

**PENGARUH HPWS (*HIGH-PERFORMANCE WORK
SYSTEM*) TERHADAP ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY, KNOWLEDGE ABSORPTIVE
CAPACITY, DAN ORGANIZATIONAL RESILIENCE:
PERAN INTELLECTUAL CAPITAL SEBAGAI
MEDIASI DAN ISLAMIC SPIRITUAL SEBAGAI
MODERASI**

Disertasi

Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh:

Auliya Rosiana
20981018

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

April 2025

BERITA ACARA UJIAN DISERTASI

Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah menyelenggarakan Ujian Tertutup Disertasi dan Review Artikel, yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa : **Auliya Rosiana**

Nomor Mahasiswa: 20931018

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENGARUH HPWS (HIGH-PERFORMANCE WORK SYSTEM) TERHADAP ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY, KNOWLEDGE ABSORPTIVE CAPACITY, DAN ORGANIZATIONAL RESILIENCE: PERAN INTELLECTUAL CAPITAL SEBAGAI MEDIASI DAN ISLAMIC SPIRITUAL SEBAGAI MODERASI

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,

(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, S.E., M.M.)

Co Promotor I,

(Prof. Dr. Muafi, S.E, M.Si.)

Co Promotor II,

(Dr. Dessy Isfianadewi, S.E., M.M.)

Penguji I,

(Prof. Dr. Susminingsih., M.Ag.)

Penguji II,

(Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.)

Penguji III,

(Dr. Yuni Siswanti, S.E., M.Si.)

Mengetahui
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor

(Prof. Nika Sriyana, SE., M.Si., Ph.D.)



**PENGARUH HPWS (*HIGH-PERFORMANCE WORK
SYSTEM*) TERHADAP *ORGANIZATIONAL
AMBIDEXTERITY, KNOWLEDGE ABSORPTIVE
CAPACITY*, DAN *ORGANIZATIONAL RESILIENCE*:
PERAN *INTELLECTUAL CAPITAL* SEBAGAI
MEDIASI DAN *ISLAMIC SPIRITUAL* SEBAGAI
MODERASI**

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh:

Auliya Rosiana
20981018

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

April 2025

Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme

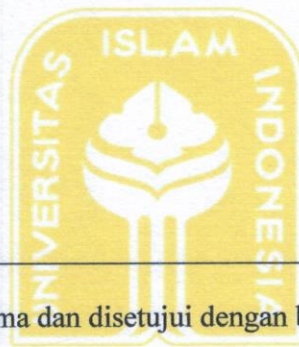
Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Penulis



Auliya Rosiana

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

المجمع الإسلامي
الاستاذ الدكتور

Promotor

(Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, S.E., M.M.)

Ko Promotor I

(Prof. Dr. Muafi, S.E, M.Si.)

Ko Promotor II

(Dr. Dessy Isfianadewi, S.E., M.M..)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia-NYA yang telah memberikan kesehatan dan kesempatan sehingga kami dapat melaksanakan penelitian pada 150 UMKM di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah serta dapat menyelesaikan penyusunan Disertasi ini dengan baik.

Adapun tujuan dari penyusunan Disertasi ini adalah salah satu syarat untuk memenuhi kelulusan Program Doktoral Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Penyusunan Disertasi ini terwujud atas bimbingan, pengarahan, dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Keluarga, yang telah memberikan doa dan dukungan penuh untuk menempuh pendidikan setinggi-tingginya
2. Bapak Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, SE.,M.M, selaku Promotor yang telah memberikan pengarahan dan bimbingannya dalam proses pelaksanaan hingga penyusunan penelitian
3. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E.,M.Si, selaku Ko-Promotor yang telah memberikan arahan, ilmu akademik serta motivasi dalam penyelesaian penelitian
4. Ibu Dr. Dra. Dessy Isfianadewi, MM, selaku Ko-Promotor yang telah berupaya membimbing proses penelitian hingga selesai
5. Ibu Iin, selaku staff Tenaga Kependidikan FBE UII yang telah membantu dalam hal administrasi perkuliahan hingga akhir
6. Seluruh pihak yang telah membantu terselesaikannya penelitian ini

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan penelitian ini masih banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kelanjutan penelitian untuk menyempurnakan sehingga dapat bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi penulis dan pembaca.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
HALAMAN PENGESAHAN	2
DAFTAR ISI	3
DAFTAR TABEL	5
DAFTAR GAMBAR.....	7
DAFTAR LAMPIRAN	8
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	10
1.2 Rumusan Masalah.....	32
1.3 Tujuan Penelitian.....	35
1.4 Manfaat Penelitian	36
1.5 Kontribusi Penelitian.....	37
1.6 Sistematika Penulisan.....	38
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Teori Resource Base View.....	41
2.2 Teori Value-Beliefs-Norms	48
2.3 Integrasi Dua Teori.....	49
2.4 Islamic Spirituality	51
2.5 High Performance Work System.....	54
2.6 Intellectual Capital.....	59
2.7 Organizational Ambidexterity	63
2.8 Organizational Resilience	68
2.9 Knowledge Absorptive Capacity	69
2.10 Penelitian Terdahulu.....	73
BAB III KERANGKA KERJA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
3.1 Kerangka Kerja.....	76
3.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	77
BAB IV METODOLOGY PENELITIAN	
4.1 Desain Penelitian.....	98
4.2 Data dan Sumber Data.....	101
4.3 Definisi Variabel Operasional.....	108
4.4 Metode Analisis Data	108
4.5 Pengujian Hipotesis.....	115
BAB V HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
5.1 Deskripsi Data Responden.....	127
5.2 Deskriptif Profil Responden	128
5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	133

5.4 Uji Kualitas Instrumen.....	150
5.5 Uji Analisis Data SEM	172
5.6 Uji Hipotesis	178
5.7 Ringkasan Analisis Data.....	184
5.8 Pembahasan	186
BAB VI KESIMPULAN	
6.1 Kesimpulan.....	247
6.2 Saran dan Rekomendasi	273
Daftar Pustaka.....	275

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	73
Tabel 4.1	Desain Penelitian	99
Tabel 4.2	Alternatif Jawaban Responden	105
Tabel 4.3	Definisi Variabel Operasional	108
Tabel 5.2	Profil Responden.....	128
Tabel 5.3.1.1	Tanggapan Responden terhadap High Performance Work System	134
Tabel 5.3.1.2	Deskriptif Variabel Intellectual Capital.....	137
Tabel 5.3.1.3	Deskriptif Variabel Organizational Ambidexterity.....	139
Tabel 5.3.1.4	Deskriptif Variabel Organizational Resilience	142
Tabel 5.3.1.5	Deskriptif Variabel Knowledge Absorptive Capacity	144
Tabel 5.3.1.6	Deskriptif Variabel Islamic Spirituality	148
Tabel 5.4.1a	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability of Organizational Resilience.....	152
Tabel 5.4.1b	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA of Organizational Resilience	152
Tabel 5.4.2a	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability of Islamic Spirituality	154
Tabel 5.4.2b	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA of Islamic Spirituality	154
Tabel 5.4.3a	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability High Performance Work System Sebelum Modifikasi	156
Tabel 5.4.3b	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA High Performance Work System Sebelum Modifikasi	157
Tabel 5.4.3c	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability High Performance Work System Sesudah Modifikasi.....	158
Tabel 5.4.3d	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA High Performance Work System Sesudah Modifikasi	158
Tabel 5.4.4a	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability Organizational Ambidexterity Sebelum Modifikasi	161
Tabel 5.4.4b	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA Organizational Ambidexterity Sebelum Modifikasi	161
Tabel 5.4.4c	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability Organizational Ambidexterity sesudah modifikasi	162
Tabel 5.4.4d	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA Organizational Ambidexterity Sesudah Modifikasi.....	162
Tabel 5.4.5a	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability Knowledge Absorptive Capacity Sebelum Modifikasi.....	165
Tabel 5.4.5b	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA Organizational Knowledge Absorptive Capacity Sebelum Modifikasi.....	166
Tabel 5.4.5c	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability Knowledge Absorptive Capacity Sesudah Modifikasi	167
Tabel 5.4.5d	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA	

	Organizational Knowledge Absorptive Capacity Sesudah Modifikasi.....	167
Tabel 5.4.6a	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability Intellectual Capital Sebelum Modifikasi	170
Tabel 5.4.6b	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA Organizational Intellectual Capital Sebelum Modifikasi	171
Tabel 5.4.6c	Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability Intellectual Capital Sesudah Modifikasi.....	172
Tabel 5.4.6d	Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA Organizational Intellectual Capital Sesudah Modifikasi	172
Tabel 5.5.1.2	Uji Normalitas.....	173
Tabel 5.5.1.3	Uji Multivariate Outliers.....	175
Tabel 5.6a	Uji Pengaruh Langsung.....	178
Tabel 5.6b	Uji Pengaruh Tidak Langsung (MEDIASI)	181
Tabel 5.6c	Pengaruh Tidak Langsung (MODERASI)	183
Tabel 5.7	Ringkasan Hasil Analisis Data.....	184

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Model Empiris	76
Gambar 4.4	CFA High Performance Work System	112
Gambar 4.5	CFA Intellectual Capital	113
Gambar 4.6	CFA Organizational Ambidexterity	113
Gambar 4.7	CFA Organizational Resilience.....	113
Gambar 4.8	CFA Knowledge Absorptive Capacity	114
Gambar 4.9	CFA Islamic Spirituality	114
Gambar 4.10	Full Model Structural.....	115
Gambar 5.4.1	First Order CFA of Organizational Resilience	152
Gambar 5.4.2	First Order CFA of Islamic Spirituality	156
Gambar 5.4.3a	Second Order CFA High Performance Work System Sebelum Modifikasi	150
Gambar 5.4.3b	Second Order CFA High Performance Work System Sesudah Modifikasi	158
Gambar 5.4.4a	Second Order CFA Organizational Ambidexterity Sebelum Modifikasi.....	154
Gambar 5.4.4b	Second Order CFA Organizational Ambidexterity Sesudah Modifikasi	160
Gambar 5.4.5a	Second-order CFA Knowledge Absorptive Capacity Sebelum Modifikasi	165
Gambar 5.4.5b	Second-order CFA Knowledge Absorptive Capacity Sesudah Modifikasi	166
Gambar 5.4.6a	Second Order CFA Intellectual Capital Sebelum Modifikasi	170
Gambar 5.4.6b	Second Order CFA Intellectual Capital Sesudah Modifikasi.....	171

Gambar 3.1	Model Empiris	71
Gambar 4.4	CFA High Performance Work System	106
Gambar 4.5	CFA Intellectual Capital	107
Gambar 4.6	CFA Organizational Ambidexterity	107
Gambar 4.7	CFA Organizational Resilience.....	107
Gambar 4.8	CFA Knowledge Absorptive Capacity	108
Gambar 4.9	CFA Islamic Spirituality	108
Gambar 4.10	Full Model Structural.....	109
Gambar 5.4.1	First Order CFA of Organizational Resilience	145
Gambar 5.4.2	First Order CFA of Islamic Spirituality	148
Gambar 5.4.3a	Second Order CFA High Psgserformance Work System Sebelum Modifikasi	150
Gambar 5.4.3b	Second Order CFA High Performance Work System Sesudah Modifikasi	150
Gambar 5.4.4a	Second Order CFA Organizational Ambidexterity Sebelum Modifikasi.....	154
Gambar 5.4.4b	Second Order CFA Organizational Ambidexterity Sesudah Modifikasi	155
Gambar 5.4.5a	Second-order CFA Knowledge Absorptive Capacity Sebelum Modifikasi	159
Gambar 5.4.5b	Second-order CFA Knowledge Absorptive Capacity Sesudah Modifikasi	160
Gambar 5.4.6a	Second Order CFA Intellectual Capital Sebelum Modifikasi	164
Gambar 5.4.6b	Second Order CFA Intellectual Capital Sesudah Modifikasi.....	165

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Kuesioner.....	296
Lampiran II Dokumentasi Wawancara Ukm Kota Perwakilan Daerah Istimewa Yogyakarta Dan Jawa Tengah	300
Lampiran III Profil Responden	312

Abstrak

Fenomena terkini pada UMKM adalah rendahnya business life cycle karena kurangnya adaptasi terhadap perubahan global pasca pemulihan pandemi COVID-19, di mana kapabilitas digitalisasi menghadirkan tantangan luar biasa bagi UMKM yang sebelumnya berkembang melalui metode konvensional. Peningkatan pemahaman pada situasi ini harus didahului dengan pengembangan berkelanjutan Modal Intelektual yang difasilitasi oleh Sistem Kerja Berkinerja Tinggi untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam bentuk pembaruan yang seimbang, efektif, dan efisien, yang dikenal sebagai Ambidexterity Organisasi, serta Ketahanan Organisasi, dan kemampuan penyerapan pengetahuan atau Knowledge Absorptive Capacity serta diperkuat dengan Islamic Spiritualitas karena penelitian dilaksanakan di Indonesia dengan mayoritas penduduk muslim. Penelitian ini mengukur penyebab dan keberhasilan keberlanjutan UMKM dengan 150 responden yang merupakan Pemilik/Manajer atau pengelola UMKM di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Penelitian kuantitatif ini memanfaatkan program Amos. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Kerja Berkinerja Tinggi memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui mediasi Modal Intelektual terhadap Organizational Ambidexterity, Organizational Resilience, dan Knowledge Absorptive Capacity serta dimoderasi oleh Islamic Spirituality. High Performance Work System memiliki pengaruh langsung terhadap Intellectual Capital namun tidak pada Organizational Ambidexterity, Organizational Resilience, dan Knowledge Absorptive Capacity. Pengembangan Intellectual Capital memiliki pengaruh langsung terhadap Ambidexterity Organisasi dan Organizational Resilience serta berhasil memediasi hubungan High Performance Work System terhadap Organizational Ambidexterity dan Organizational Resilience namun tidak pada Knowledge Absorptive Capacity. Sementara Islamic Spiritualitas dapat sebagai penguat hubungan High Performance Work System terhadap Organizational Ambidexterity dan Organizational Ambidexterity namun tidak pada variabel Knowledge Absorptive Capacity.

Abstract

The current phenomenon in MSMEs is a low business life cycle due to a lack of adaptation to global changes post-COVID-19 pandemic recovery, where digitalization capabilities present an extraordinary challenge for MSMEs that previously thrived through conventional methods. Enhancing digitalization understanding must be preceded by the continuous development of intellectual capital facilitated by high-performance work systems to achieve competitive advantages in the form of balanced, effective, and efficient renewal, known as organizational ambidexterity, as well as organizational resilience, and the ability to absorb knowledge or knowledge absorptive capacity and strengthened by islamic spirituality because the research was conducted in Indonesia with a muslim majority population. This study measures the causes and success of MSME sustainability with 150 respondents who are Owners/Managers or managers of MSMEs in the Special Region of Yogyakarta and Central Java Provinces. This quantitative research utilizes the AMOS program. The results show that high-performance work systems have direct and indirect influences through the mediation of intellectual capital on organizational ambidexterity, organizational ambidexterity, organizational resilience, and knowledge absorptive capacity, as well as being moderated by Islamic spirituality. High-performance work System has a direct influence on intellectual capital but not on organizational ambidexterity, organizational resilience, and knowledge absorptive capacity. Intellectual capital development has a direct influence on organizational ambidexterity and organizational resilience and successfully mediates the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity and organizational resilience, but not on knowledge absorptive capacity. Meanwhile, Islamic spirituality can be a strengthener of the relationship between high-performance work system and organizational ambidexterity and organizational ambidexterity but not on the knowledge absorptive capacity variable.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Munculnya konsep *Knowledge-Based Economy* dalam beberapa studi empiris dapat meningkatkan *Knowledge-Based Resources* pada organisasi. Keunggulan kompetitif muncul dari *Knowledge-Based Resources* dan tidak hanya untuk perusahaan manufaktur dan teknologi tetapi juga untuk UMKM. Aset tersebut didefinisikan sebagai *Intellectual Capital (IC)*, yang dianggap sebagai sumber kinerja organisasi dan penciptaan nilai (Gürlek, 2020). Pada teori *Resource-Based View (RBV)* yang dicetuskan oleh J. Barney et al. (2001) menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* merupakan sumber daya yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak tergantikan sehingga memberi organisasi keunggulan kompetitif. Teori *Resource-Based View* menunjukkan bahwa sumber daya tidak berwujud seperti *Intellectual Capital* adalah kekuatan pendorong utama di belakang keunggulan kompetitif organisasi (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1986). Pada era informasi, kesuksesan organisasi tidak terlalu bergantung pada aset material dan lebih pada sumber daya tidak berwujud. *Intellectual Capital* ditingkat organisasi mengacu pada pengetahuan kolektif, keterampilan, dan aset tidak berwujud yang dimiliki dan digunakan organisasi untuk mencapai tujuan strategis dan menciptakan nilai. Ini mencakup sumber daya intelektual dan manusia yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi.

Intellectual Capital pada tingkat organisasi adalah gabungan dari

pengetahuan, keahlian, informasi, kekayaan intelektual, hubungan, dan kemampuan untuk memanfaatkannya secara efektif dalam suatu organisasi. Lentjushenkova & Lapina (2014) menyebutkan bahwa ekonom pertama yang menggunakan istilah *Intellectual Capital* adalah JK Galbraith pada tahun 1967 di Amerika Serikat. Quintero-Quintero et al., (2021) menjelaskan studi tentang *Intellectual Capital* di tingkat global muncul dari tahun 1960-an, berawal dengan munculnya *Knowledge Economy* dan proses manajemen yang disebabkan oleh kompetensi, pengetahuan, pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), untuk menghasilkan keunggulan kompetitif.

Evolusi studi tentang *Intellectual Capital* muncul karena penilaian aset tidak berwujud dalam organisasi. Pada tahun 1963, istilah "*human asset accounting*" digunakan untuk mengelompokkan divisi kedalam bagian keuangan yang bertugas mempelajari nilai potensial dan aset tetap perusahaan. Kemudian, pada tahun 1967, istilah *Intellectual Capital* muncul untuk pertama kalinya dicetuskan oleh ekonom JK Galbraith, yang menganggapnya sebagai hasil dari *Intellectual Action* yang memiliki nilai lebih berdasarkan pengetahuan dan menciptakan nilai sebagai aset yang tak berwujud. Pada tahun 1970-an, menurut istilah Flamholtz dalam berbagai studi *Human Asset* muncul untuk menjelaskan tentang orang-orang yang berkolaborasi dalam organisasi.

Perkembangan historis studi *Intellectual Capital* dikonsolidasikan selama tahun 1990-an dan sesudahnya. Nonaka dan Takeuchi mendefinisikannya sebagai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pengetahuan baru, dan menyebarkannya di antara anggota organisasi serta

mewujudkan dalam bentuk produk, layanan, hingga sistem. Demikian pula, *Intellectual Capital* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Human Capital* fokus pada keterampilan, *Struktural Capital/ Social Capital* terkait dengan komponen internal, dan *Relational Capital/Organizational Capital* dibentuk oleh komponen eksternal organisasi.

Pertengahan 1990-an, *Intellectual Capital* dibangun menjadi empat tahapan. Pertama, *Intellectual Capital* menciptakan keunggulan kompetitif dalam upaya penciptaan norma dan standar di perusahaan. Tahap kedua muncul pada akhir 1990-an, *Intellectual Capital* dikembangkan sebagai disiplin akademis. Model yang berbeda dikembangkan untuk pengukuran peningkatan daya saing organisasi. Tahap ketiga dipresentasikan pada tahun 2004, mengukur implikasi *Intellectual Capital* melalui praktik kerja empiris dengan membandingkan antara teori dan praktik. Terakhir, tahap keempat merupakan pelengkap dari tahap sebelumnya, berfokus pada studi masa depan *Intellectual Capital*, dengan memperluas ekosistem yang terbuka dan kolaboratif dalam memahami etika, sosial, dan lingkungan. Pada periode yang sama, munculnya konsep *Structural Capital* yang memiliki perbedaan dengan *Human Capital*. *Struktural Capital* dianggap sebagai produk *Human Capital* seperti klien, inovasi, dan kekayaan intelektual dari sumber daya manusia terkait.

Pendekatan *Intellectual Capital* mendefinisikan sumber daya dan kapasitas tidak berwujud yang harus dimiliki organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif. Ini mengidentifikasi satu pada tiga dimensi, sehingga memberikan presisi yang lebih besar. Dasar teori *Intellectual Capital* mewakili aspek spesifik dari teori *Resources and Capacities of*

Organizations yang lebih umum, dengan mempertimbangkan tiga sumber daya yang terkait yaitu *Human Capital*, *Structural Capital*, dan *Relational Capital*. Evolusi sejarah *Intellectual Capital* dianggap sebagai *Knowledge Management (KM)* dan daya saing perusahaan sehingga perlu menjadi fokus organisasi. Lentjushenkova & Lapina (2014) menjelaskan bahwa penelitian *Intellectual Capital* dilakukan pertama kali oleh TA Stewart (1991). Dia menggambarkan *Intellectual Capital* sebagai paten, proses, keterampilan manajemen, teknologi, informasi tentang pelanggan serta pemasok, dan pengalaman kuno.

Hasil studi literatur melalui database digital PERPUSNAS mulai tahun 2018 hingga 2023 dengan inklusi akademik jurnal, Full Text, Publisher Emerald dan Elsevier, Publish or Perish ditemukan 200 artikel yang fokus pada kata kunci *Intellectual Capital*. Dari hasil tersebut yang fokus pada bidang SDM sebanyak 41 artikel. Hasil 41 artikel tersebut terbagi atas dua posisi, 30 artikel menunjukkan *Intellectual Capital* sebagai variable independent, sedangkan 11 artikel *Intellectual Capital* sebagai variable dependen.

Intellectual Capital memiliki peran sangat penting khususnya bagi UMKM. Aset berwujud seperti bangunan, bahan mentah, dan peralatan, akan mempertahankan potensi mereka dalam menciptakan nilai dalam industri UMKM, tetapi sebagian besar nilai yang bersedia dibayar pelanggan berasal dari *Intellectual Capital*. Literatur yang fokus pada subjek UMKM sebanyak 11 artikel yang dilakukan di negara Argentina, Pakistan, China, Thailand, Croatia, Brazil, dan Portugal. Fenomena *business life cycle* UKM terjadi diberbaga negara termasuk di Pakistan, Argentina, Thailand, China,

Croatia, Brazil dan Portugal.

Negara tersebut dan mungkin beberapa negara lainnya memiliki fenomena yang sama yaitu *business life cycle* UMKM sangat rendah. Sehingga upaya terus dilakukan untuk meningkatkan *business life cycle* seperti yang dilakukan China dengan berinvestasi besar-besaran dalam *research and development Intellectual Capital* dengan berinvestasi sebesar 795,98 miliar yuan pada tahun 2013 dan sampai pada tahun 2020 meningkat sebesar 1.478,38 miliar yuan. Investasi yang dilakukan karena pengembangan *Intellectual Capital* terbukti memiliki dampak positif signifikan dan efektif terhadap keberlanjutan *business life cycle* UMKM di China sehingga *Competitive Advantage* dapat konsisten dan terus berkembang dan menjadi kekuatan perekonomian suatu negara (Xu,2023). Thailand juga memiliki fenomena sama tentang *business life cycle* UMKM seperti penelitian yang dilakukan Phonthanukitithaworn (2023) menunjukkan bahwa UMKM di negara Thailand belum mampu merespon perkembangan lingkungan eksternal sehingga daya tahan *business life cycle* UMKM yang tidak memiliki durasi yang lama, sehingga Thailand saat ini fokus pada pengembangan *Intellectual Capital* dan seperti yang dilakukan di negara China dengan mengembangkan *research and developmentnya*.

Beltramino (2022) melakukan penelitian UMKM di Argentina dan hasilnya menunjukkan bahwa 97 % UMKM memiliki daya tahan kurang dari lima tahun. Selain itu UMKM negara Croatia yang diteliti oleh Dabić, (2018) & Oliveira (2020) menunjukkan bahwa UMKM memiliki daya serap tenaga kerja yang tinggi sehingga peran UMKM menjadi vital dalam keberlanjutan perekonomian suatu negara. Reza (2021) melakukan

penelitian di negara Pakistan dan terbukti 90% UMKM telah menyerap tenaga kerja sebesar 67 % dan 23% terserap oleh instansi pemerintahan dan perusahaan-perusahaan besar. Selain itu Khaliq (2020) melakukan penelitian di negara Pakistan dimana sektor pariwisata juga mengalami problem *business life cycle* karena masalah utama *Intellectual Capital* yang dimiliki sangat rendah sehingga pemerintah melakukan revitalisasi dalam pengembangan SDM dengan berbagai kebijakan yang ada. Selain itu penelitian Daou (2019) mengeksplorasi bahwa 90% masalah mendasar sektor UMKM adalah *business life cycle* yang tidak bertahan lama bahkan kurang dari 5 tahun.

UMKM juga menjadi sektor vital dalam menurunkan tingkat pengangguran, khususnya di Indonesia yang terbukti memiliki 8,71 juta unit usaha pada tahun 2022 (Listya Nugraha, 2023). UMKM di Indonesia terbagi atas 4 sektor yaitu *fashion*, *craft*, jasa, dan makanan. Hal ini sejalan dengan Visi Indonesia Emas 2045 salah satunya adalah *sustainability* bidang perekonomian yang tertulis “Pembangunan Ekonomi Berkelanjutan terletak pada Pertumbuhan Ekonomi Investasi dan Perdagangan Luar Negeri, Industri serta Ekonomi Kreatif dan Digital Pariwisata, Maritim, Ketahanan Pangan, Energi, dan Air Lingkungan”. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kementerian KUKM) pada tahun 2021, jumlah pelaku UMKM di Indonesia mencapai 64,2 juta dengan kontribusi terhadap produk domestik bruto (PDB) sebesar 61,07% atau Rp. 8.573,89 triliun. UMKM mampu menyerap 97% dari total angkatan kerja dan mampu menghimpun hingga 60,4% dari total investasi di Indonesia (Sulastri, 2022).

Data BPS Jawa Tengah menunjukkan terdapat 1.457.126 unit UMKM

dan di Yogyakarta sebesar 235.899 unit UMKM. Dampak dari pandemi Kemenko bidang ekonomi mencatat, International Monetary Fund (IMF) per Oktober 2022 memproyeksikan pertumbuhan ekonomi global terus melambat dari 6% pada 2021, menjadi 3,2% pada 2022 dan 2,7% pada 2023 (Zakawali, 2022) sehingga hal ini menjadi tantangan bagi pemerintah dan persaingan usaha yang begitu ketat. Selain itu menurut Menteri Koperasi dan UMKM menyampaikan hanya 13% UMKM yang mampu mengadopsi digitalisasi bisnis dan 3,9% yang dapat menjangkau pasar mancanegara (Pamungkas, 2023).

Fenomena UMKM menjadi sebuah tantangan di Indonesia untuk dapat bertahan atau *resilience* dengan memiliki *business life cycle* yang sustain, seperti pada penelitian (Daou et al., 2019), (Abbas et al., 2022), (Schoon, 2021), (Zhaxylyk, 2020) *Organizational Resilience* diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi masalah sebelumnya dan mengembangkan rencana untuk menangani masalah yang teridentifikasi (Abbas, 2022). *Resilience* pada tingkat organisasi dapat diamati dalam kekuatan organisasi dalam bertahan dan perilaku karyawan didalamnya (Schoon, 2021). Salah satu tujuan pengembangan *Intellectual Capital* dalam UMKM, selain dapat terciptanya *Ambidexterity*, penelitian ini berharap UMKM dapat bertahan dari segala perubahan global yang terduga maupun tak terduga sehingga *business life cycle* yang dimiliki tetap sustain. Kajian Daou et al., (2019) tentang *Organizational Resilience* fokus pada pengukuran ketahanan organisasi, inovasi, keunggulan kompetitif, penciptaan nilai, kelincahan strategis, dan kinerja perusahaan (Kale, 2019). UMKM dapat memiliki *business life cycle* yang sustain dan mampu bertahan bahkan

berkembang dari segala macam perubahan jika dapat menciptakan *Ambidexterity*. Hal itu menjadikan *Intellectual Capital* dianggap mampu mengatasi masalah dan hambatan dalam pengembangan dan pembaharuan seperti *Ambidexterity* (Gürlek, 2020). *Organizational Ambidexterity* sendiri mengacu pada kemampuan seseorang didalam organisasi untuk mengejar strategi eksploratif dan eksploitatif secara bersamaan (Gürlek, 2020). Perusahaan yang berupaya meningkatkan kemampuan *Ambidexterity* semakin memperhatikan pengembangan dan tranformasi *Intellectual Capital* (Gürlek, 2020). Organisasi dapat menghasilkan *Ambidexterity* membutuhkan sumber daya tidak berwujud untuk menerapkan strategi eksplorasi dan eksploitatif secara bersamaan. Sumber daya tidak berwujud dapat disediakan oleh *Intellectual Capital*.

Konteks *Organizational Ambidexterity* pada studi ini difokuskan pada kinerja perusahaan (Mubarik, 2019). Selain itu telah banyak studi empiris pengaruh positif *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Ambidexterity* baik secara langsung diteliti oleh (Asiaei, 2022), (Zhou et al., 2021), (Abbas, 2022) dan tidak langsung oleh (Taleb and Pheniqi, 2023), (Farzaneh et al., 2022).

Intellectual Capital yang dikembangkan dapat memberikan dampak positif yang luar biasa pada perjalanan UMKM dalam menghadapi pasar global, terutama pada kapasitas penyerapan pengetahuan atau *Knowledge Absorptive Capacity (KAC)* (Gürlek, 2020), (Mariano & Walter, 2015), (Ali et al., 2022). *Knowledge Absorptive Capacity* menurut Soo (2017) merupakan kemampuan dalam menyerap, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan baru secara luas dalam organisasi. Hal ini dianggap sebagai faktor penting

dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Cohen and Levinthal (1990) menciptakan istilah *Absorptive Capacity* (AC) untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengenali nilai informasi eksternal baru, mengasimilasinya, dan menerapkan untuk tujuan komersial. Perusahaan yang memiliki tujuan untuk mewujudkan peningkatan kinerja dari sumber pengetahuan eksternal harus memiliki kemampuan pembelajaran yang berbeda namun saling melengkapi. Hal ini menjadi indikator dari KAC yaitu pertama adalah akuisisi yang merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan penting, kedua asimilasi yaitu kemampuan menganalisis, memproses, menafsirkan, dan memahami pengetahuan eksternal, ketiga transformasi bagian dari kemampuan untuk menggabungkan pengetahuan baru maupun yang sudah ada untuk mendapatkan wawasan serta perspektif baru, dan yang terakhir eksploitasi yaitu kemampuan untuk menggabungkan pengetahuan yang baru diperoleh kemudian ditransformasikan ke dalam operasi Perusahaan.

Intellectual Capital dapat memperkuat *Knowledge Absorptive Capacity* melalui fasilitas proses pengetahuan dalam organisasi. Pada penelitian Mariano and Walter (2015) menunjukan *Knowledge Absorptive Capacity* berkaitan erat dengan faktor *Intellectual Capital* untuk menentukan penyerapan pengetahuan eksternal. Proses penyerapan mengacu pada akuisisi (mengidentifikasi), asimilasi (menganalisis), transformasi (penggabungan pengetahuan) dan eksploitasi (transformasi pengetahuan eksternal), sehingga hasil yang diharapkan menentukan *Ambidexterity* dan *Resilience* organisasi. Akibatnya faktor *Intellectual*

Capital menjadi komponen utama dari *Knowledge Absorptive Capacity* untuk memahami bahwa pengetahuan tidak hanya dapat dikelola untuk memfasilitasi penyerapan tetapi juga untuk membantu organisasi dalam pengenalan, identifikasi dan penerapan pengetahuan baru yang relevan.

Menurut hasil penelitian terdahulu Asiaei et al., (2018) Beltramino et al (2020); Gürlek, (2021); Boeske & Murray (2022); Alnatsheh et al., (2023); Ahmed et al., (2024), dan beberapa yang lainnya terbukti memberikan dampak positif terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience*, dan *Knowledge Absorptive Capacity*, sehingga penelitian ini menggunakan *Intellectual Capital* yang berpengaruh terhadap ketiga variable tersebut untuk mengukur pengembangan UMKM. Variable- variabel tersebut menurut (Gürlek, 2020), (Zhou et al., 2021) dapat dipengaruhi oleh *High Performance Work System*. Studi empiris mengenai konsekuensi *Intellectual Capital* di industri UMKM fokus pada kinerja perusahaan (Babajee, 2020) & (Sardo, 2018), *Structural Capital* (Liu, 2017a), *Opportunity Capturing*, *Competitive Advantage*, (Liu, 2017b) Nilai Perusahaan (Wang and Chen, 2013), Kepuasan Pelanggan (Kim, 2019) dan Inovasi (Liu, 2017a). Variabel *organizational learning* (Liu, 2017b) dan *sharing knowledge* (Allameh, 2018) sebagai antaseden, namun sangat sedikit yang menghubungkan *Intellectual Capital* dengan *High Performance Work System (HPWS)*.

High Performance Work System mengacu pada kumpulan praktik sumberdaya manusia (SDM) yang terpisah tetapi saling berhubungan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan yang

ada (Gürlek, 2020). *High Performance Work System* merupakan pendekatan komprehensif dalam mengelola orang-orang dalam suatu organisasi untuk memaksimalkan kinerja dan kontribusi mereka. Pada pengelolaannya berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan, inovasi, dan produktivitas. Misalnya dalam keterlibatan karyawan, *High Performance Work System* sangat menekankan pengembangan, dan pemberdayaan karyawan dengan memperhatikan suasana kerja dimana mereka akan sangat merasa terlibat. Hal ini adalah upaya dalam menciptakan budaya kerja, pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.(M. Aliet al., 2022)

Konsep *High Performance Work System* dan praktek sumber daya manusia memang saling terkait namun keduanya perbedaan. Perbedaan utamanya terletak pada sifat *High Performance Work System* yang strategis, terintegrasi, dan holistik, yang berupaya menciptakan budaya organisasi berkinerja tinggi dengan menyelaraskan praktek sumber daya manusia dengan tujuan jangka panjang sedangkan praktek sumber daya manusia fungsi dan aktivitasnya bukan bagian dari sistem komprehensif yang bertujuan untuk mencapai kinerja tinggi dan keunggulan strategis. *High Performance Work System* memiliki orientasi tujuan jangka panjang dan keberhasilan berkelanjutan organisasi maka dari itu sangat menekankan keterlibatan tenaga kerja dan ketrampilannya sementara praktek sumber daya manusia sifatnya lebih ke jangka pendek yang fokus pada kebutuhan sumber daya manusia yang mendesak dan kepatuhan terhadap peraturan (Ehrnrooth et al., 2023).

Penerapan *High Performance Work System* dilakukan organisasi seperti rekrutmen, pelatihan komprehensif, pengembangan penilaian kinerja,

dan sistem penghargaan yang adil dimana hal tersebut menjadi indikator *High Performance Work System* (Heffernan and Dundon, 2016). *High Performance Work System* dapat meningkatkan daya tahan karyawan dan *Organizational Ambidexterity* melalui pengaruh penguatan *Intellectual Capital*. Namun penelitian Gürlek (2020) menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan antara *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity* sehingga peran mediasi sangat dibutuhkan untuk dilakukan verifikasi pada subjek dan waktu tertentu. Praktik-praktik ini dapat bervariasi tergantung pada tujuan organisasi, industri, dan budaya. Namun, benang merah di antara semua sistem kerja berkinerja tinggi adalah komitmen untuk menciptakan lingkungan yang memaksimalkan potensi karyawan dan mendorong perbaikan berkelanjutan.

High Performance Work System praktiknya lebih menekankan pada pengelolaan orang-orang dalam suatu organisasi untuk memaksimalkan kinerja dan kontribusi mereka, sehingga dapat memicu penciptaan *Ambidexterity* (Ijigu et al., 2022), pertahanan organisasi atau *Organizational Resilience* (M. Ali et al., 2022) dan meningkatkan perolehan pengetahuan, diseminasi, dan pembagian pengetahuan (Soo, 2017). Jadi studi tentang *Organizational Resilience*, dan *Knowledge Absorptive Capacity* merupakan konsekuensi dari *High Performance Work System* dan *Intellectual Capital* dalam penelitian ini.

Pada beberapa penelitian menunjukkan adanya bukti hubungan antara *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity* (Ijigu et al., 2022), (M. Ali et al., 2022) serta *Knowledge Absorptive Capacity* memiliki pengaruh positif signifikan, namun terdapat studi empiris *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*

menunjukkan hasil yang tidak konsisten dan hal ini dibuktikan pada penelitian (Gürlek, 2020) yang menunjukkan bahwa *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity* tidak terbukti berpengaruh positif, sehingga peran pemediasi *Intellectual Capital* dibutuhkan verifikasi ulang pada subjek dan waktu yang berbeda. Kemudian terdapat literatur yang menunjukkan bahwa *High Performance Work System* tidak terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity* dan *Knowledge Absorptive Capacity*.

Temuan dari literatur yang tidak terbukti berpengaruh positif signifikan oleh (Gürlek, 2020) dan penelitian ini dilakukan di Indonesia yang memiliki penduduk mayoritas muslim dimana mereka menerapkan nilai-nilai ajarannya dalam bekerja. Nilai (*Value*) yang dimiliki seperti keyakinan dasar individu yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap lingkungan. Nilai ini mencakup aspek seperti kepedulian terhadap alam, keadilan sosial, dan keberlanjutan. Keyakinan (*Belief*) ini merupakan pemahaman individu tentang kondisi lingkungan dan dampak tindakan mereka. Keyakinan ini berkaitan dengan pengetahuan tentang isu-isu lingkungan dan konsekuensi dari perilaku tertentu. Nilai dan keyakinan ini mendorong seseorang untuk memiliki rencana dan mengimplementasikannya dalam pekerjaannya. Tindakan ini disebut Norma (*Norm*) yaitu tuntutan sosial yang mendorong individu untuk bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan mereka.

Value-Belief-Norm Theory dari Sthern, (2000) yang memiliki kesamaan dengan nilai islam secara umum sebagai pondasi berperilaku setiap umat muslim. Sama halnya dalam *Islamic Work Ethic Theory* Ali (1992) yang menjelaskan bahwa bekerja tidak hanya mendorong perkembangan individu

saja,tetapi meyakini bahwa bekerja dan berkeatifitas merupakan tindakan yang memiliki nilai kebaikan. Bekerja dengan cara memberikan kontribusi lebih kepada orang lain merupakan salahsatu dari sekian banyak karakter dari seorang muslim. Terkait dengan teori- teori tersebut, maka penelitian ini menggunakan *Islamic Spirituality* sebagai penguat hubungan beberapa variable.

Penelitian ini dilakukan di dua provinsi yaitu Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta karena yang terjadi menurut mantan Gubernur Jawa Tengah, Ganjar Pranowo, persoalan penurunan UMKM meliputi masalah penyusunan proposal bisnis. Menurutnya, banyak pelaku usaha yang masih kesulitan menyusun proposal dan studi kelayakan bisnis untuk memperoleh pinjaman karena rendahnya edukasi. Karena itu, perlu ada pendampingan dari pemerintah (Silaban,2021).

Pelaku usaha juga menghadapi masalah serupa, yaitu kesulitan menyusun perencanaan bisnis. Persoalan selanjutnya, pelakuusaha biasanya menghadapi kesulitan dalam mengakses sistem informasi layanan keuangan. Adapun kendala lainnya, lemahnya administrasi keuangan serta manajemen (Silaban 2021). Sesuai data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, jumlah UMKM mengalami penurunan dari 15,49% di tahun 2017 menjadi 2,43 % di tahun 2019. Penurunan jumlah unit ini juga diikuti dengan penurunan jumlah omzet dan aset yang dimiliki (Data UMKM - Kementerian Koperasi dan UKM, 2020; Yunus, 2023)

Bagi provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), permasalahan terbesar yang dialami UMKM adalah pemasaran sedangkan yang meminta bantuan pembiayaan sekitar 6-7 persen (Ari, 2021). Masalah UMKM di

Provinsi DIY yaitu rendahnya konsistensi dan komitmen pelaku UMKM dan terus-menerus beralih dari satu bidang usaha ke bidang usaha lain dengan cepat, hal ini dapat menyebabkan ketidakstabilan dan kehilangan fokus (Razak, 2024).

Masalah yang dihadapi oleh UMKM pada dua provinsi ini membutuhkan dorongan atau kekuatan untuk sebuah perubahan agar dapat memiliki *business life cycle* yang sustain, salah satunya memperkuat spiritualitas anggota dengan penerapan nilai-nilai Islami. Teori pada *Islamic spirituality* ini menjelaskan bahwa bekerja tidak hanya mendorong perkembangan individu saja, tetapi meyakini bahwa bekerja dan berkeaktifitas merupakan tindakan yang memiliki nilai kebaikan. Bekerja dengan cara memberikan kontribusi lebih kepada orang lain merupakan salah satu dari sekian banyak karakter dari seorang muslim. Seperti yang dijelaskan oleh Rasalullah SAW: Pada Hadist Riwayat Thabrani dan Daruquthni, Rasalullah SAW berkata:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Dan sebaik baiknya manusia adalah orang yang bermanfaat bagi manusia” (Hadits Riwayat ath-Thabrani, *Al-Mu'jam al-Ausath*, juz VII, hal. 58, dari Jabir bin Abdullah r.a.. Dishahihkan Muhammad Nashiruddin al-Albani dalam kitab: *As-Silsilah Ash-Shahîhah*) ”(Muhsin, 2016).

Pernyataan tersebut dinyatakan kembali menjadi empat pilar dari etika bekerja yang dibangun pada penelitian A. J. Ali & Al-Owaidan (2008) yang merujuk perilaku nabi Muhammad SAW yaitu *effort*, *competition*, *transparansi*, dan *responsible behavior*. Hal tersebut sangat erat berkaitan dengan *Islamic Spirituality* yang memiliki fitur motivasi intrinsik dan

komprehensif, yang cenderung menggerakkan pekerja muslim menuju perilaku teladan dalam organisasi sehingga peneliti mengusulkan variable *Islamic Spirituality* sebagai pemoderasi, apakah efek *High Performance Work System* dengan variable *Islamic Spirituality* berpengaruh positif terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Reselience* dan *Knowledge Absorptive Capacity*, dengan adanya pemoderasi tersebut, dapat meningkatkan pengaruhnya terhadap variable endogen.

Pada penelitian Margaça (2022), mengenai fungsi *Spirituality* dalam kesuksesan kewirausahaan dapat sebagai modal (seperti *Human Capital* atau *Structural/Social Capital*) dan kekuatan serta pengaruh yang timbul dari keyakinan dan praktik spiritual dalam organisasi. Artinya, modal spiritual berasal dari kapasitas karyawan untuk penerapan nilai-nilai spiritual intrinsik kedalam organisasi. Modal spiritual adalah pencarian makna dengan tujuan untuk pengembangan potensi manusia (Margaça, 2022). Berdasarkan kapasitas inilah seseorang memilih pedoman pribadi dan profesionalnya. Namun pedoman pribadi manusia sangat erat berkaitan dengan keyakinan yang dipilih, seperti pada penelitian ini yang menambahkan keyakinan dalam bertindak dan berperilaku berdasarkan ajaran agama yang dipilihnya. Hal ini sangat mempengaruhi sikap dan keputusan pada setiap langkah yang akan diambil, sehingga moderasi sangat dibutuhkan untuk memperkuat pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Reselience* dan *Knowledge Absorptive Capacity* karena *High Performance Work System* merupakan antaseden yang menjadi alternatif utama dalam mengatasi permasalahan *business life cycle* UMKM yang tidak bertahan lama bahkan kurang dari 5 tahun dalam penelitian ini.

Mengatasi hal tersebut *Islamic Spirituality* dapat menjadi solusi memperkuat pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience* dan mungkin juga *Knowledge Absorptive Capacity*. *Islamic Spirituality* sebagai penguat hubungan antara variable diharapkan dapat menghasilkan organisasi yang memiliki daya tahan dalam kondisi apapun sehingga tetap berjuang untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi khususnya UMKM, menciptakan *Organizational Ambidexterity*, dan juga *Knowledge Absorptive Capacity*. Menjadi spiritual tidak berarti mempraktikkan suatu agama, namun semua organisasi dapat memiliki sistem nilai spiritual yang kuat, sehingga menjadi organisasi yang memiliki budaya Islam yang kuat. Borquist and De Bruin (2019) menjelaskan bahwa spiritualitas melibatkan proses kognitif tingkat tinggi dan mengintegrasikan nilai-nilai moral, sosial dan agama dalam mendorong keberhasilan usaha, misalnya pola pikir spiritual adalah pedoman dan strategi penting pada orientasi kewirausahaan.

Dengan demikian, *Islamic Sprituality yang* merupakan konsep spiritualitas dalam Islam melibatkan aspek karyawan dan organisasi melalui kerja sebagai bentuk ibadah (Asutaym, 2022), akan tertanam di dalam hati dalam bentuk kesadaran berdasarkan kepercayaan atas campur tangan Tuhan dalam setiap hal. Aspek universal ini memanifestasikan ajaran Nabi Muhammad dan para sahabatnya. Bekerja dianggap sebagai elemen penting dari keberhasilan dalam hidup dan bekerja dianggap sebagai bagian dari perjalanan religius dan spiritual bagi organisasi. Memasukkan spiritualitas tersebut meliputi religiusitas pada organisasi. Pemimpin perusahaan menerapkan nilai-nilai Islami dan budayanya dalam organisasi agar dapat menumbuhkan religiusitas dalam bentuk spiritualitas pada karyawan.

Hal ini diharapkan karyawan mampu menghubungkan spiritualitas mereka dengan makna kehidupan pribadi dan konteks organisasi. Penting untuk dicatat bahwa spiritualitas organisasi mempengaruhi sikap kerja, sedangkan spiritualitas karyawan mendukung interaksi antara spiritualitas organisasi dan sikap kerja. Margaça (2022) menjelaskan bahwa sangat penting untuk memperhatikan karyawan dan keistimewaannya, karena seringkali kekayaan bukanlah motif utama mereka untuk mencapai kesuksesan wirausaha tetapi pengusaha juga dapat menggunakan sumber bimbingan batin tambahan misalnya, spiritualitas, menciptakan nilai berwujud dan tidak berwujud. Ketika seseorang memiliki *Islamic Spritual* yang tinggi maka akan menanamkan pemikiran bahwa bekerja merupakan salah satu bentuk dari ibadah sehingga akan bekerja dengan giat dan mengoptimalkan serta mengembangkan kemampuan yang dimiliki untuk menciptakan *Organizational Ambidexterity*, dan menggali pengetahuan-pengetahuan yang bisa disebut juga *Knowledge Absorptive Capacity* dalam organisasi dan tetap bertahan dari segala guncangan yang terjadi.

