sebagai berikut

**Tabel 6.2. Pengembangan Skala dan Pengukuran
Tafa'ul Behavior Support to Change**

Penelitian Terdahulu	Penelitian Sekarang	Kontribusi Teoritis
<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku mendukung perubahan menurut Herscovitc & Meyer (2002) terdiri atas compliance, cooperation dan championing. • Compliance, mengacu pada kepatuhan pada perubahan terdiri dari 6 indikator. • Cooperation, mengacu pada kesediaan untuk mau bekerjasama dengan organisasi terdiri dari 7 indikator. • Championing, mengacu pada kesediaan karyawan untuk menerima perubahan dan mengajak kepada orang lain terdiri dari 8 indikator. 	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator dari nilai Islam Tafa'ul berdasarkan Al-Quran dan Hadist adalah optimis dan berperasangka baik dalam memandang kehidupan (Al-Hujurat:12), keyakinan akan adanya pertolongan Allah (Ali Imron:139), tidak mudah putus asa dan cepat bangkit dari kegagalan (Al-Insyirah: 6), bersemangat atas hal-hal yang bermanfaat di dunia dan akhirat (HR. Muslim 1998), diintegrasikan dengan konsep behavior support to change pada penelitian terdahulu 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengukur variabel tafa'ul behavior support to change terdiri atas 3 (tiga) dimensi yaitu tafa'ul compliance, tafa'ul cooperation dan tafa'ul championing. • Dimana untuk masing-masing dimensinya terdiri atas 6 indikator tafa'ul compliance, 5 indikator tafa'ul cooperation, dan 6 indikator tafa'ul championing. • Pengembangan skala dan pengukuran dalam penelitian ini untuk melengkapi celah dari Behavior Support to Change yang masih bersifat transaksional diintegrasikan dengan nilai Islamic value yaitu Tafa'ul

Sumber : Hasil analisis data yang dikembangkan untuk disertasi ini (2024)

3. Kontribusi teoritis ketiga, berdasarkan hasil pengujian, penelitian ini memberi kontribusi dalam menyelesaikan masalah ketidakkonsistenan antara *job resources* dengan *employee change engagement*. Konsep baru *tafa'ul behavior support to change* yang ditawarkan terbukti secara empiris mampu menjadi mediasi antara *job-resources* yang terdiri atas *organizational justice, inclusive leadership*, dan *self-efficacy* dengan *employee change engagement*. Internalisasi nilai religi dalam

kajian *tafa'ul behavior support to change* yang dikaitkan dengan *organizational justice, inclusive leadership, self-efficacy* dan *employee change engagement* yang masih belum banyak dibahas oleh peneliti terdahulu. Penelitian ini telah menemukan bahwa organisasi yang sedang menjalani proses perubahan, sangat tergantung pada sejauh mana organisasi mampu mendorong perilaku *tafa'ul* dari karyawannya untuk mau mendukung perubahan organisasi.

Organisasi yang mampu mendorong perilaku *tafa'ul behavior support to change* akan mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perubahan sehingga peluang kesuksesan proses perubahan akan menjadi lebih besar. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa *organizational justice, inclusive leadership, dan self-efficacy* yang disandarkan pada makna *transcendental* merupakan faktor kunci penentu *tafa'ul behavior support to change*. Organisasi tidak akan mampu mendorong *tafa'ul behavior support to change* di era perubahan saat ini bila tidak memiliki *organizational justice, inclusive leadership* dan *self efficacy* dari karyawan yang didasari pada nilai *transcendental*. Dengan demikian, penelitian ini telah menemukan peran yang sangat besar dari internalisasi nilai *transcendental* pada sumber daya yang dimiliki oleh organisasi seperti *organizational justice, inclusive leadership, self-efficacy* agar mampu mendorong *tafa'ul behavior support to change* sehingga mampu menjadi jembatan untuk meningkatkan *employee change engagement*. Sehingga, penelitian ini telah berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, pada *Theory of Change* khususnya *Behavior Support to Change*.