1.1.1 Orisinalitas Penelitian

1. Bukti empiris penggunaan variable *Intellectual Capital* pada sektor UMKM sebagai konsekuensi (dependen) sangat sedikit, hal ini sejalan dengan pernyataan Gürlek (2020) bahwa sangat sedikit penelitian dan bukti empiris anteseden dan konsekuensi *Intellectual Capital*
2. Penyerapan tenaga kerja oleh UMKM disektor global mencapai 67% dan khusus di Indonesia penyerapannya sebesar 97% sehingga UMKM sangat penting untuk dikembangkan secara

sustainable (Reza et al., 2021)

3. Pada penelitian Beltramino (2022) *Intellectual Capital* menjadi instrument utama dalam meningkatkan *bussiness life cycle* pada UMKM di beberapa negara yang saat initerbukti 97% kurang dari 5 tahun, selain itu keterbatasan jangkauan karena minimnya *Relational Capital* hanya sebesar 3.9% menjangkau antar negara. Sehingga penting untuk mengetahui dampaknya *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Resilience* UMKM.
4. Studi empiris *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity* menunjukkan hasil yang tidak konsisten terbukti penelitian (Gürlek, 2020) menunjukkan *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity* tidak terbukti berpengaruh positif. Sehingga peran pemediasi *Intellectual Capital* dibutuhkan verifikasi ulang pada subjek dan waktu yang berbeda.
5. Terdapat literatur Gürlek (2020) yang menunjukkan bahwa *High Performance Work System* tidak terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity* dan *Knowledge Absorptive Capacity*, sehingga peneliti mengusulkan variable *Islamic Spirituality* sebagai pemoderasi, apakah efek *High Performance Work System* dengan variable *Islamic Spirituality* berpengaruh positif terhadap *Organizational Ambidexterity*, dan *Knowledge Absorptive Capacity*, dengan adanya pemoderasi tersebut, dapat meingkatkan pengaruhnya terhadap variable endogen.

6. *Islamic Spirituality* dapat menjadi solusi dalam memperkuat pengaruh *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Ambidexterity* dan *Organizational Resilience* karena kerja dianggap sebagai bentuk ibadah dan memiliki fitur pekerja.

1.1.2 Kesenjangan Penelitian

Terdapat beberapa kesenjangan (gap) pada penelitian ini mengenai *Intellectual Capital* dalam menjelaskan fenomena kondisi UMKM yang tidak memiliki *sustainability business life cycle* sehingga dibutuhkan solusi dalam mempertahankan karyawan, atau meningkatkan daya tahan organisasi (*Organizational Resilience*) sehingga tercipta *Ambidexterity* dan penyerapan pengetahuan pengetahuan baru yang diperkuat dengan *Islamic Spirituality*. Gagasan ini melahirkan sebuah model baru untuk diuji secara mendalam dan komprehensif sebagai wujud pengembangan teori yang masih minim diuji maupun diteliti pada studi-studi terdahulu. Berdasarkan atas hasil pemetaan dan kajian sejumlah studi maka ditemukan beberapa kesenjangan (gap) penelitian sebagai berikut:

1.1.2.1 Kesenjangan Teoritis

Kesenjangan teoritis yang pertama pada penelitian ini yakni mengenai terminologi *Intellectual Capital* pada sektor UMKM sebagai konsekuensi (dependen) sangat sedikit, hal ini sejalan dengan pernyataan Gürlek (2020) bahwa sangat sedikit penelitian dan bukti empiris anteseden dan konsekuensi *Intellectual Capital*. Kedua, *Islamic Spirituality* secara teoritis masih minim dikaji dan dieksplorasi, terlebih mayoritas studi hanya membahas kecerdasan spiritual kontemporer dan tidak spesifik pada perspektif Islam (Hanefar et al., 2016; Rahman & Shah, 2015).

Islamic Spirituality memiliki fitur motivasi intrinsik yang komprehensif, yang cenderung menggerakkan pekerja muslim menuju perilaku teladan dalam organisasi. Bekerja dianggap sebagai elemen penting dari keberhasilan dalam hidup dan bekerja dianggap sebagai bagian dari perjalanan religius dan spiritual bagi karyawan. Oleh karena itu *Islamic Spirituality* memiliki banyak perbedaan dalam aspek agama dengan spiritualitas dalam perspektif islam, sehingga hal ini menjadi tidak relevan jika digunakan untuk menjelaskan berbagai fenomena bisnis pada wilayah atau negara dengan mayoritas penduduk non muslim. Hal itu sangat penting untuk dilakukan pengkajian terkait konsep *Islamic Spirituality* yang spesifik pada perspektif islam secara komprehensif dan mendalam. Konsekuensi yang dapat ditimbulkan dari konsep *Islamic Spirituality* yang spesifik dan perspektif Islam belum banyak dikaji dan di eksplorasi terutama terhadap fenomena bisnis dalam bidang ilmu manajemen Sumber Daya Manusia (Mahmood 2018)

1.1.2.2. Kesenjangan Empiris

Kesenjangan empiris pertama yaitu rendahnya *Intellectual Capital* sehingga menyebabkan rendahnya konsistensi dan komitmen pelaku UMKM Jogja, UMKM terus-menerus beralih dari satu bidang usaha ke bidang usaha lain dengan cepat, hal ini dapat menyebabkan ketidakstabilan dan kehilangan fokus. Keterbatasan sumber daya keuangan yang membuat UMKM sulit untuk menjaga konsistensi dalam operasional mereka. Kurangnya modal menghambat investasi dalam bahan baku berkualitas atau pengembangan produk baru, yang pada gilirannya dapat mengganggu aliran produksi dan pertumbuhan bisnis jangka panjang.

Kedua, banyak UMKM yang belum percaya mendelegasikan pengaturan keuangan usaha terhadap staf ahli dalam bidang accounting dengan merekrut karyawan dalam bidang tersebut, kemudian enggan menerapkan ilmu yang diperoleh untuk memperbaiki sistem keuangan atau menggunakan jasa konsultan keuangan, sehingga menurut studi empiris yang terjadi di lapangan mengungkap bahwa hal tersebut sangat menghambat proses perkembangan usaha. Seperti halnya yang pernah dialami oleh UMKM Batik Mayang, Batik Fadlan Pekalongan, Tridcroceft Craft Semarang, Batik Cinta Semarang, ataupun Antique Design Kudus, dan beberapa UMKM lainnya sehingga hasil usaha hanya cukup untuk membeli bahan mentah dan memberi upah kepada karyawan. Campuran hasil usaha dengan keuangan pribadi dan sistem keuangan yang tidak sistematis mengakibatkan UMKM merasa kesulitan dalam hal pengembangan untuk menghadapi persaingan pasar.

Ketiga UMKM pernah mengalami kesulitan merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kurangnya anggota tim dapat membebani sisa staf yang ada dan mengganggu produktivitas, sehingga mempengaruhi kualitas produk dan layanan yang ditawarkan. Fenomena krisis akhlak sebagai wujud rendahnya *Islamic Spirituality* menjadi isu nyata yang terjadi pada sejumlah wilayah atau negara muslim di dunia termasuk Indonesia (Astra, 2018). Rendahnya *Islamic Spirituality* dalam perspektif Islam didalam budaya organisasi mendorong karyawan untuk terlibat kepada berbagai bentuk masalah atau penyimpangan perilaku (Brotheridge & Lee, 2007; Hamid et al., 2016; Wulantika & Buhari, 2015) terutama ketika perusahaannya terguncang mereka tidak memiliki motivasi untuk berjuang

bertahan dan mencari jalan keluar untuk lebih berkembang.

Beberapa masalah yang terjadi seperti pada Antique Design Kudus yang pernah memiliki karyawan dengan sikap yang kurang sesuai syariat yaitu meninggalkan pekerjaan tanpa komunikasi yang baik, kemudian Batik Roro Syifa Pekalongan dimana ada salah satu tim yang melakukan penipuan sehingga ini menjadi kekhawatiran khusus atas minimnya *Islamic Spirituality* yang dimiliki. Krisis akhlak sebagai wujud rendahnya *Islamic Spirituality* menjadi isu dan fenomena nyata yang terjadi pada sejumlah wilayah atau negara muslim di dunia termasuk Indonesia (Astra, 2018). Rendahnya *Islamic Spirituality* dalam perspektif Islam didalam budaya organisasi mendorong karyawan untuk terlibat kepada berbagai bentuk masalah atau penyimpangan perilaku (Brotheridge & Lee, 2007; Hamid et al., 2016; Wulantika & Buhari, 2015) terutama ketika perusahaannya terguncang mereka tidak memiliki motivasi untuk berjuang bertahan dan mencari jalan keluar untuk lebih berkembang. Sistem nilai suatu wirausaha tidak terlepas dari agamanya dan kepercayaan, sehingga perlu dilakukan kajian yang mendalam melalui penelitian mengenai pengaruh agama dan kepercayaan terhadap seseorang pada kinerja bisnisnya (Amrulloh 2018).

1.2 Rumusan Masalah

Merujuk pada kesenjangan (gap) yang terjadi, penelitian ini mengidentifikasi masalah yang terjadi pada UMKM yaitu sebagai berikut:

1. Dampak dari pandemi Kemenko bidang ekonomi mencatat, International Monetary Fund (IMF) per Oktober 2022 memproyeksikan pertumbuhan ekonomi global terus melambat dari 6% pada 2021,

menjadi 3,2% pada 2022 dan 2,7% pada 2023 (Zakawali, 2022) sehingga hal ini menjadi tantangan bagi pemerintah dan persaingan usaha yang begitu ketat.

2. Menteri Koperasi dan UMKM menyampaikan hanya 13% UMKM yang mampu mengadopsi digitalisasi bisnis dan 3,9% yang dapat menjangkau pasar mancanegara (Pamungkas, 2023). Penggerak ekonomi di Provinsi Jawa Tengah didominasi oleh UMKM. Jumlah UMKM binaan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah pada tahun 2019 berjumlah 147.233 unit. Namun demikian, jumlah ini terus mengalami penurunan. Sesuai data yang diperoleh dari Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah, jumlah UMKM mengalami penurunan dari 15,49% di tahun 2017 menjadi 2,43 % di tahun 2019. Penurunan jumlah unit ini juga diikuti dengan penurunan jumlah omzet dan aset yang dimiliki (Data Koperasi dan UMKM, 2020).
3. Rendahnya konsistensi dan komitmen pelaku UMKM Jogja, UMKM terus-menerus beralih dari satu bidang usaha ke bidang usaha lain dengan cepat, hal ini dapat menyebabkan ketidakstabilan dan kehilangan fokus (Razak, 2024).
4. Keterbatasan sumber daya keuangan yang membuat UMKM sulit untuk menjaga konsistensi dalam operasional mereka. Kurangnya modal menghambat investasi dalam bahan baku berkualitas atau pengembangan produk baru, yang pada gilirannya dapat mengganggu aliran produksi dan pertumbuhan bisnis jangka panjang (Razak, 2024).
5. Sebagian besar UMKM belum sepenuhnya mendelegasikan pengaturan keuangan usaha terhadap staf ahli dalam bidang *accounting* dengan

merekrut karyawan dalam bidang tersebut, kemudian enggan menerapkan ilmu yang diperoleh untuk memperbaiki sistem keuangan atau menggunakan jasa konsultan keuangan, sehingga menurut studi empiris mengungkap bahwa hal tersebut sangat menghambat proses perkembangan usaha. Seperti halnya yang pernah dialami oleh UMKM Batik Mayang, Batik Fadlan Pekalongan, Tridcroceft Craft Semarang, Batik Cinta Semarang, ataupun Antique Design Kudus, dan beberapa UMKM lainnya sehingga hasil usaha hanya cukup untuk membeli bahan mentah dan memberi upah kepada karyawan. Hasil usaha dengan keuangan pribadi yang tercampur dan sistem keuangan yang tidak sistematis mengakibatkan UMKM merasa kesulitan dalam hal pengembangan untuk menghadapi persaingan pasar.

6. UMKM sering kesulitan merekrut dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Kurangnya anggota tim dapat membebani sisa staf yang ada dan mengganggu produktivitas, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas produk dan layanan yang ditawarkan.
7. Fenomena krisis akhlak sebagai wujud rendahnya *Islamic Spirituality* menjadi isu nyata yang terjadi pada sejumlah wilayah atau negara muslim di dunia termasuk Indonesia (Astra, 2018). Rendahnya *Islamic Spirituality* dalam perspektif Islam didalam budaya organisasi mendorong karyawan untuk terlibat kepada berbagai bentuk masalah atau penyimpangan perilaku (Brotheridge & Lee, 2007; Hamid et al., 2016; Wulantika & Buhari, 2015) terutama ketika perusahaannya terguncang mereka tidak memiliki motivasi untuk berjuang bertahan dan mencari jalan keluar untuk lebih berkembang. Beberapa masalah yang

terjadi seperti pada Antique Design Kudus yang pernah memiliki karyawan dengan sikap yang kurang sesuai syariat yaitu meninggalkan pekerjaan tanpa komunikasi yang baik, kemudian Batik Roro Syifa Pekalongan dimana ada salah satu tim yang melakukan penipuan sehingga ini menjadi kekhawatiran khusus atas minimnya *Islamic Spirituality* yang dimiliki.

8. Mayoritas studi tidak banyak mengkaji mengenai keterlibatan konsep *Islamic Spirituality* dalam sebuah teori dasar (grand theory) yang mapan, terlebih mengenai *Islamic Spirituality* yang lebih spesifik dalam pandangan Islam. Studi kontemporer tersebut hanya fokus pada kajian mengenai *Islamic Spirituality* konvensional, namun kajian mengenai *Islamic Spirituality* yang spesifik dalam perspektif Islam masih sangat jarang dilakukan. Terlebih mengenai konsekuensinya terhadap berbagai fenomena bisnis dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) baik dalam perspektif karyawan maupun organisasi.

Beberapa masalah yang teridentifikasi melahirkan sebuah model baru yaitu apakah terdapat *pengaruh High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience*, dan *Knowledge Absorptive Capacity* secara langsung maupun melalui mediasi *Intellectual Capital* dan diperkuat oleh *Islamic Spirituality* untuk diuji secara mendalam dan komprehensif sebagai wujud pengembangan teori dan masih minim diuji maupun diteliti pada studi-studi terdahulu yang relevan.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini untuk menguji dan menganalisis pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Organizational*

Ambidexterity, Organizational Resilience, Knowledge Absorptive Capacity secara langsung maupun melalui *Intellectual Capital* dan diperkuat oleh *Islamic Spirituality*. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan lensa yang bermanfaat untuk memahami apakah dan bagaimana pengusaha dalam lingkungan yang menantang ini dapat menciptakan pembaharuan sehingga berhasil untuk bertahan.

UMKM dihadapkan pada perubahan lingkungan eksternal, dan mereka harus menetapkan strategi yang tepat dan mengalokasikan sumber daya secara efektif dengan mengembangkan *Intellectual Capital* untuk mencapai ketahanan dan memiliki kebaruan sesuai kebutuhan pasar. Selain itu UMKM dapat menemukan cara mengelola sumber daya *Intellectual Capital* untuk menghasilkan *Organizational Ambidexterity* yang lebih tinggi sehingga memiliki *business life cycle* yang sustain. Pengelolaan usahanya dapat dilakukan secara bertahap menyesuaikan aset tidak berwujud (*Intellectual Capital*) seperti keterampilan yang terlatih, keahlian teknis, inovasi dalam produk, sistem dan proses, budaya inovatif, afiliasi yang kuat dengan pemasok dan pelanggan, dengan menyeimbangkan aset fisik dalam organisasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat sebagai tambahan pengetahuan bagi para pemimpin organisasi dalam membuat kebijakan mengenai alternatif strategis untuk mengelola sumber daya manusia menuju peningkatan intelektual mereka melalui penguatan *Islamic Spirituality* sehingga target perusahaan dapat tercapai. Selain itu, konsep *Islamic Spirituality* diharapkan dapat menjadi solusi untuk melakukan introspeksi diri bagi

para pemimpin organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajiban mereka kepada karyawan dan organisasi. *Islamic Spirituality* dapat digunakan untuk mengelola SDM dengan memperhatikan aspek moral, etika, dan kesejahteraan spiritual, keterlibatan dan motivasi serta diperluas dengan mempertimbangkan bagaimana nilai-nilai spiritualitas Islam seperti ikhlas (ketulusan) dan tawakal (kepercayaan kepada Allah).

Bagi para peneliti, kajian ini diharapkan dapat sebagai rujukan dan tambahan wawasan bagi mahasiswa jurusan manajemen dengan bidang minat sumber daya manusia (SDM) dalam kuliah mengenai *Intellectual Capital* dan *Islamic Spirituality* serta konsekuensinya terhadap perspektif karyawan dan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi landasan dan motivasi bagi mahasiswa untuk membangun dan memperkuat *Islamic Spirituality* yang dimilikinya dan peranannya pada teori ekonomi berbasis pengetahuan dalam menjelaskan pengaruh *High Performance Work System*, dan *Intellectual Capital* terhadap pencapaian kinerja karyawan dalam menciptakan *Ambidexterity* dan penyerapan pengetahuan agar perusahaan tetap sustain.

1.5. Kontribusi

1.5.1. Manajer

Penelitian ini memberikan lensa yang bermanfaat untuk memahami apakah dan bagaimana pengusaha dalam lingkungan yang menantang ini dapat menciptakan pembaharuan sehingga berhasil untuk bertahan. UMKM dihadapkan pada perubahan lingkungan eksternal, dan mereka harus menetapkan strategi yang tepat dan mengalokasikan sumber daya secara efektif dengan mengembangkan *Intellectual Capital* untuk

mencapai ketahanan dan memiliki kebaruan sesuai kebutuhan. Hal tersebut menyarankan lebih banyak penelitian tentang ketahanan dan kewirausahaan. Meskipun gagasan resiliensi telah digunakan secara luas pada berbagai tingkat analisis dan di berbagai bidang, penelitian tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap resiliensi masih dianggap langka. Hal ini dapat diperkuat menggunakan spiritualitas Islam untuk mengelola SDM dengan memperhatikan aspek moral, etika, dan kesejahteraan spiritual, keterlibatan dan motivasi serta diperluas dengan mempertimbangkan bagaimana nilai-nilai spiritualitas Islam seperti ikhlas (ketulusan) dan tawakal (kepercayaan kepada Allah).

Temuan studi ini secara praktis memberikan kontribusi bagi para pemimpin organisasi dalam membuat kebijakan mengenai alternatif strategis untuk mengelola sumber daya manusia menuju peningkatan intelektual mereka melalui penguatan *Islamic Spirituality* sehingga target perusahaan dapat tercapai. Selain itu, konsep *Islamic Spirituality* diharapkan dapat menjadi solusi untuk melakukan introspeksi diri bagi para pemimpin organisasi dalam menjalankan tugas dan kewajiban mereka kepada karyawan dan organisasi. Perusahaan juga dapat menemukan cara mengelola sumber daya *Intellectual Capital* untuk menghasilkan *Organizational Ambidexterity* yang lebih tinggi sehingga memiliki *business life cycle* yang sustain. Pengelolaan usahanya dapat dilakukan secara bertahap menyesuaikan aset tidak berwujud (*Intellectual Capital*) seperti keterampilan yang terlatih, keahlian teknis, inovasi dalam produk, sistem dan proses, budaya inovatif, afiliasi yang kuat dengan pemasok dan pelanggan, dengan menyeimbangkan aset fisik dalam organisasi.

1.5.2. Karyawan

Temuan studi ini secara praktis memberikan kontribusi bagi para karyawan mengenai strategi peningkatan kinerja untuk menghasilkan perubahan dan pembaharuan yang berkualitas sesuai perkembangan pasar melalui pengembangan *Intellectual Capital* sehingga menjadi pribadi yang memiliki daya tahan yang kuat dari segi mental dan fisik untuk bertahan dan membantu perusahaan berkembang. Melalui temuan studi ini, ditegaskan bahwa *Islamic Spirituality* berperan penting dalam pengelolaan psikologis dengan menjadikan individu kuat dalam menghadapi cobaan maupun segala permasalahan hidup, bijaksana dalam memanfaatkan waktu, dan memiliki tanggung jawab yang kuat.

1.5.3. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi para peneliti selanjutnya dan tambahan wawasan bagi mahasiswa jurusan manajemen dengan bidang minat sumber daya manusia (SDM) dalam kuliah mengenai *Islamic Spirituality* dan konsekuensinya terhadap perspektif karyawan dan organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi landasan dan motivasi bagi mahasiswa untuk membangun dan memperkuat *Islamic Spirituality* yang dimilikinya dan peranannya pada teori ekonomi berbasis pengetahuan dalam menjelaskan pengaruh *High Performance Work System*, dan *Intellectual Capital* terhadap pencapaian kinerja karyawan dalam menciptakan *Ambidexterity* dan penyerapan pengetahuan agar perusahaan tetap sustain.

1.6. Sistematika Penulisan

Penelitian ini memiliki beberapa pokok 6 bab bahasan yaitu Bab

I yaitu Pendahuluan. Unsur-unsur pokok yang termuat dalam bab pertama ini adalah pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan, manfaat dan kontribusi penelitian. Bab II menjelaskan tentang tinjauan pustaka berisi teori yang digunakan pada penelitian ini dan studi literature yang berkaitan dengan semua variabel. Bab ini berisi tentang pendokumentasian dan pengkajian hasil dari penelitian sebelumnya pada area yang sama. Dari proses ini akan ditemukan hubungan, kelebihan dan kelemahan antar penelitian sehingga menunjukan penting dan bermanfaatnya penelitian ini bagi ilmu pengetahuan. Bagian ini merupakan landasan teori yang harus memberikan diskusi yang lengkap tentang hubungan antarvariabel yang saling terlibat.

Bab III merupakan kerangka kerja dan pengembangan hipotesis. Bab IV adalah metode penelitian yang menguraikan tentang metode analisis yang digunakan dalam penelitian dan data-data yang digunakan beserta sumber data serta pengujian hipotesis. Bab V hasil analisis dan pembahasan. Bab ini menguraikan tentang semua temuan-temuan yang dihasilkan dalam penelitian dan analisis statistik. Bab VI adalah kesimpulan, saran dan rekomendasi yang menjelaskan simpulan dari hasil diskusi dan analisis yang dilakukan dalam bagian sebelumnya, serta digunakan dalam menjawab pertanyaan yang ada pada rumusan masalah sehingga dapat ditarik benang merah apa yang menjadi implikasi teoritis penelitian ini. Semua bab ini diharapkan bahwa kelancaran dan keberhasilan dari penelitian ini dapat terlaksana.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Resource Base View

Teori *Resource Base View* adalah sebuah pendekatan dalam strategi manajemen yang menekankan pentingnya sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan sebagai faktor kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Teori ini berfokus pada bagaimana sumber daya yang unik dan sulit ditiru dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Teori ini dicetuskan oleh Barney (Barney and Clark, 2007) pada tahun 1991 dimana Dunia sedang mengalami peningkatan globalisasi, dengan perusahaan-perusahaan memperluas operasi hingga melintasi batas negara, menghadapi persaingan baru, dan kondisi pasar yang beragam.

Peningkatan globalisasi yang pertama adalah kemajuan teknologi yang sangat pesat pada akhir abad ke-20 terutama dibidangkomputasi dan teknologi informasi. Kemudian, pergeseran dalam manajemen strategis yaitu peningkatan dan penekanan dalam strategi bisnis yang beralih dari model tradisional bertransisi menjadi perekonomian berbasis pengetahuan yang mana modal intelektual dan sumber daya unik menjadi sangat penting bagi kesuksesan perusahaan. Hal ini yang menyebabkan munculnya *knowledge based Economy* pada beberapa studi empiris untuk meningkatkan *Knowledge-Based Resources* pada organisasi. Keunggulan kompetitif muncul dari *Knowledge-Based Resources* dan tidak hanya

untuk perusahaan manufaktur dan teknologi tetapi juga untuk UMKM. Aset tersebut disebut sebagai *Intellectual Capital* (IC), yang dianggap sebagai sumber kinerja organisasi dan penciptaan nilai (Gürlek, 2020). Pada teori *Resource-Based View* (RBV) yang dicetuskan oleh J. Barney et al. (2001) menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* merupakan sumber daya yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak tergantikan sehingga memberi organisasi keunggulan kompetitif.

Teori *Resource-Based View* menunjukkan bahwa sumber daya tidak berwujud seperti *Intellectual Capital* adalah kekuatan pendorong utama dibelakang keunggulan kompetitif organisasi (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1986). Dalam era informasi, kesuksesan organisasi tidak terlalu bergantung pada aset material dan lebih pada sumber daya tidak berwujud. *Intellectual Capital* ditingkat organisasi mengacu pada pengetahuan kolektif, keterampilan, dan aset tidak berwujud yang dimiliki dan digunakan organisasi untuk mencapai tujuan strategis dan menciptakan nilai. Ini mencakup sumber daya intelektual dan manusia yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi.

Intellectual Capital tidak hanya bisa diimplementasikan oleh teori *Resourch Base View* saja, namun dengan teori *Organizational Learning* juga bisa diintegrasikan seperti pada beberapa penelitian, misalnya pada studi literature Sabir et al., (2020) & Omar et al., (2019) bahwa *Intellectual Capital* sangat berguna jika ada pembelajaran dalam organisasi. Natrass & Altomare (1999) menyoroti bahwa kemampuan *Organizational Learning* penting untuk meningkatkan keberlanjutan. Jerez-Gómez et al., (2005) menjelaskan bahwa *Organizational Learning* adalah kemampuan organisasi

untuk memproses pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan situasi kognitif baru dan Chris Argyris dan Donald Schön pada tahun 1923 mengungkap bahwa *Organizational Learning* merupakan pendekatan yang memahami bagaimana organisasi belajar dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan, memperkenalkan konsep tentang bagaimana organisasi dapat belajar dari pengalaman mereka untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas mereka dalam menghadapi perubahan dan tantangan yang kompleks.

Meskipun integrasi *Intellectual Capital* dengan teori *Organizational Learning* pada UMKM dapat memberikan banyak manfaat, ada beberapa kekurangan atau tantangan yang mungkin dihadapi dalam penerapannya yaitu UMKM sering kali memiliki sumber daya yang terbatas, baik dalam hal keuangan, waktu, maupun tenaga kerja. Implementasi konsep *Intellectual Capital* dan *Organizational Learning* membutuhkan investasi dalam pelatihan, pengembangan sistem informasi, dan infrastruktur yang dapat memadai. Membangun *Intellectual Capital* dan mendorong pembelajaran organisasi memerlukan komitmen terhadap pengembangan jangka panjang, yang mungkin sulit dipenuhi oleh UMKM yang lebih fokus pada kebutuhan operasional harian. *Organizational Learning* sering kali memerlukan perubahan dalam cara berpikir, beroperasi, dan berinteraksi di dalam organisasi. Resistensi terhadap perubahan merupakan masalah umum yang dihadapi UMKM, terutama jika manajemen atau karyawan sudah terbiasa dengan cara kerja yang lama. Hal ini bisa menghambat upaya pembelajaran dan integrasi pengetahuan baru yang dapat meningkatkan intellectual capital sehingga teori RBV lebih

relevan untuk memberikan keuntungan besar bagi UMKM dengan fokus pada pengelolaan sumber daya yang ada.

Resource Base View fokus pada bagaimana sumber daya internal suatu organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Namun, ketika dilihat dari sudut pandang spiritualitas Islam, ada beberapa pertimbangan tambahan yang dapat diterapkan yaitu sumber daya manusia (SDM) tidak hanya dilihat sebagai keahlian dan kapasitas kerja, tetapi juga sebagai individu yang memiliki nilai-nilai spiritual. Pemimpin yang memahami prinsip-prinsip spiritualitas Islam dapat mengelola SDM dengan memperhatikan aspek moral, etika, dan kesejahteraan spiritual, keterlibatan dan motivasi dan diperluas dengan mempertimbangkan bagaimana nilai-nilai spiritualitas Islam seperti ikhlas (ketulusan) dan tawakal (kepercayaan kepada Allah) memotivasi individu untuk memberikan kontribusi maksimal pada organisasi mereka.

Organizational Ambidexterity pada suatu bisnis dapat diterapkan dengan menggunakan teori *Dynamic Capability* seperti pada penelitian (Van Lieshout et al., 2021) ; (Yunita et al., 2023), begitu juga dengan teori *Strategic Agility* (Clauss et al., 2021) ; (Kafetzopoulos et al., 2023). Penerapan *Organizational Ambidexterity*, *Dynamic Capability*, dan *Strategic Agility* pada UMKM sangat relevan karena ketiga konsep ini dapat membantu UMKM beradaptasi dengan perubahan pasar, berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Namun, UMKM yang dapat menerapkan strategi ini adalah UMKM yang memiliki persediaan sumber daya yang lebih karena hal itu merupakan tantangan utama yang dihadapi.

Teece et al.,(1997) menjelaskan *Dynamic Capabilities* berfokus pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi, merespons perubahan eksternal, dan mengembangkan atau merubah sumber daya yang ada untuk menghadapi tantangan baru. *Dynamic Capabilities* menekankan pentingnya kemampuan untuk mengenali peluang baru, memanfaatkan perubahan, dan mengatur ulang sumber daya internal agar tetap kompetitif. Hal ini sangat membutuhkan sumber daya lebih karena kebutuhan akan inovasi sangat tinggi dan untuk menghadapi tantangan baru akan mengalami ketidakpastian. Sementara pada teori *Strategic Agility* berfokus pada kemampuan organisasi untuk bergerak cepat dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis (Weick, 1993). Pada konteks ini, *agility* mengacu pada kemampuan untuk mendeteksi perubahan pasar, memanfaatkan peluang, dan mengatur ulang strategi serta sumber daya untuk merespons perubahan yang ada dengan cepat dan efisien.

Kedua teori ini sesuai untuk UMKM yang beroperasi dalam pasar dinamis yaitu kondisi pasar yang mengalami perubahan cepat dan terus-menerus dalam berbagai aspek, seperti permintaan konsumen, preferensi pelanggan, teknologi, persaingan, serta faktor eksternal lainnya, misalnya regulasi pemerintah atau perubahan ekonomi global. Sumber daya, waktu, dan kapasitas yang besar dapat untuk mengelola kedua sisi *ambidexterity* (eksploitasi dan eksplorasi) secara bersamaan dengan mengembangkan *Dynamic Capabilities* dan *Strategic Agility* disertai manajemen yang baik, fokus yang tepat sehingga UMKM dapat mengatasi tantangan ini dan memanfaatkan keduanya dapat mendorong pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis. Namun, UMKM pada penelitian ini beroperasi dalam pasar yang

stabil dan lebih fokus pada pengelolaan sumber daya yang ada untuk mencapai keunggulan kompetitif, maka RBV lebih tepat digunakan. Pada hal ini, UMKM dapat memanfaatkan sumber daya internal yang mereka miliki (seperti pengetahuan lokal, keterampilan, dan hubungan dengan pelanggan) untuk menciptakan nilai.

Pada *resilience* dapat dilihat sebagai kemampuan organisasi untuk bertahan dan pulih dari gangguan atau tekanan eksternal, serta untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Pada konteks sumber daya dan kapabilitas, RBV menekankan bahwa organisasi memiliki sumber daya yang unik dan kapabilitas khusus yang dapat digunakan untuk membangun ketahanan. Misalnya, sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan luas, sistem operasional yang fleksibel, dan hubungan yang kuat dengan pemasok atau pelanggan dapat menjadi landasan yang kuat untuk mengatasi tantangan dan krisis.

Pada *Knowledge Absorptive Capacity (KAC)*, RBV menekankan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berpengetahuan luas adalah kunci untuk mengembangkan kapasitas penyerapan pengetahuan yang efektif. UMKM pada penelitian ini memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana serta komunikasi dan aliran pengetahuan antar departemen atau individu bisa terbatas sehingga untuk mengelola dan menyerap pengetahuan secara efektif, UMKM perlu memiliki sistem yang mendukung kolaborasi dan komunikasi. Tanpa adanya sistem yang terstruktur, pengetahuan yang didapatkan dari luar atau bahkan dari pengalaman internal bisa sulit untuk disalurkan dan diterapkan secara maksimal.

Knowledge Absorptive Capacity dapat diterapkan dengan teori *Knowledge Management* dalam bisnis. *Knowledge Management* dari Nonaka (1998) berfokus pada cara mengelola dan menciptakan pengetahuan yang bertujuan untuk mengubah pengetahuan individual menjadi kolektif sehingga dapat digunakan oleh seluruh organisasi. Khususnya pada UMKM integrasi ini bisa meningkatkan daya saing dan membantu mereka berinovasi dengan lebih cepat. Namun, beberapa tantangan yang perlu diatasi antara lain keterbatasan sumber daya, kesulitan dalam membangun budaya berbagi pengetahuan, serta pengelolaan pengetahuan lain yang sulit didokumentasikan.

UMKM pada penelitian ini memiliki keunggulan kompetitif berbasis sumber daya unik yang sulit ditiru oleh pesaing beberapa diantaranya adalah batik, craft, dan kuliner yang memiliki ciri khas pada setiap daerah bahkan UMKM ini memiliki hubungan pelanggan yang kuat secara turun menurun. Hal lain yang dimiliki adalah keterampilan teknis khusus, atau pengetahuan lokal dalam mengembangkan UMKM ini sehingga teori *Resource-Based View* akan lebih relevan, sehingga dalam hal ini, fokus pada pemanfaatan dan pengembangan sumber daya yang ada akan membantu UMKM mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki variabel *High Performance Work System* dimana RBV dapat memperkuat sumber daya manusia dengan mengembangkan karyawan, meningkatkan keterlibatan mereka, dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan di seluruh organisasi. RBV menyoroti pentingnya keselarasan antara berbagai elemen SDM dan

sistem kerja. Selanjutnya, bagaimana organisasi dapat mencapai *ambidexterity* melalui teori RBV yaitu dengan kemampuan secara efektif mengelola eksplorasi (penjelajahan dan inovasi) serta eksploitasi (eksploitasi sumber daya yang ada). Dalam hal sumber daya dan kemampuan organisasi, RBV menyarankan organisasi memiliki sumber daya yang berbeda, yang dapat digunakan untuk mendukung baik eksplorasi maupun eksploitasi. Misalnya, sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berpengetahuan luas dapat mendukung inovasi (eksplorasi), sementara sistem operasional yang efisien dan infrastruktur yang kuat dapat memfasilitasi eksploitasi yang efektif.

UMKM pada penelitian ini beroperasi dalam pasar yang stabil dan lebih fokus pada pengelolaan sumber daya yang ada untuk mencapai keunggulan kompetitif, dan masih berada pada masa transisi dari pengembangan usaha konvensional menjadi lebih modern dengan mulai beradaptasi pada teknologi baru yang relevan dengan usaha. Hal tersebut menjelaskan bahwa teori RBV lebih tepat digunakan karena UMKM dapat memanfaatkan sumber daya internal yang mereka miliki (seperti pengetahuan lokal, keterampilan, dan hubungan dengan pelanggan) untuk menciptakan nilai serta dapat memanfaatkan kompetensi inti, pengetahuan lokal, dan hubungan pelanggan untuk mempertahankan posisi pasar mereka.

2.2 Teori *Value-Beliefs-Norms*

Teori *Value-Belief-Norm* (VBN) dikembangkan oleh Stern, (2000) yaitu model yang menjelaskan bagaimana nilai-nilai individu mempengaruhi perilaku dalam lingkungan ataupun organisasi. Teori ini

menggabungkan tiga elemen utama nilai (*value*) yang merupakan keyakinan dasar individu yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap lingkungan. Nilai ini mencakup aspek seperti kepedulian terhadap alam, keadilan sosial, dan keberlanjutan. Kedua adalah keyakinan (*belief*), hal ini merupakan pemahaman individu tentang kondisi lingkungan dan dampak tindakan mereka (Schwartz *et al.*, 2012). Keyakinan ini berkaitan dengan pengetahuan tentang apa yang terjadi di hadapannya dan konsekuensi dari perilaku tertentu. Ketiga norma (*norm*) yaitu tuntutan sosial yang mendorong individu untuk bertindak berdasarkan nilai dan keyakinan mereka. Norma ini dapat bersifat pribadi (apa yang dianggap benar) atau sosial (apa yang dianggap benar oleh kelompok). Model *Value-Belief-Norm* (VBN), dijelaskan oleh Schwartz *et al.* (2012) bahwa individu yang memiliki nilai yang kuat cenderung memiliki keyakinan yang mendukung perlindungan lingkungan atau organisasinya dan lebih terlibat dalam perilaku sehari-hari. Teori ini juga menekankan pentingnya konteks sosial dan budaya dalam mempengaruhi perilaku individu.

2.3 Integrasi Dua Teori

Teori *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney, (1986) menekankan pentingnya sumber daya internal suatu perusahaan sebagai kunci untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Beberapa poin dari teori ini mengenai sumber daya perusahaan yang harus unik, langka, dan tidak mudah ditiru oleh pesaing. Ini termasuk aset fisik, intelektual, dan kompetensi organisasi. Barney, (1986) mengidentifikasi empat kriteria yang harus dipenuhi oleh sumber

daya agar dapat memberikan keunggulan kompetitif yaitu *Value* (Nilai) yaitu sumber daya harus mampu menciptakan nilai bagi pelanggan. *Rarity* (Keterbatasan) yang merupakan sumber daya harus langka dan tidak dimiliki oleh banyak pesaing. *Imperfect Imitability* (ketidakmampuan untuk meniru) dimana sumber daya harus sulit untuk ditiru oleh pesaing, dan *non-substitutability* (tidak dapat digantikan), sumber daya tidak boleh memiliki pengganti yang setara. Implementasi teori ini dapat digunakan sebagai perbaikan sistem kinerja, pengembangan *intellectual*, penyerapan pengetahuan untuk berbagai hal pembaharuan, perubahan dalam pencapaian keunggulan yang kompetitif sehingga organisasi dapat bertahan dan memiliki *life cycle* yang sustain.

Integrasi *Resource-Based View (RBV)* oleh (Barney, 1986, 1991; Barney and Clark, 2007) dan *Value-Belief-Norm (VBN) Theory* oleh Stern, (2000) dalam konteks Spiritualitas Islam pada organisasi dapat memberikan pendekatan untuk memahami bagaimana sumber daya internal dan nilai-nilai spiritual dapat saling mendukung untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan kinerja yang lebih baik.

Sumber daya unik sebagai nilai spiritual dalam konteks organisasi Islam, seperti nilai-nilai etika, integritas, dan kepatuhan terhadap ajaran Islam dapat dianggap sebagai sumber daya unik yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. Penerapan nilai-nilai spiritual dalam organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang positif dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Nilai (*values*) Islam, seperti keadilan, kejujuran, dan saling menghormati, dapat menjadi landasan bagi perilaku dan keputusan dalam

organisasi. Keyakinan (*beliefs*) karyawan terhadap nilai-nilai tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi, dan norma (*norms*) yang berkembang dalam organisasi berdasarkan nilai-nilai ini dapat mempengaruhi interaksi sosial dan perilaku kerja. Dengan mengintegrasikan RBV dan VBN, organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui sumber daya yang tidak hanya fisik tetapi juga spiritual. Keberadaan budaya yang kuat berdasarkan nilai-nilai spiritual dapat memperkuat daya saing dan reputasi organisasi di pasar. Organisasi yang mengintegrasikan Spiritualitas Islam dalam manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa bahwa mereka bekerja dalam lingkungan yang selaras dengan nilai-nilai spiritual mereka cenderung lebih produktif dan berkomitmen.

Organisasi yang mengadopsi prinsip-prinsip Spiritualitas Islam dapat lebih memperhatikan tanggung jawab sosial dan etika dalam operasi bisnis mereka. Hal ini dapat menghasilkan hubungan yang lebih baik dengan pemangku kepentingan dan masyarakat. Dengan mengintegrasikan kedua pendekatan ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih komprehensif untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sekaligus tetap berpegang pada nilai-nilai spiritual yang mendasari tindakan mereka.

2.4 Islamic Spiritual

Secara umum spiritualitas yang dijelaskan oleh Baig & Isgandarova, (2023) sebagai makna dan tujuan dalam sebuah pencarian menuju aktualisasi diri, pencarian integritas manusia, spiritualitas dan

koneksi antara hubungan individu dengan diri sendiri, orang lain, kosmos, dan Tuhannya, kemudian dalam implemenatsi praktik pada organisasi *Islamic Sprituality* menurut Asutaym (2022) merupakan konsep spiritualitas dalam Islam melibatkan aspek karyawan dan organisasi melalui kerja sebagai bentuk ibadah. Hal ini merupakan konsep yang tertanam di dalam hati dalam bentuk kesadaran akan kepercayaan atas campur tangan Tuhan dalam setiap hal. Aspek universal ini memanifestasikan ajaran Nabi Muhammad dan para sahabatnya. Sebagaimana dalam Islam, bekerja dianggap sebagai essen elemen awal kesuksesan dalam hidup (Hashim, 2010; Ahmed et al., 2019) dan bekerja dianggap sebagai bagian dari keagamaan dan semangat perjalanan sebenarnya. Menggabungkan spiritualitas seperti itu terdiri dari religiusitas individu dan sistem organisasi (Lips-Wiersma, 2002).

Islamic Sprituality ini sangat terkait dengan teori yang digunakan oleh M. Ali et al., (2022) dalam *islamic work ethic* yang menjelaskan bahwa bekerja tidak hanya mendorong perkembangan individu saja, tetapi meyakini bahwa bekerja dan berkeaktifitas merupakan tindakan yang memiliki nilai kebaikan. Nilai (*values*) Islam, seperti keadilan, kejujuran, dan saling menghormati, dapat menjadi landasan bagi perilaku dan keputusan dalam organisasi. Keyakinan (*beliefs*) karyawan terhadap nilai-nilai tersebut dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap tujuan organisasi, dan norma (*norms*) yang berkembang dalam organisasi berdasarkan nilai-nilai ini dapat mempengaruhi interaksi sosial dan perilaku kerja dimana hal ini merupakan teori dari Stern, (2000) yaitu *Value-Based-Norm*. Bekerja dengan cara memberikan kontribusi lebih kepada orang lain merupakan salah satu dari sekian banyak karakter dari seorang muslim.

Seperti yang dijelaskan oleh Rasalullah SAW: Pada Hadist Riwayat Thabrani dan Daruquthni, Rasalullah SAW berkata:

خَيْرُ النَّاسِ أَنْفَعُهُمْ لِلنَّاسِ

“Dan sebaik baiknya manusia adalah orang yang bermanfaat bagi manusia” (Hadits Riwayat ath-Thabrani, Al-Mu’jam al-Ausath, juz VII, hal. 58, dari Jabir bin Abdullah r.a.. Dishahihkan Muhammad Nashiruddin al-Albani dalam kitab: As-Silsilah Ash-Shahîhah)
”(Muhsin, 2016).

Pernyataan tersebut dinyatakan kembali menjadi empat pilar dari etika bekerja yang dibangun pada penelitian A. J. Ali & Al-Owaihah (2008) yang merujuk perilaku nabi Muhammad SWA yaitu *effort, competition, transparansi, dan responsible behavior*. Hal tersebut sangaterat berkaitan dengan *Islamic Spirituality* yang memiliki fitur motivasi intrinsik dan komprehensif, yang cenderung menggerakkan pekerjamuslim menuju perilaku teladan.

Islamic Spirituality pada penelitian Maham (2020) merupakan tanggung jawab antara diri sendiri dan Allah namun dalam konteks penelitian *Islamic Spirituality* berarti iman, perbuatan dan perilakunya yang selaras dengan prinsip dan ajaran Islam yang harus selaludipraktikkan oleh seorang muslim pada organisasi untuk mencapai keridhaan, pertolongan dan ampunan Allah. Contoh praktik *Islamic Spirituality* pada organisasi adalah ritual islam, evaluasi, beriman, membantu merangkul dengan kekuatan islam diiringi oleh kebijaksanaan filosofis. *Islamic*

Spirituality yang dijelaskan oleh Asutay et al (2022) memiliki fitur motivasi intrinsik yang komprehensif, yang cenderung menggerakkan pekerja Muslim menuju perilaku teladan dalam organisasi. Bekerja dianggap sebagai elemen penting dari keberhasilan dalam hidup dan bekerja dianggap sebagai bagian dari perjalanan religius dan spiritual bagi pemimpin perusahaan kemudian diterapkan dalam budaya organisasi. Karyawan menghubungkan spiritualitas mereka dengan makna kehidupan pribadi dan konteks organisasi. Penting untuk dicatat bahwa spiritualitas organisasi mempengaruhi sikap kerja, sedangkan spiritualitas karyawan mendukung interaksi antara spiritualitas organisasi dan sikap kerja.

Margaça (2022) menjelaskan bahwa sangat penting untuk memperhatikan karyawan dan keistimewaan mereka, karena seringkali kekayaan bukanlah motif utama mereka untuk mencapai kesuksesan wirausaha tetapi pengusaha juga dapat menggunakan sumber bimbingan batin tambahan misalnya, spiritualitas, menciptakan nilai berwujud dan tidak berwujud.

2.5 High-Performance Work System

High Performance Work System terdiri dari *Human Resources Management Practices* inovatif yang memberikan manfaat timbal balik dan sinergis ketika diimplementasikan dalam kombinasi atau tertentu (Gürlek, 2020). *High Performance Work System* mencakup sekumpulan *Human Resources Management Practices* seperti penempatan staf yang selektif, investasi dalam pelatihan dan pengembangan, sistem penghargaan terkait kinerja, keterlibatan karyawan, kerja tim, dan desain pekerjaan untuk

memfasilitasi pengaturan kerja yang fleksibel dan variasi keterampilan dimana hal tersebut menjadi indikator *High Performance Work System* (Heffernan & Dundon, 2016).

Gagasan *High Performance Work System* berasal dari Amerika Serikat dimana ada kekhawatiran tentang teknologi manufaktur yang semakin mulai berkembang, seperti peralatan mesin dengan bantuan komputer, sistem pertukaran data elektronik. Negara tersebut sering dinilai rendah dalam hal tanggung jawab dan kebijaksanaan, maka pada saat itu mereformasi pekerjaan produksi massal seperti mobil, baja, pakaian, elektronik medis, dan yang lainnya serta berinvestasi pada keterampilan dan insentif tenaga kerja yang lebih besar (Harrell-Cook et al., 2001; Macduffie, 1995). Meskipun fokus awalnya kepada para pekerja dalam mengelola produksi di bidang manufaktur, namun topik *High Performance Work System* menjadi agenda yang lebih besar berkaitan dengan elemen manusia mengenai kinerja kompetitif di seluruh sektor (Batt, 2002, 2009).

Hal utama dalam literature *High Performance Work System* adalah bergantung pada tanggapan positif dari karyawan. Praktik *High Performance Work System* lebih bervariasi, menjangkau sangat luas hingga elemen-elemen pendamping bisnisnya (teknologi, pengetahuan, produk, layanan, pembiayaan, rantai pasokan, dan tata kelola daripada manajemen *Human Resource* (Boxall & Macky, 2009), dimana konsepsi sistemnya sangat membatasi dan fokus pada kepatuhan peraturan. Literature *High Performance Work System* dikembangkan oleh (Purcell, 1999). Boxall & Macky (2009); Purcell (1999) menjelaskan bahwa *High*

Performance Work System fokus terhadap implikasi dan timbal balik. Organisasi tidak dapat mengetahui jawaban atas pertanyaan-pertanyaan kritis yang seharusnya dapat dilontarkan oleh pengguna dan mengabaikan bagaimana praktik tersebut diterapkan dan dialami dalam situasi tertentu karena terbatas oleh peraturan (Boxall, 2012)

High Performance Work System merupakan strategi kesesuaian internal dan eksternal sistem dalam organisasi agar dapat saling melengkapi dan mengintegrasikan serta mengeksplorasi potensi diantara *Human Resources Management Practices* yang bertujuan untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan. Khususnya strategi prosedur rekrutmen, seleksi, dan pelatihan yang ekstensif, pembagian informasi formal, penilaian sikap, rancangan pekerjaan, prosedur pengaduan, sistem penilaian kinerja, promosi, kompensasi dan pemberian penghargaan. (Huselid, 1995)

Boxall (2012) menjelaskan bahwa praktik *High Performance Work System* lebih menekankan pada pengelolaan orang-orang dalam suatu organisasi untuk memaksimalkan kinerja dan kontribusi mereka dimana dalam pengelolaannya berfokus pada penciptaan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan karyawan, inovasi, dan produktivitas, misalnya dalam keterlibatan karyawan, *High Performance Work System* sangat menekankan pengembangan, dan pemberdayaan karyawan dengan memperhatikan suasana kerja dimana mereka akan sangat merasa terlibat. Hal ini adalah upaya dalam menciptakan budaya kerja, pembelajaran berkelanjutan, kolaborasi, dan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan. Jadi konsep *High Performance Work System* dan *Human Resources Management Practices* memang saling terkait namun keduanya

memiliki perbedaan, meskipun *Human Resources Management practices* juga mencakup pengembangan dan keterlibatan karyawan, praktik tersebut tidak komprehensif atau strategis dalam mempromosikan aspek-aspek ini seperti *High Performance Work System*.

Human Resources Management Practices juga aktivitas dan fungsi spesifik dalam organisasinya berhubungan dengan pengelolaan tenaga kerja seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi, penilaian kinerja, dan aktivitas lain tapi lebih fokus pada pengelolaan sumber daya manusia sehari-hari dan mengatasi permasalahan tanpa selalu mempertimbangkan keterkaitannya. Sifatnya lebih ke jangka pendek yang fokus pada kebutuhan *Human Resources* yang mendesak dan kepatuhan terhadap peraturan, karena tujuan umum dari *Human Resources Management Practices* adalah meningkatkan kinerja karyawan (Alqudah et al., 2022), sedangkan *High Performance Work System* orientasinya tujuan jangka panjang dan keberhasilan berkelanjutan organisasi maka dari itu sangat menekankan keterlibatan tenaga kerja dan ketrampilan, kemudian partisipasi mereka dalam pengambilan keputusan (Boxall, 2012), singkatnya, meskipun *Human Resources Management Practices* merupakan bagian dari konsep *High Performance Work System* yang lebih luas, perbedaan utamanya terletak pada sifat *High Performance Work System* yang strategis, terintegrasi, dan holistik berupaya menciptakan budaya organisasi berkinerja tinggi dengan menyelaraskan praktik *Human Resources Management Practices* dengan tujuan jangka Panjang.

UMKM dengan *High Performance Work System* tingkat tinggi dapat membuat struktur kerja, proses, dan konteks kerja yang mendorong dan

mendukung karyawan untuk mengembangkan berbagai keahlian dan berbagi serta menciptakan pengetahuan baru dalam tim (Zhou et al., 2021). Gürlek (2020) menjelaskan beberapa praktek *High Performance Work System* yang menjadi **indikator** dalam penelitian ini. Beberapa praktek tersebut yaitu penempatan staf selektif dimana penempatan staf selektif dengan memilih dan mempekerjakan karyawan yang sesuai dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan secara cermat.

Pelatihan dan pengembangan dengan cara berinvestasi dalam pengembangan berkelanjutan karyawannya, memanfaatkan berbagaimacam peluang untuk peningkatan keterampilan. Penilaian kinerja yang sering dan terstruktur dengan baik. Karyawan diberikan umpan balik mengenai kinerja mereka dan didorong untuk menetapkan tujuan perbaikan. Dalam hal kompensasi menawarkan paket yang kompetitif, termasuk insentif dan bonus berbasis kinerja, untuk memotivasi dan memberi penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka (Gürlek, 2020).

Pada kolaborasi, melibatkan tim lintas fungsi, saluran komunikasi terbuka, dan budaya suportif yang menghargai kontribusi dari semua tingkatan organisasi. Keterlibatan dan pemberdayaan, memberikan karyawan hak untuk bersuara dalam proses pengambilan keputusan dan diberi wewenang untuk mengambil kepemilikan atas pekerjaan mereka. Hal ini dapat menimbulkan peningkatan kepuasan kerja dan rasa memiliki terhadap keberhasilan organisasi. Membuat sistem pengaturan kerja fleksibel seperti *telecommuting* dan jam kerja untuk mengakomodasi kebutuhan karyawan dan meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja. Komunikasi mencakup pembagian informasi yang transparan, tujuan

organisasi yang jelas, dan umpan balik rutin dari pimpinan. Perbaikan berkelanjutan berkomitmen dan melibatkan penilaian rutin terhadap proses dan praktik dengan tujuan menjadikannya lebih efisien dan efektif (Ijigu et al., 2022).

Pada praktek mengenai inisiatif keseimbangan kehidupan kerja untuk mendukung kesejahteraan karyawan, *high performance work system* dapat menawarkan program dan kebijakan yang membantu karyawan menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat, seperti program kesehatan, dukungan kesehatan mental, dan kebijakan ramah keluarga. Kendali mutu dan putaran umpan balik menggunakan sistem untuk memantau dan menjaga mutu produk atau layanan. Putaran umpan balik digunakan untuk mengidentifikasi dan mengatasi masalah dengan segera. (Ehrnrooth et al., 2023)

2.6 Intellectual Capital

Intellectual Capital menurut Subramanian and Van De Vrande (2019) mengacu pada jumlah semua pengetahuan yang berada dalam modal manusia, struktural, dan sosial yang digunakan perusahaan untuk keunggulan kompetitif mereka. Menurut (Gürlek, 2020) menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* yang terdiri dari *Human Capital*, *Structural Capital* dan *Relational Capital* dapat meningkat ketika praktek- praktek tersebut diimplementasikan bersama-sama dalam sebuah organisasi.

Intellectual Capital berawal dengan munculnya konsep *Knowledge- Based Economy* dalam beberapa studi yang menghasilkan peningkatan *Knowledge-Based Resources* pada organisasi. Keunggulan

kompetitif muncul dari *Knowledge-Based Resources* dan tidak hanya untuk perusahaan manufaktur dan teknologi tetapi juga untuk UMKM. Aset tersebut didefinisikan sebagai *Intellectual Capital (IC)*, yang dianggap sebagai sumber kinerja organisasi dan penciptaan nilai (Gürlek, 2020). Pada teori *Resource-Based View (RBV)* yang dicetuskan oleh J. Barney et al. (2001) menunjukkan bahwa *Intellectual Capital* merupakan sumber daya yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak tergantikan sehingga memberi organisasi keunggulan kompetitif. Teori *Resource-Based View* menunjukkan bahwa sumber daya tidak berwujud seperti *Intellectual Capital* adalah kekuatan pendorong utama di belakang keunggulan kompetitif organisasi (J. Barney, 1991; J. B. Barney, 1986).

Barney mencetuskan teori RBV pada tahun 1991 dimana dunia sedang mengalami peningkatan globalisasi, dengan perusahaan-perusahaan memperluas operasi hingga melintasi batas negara, menghadapi persaingan baru, dan kondisi pasar yang beragam, hal ini dijelaskan dalam bukunya (J.B. Barney & Clark, 2007) bahwa kemajuan teknologi yang sangat pesat pada akhir abad ke-20 terutama dibidang komputasi dan teknologi informasi, pergeseran dalam manajemen strategis. Pada saat tersebut terdapat peningkatan penekanan pada manajemen strategis dalam bisnis, beralih dari model tradisional fokus pada keunggulan kompetitif, munculnya *Knowledge Economy* pada masa transisi dari perekonomian sedang menuju perekonomian berbasis pengetahuan, dimana modal intelektual dan sumber daya unik menjadi sangat penting bagi kesuksesan perusahaan (J. B. Barney & Clark, 2007)

Lentjushenkova & Lapina (2014) menyebutkan bahwa ekonom

pertama yang menggunakan istilah *Intellectual Capital* adalah JK Galbraith pada tahun 1967 di Amerika Serikat. Quintero-Quintero et al., (2021) menjelaskan studi tentang *Intellectual Capital* di tingkat global muncul dari tahun 1960-an, berawal dengan munculnya *Knowledge Economy* dan proses manajemen yang disebabkan oleh kompetensi, pengetahuan, pengembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), untuk menghasilkan keunggulan kompetitif. Evolusi studi tentang *Intellectual Capital* muncul karena penilaian aset tidak berwujud dalam organisasi. Pada tahun 1963, istilah " *human asset accounting*" digunakan untuk mengelompokkan divisi kedalam bagian keuangan yang bertugas mempelajari nilai potensial dan aset tetap perusahaan. Kemudian, pada tahun 1967, istilah *Intellectual Capital* muncul untuk pertama kalinya dicetuskan oleh ekonom JK Galbraith, yang menganggapnya sebagai hasil dari Intellectual Action yang memiliki nilai lebih berdasarkan pengetahuan dan menciptakan nilai sebagai aset yang tak berwujud. Pada tahun 1970-an, menurut istilah Flam Holtz dalam berbagai studi Human Aset muncul untuk menjelaskan tentang orang-orang yang berkolaborasi dalam organisasi.

Perkembangan historis studi *Intellectual Capital* dikonsolidasikan selama tahun 1990-an dan sesudahnya. Nonaka dan Takeuchi mendefinisikannya sebagai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan pengetahuan baru, dan menyebarkannya di antara anggota organisasi serta mewujudkan dalam bentuk produk, layanan, hingga sistem. Demikian pula, *Intellectual Capital* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *Human Capital* fokus pada keterampilan, *Struktural Capital/Social Capital* terkait dengan komponen internal, dan *Relational Capital/Organizational Capital*

dibentuk oleh komponen eksternal organisasi. Pertengahan 1990-an, *Intellectual Capital* dibangun menjadi empat tahapan.

Tahap pertama, *Intellectual Capital* menciptakan keunggulan kompetitif dalam upaya penciptaan norma dan standar diperusahaan. Tahap kedua muncul pada akhir 1990-an, *Intellectual Capital* dikembangkan sebagai disiplin akademis. Model yang berbeda dikembangkan untuk (Clayton, 2000) pengukuran peningkatan daya saing organisasi. Tahap ketiga dipresentasikan pada tahun 2004, mengukur implikasi *Intellectual Capital* melalui praktik kerja empiris dengan membandingkan antara teori dan praktik. Terakhir, tahap keempat merupakan pelengkap dari tahap sebelumnya, berfokus pada studi masa depan *Intellectual Capital*, dengan memperluas ekosistem yang terbuka dan kolaboratif dalam memahami etika, sosial, dan lingkungan.

Pada periode yang sama, munculnya konsep *Structural Capital* yang memiliki perbedaan dengan *Human Capital*. *Struktural Capital* dianggap sebagai produk *Human Capital* seperti klien, inovasi, dan kekayaan intelektual dari sumber daya manusia terkait. Lentjushenkova & Lapina (2014) menjelaskan bahwa penelitian *Intellectual Capital* dilakukan pertama kali oleh TA Stewart (1991). Dia menggambarkan *Intellectual Capital* sebagai paten, proses, keterampilan manajemen, teknologi, informasi tentang pelanggan serta pemasok, dan pengalaman kuno.

Pada penelitian Alnatsheh, et al (2023) menjelaskan bahwa *Intellectual Capital* pada tingkat organisasi adalah gabungan dari pengetahuan, keahlian, informasi, kekayaan intelektual, hubungan, dan

kemampuan untuk memanfaatkannya secara efektif dalam suatu organisasi. Indikator *Intellectual Capital* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Gurleck (2020) meliputi *human capital*, *structural capital*, *relational capital*.

Human capital merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan suatu organisasi. Hal ini mencakup pendidikan, pelatihan, pengalaman, dan kemampuan mereka untuk berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan keadaan. *Structural Capital* mengacu pada aset intelektual dan infrastruktur organisasi, seperti paten, merek dagang, hak cipta, basis data, sistem, proses, dan budaya organisasi. Ini mencakup semua sumber daya terkait pengetahuan non-manusia yang telah dibangun dan dikumpulkan oleh organisasi. *Relational Capital* menjelaskan hubungan eksternal organisasi, termasuk kemitraan, hubungan pelanggan, jaringan pemasok, dan ekuitas merek yang telah dibangunnya dari waktu ke waktu. Hubungan ini dapat menjadi sumber pengetahuan dan pengaruh yang berharga. Organisasi membutuhkan praktik semacam itu yang akan meningkatkan efisiensi sumber daya berwujud. (Mukaro et al., 2023)

2.7 Organizational Ambidexterity

Organizational Ambidexterity mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengejar strategi eksploratif dan eksploitatif secara bersamaan (Gürlek, 2020). Organisasi dapat menghasilkan *ambidexterity* membutuhkan sumber daya tidak berwujud yang diperlukan untuk menerapkan strategi eksplorasi dan eksploitatif secara bersamaan. *Organizational Ambidexterity* terdiri dari dua dimensi, yaitu eksplorasi

dan eksploitasi. Strategi eksplorasi mengacu pada pengembangan ide-ide baru, proses, produk dan layanan, sedangkan strategi eksploitasi membahas peningkatan produk dan layanan yang ada dan penggunaan determinan dari kemampuan yang ada (Papachroni, 2015). Eksplorasi dan Eksploitasi memberi pengertian yang sangat luas dalam pengelolaan sumber daya internal maupun eksternal dan bagaimana cara penyeimbangannya.

Perjalanan sejarah dalam sistem pengelolaan sumber daya internal dan eksternal dengan segala pembaharuan dan penciptaan variasi untuk masuk pasar baru terkait dengan beberapa dilema yang dikemukakan oleh Clayton, (2000) yaitu pertama *Innovation and eficiency* yaitu perubahan atas permintaan pasar tidak selalu sama atau berbeda dengan tawaran perkembangan teknologi, bisa jadi produk yang saat ini tidak diperlukan oleh pelanggan akan bermanfaat dimasa depan, maka kebutuhan pasar atau pelanggan jangan sampai mengarahkan perusahaan pada pembaharuan yang sebenarnya tidak mereka perlukan. *Trajectory mapping* atau proses pemetaan yaitu mengidentifikasi inefisiensi, menyederhanakan ide, meningkatkan pemahaman hingga membuat perencanaan cadangan dapat membantu menganalisis kondisi dan mengungkap situasi yang dihadapi perusahaan. Mengenai eksplorasi, penciptaan pembaharuan akan lebih terarah dan mengetahui kebutuhan pasar, sementara eksploitasi penyesuaian atau perbaikan sistem internal dapat terstruktur dengan benar.

Dilema kedua, *Invest vs harvest* tentang bagaimana caranya mengolah atau mengalokasikan sumber daya yang tersedia. Salah satu alasan utama sulitnya mengelola proses pembaharuan adalah kompleksitas

alokasi sumber daya. Banyak terjadi ketimpangan dalam hal persetujuan pengajuan pengelolaan sumber daya dimana pengajuan yang disetujui akan lebih mudah berhasil, sementara yang tidak kemungkinan kecil untuk berhasil (Clayton, 2000).

Ketiga, *Disruptive and Sustaining Innovation* yaitu memaksa mengkolaborasi kebutuhan pasar dengan teknologi memberikan versi lebih baik namun ternyata tidak seperti keinginan pelanggan, maka perubahan seperti ini cenderung gagal. Secara historis, pendekatan yang lebih sukses adalah menemukan pasar baru yang menghargai karakteristik teknologi disruptif saat ini. Teknologi yang disruptif harus dibingkai sebagai tantangan pemasaran, bukan tantangan teknologi (Clayton, 2000). Selanjutnya yang keempat *Process and Value*, dalam segi proses, pertama, organisasi mempunyai kemampuan untuk membawa teknologibaru ke pasar tertentu, tapi kurang mampu jika ke pasar lain dengan carateknologi lain. Kedua, organisasi mampu mentoleransi kegagalan dalambeberapa dimensi, namun tidak mampu mentoleransi jenis kegagalan lainnya. Ketiga, mampu memproduksi secara menguntungkan pada rentang volume dan ukuran pesanan tertentu, tapi tidak mampu jikavolume atau ukuran pelanggan berbeda. Teknologi distrustif ini muncul dipasar kecil, walaupun awalnya tidak mempengaruhi perusahaan besar,namun pada akhirnya jika pasar ini tumbuh akan mengganggu pasar yang lebih besar (Clayton, 2000).

Dilema kelima, *Perform and Risk* banyak terjadi tidak adanya informasi yang diperlukan untuk melakukan investasi besar dan cara menghadapi teknologi distrustif, maka sangat diperlukan upaya yangcepat

dan efisien serta fleksibel dalam investasi besar terhadap pasar dan produk, risikonya juga sangat tinggi dengan teknologi distributif ini yaitu kegagalan. Namun menciptakan pasar baru bagi teknologi disruptif tidak terlalu beresiko. Para pimpinan yang tidak mempertaruhkan ide pertama mereka, kemudian berani mencoba, gagal, kemudian belajar dengan cepat, dan mencoba lagi maka tidak akan berhasil menyelami pelanggan, pasar, dan teknologi yang diperlukan (Clayton, 2000).

Terakhir keenam *Strategic Response* yaitu penggunaan strategi harus menyesuaikan kebutuhan pasar, tidak perlu digunakan secara keseluruhan sehingga tidak pada tempatnya, pembaharuan disruptif terkadang memberikan keuntungan yang signifikan namun tidak selalu situasi yang mendukung akan berhasil. Banyak perusahaan yang menerapkan peningkatan strategi konvensional secara bertahap dan pelaksanaan sistemnya dilakukan secara terus menerus berkelanjutan akan memberikan hasil yang sama dengan perusahaan yang memiliki strategi lompatan teknologi yang besar dan terdepan (Clayton, 2000). Dengan adanya pertimbangan enam (6) dilema yang dijelaskan oleh Clayton, penyeimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi harus dijalankan dan beriringan, karena *Organizational Ambidexterity* sangat penting untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Erbas, 2018).

Istilah *ambidextrous* atau *ambidexterity* pertama kali dalam ranah manajemen digunakan oleh Duncan, R. B (1976) pada tulisannya yang berjudul “*The ambidextrous organization: Designing dual structure for innovation*”. Karya Duncan berfokus pada kebutuhan organisasi untuk mencapai keseimbangan antara mengeksplorasi peluang baru dan

memanfaatkan kemampuan yang ada.

Duncan (1976) berpendapat bahwa banyak perusahaan sering kesulitan mencapai keseimbangan ini, karena mereka cenderung unggul dalam eksplorasi atau eksploitasi namun merasa kesulitan untuk melakukan keduanya secara bersamaan. Idenya tentang organisasi ambidextrous, menciptakan keseimbangan eksploitatif dan eksplorasi dalam satu unit. Satu unit berfokus pada eksplorasi ide, teknologi, dan pasar baru (eksplorasi), sedangkan unit lainnya berkonsentrasi pada optimalisasi operasi yang ada dan memanfaatkan kekuatan yang ada (eksploitasi). Tantangannya terletak pada pengintegrasian kedua kegiatan yang tampaknya bertentangan ini sedemikian rupa sehingga keduanya saling melengkapi dan bukannya bersaing atau bertentangan. Organisasi yang secara efektif menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi akan lebih siap beradaptasi terhadap perubahan, kemudian bisa berinovasi, dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka.

Pada penelitian Mubarik et al., (2019) menjelaskan *Organizational Ambidexterity* merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai pembaharuan inovatif dengan terus meningkatkan bisnis yang sudah berjalan. Organisasi harus dapat fokus terhadap eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan. Pada tahap eksplorasi harus tetap mengikuti proses, prosedur, struktur, dan budaya yang berbeda. Seiring dengan semakin ketatnya persaingan, kelangsungan hidup perusahaan dari waktu ke waktu sangat bergantung pada tingkat ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2011). *Organizational Ambidexterity* secara luas diakui sebagai prasyarat untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena memberikan

kemampuan perusahaan untuk menyusun kompetensi bisnis yang ada dengan cara yang berharga bagi pelanggan tetapi sulit ditiru oleh pesaing.

Menurut pandangan March (1991), keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi dapat membawa manfaat kinerja dan mendefinisikan eksploitasi sebagai perbaikan, pilihan, produksi, efisiensi, seleksi, implementasi dan eksekusi, dan eksploitasi sebagai pencarian, variasi, pengambilan risiko, eksperimen, permainan, fleksibilitas, penemuan, dan inovasi. Eksploitasi dan Eksplorasi inilah indikator yang digunakan *Organizational Ambidexterity*.

2.8 Organizational Resilience

Istilah resiliensi dikenalkan pertama kali pada tahun 1950-an oleh Block & Kremen (1990) pada bidang ilmu psikologi yang merupakan kemampuan praktisi ataupun organisasi dalam penyesuaian diri agar mampu bertahan dan bangkit kembali dari kejadian atau krisis yang tidak terduga. Selama bertahun-tahun, konsep ini diperluas hingga mencakup lebih dari sekedar pemulihan setelah bencana. Hal ini mencakup strategi untuk mengantisipasi, mempersiapkan, dan merespons berbagai tantangan, memastikan bahwa organisasi dapat beradaptasi dan berkembang meskipun dalam kondisi buruk. Weick (2008) memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman ketahanan organisasi seperti dalam bukunya yang menyelidiki bagaimana organisasi tertentu berhasil bangkit kembali dan bahkan berkembang setelah terjadi gangguan yang tidak terduga.

Organizational Resilience merupakan keyakinan pengusaha atau optimis mengurangi pikiran negatif yang menimbulkan kesulitan, hal ini

merupakan kemampuan dalam mempertahankan organisasi dengan menyesuaikan sumber daya fisik, sosial, budaya dan psikologis untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemampuan untuk tersebut secara efektif untuk mencapai suatu tujuan. *Organizational Resilience* diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi masalah sebelumnya dan mengembangkan rencana untuk menangani masalah yang teridentifikasi (Abbas, 2022).

Ketahanan (*Resilience*) pada tingkat organisasi dapat diamati dalam kekuatan organisasi dalam bertahan dan perilaku karyawan didalamnya (Schoon, 2021). Keteguhan dan perubahan dapat mempengaruhi perkembangan manusia karena manusia berkembang tidak hanya melalui faktor-faktor seperti genetika atau pengalaman awal, tetapi juga melalui sifat dan karakter, yang merupakan kemampuan untuk berubah secara tak terduga di bawah pengaruh pengalaman masa lalu, karakteristik pribadi dan kondisi saat ini (Schoon, 2021). Berdasarkan beberapa penelitian, definisi umum resiliensi dapat diringkas sebagai reaksi positif terhadap kesulitan yang dapat diamati melalui kemampuan wirausahawan untuk melakukan, bertahan, memulihkan stabilitas, belajar dari pengalaman dan beradaptasi dengan situasi risiko baru akibat perubahan merugikan yang tidak terduga dan gangguan sistematis dimana hal ini sebagai indikator *resilience* pada penelitian ini.

2.9 Knowledge Absorptive Capacity

Knowledge Absorptive Capacity menurut Soo (2017) merupakan kemampuan organisasi dalam menyerap, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan baru secara luas dalam organisasi. Hal ini

dianggap sebagai faktor penting dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sancho-Zamora (2022) menjelaskan dalam banyak hal, kapasitas serap menggabungkan konsep kemampuan dinamis yang merupakan elemen kunci dalam memperoleh daya saing dan banyak keuntungan seperti investasi dan pengembangan. Liao et al (2021) menunjukkan bahwa realisasinya berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam proses mengubah dan mengeksplorasi pengetahuan baru untuk menghasilkan nilai ekonomi.

Pada literature yang diteliti oleh Ávila (2022) secara teoritis, *Knowledge Absorptive Capacity* adalah potensi yang dinamis pada suatu perusahaan dalam mempengaruhi kemampuan organisasi lainnya. Hal ini dapat menyebabkan peningkatan inovasi, kinerja ekonomi, nilai dan keunggulan kompetitif yang lebih besar karena memiliki daya penciptaan dan penggunaan pengetahuannya melalui penggunaan sumber daya secara strategis dan dengan cepat dapat beradaptasi dengan kondisi pasar.

Cohen and Levinthal (1990) menciptakan istilah *Absorptive Capacity* (AC) untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengenali nilai informasi eksternal baru, mengasimilasinya, dan menerapkan untuk tujuan komersial. Ia mengusulkan bahwa kapasitas penyerapan terdiri dari dua komponen utama. Pertama mengenai kapasitas penyerapan potensi yang mengacu pada kemampuan organisasi untuk mengenali, memperoleh, dan mengasimilasi pengetahuan eksternal baru. Hal ini melibatkan pengenalan nilai informasi baru, pemahaman relevansinya dengan basis pengetahuan organisasi yang ada, dan menyerapnya secara efektif.

Kedua, kapasitas penyerapan yang terwujud yang mana setelah pengetahuan baru diperoleh, aspek ini berfokus pada kemampuan untuk mengubah dan menerapkan pengetahuan tersebut untuk penggunaan komersial atau praktis dalam organisasi. Ini melibatkan proses dan mekanisme dimana pengetahuan baru diintegrasikan ke dalam praktik yang ada dan digunakan untuk mengembangkan produk, layanan, atau proses baru. Hal ini menekankan bahwa kapasitas penyerapan sangat penting untuk inovasi dan adaptasi dalam lingkungan yang dinamis. Pada penjelasan Mariano & Walter (2015) *Knowledge Absorptive Capacity* dapat diartikan sebagai konstruksi dalam melibatkan proses dan mekanisme untuk berupaya memperoleh pengetahuan eksternal.

Selain itu, kapasitas penyerapan harus bergantung pada pengetahuan terkait sebelumnya dan kapasitas penyerapan masing-masing anggota yang bersifat spesifik bagi perusahaan. Cohen & Levinthal (1990) menyoroti bahwa perusahaan dengan kapasitas penyerapan yang lebih tinggi cenderung lebih inovatif dan mudah beradaptasi, karena mereka dapat secara efektif memanfaatkan pengetahuan eksternal untuk menciptakan produk baru, meningkatkan proses, dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Konsep ini juga menggaris bawahi pentingnya tidak hanya memperoleh pengetahuan baru namun juga memiliki mekanisme untuk memanfaatkannya secara bermakna.

Soo et al (2017) menjelaskan bahwa perusahaan yang memiliki tujuan untuk mewujudkan peningkatan kinerja dari sumber pengetahuan eksternal harus memiliki kemampuan pembelajaran yang berbeda namun saling melengkapi. Hal ini menjadi indikator dari KAC yaitu pertama

adalah akuisisi yang merupakan kemampuan untuk mengidentifikasi dan memperoleh pengetahuan penting. Pengetahuan yang penting bagi operasional perusahaan kedua asimilasi yaitu kemampuan menganalisis, memproses, menafsirkan, dan memahami pengetahuan eksternal, ketiga transformasi bagian dari kemampuan untuk menggabungkan pengetahuan baru maupun yang sudah ada untuk mendapatkan wawasan serta perspektif baru, dan yang terakhir eksploitasi yaitu kemampuan untuk menggabungkan pengetahuan yang baru diperoleh kemudian ditransformasikan ke dalam operasi perusahaan.

2.10 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu berikut ini merupakan kajian yang terkait dengan topik penelitian ini. Semua kajian ini dicantumkan bertujuan agar dapat dipahami perkembangan penelitian dan ditemukan kesenjangan pengetahuan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Tabel. 2.10
Penelitian Terdahulu

Author	Judul penelitian	Variabel	Hasil Penelitian
Abbas, 2022	Do entrepreneurial orientation and Intellectual Capital Influence SMEs' growth? Evidence from Pakistan	Intellectual Capital (IC) Human Capital (HC) Struktural Capital (SC) Customer Capital (CC) Entrepreneur Orientation (EO) Innovation Growth (IG)	Hubungan Moderasi EO antara HC dan IG dan Moderasi EO antara IC dan IG tidak signifikan. Namun, moderasi EO antara CC dan IG cukup signifikan
Abduljabbr,dkk 2012	Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Privat University	Time Planning (TP) Time Attitude (TA) Time Aaster (TA) Time Management (TM) Job Performance (JP)	Variabel TP, TA, TM memiliki pengaruh Signifikan terhadap JP
Ali, M.,dkk 2022	High-performance work systems in public service units: examining the social capital and ambidexterity as mediating process	High-performance work systems (HPWS) social capital (SC) ambidexterity (A)	Variabel HPWS memiliki pengaruh Signifikan terhadap SC dan A
Ahnatsheh,	Antecedents and consequences of intellectual capital The role of social capital, knowledge sharing and innovation	Intellectual Capital Knowledge Sharing Innovation	Semua variabel memiliki hubungan signifikan berpengaruh positif
Andrade, C. (2021)	The Inconvenient Truth About Convenience and Purposive Samples		
Asutay (2022)		Islamic Spirituality (IS)	positif antar variabel kecuali pada variabel
Babajee (2020)	The determinants of hotel financial performance : an intellectual capital perspective	Financial performance Intellectual capital perspective	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Barney, J. (1991)	Firm Resources and Sustained Competitive Advantage		
Barney, J. B. (1986).	Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?		
Barney, J., Wright, M. Ketchen, D. J. (2001)	The resource-based view of the firm: Ten years after 1991.		
Beltramino (2022)	The role of intellectual capital on process and products innovation empirical study in SMEs in an emerging country	Human capital (HC) process innovation Products Innovation (PI)	Terdapat hasil yang tidak berpengaruh signifikan pada hubungan variabel PI terhadap P, namun hubungan antar variabel

		Structural Capital (SC) Relational Capital (RC)	lainnya berpengaruh positif signifikan
Cohen, W. M (2012)	Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation	Absorptive Capacity Learning and Innovation	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Dabic, M (2018)	Intellectual capital, organisational climate innovation culture, 85 and SME performance.	Enterprising SME sector Productive "chum" Competition Innovation Employment growth Productivity growth GDP growth	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Daou (2019)	Intellectual capital and resilience in torn societies	Entrepreneurship in Torn Societies Intellectual Capital Literature Intellectual Capital and Entrepreneurship in Torn Societies Resilience Literature	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Ehrnrooth et al (2023)	High performance work system and transformational leadership for employee constructive voice: Unique and relative importance in a high-power distance context.	High performance work system Transformational leadership Employee constructive Power distance context.	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Farzaneh et al (2022)	Dynamic capabilities and innovation ambidexterity : The roles of intellectual capital and innovation orientation	Dynamic Capabilities Innovation Ambidexterity Intellectual Capital Innovation Orientation	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Gope, S et al (2018)	The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT industry.	HRM practices Knowledge Management Capacity Comparative study	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Gürlek, M (2020)	Effects of high-performance work systems (HPWSs) industry on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: Evidence from the hotel	High-performance work systems intellectual capital organizational ambidexterity knowledge absorptive capacity	Variabel HPWS memiliki pengaruh positif signifikan terhadap variabel OA dan KAC, namun tidak berpengaruh positif signifikan terhadap hubungan langsung antara HPWS dan OA, serta HPWS dan KAC
Gutierrez-Gutierrez, L. J (2018)	The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective	Learning Orientation Knowledge Integration Strategic Flexibility NPD	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Heffernan, M., & Dundon, T (2016)	Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice:	HPWS Distributive Justice Prosedural Justice	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel

	Innovation Performance	Innovation Performance	
Sardo (2018)	On the relationship between intellectual capital and financial performance	Intellectual Capital Financial Performance	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
<u>Schoon</u> (2021)	A Socioecological Developmental Systems Approach for the Study of Human Resilience		
Sancho-Zamora (2022)	The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning	Absorptive Capacity Innovation Capacity Organizational Learning	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Phonthanukitithaworn (2023)	Sustainable Development toward Openness SME Innovation: Taking Advantage of Intellectual Capital, Sustainable Initiatives, and Open Innovation	Intellectual Capital Open Innovation <u>Sustainability Oriented Initiative</u> <u>Open Sustainability Innovation</u>	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Xu (2023)	Intellectual capital efficiency and firms' financial Performance based on business life cycle	Capital Employed (CE) Capital Employed Efficiency (CE) Intellectual Capital Efficiency (ICE) Financial Performance (FP)	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Zhaxylyk (2020)	Organizational Ambidexterity And Resilience: Empirical Evidence From Uncertain Transition	Organizational Ambidexterity Resilience	Penelitian ini memiliki hubungan yang berpengaruh signifikan antar variabel
Taleb and Pheniqi (2023)	Does Innovation Ambidexterity Moderate the Relationship between Intellectual Capital and Innovation Performance? Evidence from Morocco	Innovation Ambidexterity Intellectual Capital Innovation Performance	Variabel IA sebagai mediasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara IC dan IP

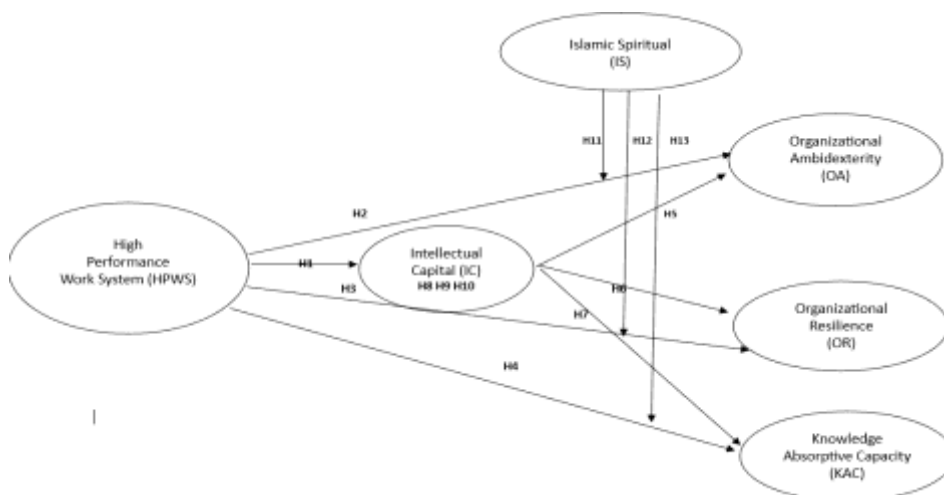
BAB III

KERANGKA KERJA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Kerja

Kerangka kerja pada kajian ini merupakan struktur yang dirancang dalam penelitian untuk membantu peneliti dan pembaca memahami berbagai aspek yang terkait. Pengembangan hipotesis antara variable *High Performance Work System*, *Intellectual Capital*, *Organizational Ambidexteity*, *Organizational Resilience* dan *Islamic Spirituality* belum banyak dilakukan penelitian secara keseluruhan dan memadai. *Intellectual Capital* menjadi penghubung antara 3 variabel, *High Performance Work System*, *Intellectual Capital* dapat meningkatkan *Organizational Ambidexteity* dan *Organizational Resilience* melalui *Intellectual Capital* dan *Islamic Spirituality* sebagai pemoderasi.

Model penelitian ini seperti pada gambar 1



Gambar 3.1. Model Empiris

3.2 Pengembangan Hipotesis Penelitian

3.2.1 High Performance Work System dan Intellectual Capital

Tidak ada definisi yang diterima secara universal tentang istilah *HighPerformance Work System*. Di sisi lain, dipahami bahwa *High Performance Work System* mencakup berbagai praktik Sumber Daya Manusia inovatif yang memberikan manfaat timbal balik dan sinergis ketika diimplementasikan dalam kombinasi atau paket tertentu (Gürlek, 2020). Praktik-praktik ini berfokus pada empat bidang mendasar: (a) pemilihan staf, (b) pelatihan komprehensif, (c) penilaian kinerja pengembangan, dan (d) sistem penghargaan yang adil. *High Performance Work System* adalah alat yang dibuat khusus untuk pengembangan modal intelektual, karena dinyatakan bahwa praktik semacam itu melayani tujuan pengembangan modal intelektual dalam organisasi.

Praktik yang tertera dalam *High Performance Work System* dapat menstimulus perkembangan *Intellectual Capital* (Zeb *et al.*, 2018; Javed *et al.*, 2023), salah satu contoh tentang kerja tim memberikan kesempatan yang sangat baik bagi karyawan untuk berinteraksi satu sama lain, berbagi pengetahuan, dan mengembangkan *Intellectual Capital* dan sosial (Yang and Lin, 2009). Gürlek (2020) menjelaskan pandangan berbasis sumber daya menunjukkan bahwa kesuksesan perusahaan dapat dijelaskan atas dasar sumber daya berharga langka, tak ada bandingannya, dan tidak tergantikan yang dimiliki oleh organisasi.

Perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang mewujudkan sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang kompatibel dengan

memperkuat strategi organisasi mereka. *Intellectual Capital* didefinisikan sebagai seperangkat sumber daya tidak berwujud yang digunakan untuk menghasilkan nilai tambah dalam organisasi (Gürlek, 2020). *Intellectual Capital* adalah konstruksi multidimensi tingkat kedua dan terdiri dari tiga sub-dimensi: *Human Capital (HC)*, *Structural Capital (SC)*, dan *Relational Capital (RC)*. Sumber daya manusia mencakup pengetahuan, pelatihan, keterampilan, dan pengalaman anggota organisasi. *Relational Capital* mengacu pada kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dan nilai melalui hubungan dengan pelanggan, pemasok, organisasi pariwisata, dan pemangku kepentingan eksternal lainnya. *Structural Capital (SC)* mengacu pada aset tak berwujud yang berharga, tidak dapat dibawa oleh karyawan saat berhenti dari pekerjaan atau meninggalkan organisasi. *Structural Capital (SC)* tertanam dalam organisasi dan mencakup elemen-elemen seperti budaya organisasi, rutinitas, prosedur, sistem pengetahuan, perangkat keras, perangkat lunak, basis data, citra organisasi, paten, hak cipta, dan merek dagang. Organisasi membutuhkan praktik semacam itu yang akan meningkatkan efisiensi sumber daya berwujud (Gürlek, 2020).

H1: *High Performance Work System* mempengaruhi *Intellectual Capital* secara positif dan signifikan.

3.2.2 High Performance Work System dan Organization Ambidexterity

Pada penelitian Caniëls and Veld (2019), keseimbangan dalam aktivitas eksploratif dan eksploitatif pada organisasi dapat diperkuat dengan implementasi *High Performance Work System*. Begitu juga dengan kajian

Patel, et al (2013); Fu *et al.* (2015) yang menyelidiki hubungan langsung antara keduanya dimana hasilnya memiliki pengaruh yang baik. Dengan kemampuan, motivasi, dan peluang yang ada, yaitu dengan adanya *High Performance Work System*, karyawan cenderung lebih mampu mengubah aktivitas eksploitatif dan eksploratif mereka menjadi perilaku kerja inovatif (Garaus *et al.*, 2016).

Studi yang dijelaskan Gurleck (2020) yaitu *Organizational Ambidexterity* sebagai organisasi untuk menerapkan strategi eksploratif dan eksploitatif secara bersamaan. *Organizational Ambidexterity* terdiri dari dua dimensi, yaitu eksplorasi dan eksploitasi. Strategi eksplorasi mengacu pada proses pengembangan ide-ide baru, produk dan layanan, sedangkan strategi eksploitasi membahas peningkatan produk dan layanan yang ada dan penggunaan determinan dari kemampuan yang ada untuk menemukan pengetahuan dan keterampilan baru, perusahaan dalam industri UMKM perlu menguasai cara menghadapi dan menangani tuntutan pelanggan yang saling bertentangan sambil memanfaatkan produk dan layanan yang ada.

Kebijakan sumber daya manusia dapat memungkinkan implementasi simultan dari dua strategi melalui penempatan staf yang selektif, pelatihan komprehensif, penilaian kinerja pengembangan, dan sistem penghargaan yang adil (Gürlek, 2020). Membuka jalan untuk mempekerjakan karyawan dengan keterampilan yang luas dapat menyelesaikan tugas yang berbeda pada saat yang sama, penempatan staf yang selektif dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menggunakan pengetahuan yang ada secara efektif sambil menemukan

Informasi baru. Mempekerjakan kandidat yang berbakat dan berpengetahuan meningkatkan potensi organisasi untuk menggunakan pengetahuan yang ada dan menemukan peluang baru, karena karyawan tersebut memiliki kemauan yang lebih tinggi untuk belajar dan menggunakan pengetahuan mereka (Swart & Kinnie, 2010).

Pelatihan komprehensif mengarahkan karyawan dan manajer untuk melakukan tugas-tugas selain yang utama dalam organisasi dan membimbing mereka untuk mengembangkan keterampilan ganda diberbagai peran dan aktivitas yang lebih luas (Taleb and Pheniqi, 2023). Dengan demikian, organisasi mendapatkan potensi untuk menerapkan dua strategi berbeda dengan cara yang lebih mudah. Ketika karyawan mendapatkan kreativitas dan keahlian dalam peran organisasi mereka melalui pelatihan komprehensif, mereka dapat memperoleh informasi baru, menggunakan kembali informasi yang ada, dan memperoleh pengetahuan profesional untuk dibagikan kepada orang lain. Pelatihan komprehensif diperlukan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk melakukan kegiatan eksploitatif dan eksploratif (Gürlek, 2020)

H2: *High Performance Work System* mempengaruhi *Organizational Ambidexterity* secara positif dan Signifikan

3.2.3 High Performance Work System dan Organizational Resilience

Penelitian Zhou et al., (2021) menjelaskan bahwa *Organizational Resilience* tidak memiliki definisi tunggal tapi disepakati

mengenai keyakinan pengusaha atau optimis mengurangi pikiran negatif yang menimbulkan kesulitan, hal ini merupakan kemampuan dalam mempertahankan organisasi dengan menyesuaikan sumber daya fisik, sosial, budaya dan psikologis untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemampuan tersebut secara efektif untuk mencapai suatu tujuan. *Organizational Resilience* diartikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengantisipasi masalah sebelumnya dan mengembangkan rencana untuk menangani masalah yang teridentifikasi.

Praktik *High Performance Work System* sebagai peningkatan peluang untuk menginspirasi karyawan untuk menjadi kreatif, berbagi ide baru, memikul tanggung jawab untuk menetapkan tujuan dan menyelesaikan tugas yang diharapkan (Bhatti *et al.*, 2020). Kegiatan tersebut meliputi partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, kerja tim, desain pekerjaan yang fleksibel, berbagi pengetahuan penetapan tujuan, dan peningkatan otonomi pekerjaan (De Reuver, *et al* 2021). *High Performance Work System* yang dirancang dengan baik memiliki tiga dimensi yang saling memperkuat praktik SDM serta mencapai kinerja dan ketangkasan sehingga menghasilkan manajemen yang tangguh sehingga hal ini menstimulus resilience pada organisasi (Hanu and Khumalo, 2024 Shahzed *et al.*, 2019).

High Performance Work System pada seleksi karyawan yang selektif, pelatihan komprehensif, penilaian kinerja pengembangan, dan komponen sistem penghargaan yang adil, dapat meningkatkan keterampilan dan basis pengetahuan karyawan dan meningkatkan daya tahan karyawan (Gürlek, 2020). Pada organisasi, hal ini seperti

mengembangkan ketahanan melalui penerapan strategi dan praktik perusahaan yang fleksibel termasuk pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, formalisasi rendah, budaya terbuka yang fleksibel, dan kerja sama dengan mitra. Apa yang harus perusahaan lakukan yaitu memberikan dukungan yang memadai kepadakaryawan selama masa-masa sulit untuk mengurangi risiko yang terkait dengan masalah, seperti melalui loka karya pelatihan, memberi pengarahan dalam pengendalian diri, keterampilan kognitif dan perencanaan yang sukses, selain dukungan eksternal dari konteks dan hubungan di sekitarnya.

H3: *High Performance Work System* mempengaruhi *Organizational Reselience* untuk bertahan didalam organisasi secara positif dan signifikan

3.2.4 High-Performance Work System dan Knowledge

Absorptive Capacity

Praktik sumber daya manusia didalam organisasi tertentu harus bisa memicu dan meningkatkan perolehan pengetahuan, diseminasi, dan pembagian pengetahuan (Soo, 2017). Menurut Chang (2013) dan para ahli menunjukan bahwa peran praktik SDM dalam pengembangan *Knowledge Absorptive Capacity* perusahaan dapat secara positif mempengaruhi keberlangsungan perusahaan. Serangkaian praktik SDM yang saling berhubungan dan saling melengkapi sehingga dapat digunakan sebagai arahan karyawan untuk memperoleh, mengasimilasi, mengubah, serta menggunakan pengetahuan (Liao., 2021). Hal itu menjadikan *Knowledge Absorptive Capacity* dalam hal ini dipengaruhi oleh serangkaian praktik

SDM yang terdiri dari kepegawaian selektif, pelatihan komprehensif, penilaian kinerja pengembangan, dan komponen sistem penghargaan yang adil. Dalam penempatan staf selektif, pemilihan karyawan dengan pengetahuan dan keahlian tertentu sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan aktivitas manajemen pengetahuan (Gutierrez-Gutierrez, 2018).