4. Kontribusi teoritis keempat, hasil penelitian ini mampu memperluas konsep dari JD-R model yang telah ada selama ini. Jika menurut (Bakker & Demerouti, 2007) *demands* dan *resources* hadir secara simultan, namun di dalam penelitian ini didapatkan hasil yang berbeda dari penelitian yang sudah ada sebelumnya, dimana pada penelitian ini *resources* dan *demands* tidak harus hadir secara simultan, namun *resources* harus hadir terlebih dahulu (*organizational justice, inclusive leadership* dan *self efficacy*) sebelum adanya *demands* (*tafa'ul behavior support to change*). *Resources* yang memadai mampu mengimbangi *demands* yang tinggi hal inilah yang akan menciptakan adanya sebuah titik keseimbangan yaitu berupa keterikatan antara karyawan dengan perubahan. Hal ini juga sesuai dengan keyakinan di dalam agama Islam bahwa Allah menyediakan terlebih dahulu sumber daya yang ada di bumi seperti menurunkan hujan, menumbuhkan berbagai macam tanaman dan buah-buahan serta menciptakan hewan ternak sebelum manusia diturunkan ke bumi, untuk selanjutnya dimanfaatkan dipergunakan untuk kehidupan manusia (QS. Al An-am ayat 99 dan QS. An-Nahl ayat 5), namun manusia juga dituntut untuk dapat menjadi khalifah yang mampu menjaga, merawat dan melestarikan bumi serta menjalankan perintah-perintah agama (QS. Al-Baqoroh ayat 30), sehingga hal inilah yang pada akhirnya mampu memunculkan rasa syukur dan pada akhirnya mampu meningkatkan keterikatan antara manusia dengan Tuhannya (QS. Ibrahim ayat 7).

6.2 Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil studi ini menjelaskan bahwa *Tafa'ul Behavior Support to Change* memiliki pengaruh yang dominan dalam meningkatkan keterikatan karyawan dalam proses perubahan, untuk itu manajer dapat mendorong perilaku karyawan sesuai dengan kriteria *Tafa'ul Behavior Support to Change* (TBStC). Karakteristik ini sesuai dengan hasil studi yang memberikan sejumlah implikasi manajerial yang berhubungan dengan variabel penelitian terkait, yaitu *organizational justice, inclusive leadership, self-efficacy, tafa'ul behavior support to change* dan *employee change engagement*.

Secara operasional organisasi dapat memberikan beberapa kebijakan pengembangan SDM bagi karyawan yang berada di dalam organisasi yang sedang menjalankan proses perubahan. Adapun saran yang diajukan sebagai berikut:

1. Penting bagi organisasi yang sedang menjalankan proses perubahan untuk menciptakan persepsi adil bagi karyawannya, karena temuan dari penelitian ini menunjukkan keadilan organisasi menjadi pendorong penting kedua setelah *self-efficacy* bagi peningkatan *employee change engagement* melalui *tafa'ul behavior support to change*. Manajemen harus melakukan komunikasi dan transparansi yang dilandaskan pada nilai-nilai transcedental dalam membuat keputusan, contohnya memberikan penjelasan yang transparan terkait kebijakan promosi, pengembangan karir, bonus, dan keputusan strategis lainnya. Meningkatkan keadilan organisasi dengan cara memberikan *reward* dan *punishment* sesuai dengan kontribusi dari masing-masing pegawai.

2. Temuan penelitian menunjukkan kepemimpinan yang inklusif berpengaruh penting pada peningkatan *employee change engagement* melalui *tafa'ul behavior support to change* setelah faktor *self-efficacy* dan *organizational justice*, sehingga organisasi perlu meningkatkan peran pemimpin yang inklusif. Tindak lanjut yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen adalah dengan mengadakan program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada inklusifitas agar dapat menghasilkan pemimpin-pemimpin masa depan yang mampu merangkul keberagaman.
3. Temuan penelitian menunjukkan *self-efficacy* adalah faktor yang memiliki pengaruh terbesar diantara *organizational justice* dan *inclusive leadership* dalam meningkatkan *employee change engagement* melalui *tafa'ul behavior support to change*. Hal ini berarti sangat penting bagi organisasi untuk selalu meningkatkan efikasi diri dari karyawan salah satu caranya adalah dengan meningkatkan *soft skill* pegawai yang berlandaskan nilai-nilai religiusitas. Manajemen menyediakan pelatihan dan keterampilan sesuai kebutuhan pegawai hal ini akan mampu menambah keterampilan dan kompetensi pegawai dalam menghadapi perubahan tidak hanya ilmu statistik tetapi ilmu lain yang juga dapat menunjang pekerjaan di kantor.
4. Hasil penelitian menunjukkan adanya peran yang sangat penting dari *tafa'ul behavior support to change* dalam menjembatani kesenjangan penelitian yang dijelaskan pada awal disertasi ini, yaitu pengaruh *job resources* dengan *employee change engagement*. Hal-hal yang perlu dilakukan oleh manajemen adalah untuk meningkatkan *Tafa'ul Behavior Support to Change* adalah