Organisasi yang memiliki karyawan dilengkapi dengan keterampilan dan sikap yang sesuai untuk melakukan tugas organisasi dapat berkontribusi pada perusahaan melalui integrasi, asimilasi, dan penerapan pengetahuan yang diperoleh dari berbagai sumber (Chen & Huang, 2009). Kegiatan pelatihan komprehensif dapat berkontribusi untuk membangun bahasa dan visi bersama yang mendorong transfer, diseminasi, asimilasi, dan penerapan pengetahuan organisasi (Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle, 2012). Oleh karena itu organisasi sebaiknya meningkatkan kapasitas manajemen pengetahuan melalui praktik pelatihan yang komprehensif. Organisasi dapat memberi karyawan umpan balik yang sering dengan bantuan penilaian kinerja untuk memfasilitasi berbagi dan penyebaran pengetahuan (Y.-C. Liao et al., 2021). Pengetahuan baru yang diperoleh dari lingkungan eksternal dapat dibagikan dengan karyawan dalam proses penilaian kinerja pengembangan, yang dapat memfasilitasi penerapan pengetahuan pada proses organisasi (Cabrera & Cabrera, 2005). Di sisi lain sistem penghargaan yang adil diperlukan untuk memperkuat kapasitas penyerapan pengetahuan (Gope et al., 2018)

H4: *High Performance Work System* mempengaruhi *Knowledge Absorptive Capacity* organisasi secara positif dan signifikan

3.2.5 Intellectual Capital dan Organizational Ambidexterity

Kajian Kang and Snell (2009) yang menjelaskan bahwa eksploitasi dan eksplorasi akan didukung oleh *Intellectual Capital* melalui pengetahuan yang beragam. Lingkungan kerja yang tepat sangat penting untuk menyebarkan *Intellectual Capital* guna berkontribusi pada pengembangan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi (Asiaei, et al., 2018). *Social Capital* yang merupakan Indikator dari *Intellectual Capital* memberikan dukungan untuk membantu karyawan mengenali pengetahuan untuk mengeksplorasi peluang baru (Chowdhury et al., 2018). Pada hakikatnya, social capital berfungsi sebagai basis fundamental direktori pengetahuan yang dibagikan di antara para karyawan, yang memungkinkan mereka meningkatkan kemampuannya untuk mendorong eksplorasi dan eksploitasi inovasi.(Taleb and Pheniqi, 2023)

Begitu juga dengan studi Gürlek (2020) yang menekankan bahwa *Intellectual Capital* sangat penting bagi organisasi untuk menerapkan strategi inovasi eksploratif dan eksploitatif pada saat yang bersamaan. Masing-masing dimensi *Intellectual Capital* dapat menjelaskan pendekatan eksploratif dan eksploitatif dari sudut pandang yang sama. Implementasi kedua strategi tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang melibatkan karyawan yang terampil dan berpengetahuan.

Tenaga kerja yang terampil dan kreatif dapat melakukan banyak peran, memenuhi berbagai tugas, dan terlibat dalam perilaku yang berbeda pada saat yang sama, dengan demikian membuka jalan bagi penerapan strategi eksploratif dan eksploitatif secara bersamaan. Karena karyawan

yang memenuhi syarat biasanya memiliki kapasitas untuk melakukan banyak tugas, mereka mampu memahami dan mengikuti sejumlah kegiatan yang kontradiktif dan secara efektif mengalokasikan sumber daya mereka sesuai dengan tuntutan strategi eksploratif dan eksploitatif yang berbeda. Di sisi lain, organisasi juga membutuhkan elemen *Structural Capital* seperti rutinitas, prosedur, sistem pengetahuan, perangkat keras, dan basis data perangkat lunak untuk mengembangkan produk baru dan untuk meningkatkan yang sudah ada. Karena semua pengetahuan mengenai infrastruktur organisasi saat ini tertanam dalam *Structural Capital* (Gürlek, 2021).

Hal ini tidak hanya mempermudah pemanfaatan pengetahuan yang ada tetapi juga efektif dalam membawa pengetahuan baru kedalam organisasi karena meliputi sistem pengetahuan dan basis data. Oleh karena itu, *Structural Capital* dapat mendukung penerapan strategi eksploratif dan eksploitatif secara simultan dalam suatu organisasi. Selain itu, aliran pengetahuan dari pemangku kepentingan eksternal berguna untuk harmonisasi kedua strategi tersebut. Dengan cara menyediakan organisasi dengan akses ke berbagai pengetahuan, keterampilan, dan praktik terbaik di lingkungan eksternal, *Relational Capital* dapat memfasilitasi penerapan strategi eksplorasi dan eksploitatif secara simultan. Dimensi *Human Capital* meningkatkan ambidexterity organisasi. Dimensi *Intellectual Capital* dapat saling melengkapi satu sama lain. Kehadiran kolektif dari semua dimensi dalam organisasi dapat menciptakan sinergi dan memfasilitasi UMKM untuk memanfaatkan produk yang ada sambil mengembangkan yang baru (Gürlek, 2020). Berdasarkan pembahasan

teoritis diatas, hipotesis berikut diajukan:

H5: *Intellectual Capital* mempengaruhi *Organizational Ambidexterity* secara positif dan signifikan

3.2.6 Intellectual Capital dan Organization Resilience

Penelitian yang dilakukan oleh Daou (2019) menunjukkan bahwa *Organizational Resilience* memiliki peran penting dalam kewirausahaan dan menciptakan optimisme pengusaha dalam memberikan motivasi sehingga mengurangi pemikiran negatif yang timbul dari kesulitan. Kajian yang dilakukan oleh (Zhaxylyk, 2020) menyimpulkan dalam psikologi, *Resilience* adalah kemampuan terus menerus untuk memberikan pengaruh positif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan manusia. Hal ini merupakan kemampuan dalam menyesuaikan sumber daya fisik, sosial, budaya dan psikologis guna meningkatkan kesejahteraan serta kemampuan untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya tersebut secara efektif untuk mencapai suatu tujuan.

Intellectual Capital merupakan pengetahuan kolektif, keterampilan, dan aset tidak berwujud yang dimiliki dan digunakan organisasi untuk mencapai tujuan strategis dan menciptakan nilai (Abbas, 2022). *Intellectual Capital* mencakup tiga kategori utama: modal manusia, modal organisasi, dan modal eksternal. Hal ini dinyatakan sebagai paket aset dan sumber daya tak berwujud berdasarkan pengetahuan, keterampilan, pembelajaran, inovasi, dan hubungan. Pengusaha yang beroperasi dalam konteks ini hanya untuk bertahan dari kondisi yang

merugikan. *Intellectual Capital* dapat sebagai cara bagi para pengusaha untuk bertahan dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. Oleh karena itu, *Organizational Resilience* telah memberikan lensa yang bermanfaat bagi UMKM untuk memahami apakah dan bagaimana pengusaha dalam lingkungan yang menantang ini dapat bertahan karena UMKM dihadapkan pada perubahan lingkungan eksternal, dan mereka harus menetapkan strategi yang tepat dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai ketahanan.

H6: *Intellectual Capital* mempengaruhi *Organizational Resilience* secara positif dan signifikan.

3.2.7 Intellectual Capital dan Knowledge Absorptive Capacity

Intellectual Capital dapat memperkuat *Knowledge Absorptive Capacity* melalui fasilitas proses pengetahuan dalam organisasi. Pada penelitian Mariano and Walter (2015) menunjukkan *Knowledge Absorptive Capacity* berkaitan erat dengan faktor *Intellectual Capital* untuk menentukan penyerapan pengetahuan eksternal. Proses penyerapan mengacu pada akuisisi (mengidentifikasi), asimilasi (menganalisis), transformasi (penggabungan pengetahuan) dan eksploitasi (transformasi pengetahuan eksternal), akibatnya faktor *Intellectual Capital* menjadi komponen utama dari *Knowledge Absorptive Capacity* untuk memahami bahwa pengetahuan tidak hanya dapat dikelola untuk memfasilitasi penyerapan tetapi juga untuk membantu organisasi dalam pengenalan, identifikasi dan penerapan pengetahuan baru yang relevan.

Pada literature Ahmed, et al., (2024) *Intellectual Capital* yang

dianggap mampu memperoleh pengakuan di bidang manajemen strategis dan sekarang dianggap sebagai sumber penting untuk memaksimalkan nilai organisasi dapat sebagai jembatan dalam penyerapan pengetahuan yang digambarkan sebagai kapasitas organisasi untuk memperoleh ide, menggabungkan, menyelaraskannya dengan pengetahuan yang ada, dan menerapkannya secara efektif. Soo, *et.al.*, (2017) juga menjelaskan peningkatan IC akan memanfaatkan proses inti kapasitas penyerapan (yaitu, perolehan, asimilasi, transformasi, dan eksploitasi) dalam sebuah perusahaan.

H7: *Intellectual Capital* mempengaruhi *Knowledge Absorptive Capacity* organisasi secara positif dan signifikan

3.2.8 Intellectual Capital Memediasi Pengaruh High Performance Work System terhadap Organizational Ambidexterity

Beberapa peneliti mengungkapkan *High Performance Work System* memiliki efek langsung ataupun tidak langsung pada *Organizational Ambidexterity*. Misalnya Caniëls & Veld (2019) dan Ijigu et al (2022) melaporkan bahwa *High Performance Work System* secara langsung mempengaruhi *Organizational Ambidexterity* dan *Employee Ambidexterity*. Kemudian Gürlek (2020) dan Chang et al (2013) menggunakan *High Performance Work System* pada tingkat perusahaan dan hasilnya secara tidak langsung mempengaruhi melalui SDM, namun sebagian mengabaikan peran mediasi *Intellectual Capital*. Penelitian gurleck juga menunjukkan hubungan langsung terhadap *Organizational Ambidexterity* pada industri perhotelan tidak terbukti berpengaruh dan untuk mengurangi

kekurangan ini, diharapkan *High Performance Work System* dalam UMKM dapat meningkatkan *Organizational Ambidexterity* melalui *Intellectual Capital* dengan menyediakan kemampuan yang diperlukan dalam mengimplementasikan dua strategi pada saat yang sama secara seimbang sehingga *Organizational Ambidexterity* akan meningkat.

H8: *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan memediasi *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*

3.2.9 Intellectual Capital Memediasi Pengaruh High-Performance Work System terhadap Organizational Resilience

Organizational Resilience telah memberikan lensa yang bermanfaat bagi UMKM untuk memahami apakah dan bagaimana pengusaha dalam lingkungan yang menantang ini dapat bertahan karena UMKM dihadapkan pada perubahan lingkungan eksternal, dan mereka harus menetapkan strategi yang tepat dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai ketahanan. Pada organisasi, hal ini seperti mengembangkan ketahanan melalui penerapan strategi dan praktik perusahaan yang fleksibel termasuk pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, formalisasi rendah, budaya terbuka yang fleksibel, dan kerja sama dengan mitra (Gürlek, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Daou (2019) menunjukkan bahwa *Organizational Resilience* memiliki peran penting dalam kewirausahaan dan menciptakan optimisme pengusaha dalam memberikan motivasi sehingga mengurangi pemikiran negatif yang timbul dari kesulitan. Kajian yang dilakukan oleh (Zhaxylyk, 2020) menyimpulkan dalam psikologi,

Resilience adalah kemampuan terus menerus untuk memberikan pengaruh positif sesuai dengan keinginan dan kebutuhan manusia.

Mempertahankan perusahaan dapat dilakukan dengan cara memberikan dukungan yang memadai kepadakaryawan selama masa-masa sulit untuk mengurangi risiko yang terkait dengan masalah, seperti melalui lokakarya pelatihan, memberi pengarahan dalam pengendalian diri, keterampilan kognitif dan perencanaan yang sukses, selain dukungan eksternal dari konteks dan hubungan di sekitarnya, oleh karena itu *High Performance Work System* pada seleksi karyawan yang selektif, pelatihan komprehensif, penilaian kinerja pengembangan, dan komponen system penghargaan yang adil, dapat meningkatkan keterampilan dan basis pengetahuan karyawan dan meningkatkan daya tahan karyawan (Gürlek, 2020).

H9: *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan memediasi *High-Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience*

3.2.10 Intellectual Capital memediasi pengaruh High-Performance Work System terhadap Knowledge Absorptive Capacity

Serangkaian praktik SDM yang saling berhubungan dan saling melengkapi sehingga dapat digunakan sebagai arahan karyawan untuk memperoleh, mengasimilasi, mengubah, serta menggunakan pengetahuan (Liao., 2021). *Knowledge Absorptive Capacity* dalam hal ini dipengaruhi oleh serangkaian praktik SDM yang terdiri dari kepegawaian selektif, pelatihan komprehensif, penilaian kinerja pengembangan, dan komponen sistem penghargaan yang adil. Pada penempatan staf selektif, pemilihan karyawan dengan pengetahuan dan keahlian tertentu sangat penting

bagi perusahaan untuk melakukan aktivitas manajemen pengetahuan (Gutierrez-Gutierrez, 2018). Kedua hal bisatercapai untuk sebuah keunggulan kompetitif dibutuhkan implementasi *Intellectual Capital*, karena sesuai yang seperti dijelaskan oleh Gürlek (2020) tentang kesuksesan perusahaan dapat dijelaskan atas dasar sumber daya berharga langka, tak ada bandingannya, dan tidak tergantikan yang dimiliki oleh organisasi.

H10 : *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan memediasi *High-Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*

3.2.11 Islamic Spiritual Memoderasi High Performance Work System dan Organizational Ambidexterity

Islamic Spirituality menurut Asutay (2022) meliputi semua dengan berimplikasi pada setiap aspek kehidupan, termasuk kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Spiritualitas umumnya terkait dengan agama, tetapi ada nuansa penting yaitu agama, yang didasarkan pada keyakinan, nilai dan praktik, mengacu pada kondisi formal dan seringkali bersifat umum, sedangkan spiritualitas sebagai keadaan atau cara hidup dikaitkan dengan keinginan untuk mengalami kekuatan ilahi. Selain itu, agama mencakup *behaviorisme*, sedangkan spiritualitas dikaitkan dengan perasaan positif tentang lingkungan yang ditempati seseorang.

Islam sangat menekankan spiritualitas termasuk di tempat kerja sehingga organisasi yang dapat memberikan dukungan bagi anggotanya dengan cara memfasilitasi seperti membuat sistem praktek SDM yang baik

sebagai wujud implementasi dari *High Performance Work System*, misalnya dalam rangka pengembangan karyawan. Karyawan yang memiliki *Islamic Spirituality* tinggi memiliki keinginan untuk mengembangkan kemampuan tanpa paksaan sehingga lebih mudah menciptakan ambidexteritas. Orang dengan tingkat spiritualitas yang lebih tinggi memiliki kehidupan yang lebih baik, lebih bahagia, dan lebih produktif di tempat kerja yang mengarah pada kepuasan kerja, yang berkontribusi pada kinerja organisasi, sehingga lebih mudah menciptakan ambideteritas. *Islamic Spirituality* dapat memotivasi anggotanya memiliki rasa ingin saling membantu memecahkan masalah organisasi melalui solidaritas dan kerja sama (Kurtet al., 2020).

Penelitian sebelumnya oleh Adamu, I. Et al (2011) menjelaskan bahwa spiritualitas dalam kewirausahaan menyajikan analisis konseptual yang berdampak pada motivasi kewirausahaan, kinerja, dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial. Selain itu, pada kajian Mubarak dkk. (2014) menunjukkan bahwa spiritualitas merupakan aspek esensial dari kewirausahaan Islam yang terkait dengan sikap nilai-nilai internal agama sebagai solusi akhir.

Islamic Spirituality membuka wacana baru dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang mengedepankan nilai-nilai hati nurani sebagai pedoman agar selalu berada pada jalan yang lurus (Eman Ahmed, 2020). Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sumber daya perusahaan yang bersifat dinamis sehingga diperlukan penanganan yang khusus. Peran manajer dan karyawan sangat penting bagi bisnis, dan kebaikan harus dimulai dari manajer, jika manajernya perusahaan memiliki manajer yang

baik, mereka akan mampu memberikan arahan yang baik kepada bawahannya. Kembali ke manajer atau pelaku usaha, sebagai pemimpin dalam bisnis, keteladanan merupakan aspek vital yang harus dimiliki oleh seorang manajer atau pemimpin (Saputra, 2022).

Hal ini merupakan pondasi kuat bagi para pemilik usaha untuk memiliki tanggung jawab penuh mempertahankan usahanya untuk menghidupi keluarga karyawan dari lapangan pekerjaan karyawan, semakin berkembang usahanya, akan semakin banyak pula lapangan pekerjaan, dan semakin luas rezeki jika niat dan ketulusan untuk mensejahterakan karyawan semakin tinggi. mempertahankan usaha untuk pada tahap yang lebih baik tentunya dengan cara implementasi ilmu bisnis yang terus dikembangkan.

H11: *Islamic Spirituality* memoderasi *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity* secara positif dan signifikan.

3.2.12 *Islamic Spirituality* Memoderasi *High Performance Work System* dan *Organizational Resilience*

Islamic Spirituality sebagai penguat hubungan antara variable diharapkan dapat menghasilkan organisasi yang memiliki daya tahan dalam kondisi apapun sehingga tetap berjuang untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi khususnya. Menjadi spiritual tidak berarti mempraktikkan suatu agama, namun semua organisasi dapat memiliki sistem nilai spiritual yang kuat, sehingga menjadi organisasi yang memiliki budaya Islam yang kuat. Borquist and De Bruin (2019) menjelaskan

bahwa spiritualitas melibatkan proses kognitif tingkat tinggi dan mengintegrasikan nilai-nilai moral, sosial dan agama dalam mendorong keberhasilan usaha, misalnya pola pikir spiritual adalah pedoman dan strategi penting pada orientasi kewirausahaan.

Pada organisasi, hal ini seperti mengembangkan ketahanan melalui penerapan strategi dan praktik perusahaan yang fleksibel termasuk pengambilan keputusan yang terdesentralisasi, formalisasi rendah, budaya terbuka yang fleksibel, dan kerja sama dengan mitra. Apa yang harus perusahaan lakukan yaitu memberikan dukungan yang memadai kepada karyawan selama masa-masa sulit untuk mengurangi risiko yang terkait dengan masalah, seperti melalui lokakarya pelatihan, memberi pengarahan dalam pengendalian diri, keterampilan kognitif dan perencanaan yang sukses, selain dukungan eksternal dari konteks dan hubungan di sekitarnya. *High Performance Work System* pada seleksi karyawan yang selektif, pelatihan komprehensif, penilaian kinerja pengembangan, dan komponen system penghargaan yang adil, dapat meningkatkan keterampilan dan basis pengetahuan karyawan dan meningkatkan daya tahan karyawan (Gürlek, 2020).

H12: *Islamic Spirituality* memoderasi *High Performance Work System* dan *Organizational Resilience* secara positif dan signifikan.

3.2.13 Islamic Spirituality Memoderasi High Performance Work System dan Knowledge Absorptive Capacity

Kewirausahaan dalam perspektif islam adalah perilaku seseorang dalam mendapatkan peluang melalui optimalisasi sumber daya

berdasarkan etos kerja muslim. Etos kerja seorang muslim merupakan sikap kepribadian yang melahirkan keyakinan yang sangat mendalam bahwa bekerja tidak hanya untuk memuliakan diri sendiri dan menunjukkan kemanusiaannya tetapi juga sebagai perwujudan amal saleh, sehingga bekerja berdasarkan prinsip-prinsip keimanan tidak hanya menunjukkan sebagai seorang muslim tetapi juga untuk mengangkat harkat dan martabatnya sebagai hamba Allah dengan menjadikan dirinya sebagai sosok yang dapat dipercaya, menampilkan dirinya sebagai manusia yang amanah. Pada prinsipnya, etika ekonomi pada hakekatnya adalah menjalankan bisnis yang jujur dengan akidah agama. (Fizza Ishaq and Abbass, 2020)

Mengenai peran *Islamic Spirituality* sebagai moderasi atas *High Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* karyawan. Dalam konteks pembuatan sistem praktik SDM sebagai fasilitas dalam penyerapan pengetahuan eksternal dan internal, karyawan yang memiliki rasa bahwa bekerja merupakan bagian dari ibadah dan setiap manusia muslim wajib mencari ilmu sebanyak-banyaknya. Menuntut ilmu adalah suatu hal yang sangat penting untuk mewujudkan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat. Tanpa adanya ilmu, manusia tidak bisa melakukan segala hal. Pada penelitian bekerja dengan tujuan mencari nafkah perlu ilmu, beribadah membutuhkan ilmu hingga makan dan minumpun memerlukan ilmu. Menuntut ilmu dengan cara apapun bahkan merupakan kewajiban seseorang sebagai hamba Allah SWT (Lubis, 2016). Menyerap pengetahuan dengan cara akuisisi, eksplorasi, dan transformasi merupakan beberapa cara dalam bentuk mencari ilmu yang

berguna untuk diri sendiri hingga bermanfaat bagi perusahaan dimana manusia itu bekerja.

H13: *Islamic Spirituality* memoderasi *High Performance Work System* dan *Knowledge Absorptive Capacity* secara positif dan signifikan

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini merupakan kategori penelitian eksplanasi (*explanatory research*) yakni penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan dan menguji teori atau hipotesis guna memperkuat atau menolak teori atau hipotesis yang sudah ada atau diajukan sebelumnya. Cooley (1978) menjelaskan bahwa studi eksplanatori melibatkan identifikasi hipotesis kausal, estimasi model kausal, dan pengujian validitas model dan hipotesis hasil dari identifikasi dan estimasi sebelumnya. Studi eksplanatori akan melibatkan proses pengumpulan data secara kuantitatif, data kuantitatif dapat digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai masalah penelitian (Subedi, 2016). Studi eksplanatori dalam sejumlah literatur dikatakan identik dengan penelitian kuantitatif.

Penelitian kuantitatif melibatkan pengumpulan data sehingga informasi dapat diukur dan dapat dijadikan sasaran perlakuan statistik untuk mendukung atau menyangkal klaim pengetahuan alternatif (Williams, 2007). Selain itu, penelitian kuantitatif pada umumnya juga akan menggunakan metode survei sebagai langkah untuk memperoleh data. Penelitian ini menggunakan filosofi positivism dengan pengembangan teori deduktif. Merujuk pada kajian Saunders et al., (2019) mengenai pendekatan epistemologi yang menekankan pada pengetahuan yang dapat diamati secara empiris dan verifikasi melalui bukti-bukti yang objektif. Dalam konteks riset, pendekatan ini menganggap bahwa pengetahuan dapat diperoleh melalui observasi yang sistematis, pengukuran, dan analisis data, dengan tujuan untuk mengidentifikasi pola

atau hukum-hukum umum yang berlaku. Dalam metodologi riset, pendekatan positivism ini menekankan pada penggunaan metode ilmiah yang ketat, seperti eksperimen dan survei, untuk mengumpulkan data yang dapat diverifikasi secara empiris. Pendekatan ini sering diterapkan dalam ilmu sosial dan ilmu alam untuk membangun teori yang didasarkan pada data yang dapat diuji dan diukur.

Dalam konteks spesifik penelitian, Saunders et al., (2019) dalam bukunya "*Research Methods for Business Students*" (terbitan pertama pada tahun 1997) membahas pendekatan positivism serta pendekatan lainnya dalam merancang dan menjalankan penelitian bisnis. Literature tersebut menyoroti pentingnya metodologi yang tepat dan rasional dalam memastikan validitas dan reliabilitas temuan penelitian. Penelitian ilmiah tentunya harus memiliki desain atau kerangka penelitian yang terstruktur dan sistematis agar penelitian dapat berjalan dengan baik dan menghasilkan penelitian yang berkualitas.

4.1. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan cetak biru yang memandu proses penelitian dengan meletakkan bagaimana sebuah penelitian akan bergerak dari tujuan atau pertanyaan ke hasil penelitian (Abduljabbr et al., 2012). Selain itu, desain penelitian juga disampaikan sebagai proses perencanaan komprehensif untuk mengumpulkan dan menganalisis data untuk meningkatkan pemahaman tentang topik tertentu. Dalam konteks penelitian ini, terdapat beberapa poin perencanaan atau desain penelitian kuantitatif yang dijelaskan pada tabel di bawah, diantaranya.

Tabel. 4.1.
Desain Penelitian

No	Desain Penelitian	Keterangan
1	Identifikasi Topik Penelitian	Mengidentifikasi area topik yang luas untuk penelitian yang relevan dalam bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).
2	Menjelaskan latar belakang masalah	Melengkapi tinjauan literatur guna menentukan latar belakang masalah termasuk kebutuhan atau kesenjangan yang akan dibahas dalam penelitian disertasi. Kemudian menggunakan latar belakang untuk mengembangkan rumusan masalah pada langkah 4.
3	Identifikasi Teori, Model, Konsep serta Tema Penelitian	Mengidentifikasi model, teori, dan konsep potensial guna menyediakan kerangka teoritis untuk melakukan penelitian. Kemudian, mengidentifikasi topik penelitian dan tema terkait dengan topik penelitian yang akan membantu membingkai poin rencana penelitian. Selanjutnya, menggunakan model, teori, dan/atau konsep untuk mengembangkan pertanyaan penelitian pada langkah 5.
4	Mengembangkan Rumusan Masalah	Mengembangkan rumusan masalah yang jelas, sederhana, satu kalimat yang mendefinisikan masalah, atau celah, yang akan ditangani oleh penelitian.
5	Mengembangkan Pertanyaan Penelitian	Mengembangkan satu set pertanyaan penelitian yang akan menentukan data yang dibutuhkan untuk mengatasi pernyataan masalah.
6	Identifikasi Orisinalitas Penelitian	Mengidentifikasi kontribusi orisinalitas yang signifikan pada bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

7	Mengembangkan Literatur dan Hipotesis Penelitian	Mengidentifikasi landasan teori dan tinjauan pustaka yang relevan dengan sifat masalah penelitian dan mengembangkan hipotesis yang mendefinisikan variabel yang akan menjadi fokus penelitian.
8	Merancang Desain Penelitian	Merancang metodologi dan desain penelitian yang paling tepat dengan mempertimbangkan pertanyaan penelitian atau hipotesis serta realitas waktu, sumber daya, dan kemungkinan ukuran sampel.
9	Identifikasi Populasi dan Sampel	Mengidentifikasi target populasi potensial yang dapat diakses oleh peneliti untuk mengumpulkan data, dan menentukan jumlah sampel ideal mengingat ukuran sampel studi kuantitatif menyesuaikan dengan strategi analisis data yang akan digunakan
10	Mengembangkan Rencana Pengumpulan Data	Mengidentifikasi data untuk menjawab pertanyaan penelitian atau hipotesis dan bagaimana langkah mengumpulkan data (misalnya, wawancara, kelompok fokus, observasi, instrumen atau survei yang diuji dan divalidasi, database, media publik, dan lain sebagainya). Pada tahapan ini juga dilakukan pengembangan terhadap skala pengukuran instrumen dan langkah dalam pengisian data.
11	Identifikasi Strategi Analisis Data	Mengidentifikasi metode analisis data yang sesuai, berdasarkan desain, untuk menjawab pertanyaan penelitian dan langkah-langkah yang terlibat dalam analisis data (meliputi pengujian kualitas instrumen dan pengujian hipotesis penelitian).
12	Identifikasi dan Interpretasi Temuan Penelitian	Mengkonfirmasi hasil mengenai hipotesis diterima atau ditolak, dan menginterpretasi hasil penelitian berdasarkan pada landasan teoritis dan empiris.
13	Mendeskrripsikan Implikasi Penelitian	Mendeskrripsikan kontribusi signifikan penelitian dari aspek teoritis dan praktis serta penerapan untuk penelitian di masa depan.

4.2. Data dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan pada penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer diperoleh langsung dari sumber aslinya atau responden melalui angket atau kuesioner yang telah dirancang berdasarkan tujuan dan kebutuhan data penelitian. Kemudian, data sekunder yang berisi daftar nama dan detail UMKM yang diperoleh langsung dari dinas perindustrian provinsi Yogyakarta dan Jawa Tengah. Selain itu, data sekunder yang berisi informasi pribadi karyawan diperoleh langsung dari UMKM yang menjadi subjek penelitian. Data sekunder berfungsi sebagai data penunjang untuk melakukan analisa deskripsi terkait responden penelitian.

Populasi dan Sampel

Unit analisis pada penelitian ini yaitu para pemilik atau manajer UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah. Tercatat sedikitnya 1.457.126 unit UMKM di Jawa Tengah dan di Yogyakarta sebesar 235.899 unit UMKM menurut Data BPS. Penelitian ini menentukan unit usaha menengah yang memiliki keuntungan sebesar Rp 2.500.000.000 sampai dengan Rp 50.000.000.000 per tahun. Sementara kekayaan bersih yang dimiliki oleh usaha menengah sebesar Rp 500.000.000 per tahun. Selain asset dan keuntungan, kriteria lain adalah unit usaha yang sudah memiliki legalitas minimal *Commanditaire Vennootschap* (CV), dengan karyawan sekitar kurang lebih 10 (sepuluh) orang. Setelah menentukan jumlah populasi penelitian, langkah selanjutnya yaitu menentukan jumlah sampel penelitian.

Penelitian yang baik ditandai dengan pengambilan sampel yang cermat, pengukuran yang tepat, serta desain dan analisis yang canggih dalam pengujian hipotesis yang berasal dari hukum umum sementara (Behling, 1980). Karena pemilihan strategi pengujian dan analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan SEM dengan *software* AMOS, sehingga jumlah sampel yang dibutuhkan berkisar antara 100 sampai dengan 200 sampel (Hair *et al.*, 2014). Penentuan jumlah sampel tentunya sangat penting untuk jenis penelitian kuantitatif, hal ini bertujuan supaya jumlah sampel yang diperoleh dapat mewakili populasi dalam penelitian. Penentuan jumlah sample dalam peneltian ini menggunakan minimal 10 x jumlah variabel, namun untuk menyesuaikan kebutuhan data *software* AMOS, maka jumlah sampel yang akan digunakan antara 100 sampai 200.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian akan dilakukan pada sejumlah pelaku UMKM yang tersebar di Provinsi Jawa Tengah dan DIY.

Pemilihan lokasi penelitian pada empat kota dan kabupaten di Daerah Istimewa Yogyakarta serta empat kota di Jawa Tengah didasarkan atas beberapa pertimbangan. DIY berkontribusi sebesar 95% terhadap perekonomian daerah dan memiliki kondisi pasar yang kompetitif sehingga mendorong penciptaan produk-produk kreatif dan inovatif serta sebagian besar dikelola oleh kalangan milenial dan muda mudi yang memiliki kualitas mumpuni (Sidik *et al.*, 2023). Keistimewaan lainnya terdapat pada UMKM Jawa Tengah yang memiliki peran strategis dalam menopang dan menggerakkan roda perekonomian daerah serta

berkontribusi sekitar 50% dalam mengentaskan kemiskinan. Pada tahun 2024 UMKM Jawa Tengah berhasil membukukan transaksi belanja melalui e-Blankon senilai 263,9 M dan memiliki faktor pendukung seperti keunggulan bahan baku lokal serta sumber alam dan bahan baku melimpah (Suwiknyo, 2020). Keberadaan responden UMKM pada penelitian ini memiliki letak geografis yang dapat dijangkau oleh peneliti sehingga kemudahan akses untuk menemui beberapa pemilik ataupun pimpinan perusahaan dapat dilakukan. Mengenai prosedur penentuan lokasi penelitian dilakukan berdasarkan lokasi UMKM sesuai dengan jenis usaha yaitu *craft*, *fashion*, kuliner, dan jasa yang mudah dijangkau dan ditemukan, hingga jumlah sampel yang diperoleh cukup mewakili populasi dan sesuai kriteria jumlah sampel ideal dengan strategi analisis menggunakan pendekatan *structural equation modeling* (SEM).

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode survei atau observasi lapangan dengan menyebarkan angket yang berupa kuesioner. Peneliti secara langsung mendistribusikan, menyampaikan, dan membimbing subjek penelitian untuk mengisi daftar pernyataan yang dimuat dalam kuesioner. Pendistribusian kuesioner dilakukan secara pribadi dan dengan bantuan dari manajer maupun supervisor pada masing-masing UMKM. Ketika kuesioner yang telah didistribusikan kembali atau diterima sesuai jumlah sampel yang dibutuhkan, maka akan dilakukan seleksi untuk mendapatkan sampel yang sesuai kriteria penelitian kemudian barulah akan dilakukan pengujian data. Terakhir, penelitian ini

juga akan melakukan sesi wawancara terbuka dengan sejumlah subjek penelitian guna memperkuat hasil temuan penelitian. Wawancara terbuka akan dilakukan secara acak kepada sejumlah subjek penelitian hingga memperoleh alasan yang cukup untuk menjawab temuan penelitian.

Selanjutnya penelitian juga akan menerapkan model survei daring dengan memanfaatkan fasilitas jejaring internet yakni *google form* dan beberapa fitur sosial media seperti whatsapp, facebook, instagram, dan email. Survei tentunya akan dilakukan menggunakan angket atau kuesioner yang telah disusun berdasarkan variabel penelitian.

Kuesioner tersebut berisi item-item pernyataan yang dianggap mampu mewakili perasaan atau kondisi yang dialami subjek atau responden penelitian. Item-item pernyataan pada kuesioner disusun menggunakan model enam skala yang mengacu pada *Likert Scale*, hal ini dilakukan untuk memperoleh data yang bersifat interval dan dapat menghasilkan keandalan instrumen (reliabilitas) yang lebih tinggi.

Dalam sebuah studi *social psychology* yang dilakukan (Komorita, 1963) dan (Komorita & Graham, 1965), studi tersebut menemukan bahwa skala enam poin (*six point scale*) menghasilkan reliabilitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan skala dua poin (*two point scale*) terutama pada *set item* yang bersifat heterogen. Selanjutnya, temuan yang sama juga disampaikan (Chang, 1994) dalam sebuah studi *psychology* yang membahas mengenai perbandingan antara model skala empat poin (*four point scale*) dengan model skala enam poin (*six point scale*) dalam menghasilkan tingkat reliabilitas dan validitas, dalam studi tersebut model enam skala terbukti memiliki tingkat validitas dan reliabilitas lebih tinggi

dibandingkan dengan model empat skala. Hal ini dikarenakan adanya tambahan pilihan item pengukuran menjadikan model enam skala lebih sistematis (Chang, 1994).

Model enam skala pada dasarnya didesain untuk memberikan kemudahan bagi subjek atau responden penelitian dalam menuangkan isi pikiran dan perasaannya pada setiap item pernyataan penelitian dengan sejumlah alternatif jawaban berupa: sangat setuju , setuju , Agak Setuju, agak tidak setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. Berikut Tabel alternatif jawaban responden penelitian yang dimuat dalam enam poin skala (Chang, 1994) yaitu:

Tabel 4.2.
Alternatif Jawaban Responden

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor
SS	Sangat Setuju	6
S	Setuju	5
KK	Agak Setuju	4
J	Agak Tidak Setuju	3
SJ	Tidak Setuju	2
TP	Sangat Tidak Setuju	1

Selanjutnya, sangat penting untuk melakukan pengelompokan interval guna memberikan batasan nilai sehingga dapat dilakukan penilaian yang tepat atas pilihan jawaban responden penelitian. Pilihan jawaban responden akan dirata-ratakan untuk setiap konstruk penelitian. Dalam konteks ini, pengelompokan interval merujuk pada gagasan (Pimentel, 2019) mengenai enam poin skala *likert*, yaitu:

- Interval 1,00 sampai 1,82 dikategorikan Sangat Tidak Setuju
- Interval 1,83 sampai 2,65 dikategorikan Tidak Setuju
- Interval 2,66 sampai 3,48 dikategorikan Agak Tidak Setuju

- Interval 3,49 sampai 4,31 dikategorikan Agak Setuju
- Interval 4,32 sampai 5,14 dikategorikan Setuju
- Interval 5,15 sampai 6,00 dikategorikan Sangat Setuju

Metode Sampling

Mekanisme pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini yakni *non-probability sampling* atau *non-random sampling* yang lebih spesifik pada *convenience purposive sampling*. Penelitian ini akan melibatkan kombinasi dua metode sampling yaitu *convenience* dan *purposive*.

Convenience sampling disebut sebagai salah satu jenis metode pengambilan sampel *non-probability* dimana anggota populasi dipilih sebagai sampel jika mereka memenuhi kriteria praktis tertentu seperti kedekatan geografis, ketersediaan pada waktu tertentu, mudah diakses, dan kemauan menjadi suka relawan atau responden penelitian (Dornyei, 2007). Selanjutnya, *purposive sampling* merupakan salah satu bagian dari metode pengambilan sampel *non-probability* yang dijelaskan sebagai metode sampling berdasarkan maksud dan tujuan dari sebuah penelitian (Andrade, 2021).

Alasan mendasar mengenai pemilihan *convenience sampling* sebagai metode sampling adalah lokasi anggota populasi penelitian yaitu pemilik atau pemimpin UMKM dan tersebar pada lokasi yang berbeda-beda pada setiap wilayah di Daerah Istimewa Yogyakarta, sehingga observasi dan pendistribusian kuesioner akan dilakukan dengan mendatangi secara langsung masing-masing unit UMKM yang secara

kebetulan dijumpai dan dilalui peneliti selama proses penelitian berlangsung. Setelah jumlah sampel tertentu diperoleh dengan metode *convenience sampling*, metode sampling dilanjutkan dengan metode *purposive sampling*. Alasan mendasar mengenai penggunaan metode *purposive sampling* yakni mengingat maksud dan tujuan penelitian, jenis orang tertentu mungkin memiliki pandangan yang berbeda dan penting tentang ide-ide dan isu-isu yang dipertanyakan dan oleh karenanya perlu dimasukkan dalam sampel (Campbell et al., 2020) & (Robinson, 2014). Dalam konteks penelitian ini, terdapat beberapakriteria pemilihan sampel yang digunakan, diantaranya; UMKM yang memiliki keuntungan sebesar Rp 2.500.000.000 sampai dengan Rp 50.000.000.000 per tahun. Sementara kekayaan bersih yang dimiliki oleh usaha menengah sebesar Rp 500.000.000 per tahun. Selain asset dan keuntungan, kriteria lain adalah unit usaha yang sudah memiliki legalitas minimal *commanditaire vennootschap* (CV) dengan karyawan kurang lebih 10 (sepuluh) orang.

Pemilihan kriteria memiliki beberapa alasan, pertama karena topik yang diangkat penelitian ini mengenai UMKM, Strategi pengembangan UMKM dan yang harus menguasai tentang strategi pengembangan UMKM dari segi struktur inovasi hingga *workplace* adalah Owner atau pimpinan sehingga hal ini menjadi dasar dalam pemilihan sampel yaitu Pemilik/Manajer/Supervisor. Kedua, Pemilihan lokasi UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah karena dari segi geografis terdekat dengan domisili peneliti sehingga dapat dijangkaulebih mudah.

4.3. Definisi Variabel Operasional

Tabel 4.3
Definisi Variabel Operasional

No	Variabel	Definisi	Pencetus
1	High Performance Work System	High Performance Work System merupakan strategi kesesuaian internal dan eksternal sistem dalam organisasi agar dapat saling melengkapi dan mengintegrasikan serta mengeksplorasi potensi diantara Human Resources Management Practices yang bertujuan untuk keunggulan kompetitif berkelanjutan	Boxall & Macky (2009), Purcell (1999)
2	Intellectual Capital	Sumber daya yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan tidak tergantikan sehingga memberi organisasi keunggulan kompetitif	J. Barney (1986)
3	Islamic Spirituality	Konsep spiritualitas dalam Islam melibatkan aspek karyawan dan organisasi melalui kerja sebagai bentuk ibadah.	Asutaym (2022)
4	Organizational Ambidexterity	Kemampuan untuk mencapai pembaharuan inovatif dengan terus meningkatkan bisnis yang sudah berjalan	Duncan (1976), Clayton (2000)
5	Organizational Resilience	Kemampuan praktisi ataupun organisasi dalam penyesuaian diri agar mampu bertahan dan bangkit kembali dari kejadian atau krisis yang tidak terduga	Block & Kremen (1990)
6	Knowledge Absorptive Capacity	Kemampuan organisasi dalam menyerap, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan baru secara luas dalam organisasi	Soo (2017)

4.4. Metode Analisis Data

Terkait metode pengolahan dan analisis data, studi ini akan menggunakan teknik analisis *structural equation modeling* (SEM) melalui *software analysis of moment structure* (AMOS) versi 24. *Analysis of moment structure* (AMOS) dianggap relevan untuk menjelaskan model dalam penelitian ini yang mana bertujuan untuk menguji hubungan kausalitas antar konstruk serta mengukur kelayakan model dan mengkonfirmasinya sesuai dengan data empirisnya .

Model empiris penelitian ini terdiri dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen meliputi *High Performance Work System* sebagai variabel independen, dan *Islamic Spirituality* sebagai variabel moderasi, sedangkan konstruk endogen sendiri terdiri dari variabel *Intellectual Capital* sebagai mediasi dan *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience*, dan *Knowledge Absorptive Capacity* sebagai variabel dependen. Selanjutnya, karena model

keseluruhan pada studi ini memuat variabel mediasi dan moderasi, maka akan dilakukan pengolahan tunggal yang nantinya diharapkan mampu menampilkan hasil korelasi atau pengaruh antar konstruk dalam satu waktu.

A. Uji Kualitas Instrumen

Uji kualitas instrumen merupakan langkah awal yang harus dipenuhi ketika akan melakukan pengolahan dan analisis data. Pengujian kualitas instrumen pada penelitian ini dilakukan menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). *Confirmatory factoranalysis* (CFA) dirancang guna menguji multidimensionalitas dan validitas suatu konstruk teoritis. Pada program *analysis of moment structure* (AMOS) diketahui terdapat setidaknya dua model analisis untuk menguji multidimensionalitas dan validitas suatu konstruk penelitian yakni *first order* CFA dan *second order* CFA (Ghozali, 2017). Karena konstruk eksogen dan endogen merupakan kategori konstruk *unidimensionalitas*, maka penelitian akan fokus kepada penggunaan model pengukuran dengan *first order* CFA.

Hakikat *confirmatory factor analysis* (CFA) yaitu untuk menguji validitas konstruk teoritis yang diusulkan. Validitas konstruk umumnya dilakukan untuk mengukur seberapa jauh indikator konstruk mampu merefleksikan konstruk laten teoritisnya. Pada program *analysis of moment structure* (AMOS) dikenal ada empat ukuran validitas konstruk yakni *convergent validity*, *variance extracted*, *reliability*, dan *discriminant validity* (Ghozali, 2017).

1. Convergent Validity

Convergent validity didefinisikan sebagai suatu kondisi indikator

konstruk laten harus *converge* atau *share* (berbagi) proporsi varian yang tinggi. Untuk mengukur validitas konstruk dapat dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* pada masing-masing instrumen. Validitas konstruk yang tinggi terbentuk dari *loading factor* yang tinggi, kondisi ini mencerminkan bahwa terjadi *converge* pada satu titik.

Syarat pertama yang harus dipenuhi yakni *loading factor* harus signifikan. Karena *loading factor* yang signifikan bisa jadi masih rendah nilainya, maka *standardized loading estimate* harus sama atau lebih besar dari ($\geq$) 0,50 dan idealnya harus sama atau lebih besar dari ($\geq$) 0,70 (Hair *et al.*, 2014). Ketika *loading factor* pada masing-masing indikator menunjukkan nilai $< 0,50$, bisa dikatakan bahwa indikator tersebut tidak valid untuk menjelaskan konstruk, ketika terdapat item indikator yang tidak valid, maka item indikator tersebut harus dibuang atau dikurangi sampai semua item dinyatakan valid (Ghozali, 2014).

2. Variance Extracted

Langkah selanjutnya yakni mengukur *variance extracted* (VE) dan *average variance extracted* (AVE) yang mana merupakan salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu konstruk penelitian. *Variance extracted* (VE) dihitung menggunakan nilai *standardized loading* yakni dengan melakukan pembagian terhadap total kuadrat *standardized loading factor* dengan total kuadrat *standardized loading factor* ditambah total *varians* dari *error*. Kemudian nilai *average variance extracted* (AVE) dapat diperoleh dari hasil perhitungan akar kuadrat *variance extracted* ($\sqrt{VE}$). Nilai *variance extracted* dan *average variance extracted* harus dihitung untuk setiap konstruk laten. *Variance extracted* (VE) dan *average*

variance extracted (AVE) dikatakan baik ketika nilai yang dihasilkan menunjukkan angka sama dengan atau di atas ($\geq$) 0,50. Secara sederhana perhitungan nilai VE dan AVE dapat dilakukan menggunakan rumus yang telah dikembangkan Hair *et al.*, (2014) sebagai berikut :

$$\text{Extracted} = \frac{\sum \text{std loading}^2 \text{ Variance}}{\sum \text{std loading}^2 + \sum \epsilon_i}$$

$$\text{Average Variance Extracted} = \sqrt{\text{Variance Extracted}}$$

3. Construct Reliability

Reliabilitas merupakan ukuran internal konsistensi suatu indikator konstruk. Reliabilitas yang tinggi memberikan keyakinan bahwa indikator konsisten dengan pengukurannya. Menurut Hair *et al.*, (2014), Reliabilitas dapat diukur dengan menggunakan *construct reliability* (CR). Reliabilitas dikatakan baik (tinggi) ketika nilai *construct reliability* (CR) lebih besar atau sama dengan ($\geq$) 0,70.

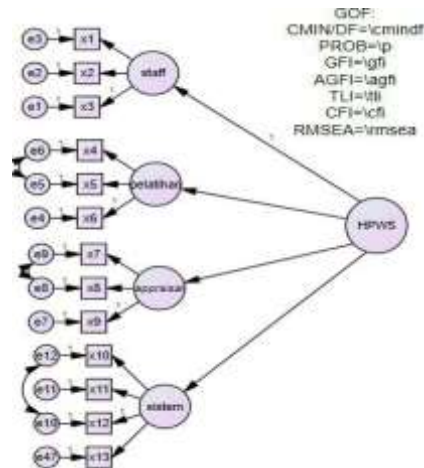
Nilai *construct reliability* (CR) dapat dihitung menggunakan rumus yang dikembangkan Hair *et al.*, (2014) yaitu:

$$\text{Construct Reliability (CR)} = \frac{(\sum \text{standard loading})^2}{(\sum \text{standard loading})^2 + \sum \epsilon_i \epsilon_j}$$

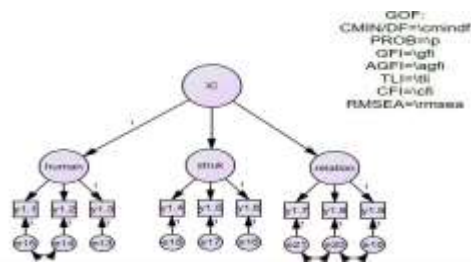
4. Discriminant Validity

Langkah terakhir dalam uji kualitas instrumen yakni mengukur nilai *discriminant validity*. *Discriminant validity* merupakan langkah untuk mengukur seberapa jauh suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya (Ghozali, 2017). *Discriminant validity* yang tinggi membuktikan bahwa suatu konstruk adalah unik dan mampu menangkap fenomena yang diukur. Perhitungan nilai *discriminant validity* dapat

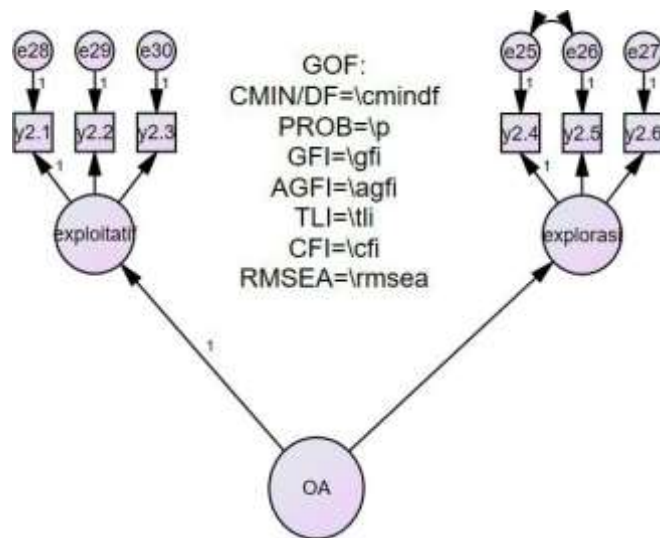
dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari AVE ($\sqrt{AVE}$) dengan korelasi antar konstruk pada *output correlations* (Hair *et al.*, 2014).



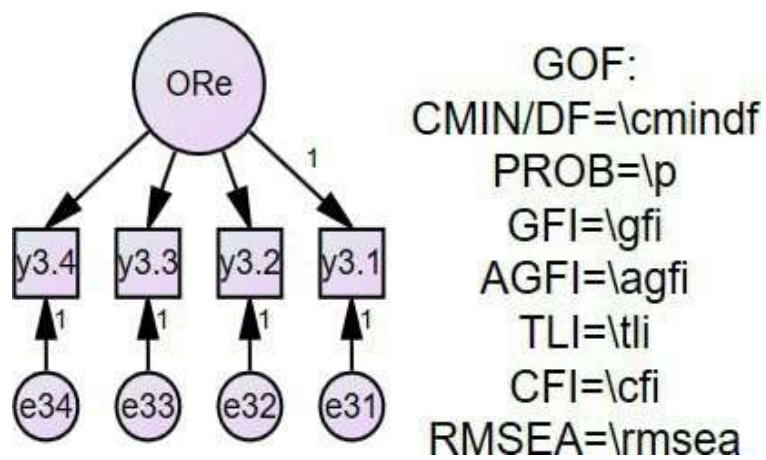
Gambar 4.4.
CFA High Performance Work System



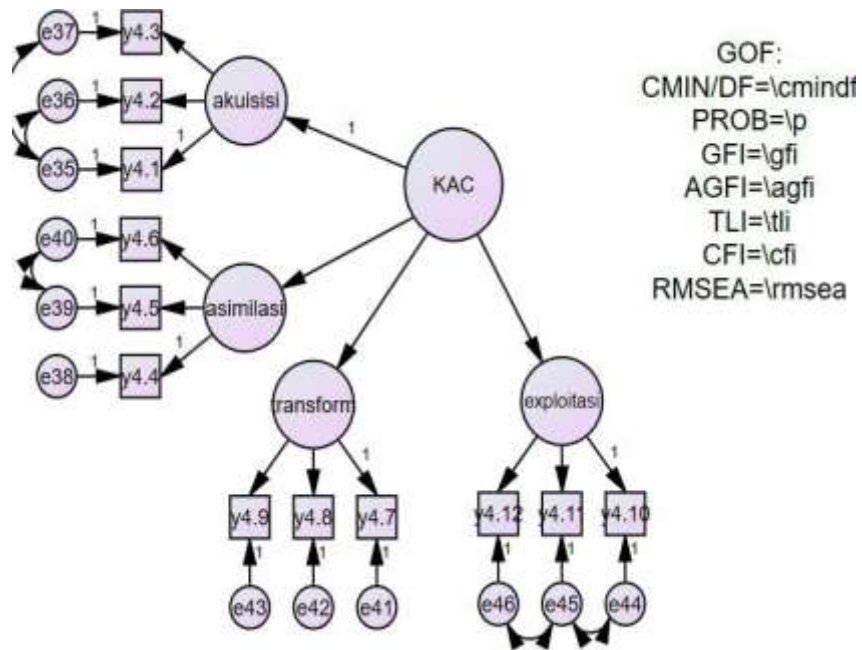
Gambar 4.5
CFA Intellectual Capital



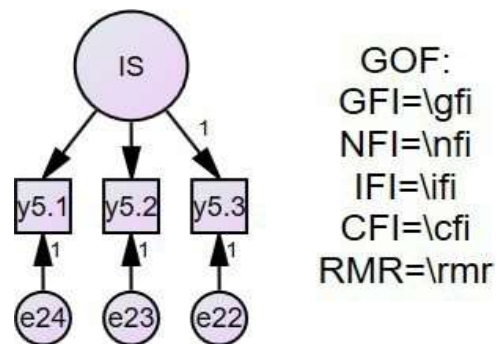
Gambar 4.6
CFA Organizational Ambidexterity



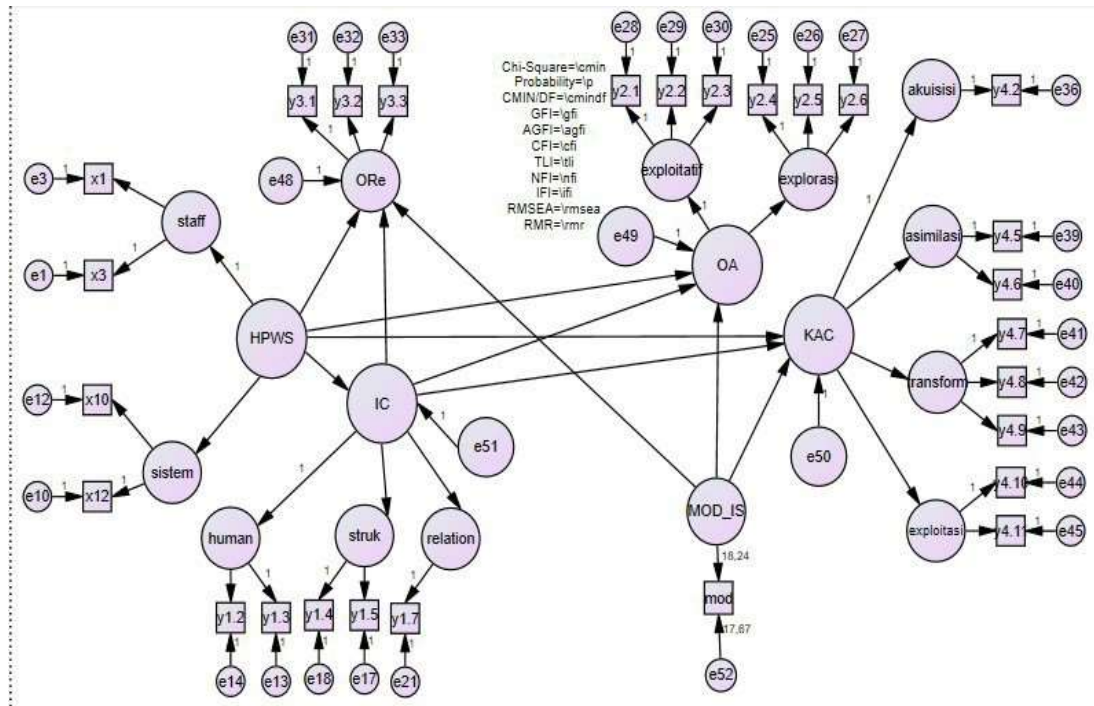
Gambar 4.7
CFA Organizational Resilience



Gambar 4.8
 CFA Knowledge Absorptive Capacity



Gambar 4.9
 CFA Islamic Spirituality



Gambar 4.10. Full Model Structural

4.5. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dan analisis data pada penelitian ini menerapkan pendekatan *structural equation modeling* (SEM) dengan perangkat lunak *analysis of moment structure* (AMOS) versi 24. Langkah ini diambil atas pertimbangan bahwa AMOS memiliki kemampuan menjelaskan model penelitian secara universal. Terlebih model menampilkan adanya korelasi variabel penelitian yang relatif kompleks, maka dalam penggunaan software *analysis of moment structure* (AMOS) versi 24 akan memuat kombinasi sejumlah teknik yang melibatkan analisis regresi, path, dan faktor. Hair *et al.*, (2014) dalam bukunya menjelaskan keunggulan dari pendekatan *structural equation modeling* (SEM) yaitu mampu meningkatkan kapabilitas untuk memaknai, dapat memperluas kemampuan dalam menjelaskan, dan terdapat efisiensi statistik selakanya

model yang dapat melakukan pengujian secara universal dalam suatu langkah tunggal.

Dalam proses uji hipotesis perlu untuk memilih atau menentukan taraf signifikansi, dalam menentukan taraf signifikansi perlu untuk melakukan kajian terhadap studi-studi yang relevan sebelumnya. Seperti yang kita ketahui bahwa masing-masing bidang ilmu memiliki standar yang tentunya tidak sama dengan bidang ilmu lainnya terkait dengan penentuan taraf signifikansi. Menurut Ghozali (2017), umumnya pada bidang ilmu sosial seperti ekonomi, manajemen, dan akuntansi taraf signifikansi yang digunakan berada pada rentang 90% ($\alpha = 10\%$) hingga 95% ($\alpha = 5\%$). Mengacu pada pendapat tersebut, maka penelitian ini akan menggunakan taraf signifikansi sebesar $\alpha = 5\%$ yang berarti temuan penelitian yang mendukung atau menolak hipotesis nol memiliki peluang kesalahan (*error*) sebesar 5%.

Dalam konteks penelitian ini uji hipotesis akan meliputi pengujian pengaruh langsung, pengaruh mediasi, dan pengaruh moderasi. Lebih jelas terkait uji pengaruh mediasi dan uji pengaruh moderasi telah disampaikan pada bagian berikut.

4.6. Pengaruh Mediasi

Pengaruh mediasi dapat diukur dengan membandingkan pengaruh langsung dengan pengaruh tidak langsung antar konstruk penelitian (Haryono, 2017). Ghozali (2017) dalam bukunya menjelaskan bahwa pengujian pengaruh mediasi juga dapat dilakukan dengan prosedur yang telah dikembangkan (Sobel, 1982) yang dikenal sebagai *sobel test*. Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak

langsung variabel X terhadap Y melalui M. Pengaruh X terhadap Y dihitung melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur XM (a) dengan jalur M > Y (b) atau ab. Jadi koefisien ab = (c-c), dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Kemudian, standard error koefisien a dan b ditulis dengan S_a dan S_b. Secara sederhana, *sobel test* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$sab = \sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2sa^2sb^2}$$

Untuk menghitung signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{sab}$$

Nilai t hitung dari rumus tersebut dibandingkan dengan nilai

t tabel, jika nilai t hitung > nilai t tabel (1,96) maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2017).

4.7. Pengaruh Moderasi

Terdapat dua cara yang dapat digunakan dalam menguji pengaruh moderasi pada alat analisis AMOS, salah satunya yakni dengan estimasi model interaksi. Pada model interaksi ini akan dilakukan perkalian antara indikator variabel eksogen dengan indikator variabel moderating sehingga akan menghasilkan suatu indikator tunggal dari variabel moderasi. Cara lain selanjutnya yang dapat digunakan untuk pengujian moderasi dengan alat analisis AMOS yaitu menggunakan analisis *multigroup*.

Untuk mengetahui pengaruh moderasi variabel pada model dilakukan uji moderating effect pada model sem. Hal tersebut untuk melihat efek memperkuat atau memperlemah pada variabel moderasi

dengan variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen. Indikator GFI CFI AGFI dll digunakan untuk melihat fit model yg dibuat. Kemudian dilakukan uji hipotesis.

4.8. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif penting untuk dilakukan ketika kualitas instrumen terpenuhi dengan baik. Analisis statistik deskriptif bertujuan agar pembaca mampu memahami dan menjelaskan karakteristik dari variabel- variabel penelitian. Selain itu, analisis ini juga bermaksud agar pembaca dapat memahami karakteristik hasil tanggapan subjek penelitian yang dikonversi ke dalam bentuk butir-butir pernyataan. Sekaran & Bougie (2016) menjelaskan bahwa pada analisis deskriptif akan dideskripsikan secara detail mengenai keseluruhan konstruk yang diteliti menggunakan nilai rata-rata serta persentase skor hasil tanggapan subjek penelitian.

4.9. Asumsi-Asumsi Penggunaan SEM

Pemilihan pendekatan *structural equation modeling* (SEM) sebagai metode pengujian data, terdapat beberapa asumsi yang wajib dipenuhi oleh data penelitian sehingga peneliti nantinya bisa meneruskan pengkajian terhadap konstruk-konstruk penelitian (Ghozali, 2017). Asumsi-asumsi yang dimaksud yaitu meliputi uji ukuran sampel, uji normalitas, uji outlier, dan uji multikolinearitas.

4.9.1. Uji Ukuran Sampel (*Sample Size Test*)

Hair *et al.*, (2014) dalam bukunya menjelaskan bahwa besaran sampel dapat dikatakan ideal ketika menggunakan strategi analisis data dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) yaitu berkisar antara 100 sampai dengan 200 sampel, barulah besaran sampel dapat dikatakan mewakili populasi penelitian.

4.9.2. Uji Normalitas (*Normality Test*)

Uji normalitas data mencerminkan bentuk data yang berdistribusi normal. Ketika data berdistribusi secara tidak normal, maka akan muncul kekhawatiran dimana hasil analisis data akan mengalami bias. Data yang berdistribusi normal dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang dihasilkan pada *critical ratio* untuk skewness sebesar 0,01 dan *critical ratio* untuk *curtosis* tak lebih dari $\pm 2,58$ (Hair *et al.*, 2014). Sejumlah ahli lainnya juga menyampaikan bahwa data berdistribusi normal dapat dilihat dari nilai *critical ratio* untuk *curtosis* tak lebih dari ($<$) 30 (Lai & Hitchcock, 2014; Walker, 2010).

4.9.3. Uji Outlier (*Outliers Test*)

Outlier menggambarkan kemunculan angka-angka ekstrim dalam bentuk *univariate* dan/atau *multivariate outliers*. Ketika terdapat data yang masuk dalam kategori outlier, data outlier harus dihilangkan dari analisis untuk melakukan analisis selanjutnya. Merujuk pada buku Hair *et al.*, (2014), outlier secara *univariate* dapat dinilai berdasarkan angka *padaz-score* sebesar 3 sampai dengan 4, apabila diperoleh angka lebih besar dari

3 atau 4 maka data dikatakan terkena outlier secara *univariate*. Dijelaskan bahwa *z-score* merupakan item dari hasil pengujian *unstandardized* pada uji statistik deskriptif yang pada hakikatnya memiliki standar nilai *mean* sebesar 0 dan standar deviasi sebesar 1.

Ghozali (2017) menjelaskan outlier secara *multivariate* dapat dinilai dari standar angka *mahalanobis distance* yang dihasilkan dari pengujian data. Acuan dalam menentukan standar nilai kriteria untuk *mahalanobis distance* melalui *chi-square* pada *degree of freedom*, yang dihitung melalui program *Microsoft Excel* pada fungsi *CHIINV* dengan total keseluruhan indikator penelitian dengan taraf signifikansi $p < 0,001$. Ketika angka *mahalanobis d-squared* atau angka dari *CHIINV* yang dihasilkan lebih tinggi daripada angka *mahalanobis* yang ditampilkan dalam tabel, dapat dikategorikan bahwa data mengalami outlier secara *multivariate* dan harus dihilangkan untuk memperoleh hasil yang lebih baik.

4.9.4. Uji Multikolinearitas (*Multicollinearity Test*)

Asumsi multikolinearitas menegaskan bahwa antara variabel-variabel independen secara mutlak tidak memuat hubungan maupun korelasi yang sempurna atau tinggi. Asumsi ini dapat dideteksi dari hasil determinan matriks kovarian (Ghozali, 2017). Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil atau nol mengindikasikan terdapat masalah multikolinearitas dan singularitas, sehingga data tidak dapat digunakan untuk penelitian (Ghozali, 2017).

v. Langkah-Langkah SEM

Pemodelan dengan menggunakan SEM pada penelitian ini merujuk

pada Ghozali (2017) yaitu dengan menggunakan langkah- langkah sebagai berikut:

Pengembangan Model Teoritis

Mendorong peneliti membangun dan/atau mengembangkan suatu model penelitian dalam *structural equation modeling*. Dalam membangun atau mengembangkan model, peneliti harus berlandaskan pada argumen teoritis yang kuat. Pada hakikatnya *structural equation modeling* tidak dapat menciptakan suatu model, akan tetapi untuk melakukankonfirmasi atas model yang telah dibangun secara teoritis dengan pengujian data empiris (*empirical data*). Selanjutnya, *structural equation modeling* tidak dapat menciptakan hubungan kausal, akan tetapi untuk melakukan konfirmasi kebenaran atas terdapatnya hubungan kausalitas dengan pengujian data empiris.

Pengembangan Diagram Alur dan Persamaan Struktural

Guna memberikan kemudahan bagi peneliti maupun pembaca, penting untuk membuat suatu *diagram path* sebagai penyederhanaan model teoritis yang telah dibangun. Ghozali (2017) menjelaskan bahwa *structural equation modeling* memuat konstruk yang merupakan konsep dengan dasar teori yang kuat dalam menjelaskan berbagai bentuk korelasi. Konstruk dalam suatu *diagram path* secara pasti terdiri dari.

Exogenous Construct

Disebut juga sebagai faktor yang dapat mempengaruhi faktor lainnya (*independent variable*).

Endogenous Construct

Dikenal sebagai faktor yang dipengaruhi oleh satu dan/atau beberapa faktor lainnya. Faktor dalam konstruk endogen juga dapat mempengaruhi faktor lainnya, dengan syarat harus dalam satu konstruk endogen.

3. Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Proses data input pada *structural equation modeling* cenderung memakai *correlation matrix*. Hal ini dikarenakan *correlation matrix* memberikan kemudahan dalam membandingkan secara langsung antara koefisien pada model. Selain itu, *correlation matrix* juga memiliki rentang yang pada umumnya telah ditentukan sebesar 0 hingga ± 1 . *Correlation matrix* biasanya dipakai pada studi tentang korelasi atau hubungan, ini dikarenakan *standard error* yang disampaikan pada banyak studi menampilkan angka yang tidak konsisten.

Pengujian data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak AMOS versi 24, perangkat lunak ini dalam bidang studi ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi telah banyak digunakan karena kemampuannya yang handal dalam melakukan pengujian pada studi kausalitas. Besaran sampel yang dibutuhkan peneliti atas penggunaan perangkat lunak ini berada pada kisaran 100 hingga 200 sampel atau minimum 150 sampel untuk model penelitian dengan jumlah indikator (Hair *et al.*, 2014), sehingga teknik analisis yang besar kemungkinan dapat digunakan peneliti yaitu *Maximum Likelihood Estimation* (ML) dan *Generalized Least Square Estimation* (GLS).

4. Menilai Identifikasi Model Struktural.

Terkait pengembangan model yang pada akhirnya tidak

mampu membentuk suatu keunikan estimasi. Secara umum masalah ini dapat diamati dari beberapa fenomena-fenomena.

- a. Besarnya standar *error* yang ditentukan.
- b. Ketidakmampuan program menyajikan matrik informasi.
- c. Munculnya angka yang tidak biasa, misalnya *varians error* negatif.
- d. Kemunculan hubungan yang terlalu tinggiantara koefisien estimasi yang dapat dilihat dari perolehan angka yang jauh lebih tinggi dari ketentuan.

5. Evaluasi Kriteria Goodness of Fit

Analisis data *structural equation modeling* (SEM) mengharuskan adanya evaluasi terhadap model penelitian, evaluasi ini terkait dengan pengujian kesesuaian yang dapat dijadikan acuan untuk menilai kebenaran suatu model penelitian. Pengujian kesesuaian dalam *structural equation modeling* dapat dilakukan menggunakan beberapa indeks kesesuaian yang disebut sebagai *goodness of fit index*, indeks- indeks tersebut dapat dikatakan telah memenuhi kriteria atau dikatakan baik apabila angka yang dihasilkan dalam model menunjukkan angka yang sama dengan atau lebih besar dari nilai ambang batas yang telah ditentukan. Berikut indeks- indeks kesesuaian yang dimaksud meliputi.

i. X² – Uji Chi Square Statistic

Indeks ini dikatakan sebagai yang paling utama dalam menilai *overall fit*. Nilai *chi square* yang rendah dapat diartikan bahwa model penelitian dalam keadaan baik, semakin rendah angka yang dihasilkan

pada *chi square* maka model penelitian akan semakin baik.

ii. The Root Mean Square Error of Approximation

The root mean square error of approximation (RMSEA) adalah indeks yang dilakukan guna mengganti nilai *chi square* dengan jumlah sampel yang besar. Indeks dapat diterima ketika nilai yang dihasilkan menunjukkan angka sama dengan atau lebih kecil dari 0,08 (Hair *et al.*, 2014).

iii. Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index (GFI) dikatakan telah terpenuhi dengan baik apabila angka yang dihasilkan menunjukkan angka sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair *et al.*, 2014). Untuk angka yang menunjukkan besaran 0,80 hingga 0,89 dapat dikategorikan indeks dalam keadaan *marginal fit*.

iv. Adjusted Goodness of Fit Index

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) dikatakan terpenuhi dengan baik atau *good fit* ketika angka yang dihasilkan sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Untuk angka yang menunjukkan besaran 0,80 hingga 0,89 dapat dikategorikan *marginal fit*.

v. CMIN/DF

CMIN/DF merupakan indeks yang dihasilkan atas pembagian antara *minimum sample discrepancy function* (CMIN) dengan *degrees of freedom*. Indeks CMIN/DF dikatakan telah terpenuhi dengan baik atau memenuhi indikasi kesesuaian apabila angka yang dihasilkan menunjukkan besaran sama dengan atau lebih kecil dari 2,0 atau 3,0 (Hair *et al.*, 2014).

vi. Tucker Lewis Index

Tucker Lewis Index (TLI) dikatakan telah terpenuhi dengan baik atau *good fit* ketika angka yang dihasilkan sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Selain itu, untuk angka yang menunjukkan besaran mendekati angka 1, dapat dikatakan indeks dalam keadaan *good fit* (Hair *et al.*, 2014).

vii. Comparative Fit Index

Comparative Fit Index (CFI) dikatakan telah terpenuhi dengan baik atau *good fit* ketika angka yang dihasilkan sama dengan atau lebih besar dari 0,90. Untuk angka yang menunjukkan besaran mendekati angka 1, maka dapat dikatakan indeks dalam keadaan *good fit* (Hair *et al.*, 2014).

Berikut di bawah ini peneliti tampilkan secara sederhana Tabel *goodness of fit index* yang bisa dijadikan sebagai alat untuk mengukur kelayakan atau kesesuaian model penelitian.

Tabel 4.4

Goodness of Fit Index

<i>Goodness of Fit Index</i>	<i>Cut Off Value</i>
X^2 – Chi – Square	Diharapkan Kecil
Significancy Probability	$\geq 0,05$
RMR	$\leq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMIN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,90$

Sumber: (Hair *et al.*, 2014; Haryono, 2017)

b. Uji Signifikansi Parameter

Disebut sebagai langkah untuk menilai tingkat hubungan atau pengaruh antar konstruk penelitian. Pengujian ini secara umum dinilai dengan melakukan perbandingan antara *p-value* dengan ketentuan taraf

signifikansi (α). Besaran nilai α secara umum ditentukan sebesar 5% atau 0,05 (Ghozali, 2017; Hair *et al.*, 2014). Kemudian, taraf signifikansi juga dapat diukur dengan mengacu pada nilai CR (*Critical Ratio*) yang dihasilkan, apabila diperoleh nilai *critical ratio* $> 1,96$ diartikan terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan antara variabel dan sebaliknya jika diperoleh CR sebesar $< 1,96$ diartikan tidak terdapat hubungan atau pengaruh yang signifikan antara variabel (Ghozali, 2017; Hair *et al.*, 2014; Haryono, 2017).

c. Interpretasi dan Modifikasi Model

Interpretasi dan modifikasi model merupakan langkah terakhir pada *structural equation modeling*. Interpretasi model mendorong penyampaian pemikiran terkait temuan-temuan penelitian, sedangkan modifikasi model merupakan langkah yang dilakukan ketika model penelitian belum memenuhi syarat pengujian. Namun harus tetap menjadi perhatian bagi peneliti, segala bentuk modifikasi meskipun sedikit harus tetap didukung oleh teori yang memadai (Ghozali, 2017).

BAB V

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

5.1. Deskripsi Data Responden

Responden dalam penelitian ini yaitu para pemilik atau manajer UMKM Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Kota yang mewakili Jawa Tengah adalah Semarang, Pekalongan, Kudus, Magelang, Solo, Klaten, Kebumen, Purworejo, sedangkan yang mewakili Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta adalah kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman, Kulonprogo, dan Bantul. Beberapa kota yang terpilih seperti Pekalongan, Kudus dan Solo merupakan daerah yang memiliki keyakinan islami yang sangat kuat dan menggunakan landasan usahanya dengan syariat islam. Khususnya di kota pekalongan dan Kudus yang biasa disebut dengan kota santri, para pengelola dan pengurus yang terlibat didalamnya harus mencerminkan sikap dan perilaku yang sesuai syariat Islam.

Mengacu pada data yang telah dipublikasikan pada situs resmi Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tercatat sedikitnya 1.457.126 unit UMKM di Jawa Tengah dan di Yogyakarta sebesar 235.899 unit UMKM menurut Data BPS. Pemilihan empat wilayah tersebut karena memiliki kemudahan akses dan kedekatan secara geografis dengan lokasi peneliti berada. Mengacu pada hasil survei yang dilakukan selama kurang lebih dua (2) bulan diperoleh jumlah sampel akhir sebanyak 150 sampel dari 150 KUMKM Jateng dan DIY yang kemudian akan digunakan untuk proses analisis data lebih lanjut. Kondisi ini menandakan bahwa penelitian ini hanya dapat mencakup jumlah sampel sebesar 19,15% dari jumlah populasi sebanyak 1.013 orang. Meskipun

demikian, jumlah perolehan sampel tersebut dikatakan telah memenuhi kriteria jumlah sampel ideal sebagaimana telah disampaikan pada sejumlah literatur Structural Equation Modeling (SEM). Hair et al., (2014) menjelaskan bahwa jumlah sampel ideal yang dibutuhkan ketika menggunakan strategi analisis data dengan pendekatan SEM yaitu berkisar antara 100 sampaidengan 200 sampel, sehingga jumlah sampel dapat dikatakan mewakili populasi dalam penelitian.

5.2 Deskriptif Profil Responden

Mengacu pada hasil survei lapangan, berikut sejumlah detail responden pada penelitian yang dijabarkan pada Tabel 4.1.

Tabel 5.2.
Profil Responden

v	Karakteristik	Kriteria	Jumlah	Persentase (%)
	Jenis Kelamin	laki-laki	69	46%
		perempuan	81	54%
	Jumlah		150	100
	Usia	<25	2	1
		25 th - 35 th	62	41
		36 th- 45 th	82	54
		>55 th	5	3
	Jumlah		150	100
	Pendidikan	SMA	24	16
		D3/S1	113	75
		S2/S3	13	9
	Jumlah		150	100
	Agama	Islam	134	89
		Non Islam	16	11
	Jumlah		150	100
	Jabatan	1. Owner/Pemilik	113	75
		2. Manager/Supervisor	37	25
	Jumlah		150	100
	Masa Usaha	≤5th	11	7
		5-10 th	103	69
		10th-20 th	25	17
		≥20th	11	7
	Jumlah		150	100

Tabel profil responden menyajikan sejumlah karakteristik responden yaitu berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, jabatan, dan lamanya usaha. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dalam konteks penelitian ini mayoritas responden berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 54% yang menandakan bahwa manajer maupun pemilik UMKM secara keseluruhan didominasi perempuan. Beberapa anggapan bahwa pada kondisi tertentu Perempuan dianggap memiliki risiko lebih sering mengalami stres (Churchill et al., 2020; Viertiö et al., 2021), hal ini menjadi isu penting bagi para manajer merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia mengingat dampak negatif yang dapat ditimbulkannya agar kinerja karyawan tidak mengalami hambatan.

Pada penelitian Margaça et al. (2022), perempuan dalam memaksimalkan usahanya bisa menggunakan alternatif sumber daya lain untuk mencapai keseimbangan antara keberhasilan wirausaha dan kehidupan keluarga. Analisis dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa spiritualitas berdampak signifikan terhadap keberhasilan kewirausahaan pada perempuan, namun tidak pada laki-laki. Hal ini dipercaya bahwa terdapat konflik antara pekerjaan dan keluarga yang memainkan peran penting dalam persepsi keberhasilan kewirausahaan antara laki-laki dan perempuan (De Simone et al., 2021) namun terbukti perempuan lebih berhasil dalam menjalankan penyeimbangan tersebut. Perempuan memiliki kecerdasan spiritual yang lebih baik jika dibanding laki-laki (Roy et al., 2021).

Menurut Ahoei et al., (2017); Khodakarami et al., (2017) kecerdasan

spiritual dapat membantu seseorang meminimalisir dampak stress, depresi dan kegelisahan. Pada situasi stres perempuan lebih sering meminta bantuan kepada Tuhan (God), Keyakinan (Faith), dan Agama (Religion) dibandingkan laki laki (Afanasyeva & Gurieva, 2020). Selain itu, perempuan juga dikatakan memiliki kemampuan multitasking yang lebih tinggi dibandingkan laki-laki (Szameitat et al., 2015). Hal ini menjadikan perempuan mampu menghadapi setiap permasalahan tanpa menimbulkan masalah yang cukup berarti dan memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan kinerja mereka, terutama bagi mereka yang bekerja pada organisasi dengan karakteristik kerja yang penuh tekanan termasuk organisasi keuangan. Pernyataan ini juga ditegaskan dalam sebuah studi bahwa perempuan memiliki kinerja yang lebih baik daripada laki-laki baik dari sisi akademik maupun pekerjaan (Quadlin, 2018).

Karakteristik responden berdasarkan usia, dalam konteks penelitian ini mayoritas responden berada pada rentang usia 36-45 Tahun dengan persentase sebesar 82%. Kondisi ini merepresentasikan mayoritas pengusaha UMKM dalam usia cukup matang. Pada penelitian Zhang & Acs (2018) menunjukan bahwa puncak usia wirausaha adalah sekitar usia 35-44 tahun karena diusia tersebut sebagian besar dari mereka memiliki peningkatan tanggung jawab untuk merawat anak-anak, keluarga dan sudah memiliki pandangan serta rencana masa depan untuk merawat pasangannya, kesehatan diri sendiri, atau gaya hidup yang lebih santai.

Para pengusaha muda dengan rentang usia 18-29 tahun pada beberapa penelitian memiliki risiko yang lebih tinggi mengalami gejala tekanan psikologis (Al-Hanawi et al., 2020; Brown et al., 2017). Meskipun

demikian, dalam hal lain generasi Z identik dengan kepribadian yang menyukai transparansi, kemandirian, fleksibilitas dan kebebasan pribadi (Agarwal & Vaghela, 2018). Selain itu generasi ini memiliki kemampuan dalam penguasaan teknologi informasi yang lebih baik dibandingkan dengan generasi-generasi sebelum mereka. Kemampuan teknologi ini sebagai salah satu strategi yang efektif dalam menghadapi berbagai gejala tekanan dan sebagai hiburan sehingga mengurangi risiko depresi dan kecemasan (Asibong et al., 2020). Berdasarkan beberapa literature menunjukkan bahwa dari kemampuan teknologi mereka generasi ini memperoleh pengetahuan spritualnya sehingga memiliki keimanan (*faith*) dan kerohanian (*spirituality*) yang lebih kuat (Hope, 2016), dengan demikian mereka memperoleh kekuatan dari agama di saat-saat sulit (Ang et al., 2022).

Karakteristik responden berdasarkan pendidikan, dalam konteks studi ini mayoritas responden berstatus pendidikan terakhir Strata 1 (S1) dengan tingkat persentase sebesar 75%. Kondisi ini menandakan bahwa mayoritas responden berpendidikan tinggi. Tingkat pendidikan tinggi dikatakan sejalan dengan meningkatnya *intellectual* mereka guna menciptakan kesejahteraan (J. Li et al., 2024). Faktor kunci yang memungkinkan terjadinya transisi untuk pengentasan kemiskinan adalah melalui pendidikan.

Sumber daya pendidikan dapat memenuhi kebutuhan masyarakat miskin melalui manfaat pendidikan pada tingkat kelangsungan hidup dan kualitas hidup. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya menyoroti bahwa, dengan perluasan skala pendidikan tinggi yang

berkelanjutan, dampak ekonominya secara bertahap tampak menjadi marginal.(J. Li et al., 2024). Selanjutnya, menurut sejumlah ahli, tingkat pendidikan dapat meningkatkan kecerdasan fisik maupun emosional individu, sehingga membawa pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja atau pengembangna usaha (Sánchez-Álvarez et al.,2020). Selain pengaruhnya terhadap pengelolaan usaha kecerdasan pemikiran juga mempengaruhi orang untuk dapat meningkatkan spiritualnya sehingga dapat mengelola hal hal yang membuat stres atau tertekan (Qadri et al., 2017). Gejala depresi dan stres lebih banyak ditemukan pada individu dengan tingkat pendidikan rendah dan kecerdasan spiritual rendah (Roy et al., 2021).

Karakteristik responden berdasarkan agama yaitu 89% beragama Islam dan 11% memiliki keyakinan selain beragama Islam. Penelitian ini mengangkat *Islamic Spirituality* untuk memperkuat hubungan semua variabel, maka peneliti mengutamakan responden dengan jumlah sebagian besar beragama Islam.

Karakteristik responden berdasarkan jabatan, dalam konteks penelitian ini semua responden berstatus sebagai pemilik atau manager mengingat level penelitian ini adalah organisasi. Pemilik atau manajer adalah pemilih kebijakan atas sistem operasional usaha dari perihal memulai usaha, merintis, membangun sistem, perekrutan tim, peningkatan kualitas tim, upaya mempertahankan tim hinggabagaimana cara agar usaha dapat bertahan dalam berbagai situasi.

Terakhir, karakteristik masa usaha, mayoritas responden memiliki usaha yang sudah berjalan 5-10 tahun sebesar 113 yaitu 69%. Kondisi ini

menandakan bahwa UMKM yang saat ini sudah berjalan 5- 10 tahun menandakan sudah melewati masa rintisan terlebih sudah berhasil melewati masa pandemi dengan pergolakan perubahan teknologi disruptif pada semua sektor usaha. Pada saat ini UMKM telah masuk ketahap pemulihan dan terbantu oleh beberapa kebijakan tentang bantuan modal, restrukturisasi pinjaman, dan lainnya. Di sisi lain semakin banyak UMKM yang mulai meningkatkan *Intellectual Capital* nya untuk melakukan upaya-upaya pembaharuan misalnya dalam meningkatkan pemanfaatan *platform* digital untuk memasarkan dagangannya. Namun, tantangan dan masalah dalam digitalisasi seperti kurangnya literasi digital serta akses pasar yang menjadi pekerjaan bersama yang perlu diselesaikan. Menteri Koperasi dan UMKM menyampaikan hanya 13% UMKM yang mampu mengadopsi digitalisasi bisnis dan 3,9% yang dapat menjangkau pasar mancanegara (Pamungkas, 2023). Pemerintah berharap jumlah UMKM yang go digital akan mencapai 30 juta pada tahun 2030 mendatang.

5.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Deskriptif statistik merupakan sebuah deskripsi umum mengenai variabel yang diperoleh berdasarkan jawaban responden terhadap indikator pada kuesioner yang telah disebar. Dari total 150 responden yang telah memberikan respon atas item-item penelitian yang telah dirangkai dalam suatu pernyataan penelitian, berdasarkan atas hasil respon tersebut dapat diuraikan dengan rinci hasil tanggapan responden yang dikategorikan dalam bentuk tabel statistik deskriptif berdasarkan perhitungan interval pada masing-masing variabel. Persepsi responden

terhadap item-item pernyataan dalam variabel penelitian akan diketahui melalui kelompok nilai interval. Pilihan jawaban responden akan dirata-ratakan untuk masing-masing konstruk penelitian. Dalam konteks ini, pengelompokan interval merujuk pada gagasan Pimentel (2019) mengenai enam poin skala likert, yaitu:

- Interval 1,00 sampai 1,82 dikategorikan sangat buruk.
- Interval 1,83 sampai 2,65 dikategorikan agak buruk.
- Interval 2,66 sampai 3,48 dikategorikan buruk.
- Interval 3,49 sampai 4,31 dikategorikan cukup baik.
- Interval 4,32 sampai 5,14 dikategorikan baik.
- Interval 5,15 sampai 6,00 dikategorikan sangat baik.

Enam poin skala likert yang disampaikan Pimentel (2019) di atas secara konsisten berlaku untuk variabel *High Performance Work System*, *Intellectual Capital*, *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience*, *Knowledge Absorptive Capacity*.

5.3.1 Deskriptif Variabel High Performance Work System

5.3.1.1. Tanggapan Responden terhadap High Performance Work System

Tabel 5.3.1.1
Tanggapan Responden terhadap High Performance Work System

No	Indikator	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Perusahaan sudah memiliki karyawan terbaik untuk pekerjaan tertentu	4,79
2	Proses seleksi karyawan melewati tahapan sesuai standar perusahaan	4,77
3	Perusahaan memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas agar karyawan dapat memahami tanggungjawabnya	4,91
4	Perusahaan sudah memiliki skema pelatihan bagi karyawan	4,65

5	Perusahaan memiliki anggaran untuk pengembangan karyawan	4,44
6	Perusahaan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri	4,69
7	Karyawan dilibatkan dalam penentuan tujuan perusahaan	4,62
8	Karyawan dilibatkan dalam penilaian kinerja perusahaan	4,55
9	Perusahaan melakukan penilaian kinerja secara berkala	4,61
10	Pembayaran gaji sudah sesuai dengan jenjang karir	4,83
11	Pembayaran gaji sudah sesuai dengan UMR yang berlaku	4,62
12	Perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan yang memiliki kinerja tinggi	4,95
13	Perusahaan menerapkan sistem insentif saat lembur kerja	4,61
Rerata High Performance Work System		4,7

Temuan statistik deskriptif konstruk *High Performance Work System* disajikan pada Tabel 4.2. *High Performance Work System* dalam Studi ini terkonfirmasi terdiri dari tiga belas item, ketiga belas item tersebut secara keseluruhan memiliki nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,70 atau dapat dikategorikan baik/tinggi. Kemudian, dari enam item indikator konstruk *High Performance Work System*, rata-rata jawaban responden dengan nilai paling tinggi ditemukan pada item, “Perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan yang memiliki kinerja tinggi” dengan nilai rata-rata 4,95 atau dikategorikan baik. Kategori baik/tinggi mengenai persepsi karyawan terhadap aspek keadilan dan kepuasan dalam pemberian *reward*, sebagai contoh pada UMKM Griya batik Asti dan UMKM dalam bidang jasa lembaga kursus KING Semarang dimana mereka memberikan *reward* umrah pada karyawan terlama dan berkinerja baik.

Pada kajian yang dijelaskan oleh C. Li, et al (2023), selain sebagai

pemenuhan kebutuhan, salah satu pendorong bagi karyawan agar dapat meningkatkan kinerja yaitu dengan memberikan sistem penghargaan total yang tepat sebagai terutama ketika mereka menghadapi kesulitan. *Reward* bisa terdiri dari finansial dan non finansial. Namun pemberin keduanya bisa disebut total *reward*. Setiap perusahaan bisa saja menggunakan sistem pemberian atau penawaran imbalan finansial yang lebih tinggi dari yang lainnya (C. Li et al., 2023).

Rata-rata jawaban tertinggi kedua pada ketiga belas konstruk *High Performance Work System* ditemukan pada item “Perusahaan memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas agar karyawan dapat memahami tanggung jawabnya”. Ketika melakukan rekrutmen karyawan, penempatan pada bagian yang tepat dan penjelasan deskripsi pekerjaan sangat penting dalam perjalanan usaha, dan dengan memahami deskripsi pekerjaannya setiap anggota tim atau karyawan dapat merasa memiliki tanggung jawab atas baik buruknya hasil pekerjaan. Selain hal itu pimpinan dapat dengan mudah mengevaluasi hasil kemudian memiliki rencana dalam pengembangannya. Dari sisi karyawan juga akan lebih mudah dalam mengembangkan kemampuannya dalam yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan adalah cara berinvestasi dalam pengembangan berkelanjutan dan memiliki manfaat dalam berbagai macam peluang untuk peningkatan keterampilan. (Ijigu et al., 2022).

5.3.1.2. Tanggapan Responden terhadap Variabel Intellectual Capital

Tabel 5.3.1.2
Deskriptif Variabel Intellectual Capital

No	Indikator	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Karyawan memiliki pengetahuan luas pada pekerjaannya	4,67
2	Karyawan memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan	4,76
3	Perusahaan memiliki karyawan yang dapat bekerja sesuai standar kerja	4,74
4	Perusahaan memiliki sistem mengkoordinasikan tugas atau pekerjaan	4,79
5	Perusahaan memiliki struktur usaha yang jelas	4,69
6	Perusahaan memiliki legalitas yang lengkap	4,85
7	Perusahaan selalu memperhatikan kepuasan pelanggan.	5,05
8	Perusahaan memiliki kolaborasi dengan pihak eksternal	4,91
9	Perusahaan memiliki pengetahuan lingkungan eksternal yang berkembang	4,89
Rerata Intellectual Capital		4,82

Temuan statistik deskriptif konstruk *Intellectual Capital* disajikan pada Tabel 4.3. *Intellectual Capital* dalam konteks penelitian ini telah terkonfirmasi memiliki sembilan item atau indikator, kesembilan item tersebut secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,82 atau dapat dikategorikan baik. Kemudian, dari sembilan item indikator konstruk *Intellectual Capital*, rata-rata jawaban responden dengan nilai paling tinggi ditemukan pada item “Perusahaan selalu memperhatikan kepuasan pelanggan” dengan nilai rata-rata 5,05 atau dikategorikan baik. *Intellectual Capital* dalam hal pelanggan masuk kedalam indikator *Relational Capital*. *Relational Capital* menjelaskan hubungan eksternal organisasi, termasuk kemitraan, hubungan

pelanggan, jaringan pemasok, dan ekuitas merek yang telah dibangunnya dari waktu ke waktu. Hubungan ini dapat menjadi sumber pengetahuan dan pengaruh yang berharga. Organisasi membutuhkan praktik semacam itu yang akan meningkatkan efisiensi sumber daya berwujud. (Mukaro et al., 2023).

Mittal et al (2023) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai penilaian fitur produk/ layanan itu sendiri apakah sudah memenuhi keinginan pelanggan atau belum, atau justru memberikan hal yang berlebihan. Ketika pelanggan berulang kali terlibat dalam perilaku pembelian kembali, maka akan memperkuat penilaian kepuasan, niat, dan tindakan mereka. Menurut hasil wawancara dalam hal ini khususnya untuk industri batik, mereka sudah memiliki pelanggan dengan durasi kemitraannya cukup lama, apalagi pada usaha yang sudah beregenerasi dari orang tua kemudian diturunkan kepada anak-anaknya. Pelanggan-pelanggan terdahulu masih mereka jalin dengan baik bahkan mereka memberikan variasi *reward* yang berbeda sehingga hubungan terjalin semakin kuat dan memuaskan bagi pelanggan.

Pada item “Perusahaan memiliki kolaborasi dengan pihak eksternal” memiliki rata-rata jawaban 4,91 yang masuk kategori baik dengan nilai tertinggi kedua. Saat beroperasi di dunia bisnis yang terus berkembang, para pelaku usaha sangat perlu memperhatikan tidak hanya faktor internal, tetapi juga faktor eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan mereka. Lingkungan eksternal perusahaan mencakup berbagai aspek, seperti faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, dan lingkungan. Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)

dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal bersumber dari dalam usaha bisnis tersebut dan biasanya dapat dikendalikan, sedangkan faktor eksternal merupakan faktor yang bersumber dari luar kegiatan usaha. Beberapa faktor internal yang harus diperhatikan kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kerja dalam suatu organisasi berperan penting dalam setiap kegiatan usaha guna mencapai tujuan yang efektif efisien (Mittal et al., 2023).

5.3.1.3. Tanggapan Responden terhadap Variabel Organizational

Ambidexterity

Tabel 5.3.1.3.
Deskriptif Variabel Organizational Ambidexterity

No	Indikator	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada produk yang sudah ada	4,86
2	Perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada layanan yang sudah ada	4,87
3	Perusahaan meningkatkan efisiensi dalam penyediaan produk.	4,84
4	Perusahaan mampu berkembang melalui penemuan baru	4,72
5	Perusahaan mampu mengambil resiko atas pembaharuan yang akan dilakukan	4,77
6	Perusahaan dapat bereaksi dengan cepat terhadap perubahan	4,73
Rerata Organizational Ambidexterity		4,8

Organizational Ambidexterity dalam konteks penelitian ini telah terkonfirmasi memiliki enam item atau indikator, keenam item tersebut secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,80

atau dapat dikategorikan baik. Kemudian, dari keenam item indikator konstruk *Organizational Ambidexterity*, rata-rata jawaban responden dengan nilai paling tinggi ditemukan pada item “Perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada produk yang sudah ada” dengan nilai rata-rata 4,86 atau dikategorikan baik.

Salah satu definisi penyesuaian yang diterima secara luas adalah pengenalan sesuatu yang baru. Sesuatu tersebut dapat berupa apa saja mulai dari layanan baru hingga produk, proses, dan bahkan peningkatan bertahap terhadap sesuatu yang sudah ada. Namun dalam praktiknya, orang biasanya mengacu pada produk baru atau produk yang lebih baik. Penyesuaian produk adalah pengembangan atau peningkatan produk dengan cara mencoba memecahkan masalah bagi konsumen, pelanggan, perusahaan, atau masyarakat pada umumnya. Banyak dari penyesuaian tersebut bersifat nyata dan melibatkan teknologi baru yang radikal, atau sekadar perbaikan bertahap terhadap teknologi yang sudah ada.

Pada penelitian Björk et al (2023) menunjukkan hanya sedikit perusahaan dan organisasi yang tetap melakukan penyesuaian dalam jangka waktu yang lama, dan meskipun memiliki ambisi yang tinggi, banyak inisiatif penyesuaian yang gagal memberikan hasil yang diharapkan. Seperti pada UMKM yang ditemukan pada penelitian ini, tidak semua dapat dengan cepat menyesuaikan perkembangan pasar walaupun telah mampu keluar dari masa pandemi dan melewati masa pemulihan. Terlebih pada UMKM yang sudah beregenerasi kepemilikan, sebagian tetap mengandalkan pelanggan lama yang sudah dijalin oleh generasi sebelumnya. Adapun beberapa UMKM sudah memiliki

pelanggan lama yang sangat loyal hasil dari kemitraan generasi sebelumnya, para pimpinan ataupun pemilik perusahaan harus dapat mengukur dan mengevaluasi proses dan hasil hingga perkembangan pasar global. Mengidentifikasi, mengukur efektivitas dan inisiatif penyesuaian adalah kunci untuk memastikan bahwa upaya tersebut benar-benar membantu organisasi mencapai tujuan. Pengukuran dapat mengungkapkan peluang. Ketika perusahaan mengukur aktivitasnya, mereka akan lebih mudah mengidentifikasi peluang bisnis baru dan mempersiapkan pembelajaran dalam organisasi (Frishammar et al., 2019).