dengan melakukan penguatan rasa optimis karyawan melalui transformasi budaya dan literasi nilai-nilai optimisme dalam menghadapi perubahan berlandaskan pada perilaku tafa'ul. *Tafa'ul behavior support to change* dicerminkan dengan nilai-nilai religiusitas *tafa'ul* yaitu optimis, berprasangka baik dalam menghadapi perubahan, bersemangat terhadap hal hal yang membawa kebaikan, tidak mudah putus asa, dan cepat bangkit dari kegagalan karena yakin akan adanya pertolongan dari Tuhan. Dengan demikian, semua implikasi manajerial akan diarahkan pada bagaimana cara mendorong perilaku yang bersifat transcendental seperti *tafa'ul behavior support to change*, sehingga mampu meningkatkan *employee change engagement*. *Tafa'ul behavior support to change* adalah tuntutan yang harus dapat dipenuhi oleh karyawan di dalam organisasi.

Organisasi harus mampu meningkatkan kerjasama dengan karyawannya, karena berdasarkan penelitian, *tafa'ul cooperation* adalah faktor yang paling mencerminkan perilaku *tafa'ul behavior support to change*, disusul *tafa'ul championing* dan *tafa'ul compliance*. Pihak manajemen harus mampu merangkul dan mengajak karyawan untuk mau berpartisipasi aktif di setiap kegiatan yang ada di dalam organisasi dengan menggunakan cara-cara yang baik dan persuasif bukan dengan paksaan atau ancaman, membangun budaya saling membantu diantara pegawai dimana pegawai didorong untuk saling membantu guna menyelesaikan hambatan terkait perubahan, menerapkan sistem formal untuk pengumpulan masukan dari karyawan, agar karyawan merasa dilibatkan (*cooperation*). Selain itu,

pihak manajemen perlu memberikan contoh, teladan yang baik untuk karyawannya, selain itu manajemen juga dapat memperbanyak *change agent/change ambassador* yang mampu menjadi *role model* dan mampu menginspirasi rekan kerjanya, serta memperkuat peran dari *change agent/change ambassador* tersebut dengan memberikan pelatihan dan workshop terkait manajemen perubahan dan *personal branding*, karena keteladanan dan contoh yang baik terbukti mampu menginspirasi dan mempengaruhi perilaku dalam mendukung perubahan (*championing*). Selain itu kepatuhan terhadap perubahan (*compliance*) juga terbukti mampu membantu perilaku mendukung perubahan, manajemen dapat melakukan berbagai cara seperti memberikan penjelasan secara rutin tentang manfaat dari perubahan, memberikan alasan-alasan yang logis mengapa organisasi harus senantiasa mengikuti perubahan, memberikan informasi tentang organisasi lain yang telah berhasil melakukan perubahan dan dampaknya bagi organisasi tersebut dan bagi diri karyawan sendiri sehingga hal ini akan membuat karyawan mau menerima dan patuh terhadap perubahan yang diinisiasi oleh organisasi.