Kemudian pada item “Perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada layanan yang sudah ada” memiliki rata-rata jawaban 4,87 yang masuk kategori baik dengan nilai tertinggi kedua. Penciptaan nilai melalui peningkatan layanan merupakan tantangan di pasar yang kompleks dan terus berubah. Ketangkasan menjadi kunci untuk memahami integrasi sumber daya dalam konteks dinamis dan apa yang mendorong untuk meningkatkan layanan (Findsrud, 2020). Pelayanan sangat penting untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang spesifik, sehingga menekan semua anggota tim dalam perusahaan baik dari leader hingga anggota bisa melakukan tindakan tidak hanya hanya efisien tetapi juga berpikir *out of the box* (Sok et al., 2018) dan beradaptasi dengan perubahan kebutuhan pelanggan (Sjödin et al., 2020) namun biasanya kendala sumber daya semakin memperumit peluang penciptaan nilai (Witell et al., 2017).

5.3.1.4. Tanggapan Responden terhadap Variabel Organizational Resilience

Tabel 5.3.1.4.
Deskriptif Variabel Organizational Resilience

No	Indikator	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Perusahaan memiliki rasa percaya diri dalam bersaing	5,01
2	Perusahaan memiliki kemampuan dalam perbaikan secara berkelanjutan	4,87
3	Perusahaan mempunyai capaian kinerja	4,77
4	Perusahaan selalu memperhitungkan resiko yang diambil	4,84
Rerata Organizational Resilience		4,87

Organizational Resilience dalam konteks penelitian ini telah terkonfirmasi memiliki empat item atau indikator, keempat item tersebut secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,87 atau dapat dikategorikan baik. Kemudian, dari keenam item indikator konstruk *Organizational Resilience*, rata-rata jawaban responden dengan nilai paling tinggi ditemukan pada item “Perusahaan memiliki rasa percaya diri dalam bersaing” dengan nilai rata-rata 5,01 atau dikategorikan baik. Para UMKM pada penelitian ini memiliki percaya diri untuk tetap bertahan dalam kondisi apapun, terbukti mereka telah berhasil melalui masa sulit pandemi dan saat ini mulai berhasil beradaptasi oleh perubahan disruptif. Kunci untuk bertahan dan berkembang ditengah persaingan pasar yang ketat adalah memiliki strategi pengembangan bisnis. UMKM pada dasarnya akan menghadapi masalah yang berulang dan beragam mulai dari

bencana alam, gejolak politik, dan krisis ekonomi, tantangan akses pasar, kegagalan institusional, dan hambatan infrastruktur (Trieu et al., 2023).

Karakteristik umum UMKM yang dapat bertahan dalam kondisi disruptif pasti memiliki kemampuan beradaptasi, mempertahankan kinerja positif (pertumbuhan), daya tanggap, daya saing dan kemampuan perusahaan untuk meminimalkan kerentanan serta pemulihan yang cepat dari keadaan yang mengganggu. Ketahanan dalam organisasi bisnis tidak hanya sekedar restorasi, namun juga menggambarkan pengembangan kemampuan baru untuk menghadapi gangguan dan perubahan keadaan dalam lingkungan bisnis (Trieu et al., 2023). Dari perspektif ini, kemampuan untuk mengidentifikasi, mengenali dan memanfaatkan peluang bisnis, menciptakan lapangan kerja dalam lingkungan bisnis yang penuh tantangan merupakan atribut yang diinginkan dalam menentukan ketahanan MUKM. Dengan kata lain, lingkungan bisnis yang bergejolak tidak hanya mengandung ancaman tetapi juga mengandung peluang yang perlu dimanfaatkan untuk menjaga kelangsungan dan kesuksesan perusahaan. Ide ini juga didukung oleh (Branzei & Abdelnour, 2010) penelitian empiris di wilayah Darfur (zona konflik) sudah menunjukkan bahwa bisnis dapat berkembang pesat bahkan dalam keadaan yang buruk. Sejalan dengan itu, definisi ketahanan bagi MUKM tanpa melibatkan kemampuan menangkap peluang bisnis tidaklah lengkap.

Selanjutnya pada item “Perusahaan selalu memperhitungkan resiko yang diambil” memiliki rata-rata jawaban 4,84 yang masuk kategori baik dengan nilai tertinggi kedua. Para UMKM pada penelitian ini

sebagian besar masuk kedalam kategori memiliki masa usaha dengan rentan waktu 10 tahunan, artinya mereka sedikit banyak sudah memahami mengenai manajemen resiko terhadap keputusan-keputusan yang akan diambil dalam menangani kasus atau hal yang terkait pengembangan dengan tujuan bisa bertahan jika kemungkinan resiko terburuk ternyata terjadi. Kerugian tidak selalu datang karena ketidak hadiran pelanggan atau *new customer*, namun dari hasil studi lapangan menunjukkan bahwa beberapa UMKM mengalami kerugian karena terjadi penipuan yang dilakukan para vendor mereka sendiri. Namun semua itu menjadikan pembelajaran mereka untuk bangkit, tidak menyerah, kedepan mereka memiliki strategi dalam mengatasi hal ini secara sistem, selain dengan sistem strategi mereka juga menggunakan kekuatan *Islamic spirituality* seperti kepercayaan kepada Allah SWT bahwa hal yang terjadi baik buruknya perjalanan usaha mereka merupakan ujian, dan jika dilewati dengan penuh keikhlasan akan mendapat ganti yang lebih banyak.

5.3.1.5. Tanggapan Responden terhadap Variabel

Tabel 5.3.1.5.
Deskriptif Variabel Knowledge Absorptive Capacity

No	Indikator	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Karyawan mampu memperoleh pengetahuan yang relevan dengan perusahaan	4,73
2	Karyawan dapat mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan perusahaan	4,67
3	Perusahaan mendorong karyawan dalam mendapatkan pengetahuan baru	4,79
4	Karyawan mampu memproses pengetahuan dari eksternal	4,67
5	Karyawan mampu menganalisis pengetahuan dari eksternal	4,53

6	Karyawan mampu menafsirkan pengetahuan dari eksternal yang diterima	4,54
7	Karyawan mampu menggabungkan pengetahuan baru dalam meningkatkan produktivitas	4,59
8	Karyawan memiliki wawasan baru dalam pengembangan organisasi	4,53
9	Karyawan memiliki berbagai sudut pandang prespektif dalam organisasi	4,49
10	Karyawan mampu beradaptasi dengan perkembangan pengetahuan yang ada	4,57
11	Karyawan mampu mengembangkan pengetahuan yang tersedia	4,67
12	Karyawan lebih efisien dengan menerapkan pengetahuan baru	4,59
Rerata <i>Knowledge Absortive Capacity</i>		4,61

Knowledge Absortive Capacity dalam konteks penelitian ini telah terkonfirmasi memiliki dua belas item atau indikator, kedua belas item tersebut secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,61 atau dapat dikategorikan baik. Kemudian, dari duabelas item indikator konstruk *Knowledge Absortive Capacity*, rata-rata jawaban responden dengan nilai paling tinggi ditemukan pada item “Perusahaan mendorong karyawan dalam mendapatkan pengetahuan baru” dengan nilai rata-rata 4,79 atau dikategorikan baik. Dunia bisnis akan terus berubah dan sangat penting bagi UMKM untuk terus memperbaharui segala upaya yang berkaitan dengan perputaran usaha mulai dari produk yang bervariasi namun tidak meninggalkan ciri khas, karakter atau DNA dari usaha tersebut, system layanan, operasional, manajemen hingga semua hal yang berkaitan dengan eksternal. Saat ini teknologi disruptif telah menjadi pusat perhatian bagi usaha di semua sektor. Khususnya UMKM yang masih menggunakan cara konvensional, penting untuk memahami, dan belajar dengan cara menyerap segala pengetahuan yang berkaitan dengan perkembangan usaha.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa sebagian besar pemilik UMKM sudah berusaha beradaptasi dengan perkembangan teknologi untuk mengembangkan usahanya, meskipun para owner atau manajer UMKM tidak sepenuhnya mampu untuk belajar lebih dalam tentang teknologi terkini, namun mereka mendorong timnya untuk belajar lebih dalam pengoperasian teknologi melalui pencarian pengetahuan eksternal dan internal. Pengetahuan dari internal dengan cara menyediakan mentor yang berkaitan dengan teknologi untuk metode pelatihan dan ada pula yang merekrut tim baru yang memang sudah memiliki kemampuan teknologi tinggi kemudian ditempatkan pada divisi pemasaran. Anatan & Nur, (2024) mengidentifikasi beberapa peluang dan tantangan yang muncul akibat Revolusi Industri 4.0 yang dinilai relevan dengan tuntutan transformasi dari *high touch economy to low touch economy* akibat Pandemi Covid-19. *Low-touch economy* dapat diartikan sebagai suatu kondisi perekonomian dengan ciri utama meminimalkan sentuhan dan interaksi antar manusia untuk menjamin kesehatan dan keselamatan bersama. Tidak hanya perubahan pola interaksi antar individu, *low touch economy* juga mendorong transisi permanen dalam aktivitas bisnis (Bucaciuc et al., 2020). Beberapa peluang muncul akibat transformasi bisnis berbasis digital antara lain munculnya *start-up* digital baru, *e-commerce*, *financial technology*, dan berbagai layanan *on-demand*, sedangkan tantangannya lebih terkait dengan kesenjangan digital, sumber daya manusia, regulasi terkait pembentukan *start-up*, dan inovasi disruptif di berbagai aspek kehidupan manusia.

Selanjutnya pada item “Karyawan mampu memperoleh pengetahuan yang relevan dengan perusahaan” memiliki rata-rata jawaban 4,73 yang

masuk kategori baik dengan nilai tertinggi kedua. UMKM dapat bersaing pada era perkembangan teknologi ini harus didukung dengan sebagian besar tim yang mengerti dan memahami *digital marketing* maupun *digital system* dengan cara perusahaan memberikan *high support system* terhadap karyawannya untuk belajar lebih dalam secara *flexible*, dan pada penelitian ini sebagian besar karyawannya mampu memperoleh pengetahuan-pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan. Chandra et al (2023) mengungkapkan bahwa kapasitas serap mengacu pada kemampuan organisasi untuk tidak hanya memperoleh dan mengasimilasi informasi tetapi untuk memanfaatkan yang telah diperoleh menjadi keunggulan kompetitif.

Kapasitas serap menjadi suatu kumpulan yang dibutuhkan untuk menyerap pengetahuan yang ada di luar organisasi, kemudian didistribusi ke dalam pusat pengetahuan pada internal organisasi untuk kemudian dieksplorasi, dipelajari, diteliti, dan dimodifikasi agar menghasilkan pengetahuan baru yang dapat mendukung keunggulan kompetitif suatu entitas bisnis. UMKM berbasis teknologi patut mendapat perhatian khusus; sektor ini telah meningkat hingga 500% dalam empat tahun terakhir dan mencapai total USD27 miliar (sekitar Rp 391 triliun) pada tahun ini saja (Google, dalam laporane-Conomy SEA 2018). Angka tersebut menjadikan transaksi ekonomi digital Indonesia menduduki peringkat pertama kawasan Asia Tenggara dengan kontribusi sebesar 49%. Fakta yang disebutkan mengarah meyakini bahwa UMKM lebih mampu bersaing secara profesional sebagai sektor unggulan dibandingkan usaha skala kecil (Kustiningsih et al., 2022).

5.3.1.6. Tanggapan Responden terhadap Variabel

Tabel 5.3.1.6
Deskriptif Variabel Islamic Spirituality

No	Indikator	Rata-Rata Jawaban Responden
1	Perusahaan memberikan pemahaman bahwa bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah	4,81
2	Perusahaan mewajibkan karyawan beragama muslim untuk beribadah tepat waktu	4,74
3	Perusahaan memberikan suritauladan yang baik sesuai ajaran islam kepada karyawan	4,78
<u>Rerata Islamic Spirituality</u>		<u>4,78</u>

Islamic Spirituality dalam konteks penelitian ini telah terkonfirmasi memiliki tiga item atau indikator, ketiga item tersebut secara keseluruhan memiliki rata-rata jawaban responden sebesar 4,78 atau dapat dikategorikan baik. Kemudian, dari ketiga item indikator konstruk *Islamic Spirituality*, rata-rata jawaban responden dengan nilai paling tinggi ditemukan pada item “Perusahaan memberikan pemahaman bahwa bekerja merupakan salah satu bentuk dari ibadah” dengan nilai rata-rata 4,81 atau dikategorikan baik. Penelitian ini menemukan fakta di lapangan bahwa sebagian besar pengusaha yang menjadi responden memiliki kepercayaan beragama muslim dan mereka menerapkan nilai-nilai islami pada sistem usahanya. UMKM pada penelitian ini mampu melewati masa-masa pandemi dan bertahan hingga saat ini karena sangat percaya bahwa hal-hal sulit yang mereka alami adalah bentuk sebagai ujian dari Allah SWT dan pasti akan ada jalan keluar selama tetap optimis dan ikhtiar atau

berusaha kuat, bertahan, namun tetap giat dalam memperbaiki serta mencari peluang baru. Hal ini sebagai motivasi atau kekuatan *Islamic Spirituality* mereka untuk bertahan dan terus berkarya.

Pada penelitian Saputra et al (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang mendasarkan aktivitasnya pada nilai-nilai spiritual terbukti mampu bertahan dan berkembang dengan baik. Perusahaan yang mendasarkan aktivitasnya pada nilai-nilai spiritual terbukti mampu bertahan dan berkembang dengan baik. Secara umum, terdapat enam manfaat bagi perusahaan yang mendasarkan bisnisnya pada aspek spiritual. Pertama, perusahaan akan terhindar dari berbagai penyelewengan (*fraud*) yang mungkin terjadi akibat menghalalkan segala cara karena dari sinilah bermula kebangkrutan suatu usaha. Kedua, meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan. Ketiga, terciptanya suasana kerja yang harmonis. Keempat, meningkatkan citra positif perusahaan. Kelima, perusahaan akan tumbuh dan berkembang secara berkelanjutan. Keenam, mengurangi *turnover* karyawan.

Selanjutnya pada item “Perusahaan memberikan suritauladan, yang baik sesuai ajaran islam kepada karyawan” memiliki rata-rata jawaban 4,78 yang masuk kategori baik dengan nilai tertinggi kedua. Nurendra, (2019) menjelaskan bahwa nilai-nilai dalam prinsip syariah menjadi ruh dalam setiap tindakan dan transaksi bisnis yang terjadi selama proses pencapaian kelangsungan bisnis. Perusahaan yang mendasarkan aktivitasnya pada nilai-nilai spiritual terbukti mampu bertahan dan berkembang dengan baik. Dalam Islam, spiritualitas adalah kesadaran akan tauhid kepada Allah SWT dalam kehidupan manusia untuk mampu

mengikuti kehendak dan arahan-Nya. Para *owner* maupun manajer pada setiap UMKM mengajarkan dan membiasakan kepada semua karyawannya untuk memiliki sikap yang tidak mengarah terhadap hal yang melanggar syariat. Banyak contoh hal yang melanggar syariat seperti mencari keuntungan pribadi dan merugikan pelanggan atau bisa dikatakan eksploitasi terhadap konsumen yang menimbulkan kerugian bagi konsumen, dan eksploitasiterhadap alam yang menimbulkan kerusakan lingkungan misalnya dalam hal limbah produksi yang tidak dikemas dengan baik. Pelaku usaha diarahkan agar kegiatan usahanya bersinergi dengan alam, lebih mementingkan keseimbangan, bukan eksploitasi, dan lebih mementingkan stabilitas jangka panjang, bukan keuntungan jangka pendek (Saputra et al., 2022).

5.4 Uji Kualitas Instrumen

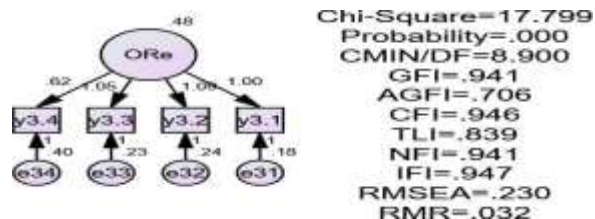
5.4.1. First Order CFA Organizational Resilience

Organizational Recelience mengadopsi empat (4) item atau indikator yang dalam uji first order confirmatory factor analysis (CFA) keseluruhan item memiliki nilai loading factor $> 0,5$, temuan ini menandakan keseluruhan item kinerja *Organizational Resilience* dinyatakan valid. Kemudian, dari hasil pengujian first order CFA, konstruk *Organizational Resilience* menampilkan nilai convergent validity dengan average variance extracted (AVE) sebesar $0.727 > 0,5$, dan uji reabilitas dengan composit reliability (CR) sebesar $0,912 > 0,7$, dengandemikian secara keseluruhan item konstruk *Organizational Recelience* dinyatakan reliabel. Selain itu, dari hasil pengujian first order CFA, konstruk *Organizational Recelience* menampilkan penilaian goodness of fit index dengan lima (4) indeks

memenuhi kriteria good fit diantaranya NFI, GFI, IFI, CFI, RMR maka konstruk *Organizational Resilience* dinyatakan telah memenuhi aspek kelayakan dan kesesuaian untuk dianalisis ke tahap berikutnya dan tidak memerlukan modifikasi model. Hal ini sebagaimana disampaikan Hair et al., (2014) bahwa setidaknya terdapat tiga (3) atau empat (4) indeks yang harus memenuhi kriteria goodfit sehingga model dapat dinyatakan layak atau memadai.

Bila dilihat dari nilai item *Organizational Resilience* mengenai “Perusahaan memiliki rasa percaya diri dalam bersaing” (Y3.1) yang memiliki loading factor sebesar $0,852 > 0,5$, kemudian item “Perusahaan memiliki kemampuan dalam perbaikan secara berkelanjutan” (Y.3.2) memiliki nilai loading factor sebesar $0,837 > 0,5$, selanjutnya item “Perusahaan mempunyai capaian kinerja” (Y3.3) dengan nilai loading factor sebesar $0,834 > 0,5$ dan terakhir item “Perusahaan selalu memperhitungkan resiko yang diambil” (Y3.4) dengan nilai loading factor $0,560 > 0,5$ dengan demikian, seluruh item pada konstruk *Organizational Resilience* layak untuk digunakan.

Lebih jelas mengenai loading factor, convergent validity, goodness of fit index untuk first order CFA konstruk *Organizational Resilience* dapat dilihat pada Gambar 5.4.1., Tabel 5.4.1a., dan Tabel 5.4.1b



Gambar 5.4.1
First Order CFA of Organizational Resilience

Tabel 5.4.1a
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability of Organizational Resilience

variabel	dimensi	Kode	Loading factor	CR	AVE
Y3.1	<---	ORe	0.853	0.912	0.727
Y3.2	<---	ORe	0.837		
Y3.3	<---	ORe	0.834		
Y3.4	<---	ORe	0.560		

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 5.4.1b
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA of Organizational Resilience

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	0,000	$\geq 0,05$	<i>Moderate fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	8.900	$\leq 2,00$	<i>Moderate fit</i>
3	PRATIO	.333	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.314	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.315	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.941	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
7	RFI	.823	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
8	GFI	.941	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
9	AGFI	.706	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
10	PGFI	.188	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.839	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
12	IFI	.947	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
13	CFI	.946	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
14	RMSEA	.230	$\leq 0,08$	<i>Moderate fit</i>
15	RMR	.032	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2024

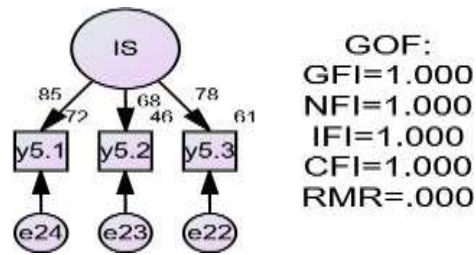
5.4.2 First Order CFA Islamic Spirituality

Islamic Spirituality mengadopsi tiga (3) item atau indikator yang dalam uji first order confirmatory factor analysis (CFA) keseluruhan

indikator memiliki loading factor $> 0,5$ yang artinya keseluruhan item konstruk *Islamic Spirituality* dinyatakan valid. Kemudian, dari hasil pengujian first order CFA, konstruk *Islamic Spirituality* menampilkan nilai convergent validity dengan average variance extracted (AVE) sebesar 0,724 atau $> 0,5$, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,886 atau $> 0,7$, dengan demikian item konstruk *Islamic Spirituality* dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, dari hasil pengujian first order CFA konstruk *Islamic Spirituality* menampilkan penilaian goodness of fit index dengan lima (5) indeks memenuhi kriteria good fit diantaranya NFI, GFI, IFI, CFI, dan RMR maka konstruk *Islamic Spirituality* dapat dinyatakan memenuhi aspek kelayakan dan kesesuaian untuk dianalisis ke tahap berikutnya dan tidak memerlukan modifikasi model. Sebagaimana yang telah disampaikan Hair et al., (2014) bahwa diperlukan setidaknya tiga (3) atau empat (4) indeks yang harus memenuhi kriteria good fit sehingga model dapat dikatakan layak. Lebih jelas mengenai loading factor, convergent validity, goodness of fit index untuk first order CFA konstruk *Islamic Spirituality* dapat dilihat pada Gambar 5.4.2., Tabel 5.4.2a., dan Tabel 5.4.2b.

Bila dilihat dari nilai item *Islamic Spirituality* mengenai “Perusahaan memberikan suritauladan yang baik sesuai ajaran islam kepada karyawan” (Y5.3) yang memiliki loading factor sebesar $0,780 > 0,5$, kemudian item “Perusahaan mewajibkan karyawan beragama muslim untuk beribadah tepat waktu” (Y5.2) memiliki nilai loading factor sebesar $0,837 > 0,5$, selanjutnya item “Perusahaan mempunyai capaian kinerja” (Y3.3) dengan nilai loading factor sebesar $0,682 > 0,5$ dan terakhir item “Perusahaan memberikan suritauladan yang baik sesuai ajaran islam kepada karyawan”

(Y5.1) dengan nilai loading factor 0,851 > 0,5 dengan demikian, seluruh item pada konstruk *Islamic Spirituality* layak untuk digunakan.



Gambar 5.4.2.
First Order CFA of *Islamic Spirituality*

Tabel 5.4.2a
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability of *Islamic Spirituality*

variabel	dimensi	Kode	Loading factor	CR	AVE
Y5.3	<---	IS	0.780	0.886	0.724
Y5.2	<---	IS	0.682		
Y5.1	<---	IS	0.851		

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 5.4.2b
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA of *Islamic Spirituality*

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	0,00	$\geq 0,05$	<i>Moderate fit</i>
6	NFI	1.000	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
8	GFI	1.000	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
12	IFI	1.000	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
13	CFI	1.000	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
15	RMR	.000	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

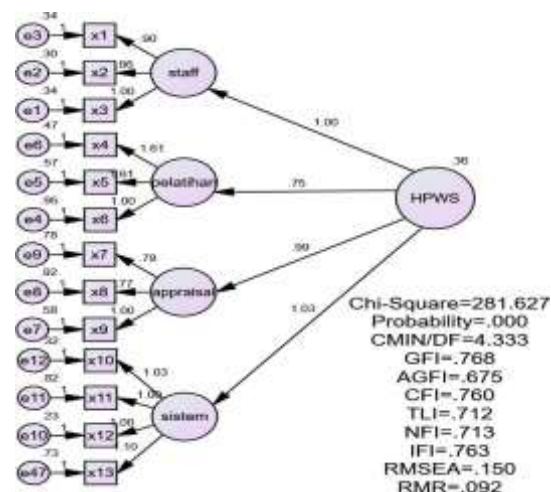
Sumber: data primer yang diolah, 2024

5.4.3 Second Order CFA High Performance Work System

High Performance Work System mengadopsi empat 4 item dari dua (2) dimensi (staff selektif dan sistem penghargaan) yang dalam uji second order confirmatory factor analysis (CFA) keseluruhan item memiliki

loading factor $> 0,5$ yang menandakan keseluruhan item konstruk *High Performance Work System* dinyatakan valid. Kemudian, dari hasil pengujian second order CFA, konstruk *High Performance Work System* menunjukkan nilai convergent validity dengan nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,598 atau $> 0,5$, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,7 atau $= 0,7$. Hasil pengujian secondorder CFA, konstruk *High Performance Work System* menunjukkan standardize dengan nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,841 atau $> 0,5$, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,913 atau $> 0,7$, dengan demikian item konstruk *High Performance Work System* dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, dari hasil pengujian second order CFA konstruk *High Performance Work System* menunjukkan hasil penilaian goodness of fit index dengan empat (6) indeks memenuhi kriteria good fit diantaranya NFI, RFI, GFI, AGFI, TLI, IFI, dan RMR, dengan demikian konstruk *High Performance Work System* dapat dinyatakan telah memenuhi aspek kelayakan dan kesesuaian model untuk dianalisis ke tahap berikutnya dan tidak memerlukan modifikasi model. Sebagaimana yang telah disampaikan Hair et al., (2014) bahwa diperlukan setidaknya tiga (3) atau empat (4) indeks yang harus memenuhi kriteria good fit sehingga model dapat dikatakan layak. Lebih jelas mengenai loading factor, convergent validity, goodness of fit index untuk first order CFA konstruk *High Performance Work System* dapat dilihat pada Gambar 5.4.3b., Tabel 5.4.3c., dan Tabel 5.4.3d. Bila dilihat berdasarkan dari loading factor, dimensi sistem penghargaan lebih berkontribusi dalam *High Performance Work System* dibandingkan Staff. Hal tersebut dikarenakan dengan nilai

item, pembayaran gaji sudah sesuai dengan jenjang karir (X10), dan perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan yang memiliki kinerja tinggi (X12), masing masing memiliki loading factor sebesar 0,801 dan 0,918. Sementara pada nilai item staff perusahaan sudah memiliki karyawan terbaik untuk pekerjaan tertentu (X1) dan perusahaan memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas agar karyawan dapat memahami tanggungjawabnya (X3), masing masing memiliki loading factor sebesar 0,541 dan 0,687. Dengan demikian, seluruh item pada konstruk *High Performance Work System* layak untuk digunakan.



Gambar 5.4.3a
Second Order CFA High Performance Work System
Sebelum Modifikasi

Tabel 5.4.3a
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability
High Performance Work System Sebelum Modifikasi

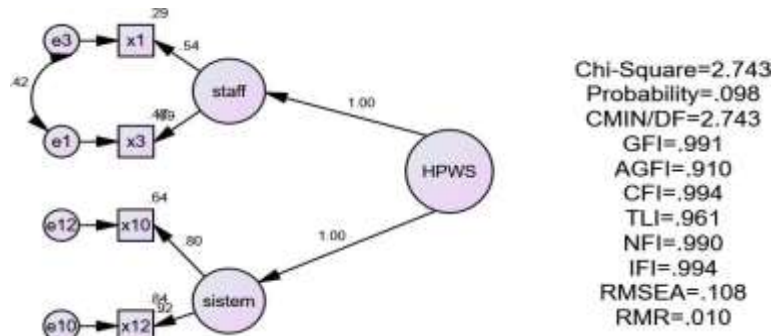
Variabel	Dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
x3	<---	staff	0.715	0.825	0.612
x2	<---	staff	0.689		
x1	<---	staff	0.678		
x6	<---	pelatihan	0.417	0.739	0.498
x5	<---	pelatihan	0.687		
x4	<---	pelatihan	0.721		
x9	<---	appraisal	0.615	0.603	0.342

x8	<---	appraisal	0.429		
x7	<---	appraisal	0.462		
x12	<---	sistem	0.785	0.851	0.592
x11	<---	sistem	0.562		
x10	<---	sistem	0.746		
x13	<---	sistem	0.619		

Tabel 5.4.3b
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA High Performance Work
System Sebelum Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	0,00	$\geq 0,05$	<i>Moderate fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	4.333	$\leq 2,00$	<i>Moderate fit</i>
3	PRATIO	.833	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
4	PCFI	.633	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.594	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.713	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
7	RFI	.655	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
8	GFI	.768	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
9	AGFI	.675	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
10	PGFI	.549	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.712	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
12	IFI	.763	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
13	CFI	.760	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
14	RMSEA	.760	$\leq 0,08$	<i>Less fit</i>
15	RMR	.092	$\leq 0,08$	<i>Moderate fit</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2024



Gambar 5.4.3b
Second Order CFA High Performance Work System
Sesudah Modifikasi

Tabel 5.4.3c
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability High
Performance Work System Sesudah Modifikasi

variabel	dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
x3	<---	staff	0.687	0.661	0.598
x1	<---	staff	0.541		
x12	<---	sistem	0.918	0.913	0.841
x10	<---	sistem	0.801		

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 5.4.3d
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA High Performance Work
System Sesudah Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	.098	$\geq 0,05$	<i>Goodness of fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	2.743	$\leq 2,00$	<i>Moderate fit</i>
3	PRATIO	.167	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.166	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.165	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.990	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
7	RFI	.941	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
8	GFI	.991	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
9	AGFI	.910	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
10	PGFI	.099	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.961	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
12	IFI	.994	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
13	CFI	.994	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
14	RMSEA	.108	$\leq 0,08$	<i>Moderate fit</i>
15	RMR	.010	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

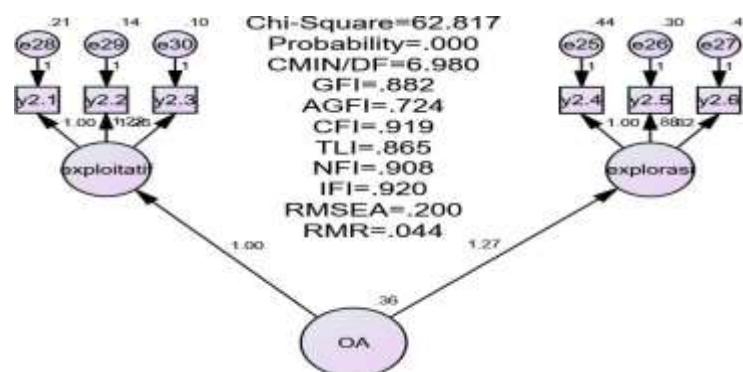
Sumber: data primer yang diolah, 2024

5.4.4 Second Order CFA Organizational Ambidexterity

Organizational Ambidexterity mengadopsi enam (6) item dari dua (2) dimensi (eksplorasi dan eksploitatif) yang dalam uji second order confirmatory factor analysis (CFA) keseluruhan item memiliki loading factor $> 0,5$ yang menandakan keseluruhan item konstruk *Organizational Ambidexterity* dinyatakan valid. Kemudian, dari hasil pengujian second order CFA, konstruk *Organizational Ambidexterity* pada dimensi eksplorasi menunjukkan nilai convergent validity dengan nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,633 atau $> 0,5$, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,838 atau $\Rightarrow 0,7$. Hasil pengujian second order CFA, konstruk *Organizational Ambidexterity* pada dimensi eksploitatif menunjukkan standardize dengan nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,866 atau $> 0,5$, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,951 atau $> 0,7$, dengan demikian item konstruk *Organizational Ambidexterity* dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, dari hasil pengujian second order CFA konstruk *Organizational Ambidexterity* menunjukkan hasil penilaian goodness of fit index dengan empat (9) indeks memenuhi kriteria good fit diantaranya NFI, RFI, GFI, AGFI, TLI, IFI, CFI, RMSEA, dan RMR, dengan demikian konstruk *Organizational Ambidexterity* dapat dinyatakan telah memenuhi aspek kelayakan dan kesesuaian model untuk dianalisis ke tahap berikutnya dan tidak memerlukan modifikasi model. Sebagaimana yang telah disampaikan Hair et al., (2014) bahwa diperlukan setidaknya tiga (3) atau empat (4) indeks yang harus memenuhi kriteria good fit sehingga model dapat dikatakan layak. lebih jelas mengenai loading factor, convergent validity, goodness of fit index untuk first order

CFA konstruk *Organizational Ambidexterity* dapat dilihat pada Gambar 5.4.4b, Tabel 5.4.4c., dan Tabel 5.4.4d.

Bila dilihat berdasarkan dari loading factor, dimensi eksploitatif sedikit lebih berkontribusi dalam *Organizational Ambidexterity* dibandingkan eksplorasi, namun tidak terlalu jauh bedanya dan hampir seimbang. Hal tersebut dikarenakan dengan nilai item perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada produk yang sudah ada (Y2.1), perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada layanan yang sudah ada (Y2.2) dan perusahaan meningkatkan efisiensi dalam penyediaan produk. (Y2.3), masing masing memiliki loading factor sebesar 0,796, 893, dan 0,923. Sementara pada nilai item eksplorasi, perusahaan mampu berkembang melalui penemuan baru (Y2.4), perusahaan mampu mengambil resiko atas pembaharuan yang akan dilakukan (Y2.5) dan perusahaan dapat bereaksi dengan cepat terhadap perubahan (Y2.6), masing masing memiliki loading factor sebesar 0,754; 0,777 dan 0,690. Dengan demikian, seluruh item pada konstruk *Organizational Ambidexterity* layak untuk digunakan.



Gambar 5.4.4a
Second Order CFA Organizational Ambidexterity
Sebelum Modifikasi

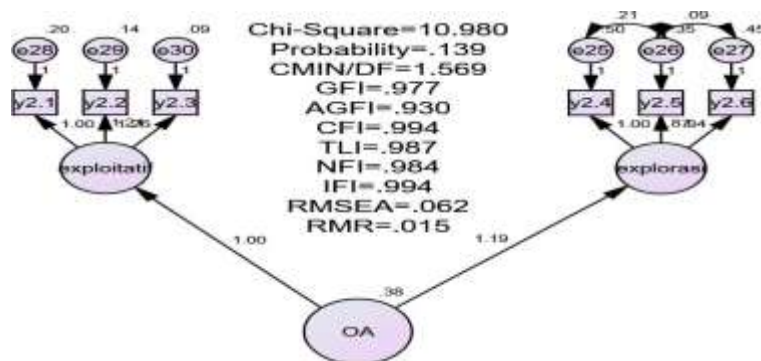
Tabel 5.4.4a
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability
Organizational Ambidexterity Sebelum Modifikasi

variabel	dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
y2.4	<---	explorasi	0.754	0.864	0.679
y2.5	<---	explorasi	0.777		
y2.6	<---	explorasi	0.690		
y2.1	<---	exploitatif	0.796	0.946	0.855
y2.2	<---	exploitatif	0.893		
y2.3	<---	exploitatif	0.923		

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 5.4.4b
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA
Organizational Ambidexterity Sebelum Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	.000	$\geq 0,05$	<i>Moderate fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	6.980	$\leq 2,00$	<i>Less fit</i>
3	PRATIO	.600	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.551	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.545	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.908	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
7	RFI	.846	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
8	GFI	.882	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
9	AGFI	.724	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
10	PGFI	.378	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.865	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
12	IFI	.920	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
13	CFI	.919	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
14	RMSEA	.200	$\leq 0,08$	<i>Moderate fit</i>
15	RMR	.044	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>



Gambar 5.4.4b
Second Order CFA Organizational Ambidexterity
Sesudah Modifikasi

Tabel 5.4.4c
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability
Organizational Ambidexterity sesudah modifikasi

variabel	dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
y2.4	<---	explorasi	0.720	0.838	0.633
y2.5	<---	explorasi	0.733		
y2.6	<---	explorasi	0.673		
y2.1	<---	exploitatif	0.810	0.951	0.866
y2.2	<---	exploitatif	0.895		
y2.3	<---	exploitatif	0.935		

Tabel 5.4.4d
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA
Organizational Ambidexterity Sesudah Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	.139	$\geq 0,05$	<i>Goodness of fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	1.569	$\leq 2,00$	<i>Goodness of fit</i>
3	PRATIO	.467	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.464	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.459	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.984	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
7	RFI	.965	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
8	GFI	.977	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
9	AGFI	.930	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
10	PGFI	.326	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.987	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
12	IFI	.994	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
13	CFI	.994	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
14	RMSEA	.062	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>
15	RMR	.015	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

5.4.5 Second Order CFA Knowledge Absorptive Capacity

Knowledge Absorptive Capacity mengadopsi delapan (8) item dari empat (4) dimensi (akuisisi, asimilasi, eksploitasi dan transformasi) yang dalam uji second order confirmatory factor analysis (CFA) keseluruhan item memiliki loading factor $> 0,5$ yang menandakan keseluruhan item konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* dinyatakan valid. Kemudian,

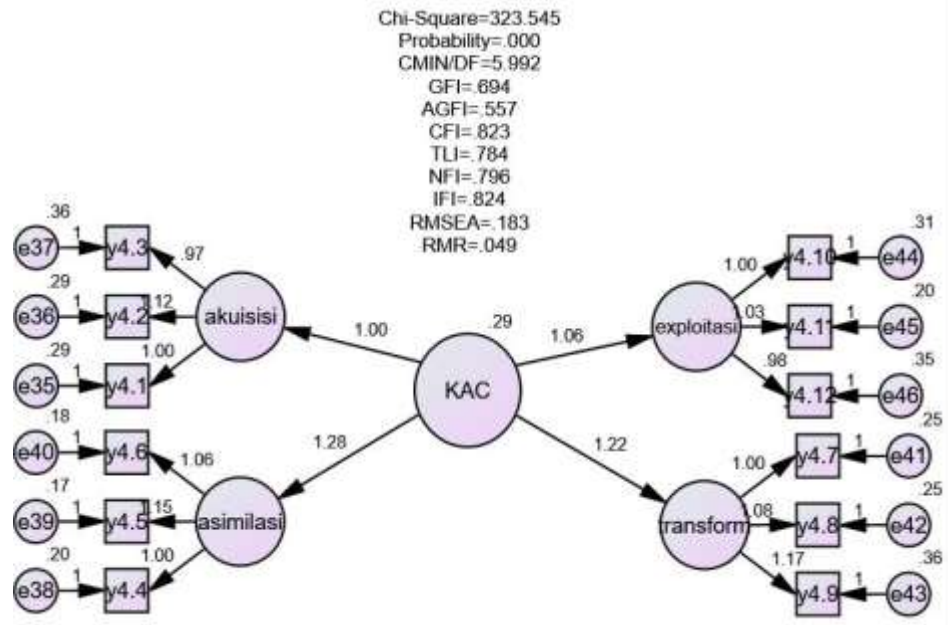
dari hasil pengujian second order CFA, konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* menampilkan standardize pada dimensi akuisisi dengan item Karyawan dapat mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan perusahaan (y4.2) dengan nilai sebesar 0,590 > 0,5.

Hasil pengujian second order CFA, konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* pada dimensi asimilasi menunjukkan nilai convergent validity dengan nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,917 atau > 0,5, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,956 atau > 0,7. Hasil pengujian second order CFA, konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* pada dimensi transformasi menunjukkan nilai convergent validity dengan, nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,742 atau > 0,5, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,896 atau > 0,7.

Hasil pengujian second order CFA, konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* pada dimensi eksploitasi menunjukkan nilai convergent validity dengan, nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,592 atau > 0,5 dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,744 atau > 0,7, dengan demikian item konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, dari hasil pengujian second order CFA konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* menunjukkan hasil penilaian goodness of fit index dengan empat (8) indeks memenuhi kriteria good fit diantaranya NFI, RFI, GFI, AGFI, TLI, IFI, CFI, RMSEA dan RMR, dengan demikian konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* dapat dinyatakan telah memenuhi aspek kelayakan dan kesesuaian model untuk dianalisis ke tahap berikutnya dan tidak memerlukan modifikasi model. Sebagaimana yang telah disampaikan Hair et al., (2014) bahwa diperlukan setidaknya

tiga (3) atau empat (4) indeks yang harus memenuhi kriteria good fit sehingga model dapat dikatakan layak. lebih jelas mengenai loading factor, convergent validity, goodness of fit index untuk first order CFA konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* dapat dilihat pada Gambar 5.4.5a., Tabel 5.4.5c., dan Tabel 5.4.5d.

Bila dilihat berdasarkan dari loading factor, dimensi asimilasi lebih berkontribusi dalam *Knowledge Absorptive Capacity* dibandingkan dimensi lainnya. Hal tersebut dikarenakan dengan nilai item karyawan mampu menganalisis pengetahuan dari eksternal (Y4.5) dan karyawan mampu menafsirkan pengetahuan dari eksternal yang diterima (Y4.6) , masing masing memiliki loading factor sebesar 0,918 dan 0,927. Sementara pada nilai item akuisisi, karyawan dapat mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan perusahaan (Y4.2) memiliki loading factor sebesar 0,679, kemudian nilai item transformasi (Y4.7), karyawan memiliki wawasan baru dalam pengembangan organisasi (Y4.8), karyawan memiliki berbagai sudut pandang prespektif dalam organisasi (Y4.9) masing-masing memiliki loading factor 0,794; 0,816; dan 0,787. Terakhir dimensi eksploitasi, nilai item karyawan mampu beradaptasi dengan perkembangan pengetahuan yang ada (Y4.10), karyawan mampu mengembangkan pengetahuan yang tersedia (Y4.11), karyawan lebih efisien dengan menerapkan pengetahuan baru (Y4.12), masing-masing memiliki loading factor sebesar 0,716; 0,794; dan 0,685. Dengan demikian, seluruh item pada konstruk *Knowledge Absorptive Capacity* layak untuk digunakan.



Gambar 5.4.5a
Second-order CFA Knowledge Absorptive Capacity Sebelum Modifikasi

Table 5.4.5a
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability
Knowledge Absorptive Capacity Sebelum Modifikasi

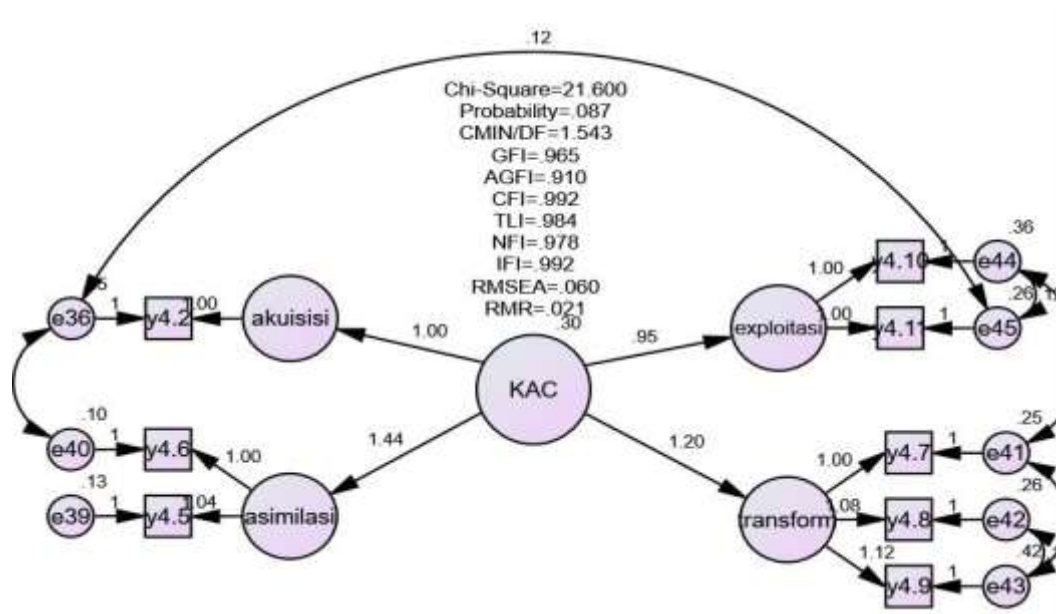
variabel	dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
y4.1	<---	akuisisi	0.704	0.832	0.623
y4.2	<---	akuisisi	0.746		
y4.3	<---	akuisisi	0.655		
y4.4	<---	asimilasi	0.839	0.942	0.844
y4.5	<---	asimilasi	0.884		
y4.6	<---	asimilasi	0.864		
y4.7	<---	transform	0.794	0.905	0.761
y4.8	<---	transform	0.816		
y4.9	<---	transform	0.787		
y4.10	<---	eksploitasi	0.716	0.857	0.667
y4.11	<---	eksploitasi	0.794		
y4.12	<---	eksploitasi	0.685		

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 5.4.5b
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA
Organizational Knowledge Absorptive Capacity Sebelum Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	.000	$\geq 0,05$	<i>Moderate fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	5.992	$\leq 2,00$	<i>Less fit</i>
3	PRATIO	.818	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.673	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.652	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.796	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
7	RFI	.751	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
8	GFI	.694	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
9	AGFI	.557	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
10	PGFI	.480	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.784	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
12	IFI	.824	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
13	CFI	.823	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
14	RMSEA	.183	$\leq 0,08$	<i>Moderate fit</i>
15	RMR	.049	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2024



Gambar 5.4.5b
Second-order CFA Knowledge Absorptive Capacity Sesudah Modifikasi

Table 5.4.5c
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability
Knowledge Absorptive Capacity Sesudah Modifikasi

variabel	dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
y4.2	<---	akuisisi	0.679	0.590	0.590
y4.5	<---	asimilasi	0.918	0.956	0.917
y4.6	<---	asimilasi	0.927		
y4.7	<---	transform	0.792	0.896	0.742
y4.8	<---	transform	0.814		
y4.9	<---	transform	0.750		
y4.10	<---	eksploitasi	0.651	0.744	0.592
y4.11	<---	eksploitasi	0.710		

Tabel 5.4.5d
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA
Organizational Knowledge Absorptive Capacity Sesudah Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	.087	$\geq 0,05$	<i>Goodness of fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	1.543	$\leq 2,00$	<i>Goodness of fit</i>
3	PRATIO	.500	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.496	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.489	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.978	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
7	RFI	.955	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
8	GFI	.965	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
9	AGFI	.910	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
10	PGFI	.375	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.984	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
12	IFI	.992	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
13	CFI	.992	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
14	RMSEA	.060	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>
15	RMR	.021	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

5.4.6 Second Order CFA Intellectual Capital

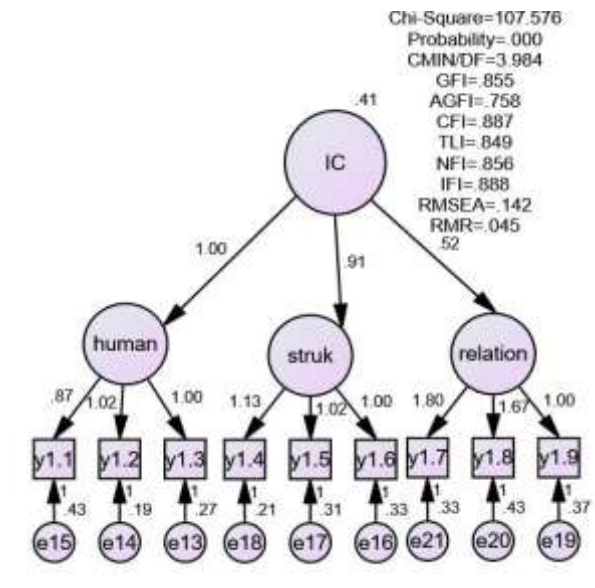
Intellectual Capital mengadopsi lima (5) item dari dua (3) dimensi (*Human Capital, Structural Capital, Relational Capital*) yang dalam uji second order confirmatory factor analysis (CFA) keseluruhan item

memiliki loading factor $> 0,5$ yang menandakan keseluruhan item konstruk *Intellectual Capital* dinyatakan valid. Kemudian, dari hasil pengujian second order CFA, konstruk *Intellectual Capital* menampilkan standardize pada dimensi *Human Capital* dengan item Perusahaan memiliki karyawan yang dapat bekerja sesuai standar kerja (y1.3) dengan nilai sebesar 0.791 $> 0,5$; Karyawan memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan (y1.2) dengan nilai sebesar 0.804 $> 0,5$; Hasil pengujian second order CFA, konstruk *Intellectual Capital* pada dimensi asimilasi menunjukkan nilai convergent validity dengan nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,759 atau $> 0,5$, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,863 atau $> 0,7$.