6.3 Keterbatasan Penelitian

Sebagai penelitian awal yang menguji konsep baru, penelitian ini jelas memiliki keterbatasan. Beberapa keterbatasan penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada uji faktor konfirmatori, salah satu indikator *organizational justice* yakni organisasi dan rekan kerja memperlakukan dengan hormat dan sopan memiliki tingkat validitas yang rendah (*loading factor* kurang dari 0.6) sehingga harus dikeluarkan dari uji model persamaan struktural, padahal indikator-indikator tersebut merupakan indikator penting dalam beberapa penelitian terdahulu.
2. Temuan penelitian menunjukkan *organizational justice*, *inclusive leadership* dan *self-efficacy* menjadi pendorong penting bagi *tafa'ul behavior support to change* dan *employee change engagement*. Namun, koefisien determinasi yang dihasilkan dari pengujian model sebesar 0,734 atau 73,40% masuk dalam kategori moderat, belum dapat dikategorikan kuat karena masih dibawah 75%. Hal ini memberikan gambaran bahwa hanya 73,40 % variasi dalam *tafa'ul behavior support to change* dapat dijelaskan oleh variasi dalam *organizational justice*, *inclusive leadership*, *self-efficacy* dan *tafa'ul behavior support to change*, sedangkan masih ada 26,6 % lainnya dijelaskan oleh variabel lain di luar model.
3. Hasil penelitian ini belum mencerminkan generalisasi secara luas, karena hanya berlaku di BPS.

6.4 Agenda Penelitian Mendatang

Kelemahan-kelemahan penelitian ini menjadi landasan bagi penelitian-penelitian mendatang yang mengkaji model *tafa'ul behavior support to change*. Pengembangan penelitian masih diperlukan untuk perbaikan menuju kontribusi keilmuan yang lebih besar. Beberapa agenda penelitian mendatang adalah sebagai berikut:

1. Penelitian berikutnya dapat dilakukan review indikator dari variabel *organizational justice* harapannya seluruh indikator memiliki nilai loading lebih dari 0,6 sehingga tidak perlu ada indikator yang dibuang dan dapat diikutkan semua dalam pengujian berikutnya.
2. Perlunya mencari variabel-variabel lain seperti variabel lingkungan seperti iklim perubahan, mentoring dari senior juga dapat digunakan sebagai perluasan model yang ada, sehingga penelitian dengan topik ini bisa dikembangkan dengan lebih baik dan dapat meningkatkan koefisien determinasi model peningkatan *employee change engagement*.
3. *Tafa'ul Behavior Support to Change* sebaiknya tidak hanya diujikan di BPS tetapi juga dapat diduplikasi dan digeneralisasi pada *public service* lainnya atau pada sektor korporasi

DAFTAR PUSTAKA

- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S., & Farooq, O. (2019). The impact of perceived supervisor support on employees' turnover intention and task performance: Mediation of self-efficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369–382. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0076>
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41–73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Ahmad, A. B., & Cheng, Z. (2018). The Role of Change Content, Context, Process, and Leadership in Understanding Employees' Commitment to Change: The Case of Public Organizations in Kurdistan Region of Iraq. *Public Personnel Management*, 47(2), 195–216. <https://doi.org/10.1177/0091026017753645>
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. L. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*, 11(November), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.531944>
- Albrecht, S. L., Furlong, S., & Leiter, M. P. (2023). The psychological conditions for employee engagement in organizational change: Test of a change engagement model. *Frontiers in Psychology*, 14(January), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1071924>
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13074045>
- Alnoor, A. M. R., Al-Abrow, H., Abdullah, H., & Abbas, S. (2020). The impact of self-efficacy on employees' ability to accept new technology in an Iraqi university. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), 41–50. <https://doi.org/10.1002/joe.21984>
- Amis, J. M., & Aïssaoui, R. (2013). Readiness for Change: An Institutional Perspective. *Journal of Change Management*, 13(1), 69–95. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768435>
- Appelbaum, S. H., & Hare, A. (1996). Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance: Some human resource applications. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 33–47. <https://doi.org/10.1108/02683949610113584>
- Arif, S., Kundi, O., & Khan, M. S. (2020). What is the effect of Organizational

Justice and Perceived Organizational and Supervisor Support on Employee's Level of Trust? *SEISENSE Journal of Management*, 3(1), 47–63. <https://doi.org/10.33215/sjom.v3i1.263>

Arnéguy, E., Ohana, M., & Stinglhamber, F. (2018). Organizational justice and readiness for change: A concomitant examination of the mediating role of perceived organizational support and identification. *Frontiers in Psychology*, 9(JUL), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01172>

Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The Role of Inclusive Leadership in Supporting an Inclusive Climate in Diverse Public Sector Teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497–519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>

Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., & ... (2016). The mediating role of organizational learning in the relationship of organizational intelligence and organizational agility. In *Osong public health and ...*. Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2210909916300352>

Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How Does Authentic Leadership Influence Planned Organizational Change? The Role of Employees' Perceptions: Integration of Theory of Planned Behavior and Lewin's Three Step Model. *Journal of Change Management*, 17(2), 155–187. <https://doi.org/10.1080/14697017.2017.1299370>

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. *Wellbeing, III*, 1–28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Bandura, A. (1978). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 1(4), 139–161. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(78\)90002-4](https://doi.org/10.1016/0146-6402(78)90002-4)

Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 124–139. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>

Barclay, A. (2009). Employee Change Agents: The Foundation for Effective

- Organizational Change. *International Business Research*, 2(4), 3–7. <https://doi.org/10.5539/ibr.v2n4p3>
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. (2015). Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bayraktar, S. (2019). How Leaders Cultivate Support for Change: Resource Creation Through Justice and Job Security. *Journal of Applied Behavioral Science*, 55(2), 213–234. <https://doi.org/10.1177/0021886318814455>
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: a moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301–317. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2018-0368>
- Bradford, K., Lacoursiere, J. A., & Vail, A. (2010). Individual adjustment, readiness for relationship change, and dyadic adjustment. *Journal of Couple and Relationship Therapy*, 9(4), 293–311. <https://doi.org/10.1080/15332691.2010.515531>
- Burke, W. W. (2011). A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik Effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143–167. <https://doi.org/10.1177/0021886310388161>
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 976–1002.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chen, Y. S., & Huang, S. Y. J. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 1030–1040. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2015-0213>
- Choi, M., & Ruona, W. E. A. (2011). Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. *Human Resource Development Review*, 10(1), 46–73. <https://doi.org/10.1177/1534484310384957>

- Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. Il. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931>
- Christensen, M. (2014). Communication as a Strategic Tool in Change Processes. *International Journal of Business Communication*, 51(4), 359–385. <https://doi.org/10.1177/2329488414525442>
- Chrobot-Mason, D., Gerbasi, A., & Cullen-Lester, K. L. (2016). Predicting leadership relationships: The importance of collective identity. *Leadership Quarterly*, 27(2), 298–311. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.003>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Coyle-Shapiro, J. A. M. (2002). Changing Employee Attitudes: The Independent Effects of TQM and Profit Sharing on Continuous Improvement Orientation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 57–77. <https://doi.org/10.1177/0021886302381004>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crow, M. M., Lee, C. B., & Joo, J. J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers: An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Cummings, S., Bridgman, T., & Brown, K. G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin’s legacy for change management. *Human Relations*, 69(1), 33–60. <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
- Daft, R. L. (2011). Your Leadership Challenge. In *The leadership experience*.
- Deyreh, E. (2012). Effects of Perceived Selfishness among Managers on Organizational Justice. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 390–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.128>
- El Junusi, R., Fachrunnisa, O., & Wikaningrum, T. (2024). ADL relational global leadership: a leadership approach to accelerate the internationalization of Islamic higher education in Indonesia. *International Journal of Leadership in*

Education, 00(00), 1–21. <https://doi.org/10.1080/13603124.2023.2276352>

- Epstein, G. S., & Ward, M. E. (2006). Perceived income, promotion and incentive effects. *International Journal of Manpower*, 27(2), 104–125. <https://doi.org/10.1108/01437720610666164>
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change—An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145–166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>
- Fredrickson, B. L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. In *Advances in Experimental Social Psychology* (1st ed., Vol. 47). Copyright © 2013, Elsevier Inc. All rights reserved. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-407236-7.00001-2>
- Fugate, M., & Soenen, G. (2018). Predictors and processes related to employees' change-related compliance and championing. *Personnel Psychology*, 71(1), 109–132. <https://doi.org/10.1111/peps.12235>
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- Gilbert, A. C. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. A. (2016). What is Learning Agility? *Learning Agility*. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59965-0_1
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Halkos, G. E., & Bousinakis, D. (2012). Importance and influence of organizational