Hasil pengujian second order CFA, konstruk *Intellectual Capital* pada dimensi *structural capital* menunjukkan nilai convergent validity dengan, nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,747 atau $> 0,5$, dan nilai construct reliability (CR) sebesar 0,855 atau $> 0,7$. Hasil pengujian second order CFA, konstruk *Intellectual Capital* pada dimensi *relational capital* menunjukkan nilai convergent validity dengan, nilai average variance extracted (AVE) sebesar 0,5 0,614 atau $> 0,5$ dengan demikian item konstruk *Intellectual Capital* dapat dinyatakan reliabel. Selain itu, dari hasil pengujian second order CFA konstruk *Intellectual Capital* menunjukkan hasil penilaian goodness of fit index dengan sembilan (9) indeks memenuhi kriteria good fit diantaranya NFI, RFI, GFI, AGFI, TLI, IFI, CFI, dan RMR, dengan demikian konstruk *Intellectual Capital* dapat dinyatakan telah memenuhi aspek kelayakan dan kesesuaian model untuk dianalisis ke tahap berikutnya dan tidak memerlukan modifikasi model.

Sebagaimana yang telah disampaikan Hair et al., (2014) bahwa diperlukan setidaknya tiga (3) atau empat (4) indeks yang harus memenuhi kriteria good fit sehingga model dapat dikatakan layak. lebih jelas mengenai loading factor, convergent validity, goodness of fit index untuk first order CFA konstruk *Intellectual Capital* dapat dilihat pada Gambar 5.4.6b, Tabel 5.4.6c., dan Tabel 5.4.6d.

Bila dilihat berdasarkan dari loading factor, dimensi *human capital* lebih berkontribusi dalam *Intellectual Capital* dibandingkan dimensi lainnya. Hal tersebut dikarenakan dengan nilai item Perusahaan memiliki karyawan yang dapat bekerja sesuai standar kerja (Y1.3) dan Karyawan memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan (Y1.2) , masing masing memiliki loading factor sebesar 0,791 dan 0,804. Sementara pada nilai dimensi *Structural Capital* dengan item perusahaan memiliki struktur usaha yang jelas(Y1.5) memiliki loading factor sebesar 0,727, dan item, perusahaan memiliki sistem mengkoordinasikan tugas atau pekerjaan memiliki loading factor sebesar 0,850, kemudian nilai *dimensi Relational Capital* pada item perusahaan selalu memperhatikan kepuasan pelanggan (Y1.7), memiliki loading factor sebesar 0,696. Dengan demikian, seluruh item pada konstruk *Intellectual Capital* layak untuk digunakan.



Gambar 5.4.6a
Second Order CFA Intellectual Capital
Sebelum Modifikasi

Tabel 5.4.6a
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability
Intellectual Capital Sebelum Modifikasi

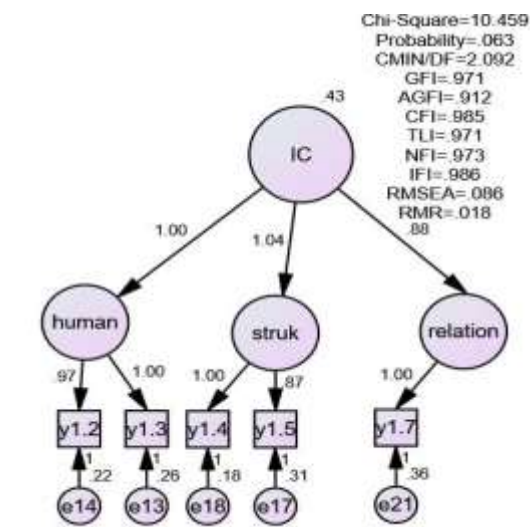
variabel	dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
y1.3	<---	human	0.776	0.872	0.696
y1.2	<---	human	0.830		
y1.1	<---	human	0.647		
y1.6	<---	struk	0.716	0.875	0.702
y1.5	<---	struk	0.730		
y1.4	<---	struk	0.822		
y1.9	<---	relation	0.477	0.746	0.501
y1.8	<---	relation	0.647		
y1.7	<---	relation	0.719		

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 5.4.6b
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA
Organizational Intellectual Capital Sebelum Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	.000	$\geq 0,05$	<i>Moderate fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	3.984	$\leq 2,00$	<i>Moderate fit</i>
3	PRATIO	.750	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.665	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.642	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.856	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
7	RFI	.808	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
8	GFI	.855	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
9	AGFI	.758	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
10	PGFI	.513	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.849	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
12	IFI	.888	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
13	CFI	.887	$\geq 0,90$	<i>Moderate fit</i>
14	RMSEA	.142	$\leq 0,08$	<i>Moderate fit</i>
15	RMR	.045	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2024



Gambar 5.4.6b
Second Order CFA Intellectual Capital
Sesudah Modifikasi

Table 5.4.6c
Convergent Validity, Variance Extracted, dan Construct Reliability
Intellectual Capital Sesudah Modifikasi

variabel	dimensi	Kode	Standardized	CR	AVE
y1.3	<---	human	0.791	0.863	0.759
y1.2	<---	human	0.804		
y1.5	<---	struk	0.727	0.855	0.747
y1.4	<---	struk	0.850		
y1.7	<---	relation	0.696	0.614	0.614

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Tabel 5.4.6d
Uji Goodness of Fit Index of First Order CFA
Organizational Intellectual Capital Sesudah Modifikasi

No	Criteria	Model SEM	Cut of Value	Evaluasi model
1	χ^2 significance probability	.063	$\geq 0,05$	<i>Goodness of fit</i>
2	Relative χ^2 (CMIN/DF)	2.092	$\leq 2,00$	<i>Moderate fit</i>
3	PRATIO	.500	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
4	PCFI	.493	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
5	PNFI	.486	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
6	NFI	.973	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
7	RFI	.945	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
8	GFI	.971	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
9	AGFI	.912	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
10	PGFI	.324	$\geq 0,90$	<i>Less fit</i>
11	TLI	.971	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
12	IFI	.986	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
13	CFI	.985	$\geq 0,90$	<i>Goodness of fit</i>
14	RMSEA	.086	$\leq 0,08$	<i>Moderate fit</i>
15	RMR	.018	$\leq 0,08$	<i>Goodness of fit</i>

Sumber: data primer yang diolah, 2024

5.5. Uji Analisis Data SEM

5.5.1. Uji Asumsi SEM

5.5.1.1. Uji Kecukupan Sampel

Penelitian ini menerapkan metode convenience purposive sampling dengan jumlah perolehan sampel sebanyak 150 sampel dari

pemilik maupun manajer UMKM di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Jumlah perolehan sampel tersebut telah memenuhi jumlah kecukupan sampel ideal ketika menggunakan pendekatan SEM dengan alat analisis AMOS, yaitu berkisar antara 100 sampai dengan 200 sampel (Hair et al., 2014). Dengan demikian, asumsi besaran sampel dikatakan terpenuhi, maka penelitian dapat dilanjutkan ke tahap asumsi selanjutnya.

5.5.1.2 Uji Normalitas

Uji normalitas data mencerminkan bentuk data yang berdistribusi normal. Ketika data berdistribusi secara tidak normal, maka akan muncul kekhawatiran hasil analisis data akan mengalami bias. Data yang berdistribusi normal dapat dilihat dari tingkat signifikansi yang dihasilkan pada critical ratio untuk skewness dan critical ratio untuk kurtosis tak lebih dari 2,58. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 5.5.1.2

Tabel 5.5.1.2
Uji Normalitas

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
mod	153.000	1404.000	-.188	-.942	.124	.310
y4.11	2.000	6.000	-.787	-3.933	1.424	3.561
y4.10	3.000	6.000	-.338	-1.692	-.354	-.885
y4.9	1.000	6.000	-1.053	-5.265	1.564	3.910
y4.8	1.000	6.000	-1.077	-5.385	1.727	4.317
y4.7	2.000	6.000	-.619	-3.096	.397	.993
y4.6	2.000	6.000	-.555	-2.777	.434	1.086
y4.5	1.000	6.000	-.953	-4.767	1.637	4.093
y4.2	1.000	6.000	-1.189	-5.944	3.123	7.808
y3.3	1.000	6.000	-1.022	-5.111	2.200	5.501
y3.2	1.000	6.000	-1.372	-6.862	3.588	8.970
y3.1	1.000	6.000	-.982	-4.910	2.772	6.930
y2.3	1.000	6.000	-1.048	-5.240	2.830	7.076

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
y2.2	1.000	6.000	-.963	-4.815	2.382	5.956
y2.1	1.000	6.000	-1.142	-5.710	3.828	9.570
y2.6	1.000	6.000	-.875	-4.376	1.298	3.244
y2.5	3.000	6.000	-.328	-1.641	-.529	-1.323
y2.4	1.000	6.000	-1.184	-5.919	2.178	5.444
y1.7	1.000	6.000	-1.146	-5.728	2.918	7.296
y1.4	1.000	6.000	-1.283	-6.415	3.347	8.366
y1.5	2.000	6.000	-.782	-3.911	1.180	2.950
y1.2	1.000	6.000	-.933	-4.664	2.632	6.581
y1.3	1.000	6.000	-1.105	-5.526	2.908	7.269
x10	1.000	6.000	-1.341	-6.704	3.315	8.287
x12	1.000	6.000	-1.416	-7.081	4.671	11.676
x1	1.000	6.000	-1.565	-7.824	5.712	14.279
x3	1.000	6.000	-1.401	-7.006	4.811	12.027
Multivariate					316.748	49.015

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil uji normalitas data secara univariate menunjukkan sebagian besar nilai critical ratio (c.r) pada skewness berada pada angka lebih besar dari 2,58. Untuk uji normalitas data secara univariate menunjukkan nilai critical ratio (c.r) pada kurtosis berada pada angka lebih besar dari Selain mengacu pada nilai absolute sebesar 2,58. 2,58 untuk univariate dan multivariate normality. Sejumlah ahli juga menyampaikan bahwa asumsi multivariate normality dapat terpenuhi dengan nilai critical kurtosis tidak lebih dari 30 (Lai & Hitchcock, 2014; Walker, 2010). Dengan demikian, asumsi normalitas secara multivariate pada penelitian ini telah terpenuhi dengan angka 49,015 atau masih lebih kecil dari (<30), maka penelitian dapat dilanjutkan ketahap analisis selanjutnya.

5.5.1.3 Multivariate Outliers

Multivariate outlier dapat dilihat dari output Mahalanobis distance pada hasil pengujian menggunakan AMOS. Kriteria yang digunakan untuk menilai ada atau tidaknya multivariate outlier dalam penelitian yaitu pada nilai $p < 0,001$. Jarak tersebut dievaluasi dengan menggunakan X pada derajat bebas sebesar jumlah variabel terukur. Model penelitian ini memiliki jumlah variabel terukur sebanyak 113. Kemudian dengan fungsi CHINV pada Microsoft Excel dilakukan perhitungan dan menghasilkan angka 138,811. Bila dilihat nilai mahalanobish d-squared melebihi tidak ada yang melebihi 138,811 sehingga uji multivariate outlier telah terpenuhi.

Tabel 5.5.1.3
Uji Multivariate Outliers

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
144	81.989	.000	.000
20	79.362	.000	.000
12	76.645	.000	.000
75	74.976	.000	.000
135	70.538	.000	.000
40	66.333	.000	.000
133	63.476	.000	.000
11	62.007	.000	.000
55	61.071	.000	.000
25	59.652	.000	.000
63	58.351	.000	.000
108	56.922	.001	.000
147	56.303	.001	.000
149	56.098	.001	.000
47	53.623	.002	.000
150	53.061	.002	.000
7	50.460	.004	.000
128	50.141	.004	.000
48	50.081	.004	.000
115	49.775	.005	.000
77	49.751	.005	.000

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
3	46.086	.012	.000
42	44.813	.017	.000
78	43.696	.022	.000
92	43.613	.023	.000
28	42.711	.028	.000
49	42.576	.029	.000
18	41.940	.033	.000
66	41.558	.036	.000
32	41.550	.036	.000
123	40.709	.044	.000
64	39.999	.051	.000
14	39.701	.055	.000
121	39.438	.058	.000
99	39.167	.061	.000
100	39.167	.061	.000
140	39.108	.062	.000
109	39.036	.063	.000
72	38.803	.066	.000
114	38.752	.067	.000
13	38.023	.077	.000
69	36.207	.111	.000
50	36.124	.113	.000
4	35.697	.122	.000
56	35.300	.131	.000
38	35.032	.138	.000
74	34.969	.140	.000
27	34.810	.144	.000
137	34.408	.155	.000
34	34.276	.158	.000
15	33.834	.171	.000
110	33.192	.191	.000
45	32.935	.199	.000
67	32.873	.201	.000
53	32.613	.210	.000
41	31.596	.247	.000
35	31.401	.255	.001
125	30.762	.281	.003
127	30.326	.300	.009
52	30.253	.303	.007
65	30.160	.307	.006
124	29.912	.318	.009
5	29.640	.331	.014

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
51	29.433	.340	.017
116	29.409	.341	.012
103	29.235	.350	.014
22	28.436	.389	.086
130	28.407	.390	.068
19	27.946	.414	.143
46	26.425	.495	.782
73	26.344	.500	.766
8	26.233	.506	.761
43	26.225	.506	.712
33	25.986	.519	.765
117	25.835	.528	.777
131	25.441	.550	.873
111	25.264	.560	.890
143	24.811	.585	.955
6	24.497	.603	.976
16	24.392	.608	.975
113	24.255	.616	.976
58	23.957	.633	.988
119	23.832	.640	.988
84	23.638	.650	.991
79	23.365	.665	.995
1	23.063	.682	.998
24	22.215	.726	1.000
129	21.792	.748	1.000
98	21.098	.782	1.000
44	20.981	.787	1.000
10	20.528	.808	1.000
148	19.958	.833	1.000
31	19.938	.833	1.000
21	19.377	.856	1.000
30	19.360	.857	1.000
17	19.331	.858	1.000
36	19.189	.863	1.000
106	19.091	.867	1.000
54	18.096	.901	1.000
26	17.841	.908	1.000

Sumber: data primer yang diolah, 2024

5.6 Uji Hipotesis

Berdasarkan perhitungan melalui analisis model structural equation model (SEM) nilai C.R. dan nilai P adalah sebagai berikut:

Tabel 5.6a
Uji Pengaruh Langsung

Arah Pengaruh Langsung			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HPWS	□	IC	1.051	.101	10.409	***	par_22
HPWS	□	OA	-.393	.285	-1.379	.168	par_23
HPWS	□	OR	.187	.278	.675	.499	par_25
HPWS	□	KAC	.209	.462	.452	.651	par_24
IC	□	OA	1.113	.279	3.993	***	par_26
IC	□	OR	.760	.264	2.878	.004	par_27
IC	□	KAC	.425	.432	.983	.325	par_28

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis **pertama** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Intellectual Capital* (IC) sebesar 1.051. Kemudian dari hasil analisis pengaruh langsung *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Intellectual Capital* (IC) menunjukkan nilai C.R sebesar 10.409. Temuan ini menandakan *High Performance Work System* (HPWS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Intellectual Capital* (IC), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat $> 2,58$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan diterima.

Hasil uji hipotesis **kedua** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA) sebesar -393. Kemudian dari hasil analisis pengaruh langsung *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA) menunjukkan nilai C.R sebesar -1.379. Temuan ini menandakan *High Performance Work*

System (HPWS) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat $> 2,58$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **ditolak**.

Hasil uji hipotesis **ketiga** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Resilience* (OR) sebesar 0.187. Kemudian dari hasil analisis pengaruh langsung *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Resilience* (OR) menunjukkan nilai C.R sebesar 0.675. Temuan ini menandakan *High Performance Work System* (HPWS) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* (OR), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat $> 2,58$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **ditolak**.

Hasil uji hipotesis **keempat** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Knowledge Absortive Capacity Organisasi* (KAC) sebesar 0,209. Kemudian dari hasil analisis pengaruh langsung *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Knowledge Absortive Capacity Organisasi* (KAC) menunjukkan nilai C.R sebesar 0.452. Temuan ini menandakan *High Performance Work System* (HPWS) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Absortive Capacity* (KAC), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat $> 2,58$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **ditolak**.

Hasil uji hipotesis **kelima** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Intellectual Capital* (IC) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), sebesar 1.113. Kemudian dari hasil analisis pengaruh langsung *Intellectual Capital* (IC) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA) menunjukkan nilai C.R sebesar 3.993. Temuan ini menandakan *Intellectual Capital* (IC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat $> 2,58$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **diterima**.

Hasil uji hipotesis **keenam** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Intellectual Capital* (IC) terhadap *Organizational Resilience* (OR), sebesar 0.760. Kemudian dari hasil analisis pengaruh langsung *Intellectual Capital* (IC) terhadap *Organizational Resilience* (OR) menunjukkan nilai C.R sebesar 2.878. Temuan ini menandakan *Intellectual Capital* (IC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* (OR), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat $> 2,58$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **diterima**.

Hasil uji hipotesis **ketujuh** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Intellectual Capital* (IC) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), sebesar 0.425. Kemudian dari hasil analisis pengaruh langsung *Intellectual Capital*

(IC) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), menunjukkan nilai C.R sebesar 0.983. Temuan ini menandakan *Intellectual Capital* (IC) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat $> 2,58$. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **ditolak**.

Tabel 5.6b
Uji Pengaruh Tidak Langsung (MEDIASI)

Arah Pengaruh Mediasi	Standardized Indirect Effect	T Hitung	P Value	Label
HPWS -- >IC -- >OA	1,274	3,720	0,0000	Sig
HPWS -- >IC -- >OR	.719	2,774	0,005	Sig
HPWS -- >IC -- >KAC	.461	0,979	0,327	Tidak Sig

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis **kedelapan** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Intellectual Capital* (IC) memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA) sebesar 1.274. Kemudian dari hasil analisis pengaruh tidak langsung *Intellectual Capital* (IC) memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), menunjukkan nilai Thitung sebesar 3.720. Temuan ini menandakan *Intellectual Capital* (IC) berpengaruh positif dan signifikan memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat > 1.96 . Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **diterima**.

Hasil uji hipotesis **kesembilan** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Intellectual Capital* (IC) memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Resilience* (OR) sebesar 0,719. Kemudian dari hasil analisis pengaruh tidak langsung *Intellectual Capital* (IC) memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Resilience* (OR), menunjukkan nilai Thitung sebesar 2.774. Temuan inimenandakan *Intellectual Capital* (IC) berpengaruh positif dan signifikan memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Resilience* (OR), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat > 1.96 . Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **diterima**.

Hasil uji hipotesis **kesepuluh** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Intellectual Capital* (IC) memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC) sebesar 0,461. Kemudian dari hasil analisis pengaruh tidak langsung *Intellectual Capital* (IC) memediasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), menunjukkan nilai Thitung sebesar 0,979. Temuan ini menandakan *Intellectual Capital* (IC) tidak berpengaruh positif dan signifikan memediasi *High Performance WorkSystem* (HPWS) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat > 1.96 . Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **ditolak**.

Tabel 5.6c
Pengaruh Tidak Langsung (MODERASI)

Arah Pengaruh Moderasi	Standardized Indirect Effect	S.E.	CR	P	Label
HPWS -- > OA *IS	.110	.044	2,514	.012	Sig
HPWS -- > OR *IS	.140	.054	2.614	.009	SIg
HPWS -- >KAC *IS	-.033	.031	-1.062	.288	Tidak SIg

Sumber: data primer yang diolah, 2024

Hasil uji hipotesis **kesebelas** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Islamic Spirituality* (IC) memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA) sebesar 0,110. Kemudian dari hasil analisis pengaruh tidak langsung *Islamic Spirituality* (IS) memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), menunjukkan nilai CR sebesar 2,514. Temuan ini menandakan *Islamic Spirituality* (IC) berpengaruh positif dan signifikan memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat > 1.96. Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **diterima**.

Hasil uji hipotesis **keduabelas** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Islamic Spirituality* (IC) memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Resilience* (OR) sebesar 0,140. Kemudian dari hasil analisis pengaruh tidak langsung *Islamic Spirituality* (IC) memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Resilience* (OR), menunjukkan nilai CR sebesar 2,514. Temuan ini menandakan *Islamic Spirituality* (IC) berpengaruh positif dan signifikan

memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Organizational Ambidexterity* (OA), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat > 1.96 . Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **diterima**.

Hasil uji hipotesis **ketigabelas** menunjukkan nilai koefisien standardized regression weight untuk konstruk *Islamic Spirituality* (IS) memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), sebesar -0,33. Kemudian dari hasil analisis pengaruh tidak langsung *Islamic Spirituality* (IS) memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), menunjukkan nilai CR sebesar -1,062. Temuan ini menandakan *Islamic Spirituality* (IS) tidak berpengaruh positif dan signifikan memoderasi *High Performance Work System* (HPWS) terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* (KAC), dibuktikan dari nilai C.R yang memenuhi syarat > 1.96 . Dengan demikian hipotesis pertama dapat dinyatakan **ditolak**.

5.7 Ringkasan Hasil Analisis Data

Berikut dibawah ini ditampilkan berupa hasil ringkasan analisis data untuk keseluruhan hipotesis.

Table 5.7
Ringkasan Hasil Analisis Data

Hipotesis	Pernyataan	Hasil	Keterangan	Batas
H1	High Performance Work System mempengaruhi	CR : 10.409	Diterima	2,58

	Intellectual Capital secara positif dan signifikan.			
H2	High Performance Work System mempengaruhi Organizational Ambidexterity secara positif dan Signifikan	CR: - 1.379	Ditolak	
H3	High Performance Work System mempengaruhi Organizational Reselience untuk bertahan didalam organisasi secara positif dan signifikan	CR:0,675	Ditolak	
H4	High Performance Work System mempengaruhi Knowledge Absortive Capacity organisasi secara positif dan signifikan	CR: 0,452	Ditolak	
H5	Intellectual Capital mempengaruhi Organizational Ambidexterity secara positif dan signifikan	CR: 3.993	Diterima	
H6	Intellectual Capital mempengaruhi Organizational Reselience secara positif dan signifikan.	CR: 2878	Diterima	
H7	Intellectual Capital mempengaruhi Knowledge Absorptive Capacity organisasi secara positif dan signifikan	CR: 0.983	Ditolak	
H8	Intellectual Capital memediasi pengaruh High Performance Work System terhadap Organizational Ambidexterity	Thitung: 3,720	Diterima	1,96
H9	Intellectual Capital memediasi pengaruh High Performance Work System terhadap Organizational Resilience	Thitung: 2,774	Diterima	
H10	Intellectual Capital memediasi pengaruh High Performance Work System	Thitung: 0,979	Ditolak	

	terhadap Knowledge Absorptive Capacity			
H11	Islamic Spiritual memoderasi High Performance Work System dan Organizational Ambidexterity secara positif dan signifikan.	CR: 2.514	Diterima	2,58
H12	Islamic Spiritual memoderasi High Performance Work System dan Organizational Resilience secara positif dan signifikan.	CR: 2.614	Diterima	
H13	Islamic Spiritual memoderasi High Performance Work System dan Knowledge Absorptive Capacity secara positif dan signifikan	CR: - 1.062	Ditolak	2,58

Sumber: data primer yang diolah, 2024

5.8 Pembahasan

5.8.1. Pengaruh langsung High Performance Work System terhadap Intellectual Capital

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek *High Performance Work System* berpengaruh positif signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* yang dirasakan manajer dan karyawan pada UMKM, maka *Intellectual Capital* yang mereka hasilkan juga semakin meningkat. Temuan penelitian ini sejalan dengan laporan para ahli Javed et al., (2023) yang melakukan penelitian di distrik provinsi Punjab, Pakistan Pakistan dengan populasi penelitian ini adalah manajer tingkat menengah hingga senior. Temuan empiris dari penelitian ini menunjukkan pentingnya *High Performance Work System* dalam mengembangkan kemampuan inovasi melalui modal intelektual. Temuan-temuan ini sangat penting bagi

para pengambil keputusan di perusahaan untuk mengambil Tindakan yang tepat. Mereka harus menyadari penerapan praktik SDM dalam bentuk *High Performance Work System* karena hal ini menciptakan efek sinergi dibandingkan dengan praktik SDM yang berdiri sendiri dan berdampak signifikan terhadap pengembangan berbagai komponen *Intellectual Capital*.

Kedua, meskipun melakukan mediasi dengan tepat namun manajemen harus lebih memperkuat dampak mediasi modal manusia, modal sosial, dan modal organisasi dalam konteks tertentu melalui rencana-rencana kedepan. Misalnya, mereka harus membuat karyawannya menyadari pentingnya memiliki kemampuan inovasi melalui berbagai program pelatihan. Hal ini membuat karyawan termotivasi untuk berkontribusi dalam mengembangkan kemampuan inovasi melalui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuannya (*Intellectual Capital*) serta dengan menggunakan pengetahuan yang tersimpan dalam basis data, struktur, dan sistem organisasi (modal organisasi).

Pada literature Gürlek (2020) yang melakukan penelitian di industri perhotelan, antalya turki, menunjukkan bahwa *High Performance Work System* adalah alat yang berguna untuk memperkuat modal intelektual. Oleh karena itu, hotel yang ingin memperkuat modal intelektualnya harus mengadopsi praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi. Dalam hal ini, kepegawaian selektif, pelatihan komprehensif, penilaian kinerja pengembangan, dan sistem penghargaan yang adil harus diterapkan secara kolektif dan simultan untuk modal intelektual yang kuat. Misalnya, dalam konteks pemilihan staf, hotel harus mempekerjakan

karyawan dengan pemikiran multi arah yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan layanan dan mencerminkan berbagai kemampuan untuk melakukan serangkaian tugas yang berbeda. Dalam hal ini, mereka dapat mengikuti prosedur komprehensif seperti tes kepribadian dan tes kecocokan lingkungan.

Pada pelatihan komprehensif, hotel harus memberi karyawan pelatihan formal yang komprehensif untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan layanan mereka dan membimbing mereka menuju pemahaman tentang kebutuhan pelanggan (Jiang et al., 2015). Dalam hal sistem penghargaan yang adil, pekerja jasa umumnya mengacu pada posisi bergaji rendah (Karatepe & Karadas, 2012); oleh karena itu, hotel harus menetapkan sistem penghargaan yang adil. Jika sistem penghargaan tidak adil, organisasi tidak akan menarik karyawan yang berkualitas ke dalam organisasi atau mempertahankan karyawan berkualitas yang sudah ada. Untuk alasan ini, karyawan harus dihargai berdasarkan kinerja. Selain itu, imbalan yang diterima karyawan tidak boleh di bawah persyaratan pasar kerja. Dalam hal penilaian kinerja pengembangan, hotel harus memberikan umpan balik terus menerus kepada karyawan tentang kekuatan dan kelemahan mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi mereka (Marescaux et al., 2019).

Mengacu pada kondisi sesungguhnya di lapangan dari hasil survei langsung yang telah dilakukan pada UMKM di beberapa kota yang mewakili Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah UMKM yaitu Batik Sabrang, De Jubah, Bellaluna Butik, Konveksi, YEC, Bangor, Nakayla Jewelry, KING, Batik Roro Syifa, Batik Asti, Batik

Mayang, Batik Fadlan, Batin Griya Mas, Cinta Batik, Tids Collection, Antique Design, Dasa Batik, Muria Batik Kudus, sudah memiliki karyawan terbaik untuk pekerjaan tertentu (x1) dan (x3) perusahaan sudah memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas agar karyawan dapat memahami tanggungjawabnya, terlihat pada hasil uji di dua (2) item tersebut yang merupakan bagian dari *High Performance Work System*, dimensi Staff Selektif.

Para pengusaha ini rata-rata sudah memiliki karyawan terbaik di beberapa bidang atau posisi tertentu. Ada sebagian yang dilatih dari pertama masuk rekrutment kemudian diberi pelatihan dan bertahun-tahun sudah menjadi karyawan tetap. Para karyawan yang sudah lama menjadi bagian dari perusahaan sudah paham betul apa pekerjaan dan tanggung jawabnya. Sebagai contoh Batik Sabrang, De Jubah, Bellaluna Butik, Batik Roro Syifa, Batik Asti, Batik Mayang, Batin Griya Mas. Bellaluna Butik Yogyakarta adalah UMKM kategori ritel bergerak di bidang fashion yang sudah bertahan hingga 15 tahun pada tahun ini. Masa rintisan di tahun 2009 pertama kali membuka usaha masih mandiri, berkembang pada tahun 2017 dengan 1 toko, 2019 berkembang 3 toko, namun mengalami krisis sebentar pada saat pandemi 2020 dengan menutup semua gerai. Hal ini tidak membuat putus asa dan menjadi teknologi disruptif menjadi sebuah peluang dan tetap bertahan bangkit saat ini lebih besar lagi dengan omset ratusan juta perbulan dengan sekitar 20 karyawan.

Perusahaan ini memiliki karyawan yang sudah sesuai dengan bidangnya masing-masing, seperti *Host Live E-Commerce* dan *Sosial Media*, *Staff Digital Marketing*, *Staff Accounting*, *Staff Administrasi*, *Staff*

Kargo (pengemasan barang), dan Kurir. Kemudian Batik Roro Syifa Pekalongan yang memiliki karyawan andalan yang sudah hampir 7 tahun berada di perusahaan. Begitu juga dengan Batik Griya Mas Pekalongan dimana pemilik perusahaan sudah generasi kedua dan memiliki karyawan yang rata-rata sudah berada di perusahaan sejak generasi pertama dan pastinya menjadi orang kepercayaan untuk membantu mengawasi para juniornya. Mereka paham betul deskripsi dan tanggung jawab pekerjaannya sehingga membantu perusahaan bertahan hingga saat ini.

Pada konteks bisnis keluarga, kajian T.-S. Liao et al (2021) *Intellectual Capital* umumnya dianggap sebagai hasil yang didasarkan pada ikatan jaringan yang kuat dalam perusahaan keluarga, dimana *human capital* dan *relational capital* kolektif internal yang tergabung mewakili serangkaian sumber daya tidak sempurna yang dapat ditiru yang diciptakan (Carr et al., 2011) melalui pengaruh keluarga. T.-S. Liao et al (2021) mengungkapkan bahwa pengetahuan yang dimiliki anggota keluarga mungkin telah diturunkan dari generasi ke generasi melalui pemahaman kolektif, visi dan sikap bersama yang mendorong interaksi dan pertukaran informasi antar individu secara bertahap terbentuk.

Pada dimensi sistem penghargaan yang diberikan oleh perusahaan mengenai pembayaran gaji sudah sesuai dengan jenjang karir (x10) dan perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan yang memiliki kinerja tinggi (x12). Semua perusahaan ini sudah sesuai dalam memberikan upah, bahkan sesuai dengan beratnya pekerjaan dan omset perusahaan, misalnya Bellaluna Butik Yogyakarta yang memiliki omset besar karena perhari rata-rata ratusan pcs terjual, secara langsung berdampak pada

beratnya pekerjaan para staff. Minimal Rp. 3.000.000,00 untuk staff baru tahun pertama, kemudian antara Rp. 5.000.000 - Rp.7.000.000 untuk staff yang sudah lama bertahan.

Berbeda lagi dengan Batik Asti Pekalongan yang memiliki sistem penghargaan yang berbeda, karyawan dengan loyalitas tertinggi dan hasil kinerja sesuai yang diharapkan dan mungkin lebih akan mendapatkan *reward* umrah, hal ini sangat memotivasi karyawan untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik. Tidak jauh berbeda dengan perusahaan yang berpegang di bidang Jasa YEC Yogyakarta dan KING Semarang juga memiliki *reward* yang sama dengan Batik Asti Pekalongan yaitu umroh dengan ketentuan yang tidak jauh berbeda.

Hal tersebut dapat menjadikan motivasi luar biasa sehingga menstimulus diri untuk terus menggali kemampuan agar tercapai semua harapan diri dan perusahaan. Seperti pada variabel *Intellectual Capital* pada dimensi *Human Capital* yaitu karyawan memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan (Y1.2). Pada saat mengerjakan hingga menyelesaikan pekerjaan, karyawan tidak selalu menggunakan metode yang sama bahkan tidak pernah variatif, tetapi karena mereka terus menggali kreativitas dengan dukungan dari perusahaan, hasil yang diperoleh sesuai dengan target. Menggunakan kreatifitas masing-masing namun tetap tidak boleh keluar dari Standar Operasional (SOP) yang sudah diterapkan, dan sudah sesuai dengan pernyataan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang dapat bekerja sesuai standar kerja (Y1.3). Pada pembagian tugas masing-masing perusahaan juga sudah memiliki sistem mengkoordinasikan tugas atau pekerjaan (Y1.4), karena rata-rata

perusahaan memiliki struktur usaha yang jelas (Y1.5) sehingga dimensi *Structural Capital* pada *Intellectual Capital* sudah banyak diterapkan.

Perusahaan yang berhasil bertahan lama hingga mampu menembus pandemi karena tidak pernah melupakan evaluasi dari pelanggan. Mereka menampung berbagai kritik dan saran dari pelanggan untuk setiap perbaikan demi kepuasan. Kepuasan adalah kunci dari sebuah keberhasilan produk perusahaan, agar mereka memberikan loyalitas tanpa batas terhadap perusahaan. Pelanggan dari perusahaan- perusahaan ini tidak hanya kepenjuru negeri bahkan sudah mulai sedikit demi sedikit merambah ke pasar manca negara, sehingga dimensi *Relational Capital* pada pernyataan perusahaan selalu memperhatikan kepuasan pelanggan. (Y1.7) sudah sesuai.

Hal ini sesuai dengan kajian T.-S. Liao et al (2021) bahwa dimensi *Relational Capital* terdiri dari sumber daya organisasi yang diciptakan melalui hubungan interpersonal seperti kepercayaan, norma, kewajiban, dan identitas, karena perusahaan harus memiliki kemampuan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat.

5.8.2. Pengaruh langsung High Performance Work System terhadap Organizational Ambidexterity

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek *High Performance Work System* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* yang dirasakan manajer dan karyawan

pada UMKM, tidak menghasilkan pembaharuan yang signifikan tanpa adanya mediasi atau efek tidak langsung dari dua variabel ini.

Namun pada literature dari M. Ali et al., (2022) yang melakukan penelitian dengan responden manajer dan karyawan di berbagai cabang bank milik negara Tiongkok tentang *High Performance Work System* terhadap Unit organisasi *Ambidexterity* dan memiliki hasil berpengaruh signifikan. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya *ambidexterity* untuk secara bersamaan mengeksplorasi pengetahuan yang ada dan mengeksplorasi pengetahuan baru yang tertanam dalam sumber daya dan bagaimana sumber daya tersebut dapat dimanfaatkan secara efektif.

Begitu juga dengan penelitian Ijigu et al., (2022) yang menggunakan sampel 387 karyawan perwakilan penjualan non penyalah Ethio-Telecom di Addis Ababa, Ethiopi dan memberikan hasil positif pada variable *High Performance Work System* yang dihubungkan oleh *ambidexterity*. Kepemimpinan ambidextrous meningkatkan hubungan antara lingkungan yang mendorong kinerja tinggi dan *ambidexterity* karyawan. Secara khusus, temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa tingkat kepemimpinan ambidextrous yang berlebihan memiliki efek yang jauh lebih baik terhadap hubungan dengan *ambidexterity* karyawan dibandingkan dengan dampak dari tingkat kepemimpinan ambidextrous yang rendah (Alghamdi, 2018). Oleh karena itu, peran substansial system kerja berkinerja tinggi harus dipertimbangkan untuk mendorong karyawan terlibat dalam aktivitas eksploitatif dan eksploratif. Aspek perilaku karyawan ini dapat ditingkatkan dengan memastikan kepemimpinan yang ambidextrous dalam organisasi.

Namun hasil beberapa literature tersebut bertentangan dengan penelitian ini karena hipotesis *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity* tidak diterima, bahwa *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Ambidexterity*. Hal ini sesuai dengan penelitian Gürlek (2020) dimana hubungan langsung antara *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity* tidak berpengaruh signifikan positif. Studi ini meneliti industri perhotelan di Antalya, Turki. Menurutnya, hotel juga dapat mengimplementasi strategi eksploratif dan eksploitatif dengan kelincahan organisasi dan fleksibilitas SDM.

Kelincahan dan fleksibilitas adalah salah satu praktik terbaik (Tallon et al., 2019). Kelincahan organisasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi secara dinamis dan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Di sisi lain, fleksibilitas SDM mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan perilaku dan keterampilan mereka dengan situasi yang berbeda (Bhattacharya et al., 2005). Organisasi yang telah menetapkan fleksibilitas SDM dapat menerapkan dua strategi berbeda secara bersamaan, akan tetapi hal ini perlu dukungan mediasi *Intellectual Capital* agar dapat berjalan lebih maksimal.

Meskipun beberapa UMKM telah memiliki karyawan terbaik diposisi yang diharapkan oleh pemilik seperti pada indikator *High Performance Work System* yaitu staf selektif pada item perusahaan sudah memiliki karyawan terbaik untuk pekerjaan tertentu (x1) dan (x3) perusahaan sudah memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas agar karyawan dapat memahami tanggungjawabnya, namun masih ada

beberapa hal yang belum sesuai, misalnya tidak banyak dari mereka yang sudah memiliki staff khusus *digital marketing* dan *accounting*. Misalnya beberapa UMKM yang memiliki tim *digital marketing* dan tim yang sudah menguasai teknologi tinggi yang mumpuni dan terseleksi dengan bagus akan terlihat hasil perkembangan usaha yang mengikuti, dengan berbagai kemampuannya mengoperasikan teknologi, bisa melihat perkembangan global yang sedang terjadi, akan tumbuh secara terus menerus intellectual mereka sehingga dapat menciptakan ide baru maupun variasi untuk sebuah pembaharuan atau perbaikan.

Beberapa hal yang terjadi di lapangan, sebenarnya banyak UMKM yang sudah masuk dalam komunitas-komunitas yang dipayungi oleh pemerintah daerah seperti Dekranasda ataupun Rumah kreatif BUMN akan tetapi wadah yang disediakan untuk memperhatikan para UMKM tetap kurang maksimal. Namun semua kembali kepada kesadaran para UMKM sendiri. Masalah penting yang terjadi pada UMKM dalam penggunaan *staff accounting* ataupun staff bagian keuangan jarang digunakan dengan maksimal. UMKM yang sudah sadar menggunakan Jasa Konsultan Keuangan, mereka dapat mengembangkan perusahaannya dengan baik, tidak mencampur adukan dana usaha dan pribadi. Meskipun staff administrasi sudah sesuai pada deskripsi pekerjaannya, staff packaging dan pengiriman barang juga sudah sesuai, namun jika keuangan hasil usaha masih dicampur adukan dengan keuangan pribadi mereka akan sulit untuk mencapai *ambidexterity*.

Sesuai studi yang terlihat di lapangan hasil usaha yang terlihat banyak, namun hanya cukup untuk membeli bahan-bahan produksi dan

memberikan gaji karyawan, bahkan mereka bingung untuk menjelaskan kemana sisa hasil usaha. Ketika para UMKM yang sudah mulai sadar akan kekurangannya dan berusaha mencari strategi yang lebih dinamis misalnya minta pendampingan jasa konsultasi keuangan, banyak mengikuti seminar tentang strategi pengelolaan sumber daya manusia, sedikit demi sedikit terlihat hasil yang sesuai diharapkan.

Beberapa hal yang pernah dihadapi oleh UMKM, sebagaisalah satu contoh Batik Roro Syifa yang memang sudah memilikikaryawan terbaik yaitu dalam hal menerima pesanan dan berhubungan pelanggan. Para pelanggan sudah memiliki catatan terbaiknya dengan staff yang mana mereka ingin melakukan pesanan. Namun selain bidang pemesanan, seperti sistem produksi, penentuan standar pemesanan, strategi pemberian penjelasan produk, pelatihan untuk pengembangan karyawan sesuai kebutuhan perusahaan belum dilakukan. Begitu pula dengan Batik Mayang Pekalongan, Batik cinta Semarang, Tidscrochet (craft) Semarang, Atique Design Kudus, beberapa bagian yang seharusnya bisa didelegasikan kepada tim ataupun karyawannya masihdioperasikan oleh Pemilik. Tidak lain yang pernah terjadi di UMKM bidang jasa lembaga kursus di Semarang (KING), ada saat dimana mentor atau guru yang merangkap atau membantu dibagian keuangan dan administrasi, mereka kurang mampu mengembangkan diri karena keterbatasan waktu yang terkadang hanya habis untuk menyelesaikan pekerjaan administratif.

Masalah tersebut sebagai bentuk belum tercapainya eksploitasi. Eksploitasi dalam konteks ambidexterity pada UMKM sering kali gagal karena beberapa faktor. Salah satunya adalah pemetaan penempatan

bagian pekerjaan yang kurang tepat, sehingga karyawan tidak tahu apakah mereka harus fokus pada eksploitasi atau eksplorasi. Jika penempatan tidak sesuai dengan keahliannya bisa menyebabkan kebingungan dalam pengambilan keputusan serta kurangnya fokus dalam pekerjaan sehari-hari sehingga sulit untuk mengembangkan diri dan belajar hal baru yang biasa disebut eksplorasi. Pemetaan yang kurang tepat juga mengarahkan pada penempatan orang dengan keterampilan yang tidak sesuai untuk tugas tertentu. Misalnya, karyawan yang lebih berorientasi pada eksploitasi ditempatkan dalam tugas yang lebih membutuhkan eksplorasi akan menyebabkan karyawan tidak dapat memaksimalkan potensinya dalam peran yang seharusnya mereka jalankan, baik dalam eksploitasi maupun eksplorasi.

Untuk mengatasi masalah ini, UMKM perlu melakukan analisis dan pemetaan staf secara cermat berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan kecenderungan mereka dalam hal eksploitasi atau eksplorasi. Hal ini akan membantu memastikan bahwa karyawan dapat bekerja sesuai dengan peran yang mendukung tujuan organisasi, baik dalam menjaga kinerja jangka pendek maupun dalam mencari peluang baru untuk pertumbuhan jangka panjang.

Masalah-masalah seperti ini yang membuat sistem pengelolaan sumber daya manusia kurang berkembang karena tidak ada stimulus untuk menuju pengembangan *Intellectual* mereka guna mencapai keunggulan kompetitif UMKM. Selain pengembangan *Intellectual Capital*, bisa didorong melalui spiritualitas mereka. *Islamic Spirituality* pada organisasi berarti memasukkan spiritualitas ke dalam tempat kerja agar berdampak

positif pada kesejahteraan fisik, psikologis, mental, dan spiritual karyawan, sehingga berkontribusi pada keberlanjutan (Alam et al., 2023). Hasil uji *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity* pada dasarnya ada dua pendekatan, yang pertama mengenai pendekatan statistik berdasarkan penelitian sebelumnya dimana hubungan variabel keduanya ada yang berpengaruh positif, namun dalam model tidak signifikan, jadi mediasi dan moderasi memiliki peran penting menjadi mediasi atau moderasi sempurna. Pendekatan kedua melalui analisis deskriptif responden dimana mayoritas responden adalah seorang muslim yang memiliki karakter Islami dari segi spiritual maupun religius yang bagus.

Menurut Asutay et al (2022) *Islamic Spirituality* memiliki fitur motivasi intrinsik yang komprehensif, yang cenderung menggerakkan pekerja Muslim menuju perilaku teladan dalam organisasi. Bekerja dianggap sebagai elemen penting dari keberhasilan dalam hidup dan bekerja dianggap sebagai bagian dari perjalanan religius dan spiritual bagi pemimpin perusahaan kemudian diterapkan dalam budaya organisasi. Memasukkan spiritualitas tersebut meliputi religiusitas karyawan dan sistem organisasi yang berdasar syariat.

Karyawan menghubungkan spiritualitas mereka dengan makna kehidupan pribadi dan konteks organisasi. Penting untuk diketahui bahwa spiritualitas organisasi mempengaruhi sikap kerja, sedangkan spiritualitas karyawan mendukung interaksi antara spiritualitas organisasi dan sikap kerja. Perspektif *Islamic Spirituality* sebagai dimensi untuk memastikan kehidupan yang lebih sehat bagi individu (Sulphey, 2022). Oleh karena itu,

tuntutan tempat kerja terhadap konektivitas, makna, tujuan, altruisme, kebijakan Mahipalan and S., (2019) pengasuhan, dan optimisme Belwalkar,et al (2018) kemungkinan mencapai titik tertinggi sepanjang masa.

Lingkungan kerja yang manusiawi menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan. Sebelumnya, telah dicatat bahwa jika karyawan suatu organisasi merasa puas, mereka mungkin lebih produktif, inventif, dan puas Lips-Wiersma and Mills (2014). Meskipun demikian, tempat kerja yang lesu dapat menyebabkan moral yang rendah, tingkat pergantian karyawan yang tinggi, kelelahan, seringnya penyakit akibat stres, dan meningkatnya ketidakhadiran. Hal ini melibatkan penilaian kredibilitas, keandalan, kejujuran, dan integritas manajer.

Spiritualitas di tempat kerja adalah pengakuan bahwa pekerja memiliki kehidupan spiritual yang dipelihara dengan melakukan pekerjaan baik yang berkontribusi pada masyarakat (Ashmoss, 2000). Istilah “spiritualitas tempat kerja” diciptakan untuk menggambarkan sikap yang dimiliki oleh karyawan yang merasakan hubungan dengan rekan kerja mereka berdasarkan kepercayaan, cinta, dan rasa kebersamaan sehingga lebih mampu mencapai tujuan organisasi melalui pekerjaan mereka. Selain itu lingkungan kerja atau *work spirituality* telah didefinisikan sebagai aspek-aspek tempat kerja (individu, kelompok, atau organisasi) yang meningkatkan perasaan kepuasan individu melalui transendensi.