- changes on companies and their employees. *Journal of Advanced Research in Management*, 3(2), 90–103. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=85182626&lang=de&site=ehost-live>
- Helfrich, C. D., Li, Y. F., Sharp, N. D., & Sales, A. E. (2009). Organizational readiness to change assessment (ORCA): Development of an instrument based on the promoting action on research in health services (PARIHS) framework. *Implementation Science*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-38>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). *Commitment to Organizational Change : Extension of a Three-Component Model*. 87(3), 474–487. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.3.474>
- 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>
- Holt, D. T., & Vardaman, J. M. (2013). Toward a Comprehensive Understanding of Readiness for Change: The Case for an Expanded Conceptualization. *Journal of Change Management*, 13(1), 9–18. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.768426>
- Ii, B. A. B. (2012). *Teknik Meningkatkan Optimisme...., Yeni Indriawati, Fakultas Agama Islam UMP, 2014*. 5–10.
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2019). Triple Psycho-Organizational Supports for Change Management Process. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 3(04), 294–306. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v3i04.613>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (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>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2024a). Complementing Self-Determination Theory: Need for Spirituality to Enhance Work Engagement. *Change Management*, 24(1), 1–26. <https://doi.org/10.18848/2327-798X/CGP/v24i01/1-26>
- Indriastuti, D., & Fachrunnisa, O. (2024b). *Hashanah Proactive Behavior to Change : An Internalization of Islamic Values to Respond the Rapid Change*. 14(02), 0–2.
- Jimmieson, N. L., & White, K. M. (2011). Predicting employee intentions to support organizational change: An examination of identification processes during a re-brand. *British Journal of Social Psychology*, 50(2), 331–341.

<https://doi.org/10.1111/j.2044-8309.2010.02005.x>

- Karasvirta, S., & Teerikangas, S. (2022). Change Organizations in Planned Change—A Closer Look. *Journal of Change Management*, 22(2), 163–201. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.2018722>
- Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13(March), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
- Khaw, K. W., Alnoor, A., AL-Abrrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137–19160. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03070-6>
- Kotter, J. P. (1989). *Change*. 294–295.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *Human Resource Development Review*, 19(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). *1. Luthans 2007.Pdf*. 541–572.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Malik, S. Z., & Masood, S. (2015). Emotional Intelligence and Resistance to Change: Mediating role of Psychological Capital in Telecom Sector of Pakistan. *Soc Sci Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(2), 485–502.
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y., & ... (2020). Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity. *Information Technology & ...* <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2018-0560>
- Maricuțoiu, L. P., Sulea, C., & Iancu, A. (2017). Work engagement or burnout: Which comes first? A meta-analysis of longitudinal evidence. *Burnout Research*, 5(2010), 35–43. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.05.001>
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (2006). Distributed

- leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *Leadership Quarterly*, 17(3), 232–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.003>
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
- Meyer, J. P., & Hamilton, L. K. (2009). Commitment to organizational change: Theory, research, principles, and practice. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 43–64. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.005>
- Michel, A., & González-Morales, M. G. (2009). Reactions to organizational change: An integrated model of health predictors, intervening variables, and outcomes. *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective*, 65–92. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.006>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966. <https://doi.org/10.1002/job.413>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice As a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nwanzu, C. L., & Babalola, S. S. (2019). Examining psychological capital of optimism, self-efficacy and self-monitoring as predictors of attitude towards organizational change. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 1–12. <https://doi.org/10.1177/1847979019827149>
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(4), 461–524. <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>
- Paolillo, A., Platania, S., Magnano, P., & Ramaci, T. (2015). Organizational Justice, Optimism and Commitment to Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 1697–1701. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.479>

- Qi, L., Liu, B., Wei, X., & Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, *14*(2), 1–14. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Qin, R., & Nembhard, D. A. (2015). Workforce agility in operations management. *Surveys in Operations Research and Management* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1876735415000161>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, *91*(5), 1154–1162. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1154>
- Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L., & Restubog, S. L. D. (2009). When leadership meets organizational change: The influence of the top management team and supervisory leaders on change appraisals, change attitudes, and adjustment to change. In *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (Issue January). <https://doi.org/10.1017/CBO9781139096690.011>
- Rafferty, A. E., & Minbashian, A. (2019). Cognitive beliefs and positive emotions about change: Relationships with employee change readiness and change-supportive behaviors. *Human Relations*, *72*(10), 1623–1650. <https://doi.org/10.1177/0018726718809154>
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Ehrhart, K. H., Chung, B. G., Dean, M. A., & Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: Realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, *28*(2), 190–203. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.002>
- Ratnasari, D. (2021). Nilai-Nilai Akhlak Pada Abu Bakar As-Shiddiq Dan Relevansinya Dengan Materi Pendidikan Agama Islam Dan Budipekerti. *Skripsi*, 42–62.
- Rieder, A., Eseryel, U. Y., Lehrer, C., & Jung, R. (2021). Why Users Comply with Wearables: The Role of Contextual Self-Efficacy in Behavioral Change. *International Journal of Human-Computer Interaction*, *37*(3), 281–294. <https://doi.org/10.1080/10447318.2020.1819669>
- Rozak, H. A., & Fachrunnisa, O. (2024). Spiritual dimension of organizational collective engagement: Scale development and validation. *Human Resources Management and Services*, *6*(2), 3378. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i2.3378>
- Rupp, D. E., Shapiro, D. L., Folger, R., Skarlicki, D. P., & Shao, R. (2017). A critical analysis of the conceptualization and measurement of organizational justice: Is it time for reassessment? *Academy of Management Annals*, *11*(2), 919–959. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0051>

- Sagiv, L., & Schwartz, S. H. (2007). Cultural values in organisations: insights for Europe. *European Journal of International Management*, 1(3), 176–190. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2007.014692>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., & Ross, R. (2001). *The Dance of Change : The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organ ...*
- Sharma, P. K., & Kumra, R. (2020). Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 627–650. <https://doi.org/10.1108/JAMR-01-2020-0007>
- SHELEMO, A. A. (2023). No Title. *Nucl. Phys.*, 13(1), 104–116.
- Shin, H., Lee, J. N., Kim, D. S., & Rhim, H. (2015). Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production ...* <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527315002236>
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining Employees' Commitment to Organizational Change: The Role of Leaders' Informational Justice and Transformational Leadership. *Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501–528. <https://doi.org/10.1177/0021886315603123>
- Straatmann, T., Kohnke, O., Hatstrup, K., & Mueller, K. (2016). Assessing Employees' Reactions to Organizational Change: An Integrative Framework of Change-Specific and Psychological Factors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 265–295. <https://doi.org/10.1177/0021886316655871>
- Taha, A. T. (2011). Pendekatan al-Tafa' ul Menurut Islam serta Contoh Penggunaannya dalam Kitab-Kitab Fiqh. *JURNAL ISLAM Dan Masyarakat Kontemporari Keluaran Khas*, 83–92.
- Tomprou, M., Nikolaou, I., & Vakola, M. (2012). Experiencing organizational change in Greece: The framework of psychological contract. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 385–405. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561223>
- van Emmerik, I. J. H., Bakker, A. B., & Euwema, M. C. (2009). Explaining

employees' evaluations of organizational change with the job-demands resources model. *Career Development International*, 14(6), 594–613. <https://doi.org/10.1108/13620430910997312>

Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 132–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14–26. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(80\)90027-0](https://doi.org/10.1016/0007-6813(80)90027-0)

Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Zaffar, M. A. (2021). Moving beyond the mechanistic structures: The role of inclusive leadership in developing change-oriented organizational citizenship behaviour. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(1), 42–52. <https://doi.org/10.1002/cjas.1586>

Yulianingsih, D. I., & Fachrunnisa, O. (2020). Encouraging Behavior Support To Change: the Role of Individual Readiness To Change and Commitment To Change. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(02), 270–282. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v4i02.672>