Penelitian sebelumnya telah mengaitkan *work spirituality* dengan berbagai hasil positif seperti kesejahteraan karyawan Milliman, et al (2003), kinerja organisasi (Garg, 2017), keterlibatan pekerjaan,

identifikasi organisasi, kepuasan terkait pekerjaan (Garcia-Zamor, 2003), organisasi keadilan Saeed et al (2022), komitmen organisasi, kepuasan kerja intrinsik Fan,X (2021), keterlibatan pekerjaan (Kolodinsky, Giacalone and Jurkiewicz, 2008), kelincahan di tempat kerja, Pawar (2009) dan kinerja karyawan Bharadwaj and Jamal (2020), dan masih banyak lagi. Telah ditemukan pula bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan negatif dengan perilaku menyimpang di tempat kerja. Studi ini menunjukkan bahwa *work spirituality* berhubungan positif dengan *Ambidexterity* organisasi. Ketika karyawan memahami makna dan tujuan dalam pekerjaan, mereka cenderung melibatkan diri dalam perilaku ambidextrous (eksploratif dan eksploitatif). *Work Spirituality* adalah lingkungan tempat individu dapat memahami tujuan utama dalam hidup, membentuk hubungan yang bermakna dengan rekan kerja dan orang lain yang terkait dengan tempat kerja, dan mencocokkan keyakinan penting mereka dengan prinsip-prinsip organisasi. Perusahaan atau organisasi yang mempraktikkan *Work Spirituality* akan memahami bahwa pekerjaan merupakan kesempatan untuk berkontribusi bagi masyarakat (Beekun and Badawi, 2005)

5.8.4. Pengaruh langsung *High Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience*

Beberapa studi yang telah ditemukan memiliki hubungan signifikan positif antara *High Performance Work System* dan *Organizational Resilience*, seperti pada literature Hanu & Khumalo (2024) yang melakukan penelitian menggunakan responden 324 karyawan perusahaan manufaktur farmasi di Ghana. Studi ini menunjukkan bahwa

praktik *High Performance Work System*, seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, dan keterlibatan karyawan, memberikan karyawan sumber daya dan peluang yang diperlukan untuk merespons krisis secara efektif dan menjaga kesejahteraan mereka (Guerrero, 2021). Oleh karena itu, penerapan sistem SDM komprehensif yang mendukung kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan sangat penting untuk meningkatkan ketahanan organisasi dan kesejahteraan karyawan (Agarwal, 2021; Miao & Cao, 2019).

Temuan ini menunjukkan bahwa ketahanan organisasi sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga menyoroti perlunya organisasi beradaptasi dan merespons tantangan. Penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi para manajer. Pertama, temuan ini menekankan dampak positif yang signifikan dari *High Performance Work System* terhadap ketahanan organisasi dan kesejahteraan karyawan selama krisis. Oleh karena itu, sangat penting bagi para manajer untuk mengutamakan penerapan *High Performance Work System* ke dalam operasi mereka. Hal ini dapat mencakup aktivitas seperti menyempurnakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan, menetapkan kompensasi insentif yang efektif dan sistem manajemen kinerja, serta mendorong keterlibatan karyawan secara luas dan inisiatif pelatihan (Bhatti et al., 2020) ; (Nadeem & Rahat, 2021). Praktik- praktik ini dapat meningkatkan kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap ketahanan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Kedua, penelitian ini menggaris bawahi pentingnya membangun dan menjaga ketahanan organisasi untuk mendukung kesejahteraan

karyawan. Manajer harus berinvestasi dalam strategi dan inisiatif untuk meningkatkan ketahanan organisasi, seperti mengembangkan kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung, mendorong kesiapan perubahan, dan membangun jaringan. Dengan melakukan hal ini, organisasi dapat menavigasi krisis dengan lebih baik, mempertahankan operasional, dan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, sehingga berdampak positif terhadap kesejahteraan karyawan.

Literature tersebut diatas berbeda dengan temuan pada penelitian ini dimana hubungan *High Performance Work System* tidak memiliki hubungan positif terhadap *Organizational Resilience*. Uji hipotesis pengaruh langsung antara variabel *High Performance Work System* dan *Organizational Resilience* yang hasilnya tidak memiliki pengaruh signifikan, terkait pendekatan statistik yang sebelumnya dilakukan dimana keduanya memiliki pengaruh positif, namun dalam model tidak signifikan, jadi mediasi dan moderasi memiliki peran penting menjadi mediasi atau moderasi sempurna. Pada moderasi *Islamic Spirituality* yang dibutuhkan pada pendekatan selanjutnya dengan melihat karakter responden yang mayoritas beragama Islam dan memiliki karakter Islami yang kuat sehingga bisa menanamkan budaya syariah pada usahanya yang memiliki tujuan berhasil membuat para stafnya memiliki mental kuat akibat dari pengaruh *islamic spiritualnya* sehingga membuat usahanya bertahan dan berkembang.

Pada saat pandemi yang membuat banyak perubahan dan mempengaruhi kestabilan ekonomi pada semua sektor, semua

memperjuangkan diri untuk tetap bertahan dan tidak menyerah dengan keadaan. Pandemi membuat perubahan global secara cepat dari segi manapun tak terkecuali. Hal ini membuat semua pemilik perusahaan ataupun pemangku kepentingan harus bisa lebih cepat berfikir dinamis dan efektif menjadikan perubahan sebagai peluang. Perubahan dalam hal daya beli pelanggan sangat menurun hingga membuat perusahaan mengalami kerugian besar. Tugas bagi para pemilik ataupun manajer sangat besar mengatasi hal ini. Mereka berusaha mengganti sistem kerja agar lebih flexible karena terkendala peraturan *social distancing*, bagaimana caranya untuk menciptakan produk yang berbeda menyesuaikan kebutuhan pasar dengan kondisi yang terjadi.

Beberapa UMKM ini berhasil namun tidak secara langsung hanya memperbaharui sistem struktural dalam perusahaan, namun banyak sekali faktor yang mendukung dan terlibat untuk mempertahankan perusahaan. Jadi masalah ini yang membuat penelitian ini menghasilkan variable *High Performance Work System* tidak berpengaruh langsung dengan *Organizational Resilience*. Salah satu faktor yang dapat memperkuat implementasi *High Performance Work System* agar dapat meraih ketahanan yaitu dengan menggunakan dasar nilai-nilai Islam. *High Performance Work System* dapat memperkuat ketahanan usaha melalui pengelolaan sumber daya manusia yang berbasis pada nilai-nilai Islam, yang mengutamakan keadilan, kesejahteraan, dan etika dalam berbisnis sehingga meningkatkan kinerja, tetapi juga membangun fondasi yang kuat bagi keberlanjutan dan ketahanan usaha dalam jangka panjang. Hal ini seperti nilai Islam yang menekankan prinsip keadilan (al-‘Adl) dalam segala hal, termasuk dalam hubungan kerja.

High Performance Work System yang diterapkan secara adil, dengan memberikan penghargaan, kompensasi yang layak, serta kesempatan yang setara bagi setiap karyawan, dapat memperkuat ikatan antara perusahaan dan karyawan, serta membangun ketahanan dalam menghadapi tantangan ekonomi atau sosial. Berdasarkan nilai Islam, keadilan tidak hanya diartikan sebagai pemerataan, tetapi juga sebagai upaya untuk memberikan hak kepada setiap individu sesuai dengan kontribusi dan kebutuhannya (Sudana et al., 2024). Teori ini juga diperkuat oleh Teori Keadilan Organisasi, yang mengelompokkan keadilan menjadi tiga bentuk utama: distributif, prosedural, dan interaksional (Solinas-Saunders et al., 2024).

5.8.5. Pengaruh langsung *High Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek *High Performance Work System* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* yang dirasakan manajer dan karyawan pada UMKM, tidak menghasilkan pembaharuan yang signifikan tanpa adanya mediasi atau efek tidak langsung dari dua variabel ini. Hal ini sejalan dengan penelitian Gürlek (2020) yang menunjukkan bahwa dampak langsung *High Performance Work System* terhadap kapasitas penyerapan pengetahuan tidak signifikan.

Hasil Uji hipotesis mengenai dampak *High Performance Work System* dan *Knowledge Absorptive Capacity* yang tidak berpengaruh signifikan sementara beberapa hasil teori hubungan keduanya pada

penelitian sebelumnya menggambarkan adanya pengaruh yang signifikan dikarenakan ada kemungkinan mengenai karakteristik responden yang memiliki staf UMKM dengan tingkat pendidikan dan literasi yang bervariasi. Beberapa diantaranya memiliki keterbatasan kemampuan dalam mengakses teknologi atau membuka pikiran untuk menyerap segala pengetahuan yang dibutuhkan.

Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *Knowledge Absorptive Capacity* tidak hanya perbaikan dari sistem kerja yang berkinerja tinggi akan tetapi diperlukan jembatan strategi khusus untuk meningkatkan ketajaman cara berfikir para staf agar mampu menyerap pengetahuan yang dibutuhkan perusahaan. Peningkatan nilai diri ini memang dibutuhkan motivasi yang kuat terlebih dengan memiliki spiritualitas yang tinggi, bagi yang beragama Islam bisa menghubungkan dengan landasan bekerja sesuai nilai-nilai ajaran agama.

Kajian dari Adamu et al. (2011) menjelaskan bahwa spiritualitas dalam kewirausahaan menyajikan analisis konseptual yang berdampak pada motivasi kewirausahaan, kinerja, dan komitmen terhadap tanggung jawab sosial. Selain itu, Mubarak dkk. (2014) menunjukkan bahwa spiritualitas merupakan aspek esensial dari kewirausahaan Islam yang terkait dengan sikap nilai-nilai internal agama sebagai solusi akhir, maka peningkatan kecerdasan intelektual mereka perlu ditajamkan diperkuat dengan landasan ilmu agama agama memiliki keyakinan, value diri yang dimiliki dapat bermanfaat sehingga lebih mudah dalam penyerapan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan beberapa UMKM memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan dan literasi yang bervariasi. Beberapa diantaranya memiliki keterbatasan kemampuan dalam

mengakses teknologi atau membuka pikiran untuk menyerap segala pengetahuan yang dibutuhkan, terlebih untuk mengaplikasikannya karena tidak semua memiliki akses mudah terhadap informasi dan pelatihan yang diperlukan bahkan pemilik UMKM mungkin tidak sepenuhnya menyadari pentingnya pengetahuan baru atau tidak memiliki minat yang kuat untuk terus belajar dan mengembangkan bisnis mereka. Salah satu contoh Batik Griya Mas, Batik Asti Pekalongan, dimana usaha ini sudah masuk generasi kedua.

Pada kajian (Ginesti & Ossorio, 2021) yang mengungkapkan bahwa perusahaan yang sudah berada pada level generasi kedua digambarkan sebagai perusahaan yang sangat kompleks, dinamis, dan kaya akan sumber daya tak berwujud, dengan potensi tinggi untuk menghasilkan nilai *Intellectual Capital* yang berguna untuk mengeksplorasi lebih luas. Perusahaan keluarga ini biasanya memiliki kumpulan sumber daya yang unik ini dicirikan oleh sifatnya yang tidak berwujud dan diam-diam karena telah dikembangkan selama hidup perusahaan.

Pemilik Batik ini tergolong masuk generasi milenial yang seharusnya lebih mudah untuk banyak belajar teknologi modern untuk mengembangkan usahanya, namun mereka masih enggan untuk melakukan hal itu sehingga sulit untuk memperluas jangkauan usahanya meskipun UMKM ini berhasil bertahan hingga saat ini. Keuntungan terbesar Batik Asti masih memiliki pelanggan yang cukup loyal dari generasi sebelumnya, dan Batik Griya Mas bertahap menyerahkan kepada staf baru yang tergolong generasi lebih mudah menerapkan strategi terkait teknologi untuk pengembangan karena mereka bertahap merekrut karyawan yang memiliki kemampuan teknologi, namun belum terlihat signifikan hasilnya

jika tidak diimbangi Intelektual mereka. Banyak dari UMKM ini memiliki keteketerbatasan dalam hal waktu, tenaga, dan dana untuk mengakses dan mempelajari pengetahuan baru. Mereka sering kali fokus pada operasional sehari-hari untuk mempertahankan bisnis mereka.

Hal ini mengungkapkan bahwa implementasi secara bertahap *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan pengetahuan tanpa adanya mediasi ataupun moderasi sebagai jembatan untuk pengembangan. Berbeda dengan Batik Fadlan Pekalongan yang memiliki pemilik generasi milenial tapi mampu dan memiliki kemampuan tinggi untuk mengoperasikan dan mengimplementasikan teknologi sehingga UMKM yang tergolong masih baru ini mampu bertahan dan melewati masa 5 tahun, akan tetapi masih belum sepenuhnya menurunkan keilmuannya kepada para karyawannya sehingga masih butuh banyak strategi yang harus diperbaiki dan diubah agar memiliki penyerapan pengetahuan yang lebih baik.

Batik Fadlan merupakan pemilik usaha yang memiliki pengetahuan teknologi yang cukup bagus, selama lima tahun membangun bisnisnya pemilik usaha berupaya mengerjakan sendiri mengenai pemasaran melalui pengembangan teknologi, dan belum memiliki rencana untuk menurunkan ilmunya kepada karyawannya dalam jangka pendek, namun rencana jangka panjang mungkin akan ada pelatihan yang tersistem agar karyawan yang mampu dalam bidang tersebut dapat membantu mengembangkan usaha. Pada saat ini Batik Fadlan memiliki karyawan dalam bidang produksi yang dibagi menjadi beberapa bagian divisi dan *packaging* stok barang dan pemesanan sehingga hal itu dirasa belum ada

yang terlihat mumpuni dari segi kemampuan menerima ilmu dalam hal pengembangan melalui teknologi. Maka Batik Fadlan sebaiknya dapat merencanakan untuk mencari atau membuat sistem rekrutmen khusus bidang yang diperlukan. Saat ini Batik Fadlan sendiri sudah mulai memiliki konsultan keuangan sehingga sistem keuangannya sudah pada level yang lebih bagus.

5.8.6. Pengaruh langsung Intellectual Capital terhadap Organizational Ambidexterity

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *Intellectual Capital* yang dirasakan manajer dan karyawan pada UMKM, akan menghasilkan pembaharuan yang signifikan tanpa adanya mediasi atau efek tidak langsung dari dua variabel ini.

Sesuai dengan studi Mubarik et al., (2019) yang meneliti industri tekstil di Pakistan menghasilkan pengaruh signifikan antara *Intellectual Capital* dan *Organizational Ambidexterity*. Penelitiannya menyebutkan bahwa saham *Intellectual Capital* merupakan kontributor penting untuk kemampuan ambidextrous perusahaan dan menyarankan bahwa perusahaan perlu ambidextrous untuk menyalurkan dampak *Intellectual Capital*. Untuk membangun kapabilitas *Intellectual Capital* agar tercipta *ambidexterity*, hal pertama dan terpenting adalah perusahaan memiliki kebutuhan untuk pengembangan hubungan yang sistematis dengan pemasok, pelanggan, dan karyawan. Perusahaan berinvestasi untuk meningkatkan hubungan dengan pelanggan sampai batas tertentu dengan

karyawan, dengan tidak mengabaikan *relational* mereka dengan pemasok. Untuk memiliki modal *relational* yang efektif, perusahaan perlu membangun hubungan pemasok dan mengembangkan strategi manajemen *relational* yang sesuai.

Perusahaan juga harus keluar dari manajemen *relational* pelanggan tradisional dengan mengadopsi rencana jangka panjang yang komprehensif untuk pengembangan *relational* pelanggan. Kedua, untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu berinvestasi pada tenaga kerja dan meningkatkan modal pengembangan manusia dalam hal karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan pelatihan dan pengembangan serta manajemen puncak sebaiknya dapat menyusun kebijakan komprehensif guna pengembangan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil survei di lapangan UMKM yang sudah memiliki strategi pengembangan *Intellectual Capital* dengan baik seperti Batik Sabrang Kulon Progo, Bellaluna Butik Sleman, YEC Yogyakarta, Antique Design Kudus, dan KING Semarang dengan memiliki *Intellectual Capital* yang kuat mereka mampu melakukan riset pasar dan teknologi baru, hingga memperkuat praktik eksploitasi yang ada misalnya, proses produksi, dan strategi pemasaran yang sudah mapan. *Intellectual Capital* yang dikembangkan menghasilkan kreatifitas lebih dan mampu menghasilkan ide-ide baru serta mengembangkan produk atau layanan baru yang dapat meningkatkan daya saing mereka di pasar.

Perubahan global yang terjadi dapat mereka analisis secara perlahan untuk dijadikan sebuah peluang dan berusaha beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal dan internal. Organisasi yang mampu belajar dengan cepat dan secara efektif dari pengalaman

mereka sendiri maupun dari orang lain memiliki kemungkinan lebih besar untuk mengembangkan *ambidexterity*. Perusahaan tidak melupakan untuk selalumembangun jaringan dan melakukan kolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk mitra bisnis maupun komunitas industri. Kolaborasi ini dapat memperluas cakupan pengetahuan dan memfasilitasi integrasi eksplorasi dan eksploitasi. Dengan demikian, *Intellectual Capital* tidak hanya berfungsi sebagai aset penting dalam mengembangkan strategi eksplorasi dan eksploitasi secara bersamaan, tetapi juga membentuk fondasi yang kuat untuk kesiapan dan keberhasilan organisasi dalam menghadapi tantangan yang kompleks dan berubah-ubah di lingkungan bisnis.

Studi literature yang dikembangkan oleh Gürlek (2020) mengenai industri perhotelan harus mengembangkan semua dimensi *Intellectual Capital* secara bersamaan. Misalnya, *Relational Capital* tidak boleh diabaikan saat *Structural Capital* sedang dikembangkan. Dimensi *Human Capital* melengkapi satu sama lain, dan kehadiran kolektif mereka di hotel mempengaruhi hasil organisasi pada tingkat yang tinggi. Oleh karena itu, hotel harus membangun *Intellectual Capital* yang kuat untuk *ambidexterity* organisasi tingkat tinggi dan kapasitas penyerapan pengetahuan. Misalnya, dalam konteks *ambidexterity* organisasi, organisasi dapat membangun modal manusiayang kuat untuk memastikan penerapan strategi eksploitatif dan eksploratif secara simultan karena penerapan kedua strategi tersebut sebagai suatu sistem membutuhkan karyawan yang terampil dan berpengetahuan.

Karyawan dengan spektrum perilaku dan keterampilan yang luas

dapat memfasilitasi penerapan strategi yang dimaksud secara simultan. Tenaga kerja yang terampil dan kreatif dapat mengambil banyak peran dan melakukan beberapa tugas dan perilaku. Sebagai contoh, tenaga kerja terampil dan berpengetahuan luas dengan beragam kemampuan dapat membuka jalan bagi organisasi untuk mengembangkan ide dan layanan baru serta meningkatkan produk dan layanan yang ada. Selain itu, organisasi harus memperkuat elemen *Structural Capital* seperti sistem informasi pelanggan, sistem manajemen hubungan tamu, budaya layanan, perangkat lunak, dan basis data untuk mengembangkan layanan baru dan meningkatkan layanan saat ini.

Hasil survey UMKM yang terjadi di lapangan terlihat bahwa *Intellectual Capital* memiliki peran penting untuk merakit UMKM beradaptasi dengan segala bentuk perubahan baik dari disruptif teknologi maupun disruptif manajemen. *Human Capital* dalam hal karyawan memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan terlihat pada beberapa contoh UMKM yang bergerak dibidang ritel seperti Bellaluna Butik Sleman Yogyakarta, dimana pemilik perusahaan memiliki karyawan kreatif untuk menyelesaikan pekerjaan karena pencapaian target UMKM ini membutuhkan karyawan yang memiliki jiwa terampil untuk menarik pelanggan dan memberikan ide menarik dalam ikut serta memberikan solusi permasalahan yang terjadi, masalah yang terjadi dibeberapa hal seperti teknis operation teknologi yang berperan untuk *live e-commerce*, pengaturan detail *e-commerce*, *ads*, *e-pay*, *e-finance*.

Selain permasalahan teknologi, yang berupa non teknologi terjadi pada *host live* dimana UMKM ini sangat membutuhkan karyawan yang

sangat bagus dalam hal *public speaking* untuk menarik pelanggan dan perusahaan mampu menciptakan *human capital* karyawan sehingga menghasilkan target diatas rata-rata atau melebihi target. UMKM ini berhasil menyita perhatian pelanggan dengan memiliki produk-produk baru yang sangat digemari oleh pelanggan lama ataupun baru. Tidak terkecuali bagi De-Jubah Fashion Sleman Yogyakarta yang selalu memiliki *cashflow* diatas rata-rata pada saat menjelang lebaran maupun lebaran, kemudian Batik Griya Mas Pekalongan Jawa Tengah yang sudah mampu menembus jangkauan mancanegara, beberapa *Re-Seller* dari mancanegara seperti Philipina, Vietnam, Myanmar melakukan live di Gerai Batik Griya Mas. Hal ini terbukti bahwa semua dimensi *Intellectual Capital* yang dikembangkan secara bersamaan akan menghasilkan *ambidexterity* dan keunggulan kompetitif.

5.8.7. Pengaruh langsung Intellectual Capital terhadap Organizational Resilience

Hasil pengujian analisis data pada penelitian ini ditemukan aspek *Intellectual Capital* memiliki pengaruh langsung terhadap *Organizational Resilience*. *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *Intellectual Capital* yang dirasakan manajer dan karyawan pada UMKM, menghasilkan UMKM yang mampu bertahan dalam segala kondisi dan berhasil melalui hinggadapat lahir kembali dengan nuansa yang baru. Sejalan dengan studi oleh Daou et al., (2019) yang meneliti UMKM di irak yang memiliki tujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *Intellectual Capital* dan ketahanan dalam kondisi masyarakat yang

terkoyak dengan mengusulkan kerangka kerja integratif. Karena kesulitan yang dihadapi pengusaha dalam konteks seperti itu, pemahaman tentang peran ketahanan bersama dengan *Intellectual Capital* menjadi sangat penting bagi bisnis untuk berhasil dan bertahan.

Menurut Daou et al., (2019) pada penelitiannya menyatakan bahwa tujuan utama pengusaha yang beroperasi dalam konteks pengembangan *Intellectual Capital* terhadap ketahanan ini hanya untuk bertahan dari kondisi yang merugikan namun pengusaha yang tangguh dikenal karena bertahan dalam kondisi yang keras. Oleh karena itu, literatur ketahanan telah memberikan lensa yang bermanfaat bagi sarjana manajemen ataupun peneliti untuk memahami apakah dan bagaimana pengusaha dalam lingkungan yang menantang ini dapat bertahan. UMKM dihadapkan pada perubahan lingkungan eksternal, dan mereka harus menetapkan strategi yang tepat dan mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai ketahanan. Maka beberapa penelitian menyarankan lebih banyak penelitian tentang ketahanan dan kewirausahaan. Meskipun gagasan resiliensi telah digunakan secara luas pada berbagai tingkat analisis dan di berbagai bidang, penelitian tentang faktor-faktor yang berkontribusi terhadap resiliensi masih dianggap langka.

Penelitian lain oleh Mubarik et al., (2022) yang menggunakan 159 perusahaan sektor makanan olahan dengan kuesioner tertutup selama pandemi virus corona 2019 (COVID-19). Hasil menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dari seluruh dimensi *Intellectual Capital* terhadap ketahanan UMKM. Perusahaan dengan tingkat *Struktural Capital* yang lebih tinggi memiliki rantai pasokan yang sangat tangguh.

Temuan penelitian ini menyiratkan bahwa pembelajaran *Intellectual Capital* dan Sumber Daya harus dianggap sebagai alat strategis dan harus dikembangkan secara strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. ukan selama pandemi COVID-19 yang memberikan latar unik untuk mengkaji ketahanan dan pembelajaran.

UMKM pada penelitian telah berhasil melalui kondisi pandemi dengan segala upaya untuk bertahan. Batik Roro Syifa pekalongan, Batik Griya Mas Pekalongan, Batik Banyu Sabrang Kulonprogo adalah beberapa contoh UMKM yang tetap beroperasi pada saat pandemi dimana banyak UMKM memutuskan untuk tutup. Mereka tetap berusaha bertahan dengan karyawan yang tidak mereka berhentikan sepihak seperti pada umumnya. Walaupun memiliki beberapa kendala terkait dengan mental para karyawan generasi baru dimana mereka memiliki ekspektasi tentang pekerjaan yang terlihat mudah dan tidak berat kemudian sehingga pada kenyataannya mereka tidak mampu bertahan karena tidak memiliki daya juang tinggi seperti yang terjadi pada Batik Banyu Sabrang Kulonprogo Yogyakarta. Kemudian karena kondisi yang membuat banyak sektor tutup begitupula para pesaing, maka semua pelanggan dari para pesaing masuk menjadi pelanggan baru untuk membuat pesanan produksi sehingga hal ini menjadi peluang sekaligus tantangan bagi mereka.

Peluang yang diperoleh pada saat itu adalah memiliki pelanggan sehingga hasilnya dapat untuk mempertahankan operasional dan tantangannya adalah bagaimana cara mereka mempelajari kebutuhan – kebutuhan pelanggan baru dengan berbagai macam variasi yang baru. Produksi masker pada saat itu diluar batas pencapaian target, begitu pulan

dengan UMKM Antique Design Kudus dengan pemesanan maskernya yang luar biasa. Menariknya Batik Banyu Sabrang Kulonprogo Yogyakarta dilirik oleh pemerintah setempat pada saat pandemi. Berawal karena pemerintah pusat jakarta memiliki ketertarikan terhadap Batik Banyu Sabrang, maka pada saat itulah pemerintah setempat kemudian membantu dalam hal pengembangan untuk melebarkan sayap yang lebih luas. Hal itu terjadikarena kemampuan dan kreatifitas serta upaya pemilik dan tim yang luarbiasa tidak pernah putus asa demi mempertahankan dan mengembangkan perusahaan.

5.8.9. Pengaruh langsung Intellectual Capital terhadap Knowledge Absorptive Capacity

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek *Intellectual Capital* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *Intellectual Capital* yang dirasakan manajer dan karyawan pada UMKM, tidak akan menciptakan penyerapan pengetahuan baru yang signifikan. Begitu pula penelitian ini ditemukan karena dalam dimensi *Knowledge Absorptive Capacity* begitu kompleks yang serangkaiannya meliputi aquisisi, asimlisai, eksploitasi, dan transformasi.

Intellectual Capital mereka belum mampu menerapkan rangkaian tersebut secara bersamaan secara sistematis dan bertahap. Keterkaitan dengan keterbaharuan mengenai dampak *Islamic Spirituality* faktor-faktor seperti nilai-nilai agama, etika, dan cara kerja bisa seharusnya mempengaruhi cara UMKM mendekati pengetahuan baru. Namun dalam hal ini untuk memperoleh kesempurnaan penyerapan dengan tercapainya

semua indikator harus menyeimbangkan kekuatan *Intellectual Capital* dan Spiritual sebagai motivasi. Hal ini terbentur dengan latar belakang para karyawan yang ternyata memiliki tingkat pendidikan dan literasi yang bervariasi. Beberapa diantaranya memiliki keterbatasan kemampuan dalam mengakses teknologi atau membuka pikiran untuk menyerap segala pengetahuan yang dibutuhkan.

Selanjutnya jika sebuah UMKM sangat terfokus pada praktik-praktik religius dan tidak memberikan cukup perhatian pada pengembangan modal intelektual, maka *Intellectual Capital* mungkin tidak memainkan peran dominan dalam *Knowledge Absorptive Capacity*. Hal ini bertentangan pada literatur pada umumnya seperti penelitian Ahmed et al., (2024) yang memiliki hasil signifikan dengan mengungkapkan aset dan kemampuan tak berwujud merupakan landasan bagi kinerja suatu organisasi. Meskipun kapasitas penyerapan semakin penting dalam literatur manajemen pengetahuan dan inovasi, fokus pada dimensinya, seperti perolehan pengetahuan, asimilasi, dan transformasi pengetahuan, masih terbatas, khususnya dalam kaitannya dengan *Intellectual Capital* (IC) dan kinerja organisasi.

Penelitian ini menguatkan dugaan konvensional para ahli yang berpandangan berbasis pengetahuan bahwa perusahaan dengan pengetahuan awal dan aset tak berwujud yang lebih baik berada dalam kondisi yang lebih baik untuk memperoleh pengetahuan eksternal dan menciptakan pengetahuan berharga untuk teknologi baru. Dari sudut pandang teoritis, pengujian empat dimensi kapasitas serap masih dapat dianggap sebagai bidang penelitian yang sedang berkembang dimana penelitian-penelitian tersebut hanya mendapat perhatian yang terbatas dari

para peneliti. Pemahaman yang lebih baik tentang konsep kapasitas serap memberikan prospek cerah untuk penelitian dan praktik.

Sama halnya dengan penelitian Gürlek (2020) dalam hal kapasitas penyerapan pengetahuan, semakin besar modal manusia suatu organisasi, semakin tinggi kemampuannya untuk mengasimilasi dan menggunakan pengetahuan baru karena manajemen pengetahuan membutuhkan tenaga kerja yang berpengetahuan, terampil dan berkualitas. *Relational Capital* yang merupakan dimensi dari *Intellectual Capital* dapat meningkatkan integrasi pengetahuan, berbagi pengetahuan, dan transfer pengetahuan antar perusahaan dengan memperluas hubungan organisasi ke dunia luar. Namun penelitian ini menemukan *Intellectual Capital* tidak mempengaruhi penyerapan pengetahuan. Seiring dengan hasil penelitian Ahmed et al.(2024) bahwa peran perolehan pengetahuan antara *Intellectual Capital* dan hubungan kinerja organisasi ternyata signifikan namun negatif. Perolehan pengetahuan baru mungkin menghambat kinerja dalam jangka pendek sebelum karyawan menjadi produktif dan inovatif sepenuhnya.

Penelitian ini ditemukan karena dalam dimensi *Knowledge Absorptive Capacity* begitu kompleks yang serangkaian meliputi akuisisi, asimilasi, eksploitasi, dan transformasi. *Intellectual Capital* mereka belum mampu menerapkan rangkaian tersebut secara bersamaan secara sistematis dan bertahap. Misalnya pada UMKM *crochet Craft* dan *Batik Cinta Semarang*, *Antique Design Kudus* dan *Batik Roro Syifa Pekalongan* dimana UMKM baru masuk pada tahap akuisisi dan asimilasi secara perlahan dalam hal teknologi dan hal itu sedang diupayakan oleh pemilik dan belum sepenuhnya diterapkan pada sistem atau eksploitasi.

Untuk hasil pada penerapan secara lengkap dan berurutan membutuhkan waktu dan mengorbankan aset modal yang cukup besar bagi mereka sehingga hal ini belum secara maksimal diterapkan. Pada konteks bisnis, perusahaan yang berpegang pada prinsip Islam akan mendorong karyawan untuk terus belajar dan menambah pengetahuan mereka sebagai bagian dari tanggung jawab moral dan spiritual serta menganggap ilmu sebagai amanah akan mendorong individu untuk tidak hanya menerima pengetahuan yang diberikan, tetapi juga untuk menyerap dan mengaplikasikannya dalam pekerjaan mereka. Pada penelitian (Sari et al., 2021) Islam telah memberikan petunjuk berupa sumber pengalaman yang bermutu dan beragam dengan nilai-nilai yang telah teruji dan diakui oleh Allah, yaitu Al-Quran dan hadist yang mengisahkan pengalaman dan kisah para nabi tertentu agar manusia dapat mengambil pelajaran. Pada akhirnya, individu tidak hanya dapat meningkatkan kemampuannya tetapi juga dapat meningkatkan aspek spiritual dan memperbaiki perilakunya melalui pengetahuan berbasis pengalaman yang bersumber dari Al-Quran dan Hadist.

5.8.10. Pengaruh Tidak Langsung High Performance Work System terhadap Organizational Ambidexterity, melalui Intellectual Capital sebagai Mediasi

Beberapa penelitian yang banyak ditemukan memiliki hubungan berpengaruh positif pada variabel *High Performance Work System* dengan *Organizational Ambidexterity* seperti literature (M. Ali et al., 2022), (Ijigu et al., 2022) dan yang lainnya, namun bertentangan dengan penelitian (Gürlek, 2020) dimana hubungan langsung antara *High Performance Work*

System dan *Organizational Ambidexterity* tidak berpengaruh signifikan positif. Studi ini meneliti industri perhotelan di Antalya, Turki. Menurutnya, hotel juga dapat mengimplementasi strategi eksploratif dan eksploitatif dengan kelincuhan organisasi dan fleksibilitas SDM. Kelincuhan dan fleksibilitas adalah salah satu praktik terbaik (Tallon et al., 2019). Kelincuhan organisasi mengacu pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi secara dinamis dan cepat terhadap perubahan lingkungan eksternal. Di sisi lain, fleksibilitas SDM mengacu pada kemampuan karyawan untuk menyesuaikan perilaku dan keterampilan mereka dengan situasi yang berbeda (Bhattacharya et al., 2005).

Organisasi yang telah menetapkan fleksibilitas SDM dapat menerapkan dua strategi berbeda secara bersamaan, akan tetapi hal ini perlu dukungan mediasi *Intellectual Capital* agar dapat berjalan lebih maksimal. Melihat hasil penelitian Gürleç (2020) dimana hubungan langsung antara *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity* tidak berhubungan positif dan fenomena yang terjadi mengenai rendahnya *business lifecycle* UMKM sangat membutuhkan *Intellectual Capital* guna pencapaian perubahan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, maka *Intellectual Capital* digunakan sebagai mediasi untuk menghasilkan perubahan yang maksimal. Setelah pengujian hipotesa dilakukan, hasil uji menyatakan bahwa mediasi *Intellectual Capital* berhasil memediasi *High Performance Work System* dan *Organizational Ambidexterity*.

Intellectual Capital yang dimiliki UMKM pada penelitian ini terbilang kuat sehingga memungkinkan organisasi menghasilkan

pembaharuan yang mencakup pengembangan produk baru, proses baru, atau model bisnis baru, yang merupakan bagian dari dimensi eksplorasi dalam *ambidexterity*. Organisasi dengan *Intellectual Capital* yang baik mampu mengembangkan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan eksplorasi dan eksploitasi. Ini termasuk kemampuan untuk belajar dengan cepat, beradaptasi terhadap perubahan pasar atau teknologi, dan mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk memanfaatkan *Intellectual Capital* secara efektif, organisasi juga perlu memiliki sistem dan budaya yang mendukung pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan. Hal ini termasuk adopsi teknologi informasi yang memadai, kebijakan yang mendukung berbagi pengetahuan, dan penghargaan terhadap inovasi dan pembelajaran.

Intellectual Capital dapat berfungsi sebagai mediator yang kuat antara sistem kerja berkinerja tinggi dan *ambidexterity* organisasi, dengan memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan aktivitas eksplorasi dan eksploitasi secara efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang.

5.8.11. Pengaruh Tidak Langsung High Performance Work System terhadap Organizational Resilience, melalui Intellectual Capital sebagai Mediasi

Organizational Resilience sebagai keterbaharuan pada kerangka konseptual penelitian ini dikarenakan masih minimnya kajian yang membahas mengenai ketahanan *bussines life cycle* pada UMKM, dan sebagian besar membahas terkait pemasarannya hingga menghasilkan perkembangan.

Organizational Resilience yang terbentuk pada UMKM karena dukungan *Intellectual Capital* yang dikembangkan maupun *High Performance Work System* yang diterapkan. Pencapaian pada level berkembang, umkm perlu memiliki pondasi kuat untuk bertahan pada kondisi apapun, seperti yang dijelaskan oleh Beltramo (2022) beberapa negara yang saat ini terbukti umkm 97% memiliki *business life cycle* yang rendah bahkan mencapai kurang dari 5 tahun, selain itu keterbatasan jangkauan karena minimnya *relational capital* hanya sebesar 3.9% menjangkau antar negara. sehingga penting untuk mengetahui dampaknya *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Resilience* umkm.

Keterbaruan ini sangat mendukung hasil pengujian analisis data dimana ditemukan aspek *Intellectual Capital* mampu memediasi pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience* serta hubungan langsung pengembangan *Intellectual Capital* dan *Organizational Resilience* memiliki pengaruh yang signifikan. Berdasarkan hasil survey UMKM yang terjadi di lapangan, *Intellectual Capital* yang kuat memberikan dasar pengetahuan dan keahlian yang diperlukan bagi mereka untuk belajar dari pengalaman, menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar atau lingkungan, dan mengidentifikasi peluang baru. Ini memungkinkan UMKM ini tetap fleksibel dan adaptif, dimana hal ini merupakan kunci dalam membangun *resilience*.

Temuan pada kajian sebelumnya tentang *resilience*, misalnya penelitian Daou et al (2019) dan (Hanu & Khumalo, 2024) yang menggunakan teori yang berbeda yaitu *Conservation of Resources* (COR) dan the *Ability-Motivation-Opportunity* (AMO) Theories. Teori ini

mengungkapkan bagaimana individu dan organisasi berusaha untuk memperoleh, melindungi, dan mempertahankan sumber daya agar terpelihara dan dapat ditingkatkan dengan baik, dan berkaitan dengan kemampuan karyawan, motivasi, dan peluang dalam berprestasi hasil kinerja (Mu et al., 2022). Penelitian tersebut mengukur ketahanan UMKM dan perusahaan di negara yang memiliki ketidakstabilan kondisi ekonomi dan keamanan dengan menggunakan metode penelitian wawancara terhadap pelaku usaha.

Penelitian ini melakukan keberlanjutan pada kajian tersebut dengan metode yang berbeda yaitu dengan mengungkap kestabilan dan ketahanan UMKM di beberapa kota Indonesia yang memiliki kontribusi besar namun sempat mengalami masa kritis khususnya pandemi, sehingga dapat menjadi rujukan bagi praktisi khususnya pelaku UMKM agar lebih memahami arti ketahanan untuk usahanya dalam menghadapi berbagai ancaman yang dapat menggoncakan kestabilan bisnis, dengan kekuatan modal intelektual yang baik cenderung lebih inovatif dalam menemukan solusi untuk masalah yang muncul. Kemampuan ini membantu UMKM mengatasi tantangan di tengah ketidakpastian atau Krisis dan membantu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan sehingga mempertahankan atau memulihkan kondisi perusahaan. Secara keseluruhan, modal intelektual berperan penting dalam memediasi hubungan antara sistem kerja berkinerja tinggi dan resilience UMKM dengan memungkinkan perusahaan untuk belajar, beradaptasi, dan berkembang dalam menghadapi tantangan dan ketidakpastian yang ada.

5.8.12. Pengaruh Tidak Langsung High Performance Work System terhadap Knowledge Absorptive Capacity, melalui Intellectual Capital sebagai Mediasi

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek langsung *High Performance Work System* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Hal ini sejalan dengan penelitian Gürlek, (2020), dimana kedua aspek ini memerlukan mediasi agar tercipta hubungan yang memiliki keterkaitan manfaat sehingga penelitian ini mengusulkan *Intellectual Capital* yang memiliki peranan penting dalam UMKM sebagai mediasi. Namun setelah dilakukan pengujian hipotesa, kedua aspek ini tetap tidak terbukti berpengaruh signifikan walaupun dimediasi oleh *Intellectual Capital*, walaupun *Intellectual Capital* juga memfasilitasi pertukaran dan integrasi pengetahuan di seluruh organisasi. Pengetahuan yang tersedia melalui *Intellectual Capital* membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. Untuk memanfaatkan modal intelektual secara efektif, organisasi juga perlu memiliki sistem dan budaya yang mendukung pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan. Hal ini termasuk adopsi teknologi informasi yang memadai, kebijakan yang mendukung berbagi pengetahuan, dan penghargaan terhadap inovasi dan pembelajaran, akan tetapi karena dalam dimensi *Knowledge Absorptive Capacity* begitu kompleks yang serangkaian meliputi akuisisi, asimilasi, eksploitasi, dan transformasi.

Uji hipotesis mengenai mediasi *Intellectual Capital* yang tidak mempengaruhi pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* terkait pendekatan statistik yang

sebelumnya dilakukan dimana *High Performance Work System* - *Knowledge Absorptive Capacity* ada yang berpengaruh positif, namun dalam model tidak signifikan, dikarenakan mungkin dengan adanya *Knowledge Absorptive Capacity* yang memiliki mean indikator yang paling rendah dibanding dengan variabel lainnya yaitu 4,61. Kemudian pendekatan kedua melalui studi lapangan diketahui bahwa latar belakang para karyawan yang ternyata memiliki tingkat pendidikan dan literasi yang bervariasi. Beberapa diantaranya memiliki keterbatasan kemampuan dalam mengakses teknologi atau membuka pikiran untuk menyerap segala pengetahuan yang dibutuhkan. Selanjutnya jika sebuah UMKM sangat terfokus pada praktik-praktik religius dan tidak memberikan cukup perhatian pada pengembangan modal intelektual, maka *intellectual capital* mungkin tidak memainkan peran dominan dalam *Knowledge Absorptive Capacity*.

Intellectual Capital mereka belum mampu menerapkan rangkaian tersebut secara bersamaan secara sistematis dan bertahap. Misalnya pada UMKM *tidcrochet Craft* dan *Batik Cinta Semarang*, *Antique Design Kudus* dan *Batik Roro Syifa Pekalongan* dimana UMKM baru masuk pada tahap akuisisi dan asimilasi secara perlahan dalam hal teknologi dan hal itu sedang diupayakan oleh pemilik dan belum sepenuhnya diterapkan pada sistem atau eksploitasi. Untuk hasil pada penerapan secara lengkap dan berurutan membutuhkan waktu dan mengorbankan aset modal yang cukup besar bagi mereka sehingga hal ini belum secara maksimal diterapkan.

5.8.13. Pengaruh Tidak Langsung High Performance Work System terhadap Organizational Ambidexterity, melalui Islamic Spirituality sebagai Moderasi

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek *High Performance Work System* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggitingkat *High Performance Work System* yang dirasakan manajer dan karyawan pada UMKM, tidak menghasilkan pembaharuan yang signifikan tanpa adanya mediasi atau moderasi efek tidak langsung daridua variabel ini.

Hal ini terjadi karena terlihat bahwa meskipun beberapa UMKM telah memiliki karyawan terbaik diposisi yang diharapkan oleh pemilik seperti pada indikator *High Performance Work System* yaitu staf selektifpada item perusahaan sudah memiliki karyawan terbaik untuk pekerjaantertentu (x1) dan (x3) perusahaan sudah memberikan deskripsipekerjaan yang jelas agar karyawan dapat memahami tanggungjawabnya, namun masih ada beberapa hal yang belum sesuai, misalnya tidak banyak dari mereka yang sudah memiliki staff khusus *digital marketing* dan *accounting*. Beberapa hal yang dialami adalah banyak UMKM yang sudah masuk dalam komunitas-komunitas yang dipayungi oleh pemerintah daerah seperti Dekranasda ataupun Rumah kreatif BUMN akan tetapi wadah yang disediakan untuk memperhatikan para UMKM tetap kurang maksimal.

Masalah penting yang terjadi pada UMKM dalam penggunaan *staff accounting* ataupun staff bagian keuangan jarang digunakan dengan maksimal. UMKM yang sudah sadar menggunakan Jasa Konsultan Keuangan, mereka dapat mengembangkan perusahaanya dengan baik,

tidak mencampur adukan dana usaha dan pribadi. Meskipun staff administrasi sudah sesuai pada deskripsi pekerjaannya, *staff packaging* dan pengiriman barang juga sudah sesuai, namun jika keuangan hasil usaha masih dicampur adukan dengan keuangan pribadi mereka akan sulit untuk mencapai *ambidexterity*. Beberapa diantaranya juga kurang mempercayakan kepada timnya dan kurangnya motivasi intrinsik dalam pengembangan usaha jangka panjang, maka penelitian ini mengusulkan *islamic spirituality* untuk memperkuat hubungan keduanya dan mencari contoh UMKM yang berhasil mengimplementasikan sebagai budaya organisasi sehingga menumbuhkan motivasi intrinsik untuk lebih berkembang menuju tujuan.

UMKM yang memiliki, menggunakan, maupun menerapkan *Islamic Spirituality* kedalam organisasinya seperti pada beberapa UMKM di kota santri yaitu pekalongan, kudus, maupun solo diantaranya berhasil mencapai perkembangan ke tahap yang lebih bagus dan berkembang. Peneliti melihat daya tarik penerapan *Islamic Spirituality*. *Islamic Sprituality* merupakan konsep spiritualitas dalam Islam melibatkan aspek karyawan dan organisasi melalui kerja sebagai bentuk ibadah (Asutaym, 2022). Sebagaimana dalam Islam, bekerja dianggap sebagai essen elemen awal kesuksesan dalam hidup (Hashim, 2010; Ahmed et al., 2019) dan bekerja dianggap sebagai bagian dari keagamaan dan semangat perjalanan sebenarnya. Menggabungkan spiritualitas seperti itu terdiri dari religiusitas individu dan sistem organisasi (Lips- Wiersma, 2002). *Islamic Spirituality* ini sangat terkait dengan teori yang digunakan oleh (M. Ali et al., 2022) dalam *islamic work ethic* yang menjelaskan bahwa bekerja tidak hanya mendorong perkembangan individu saja, tetapi meyakini bahwa

bekerja dan berkeaktifitas merupakan tindakan yang memiliki nilai kebaikan. Bekerja dengan caramemberikan kontribusi lebih kepada orang lain merupakan salah satu dari sekian banyak karakter dari seorang muslim.

UMKM yang memiliki sistem penerapan *Islamic Spirituality* sebagai kekuatan untuk mengimplementasikan sistem berkinerja tinggi didalam tim tampak menghasilkan capaian yang menjadi target. Batik Asti Pekalongan yang merupakan legendaris diantara UMKM lainnya, memiliki keunikan dalam penerapan dimensi staff selektif, yaitu selain melihat kemampuannya dalam bidang yang dibutuhkan, pemilik perusahaan akan melihat asal usul karyawan secara detail seperti bagaimana karakter seseorang dalam media social, *follower-following*, 5 (lima) orang teratas pada percakapan (chat). Menurut pemilik perusahaan itu sangat penting karena sangat diyakini bahwa orang yang memiliki karakter yang baik pasti berada dalam lingkungan yang baik, memiliki hubungan yang baik terhadap orang-orang baik. 5 (lima) orang teratas pada percakapan (chat) akan terlihat siapa orang-orang terdekatnya. Hal ini tertera dalam iml riwayat Sahih Muslim: 2628 dan Sahih Bukhari:2101 yang disabdakan oleh Ash-Shahihain dari sahabat Abu Musa Al Asy'ari Radhiyallahu Anhu bahwa Rasulullah ﷺ

إِنَّمَا مَثَلُ الْجَلِيسِ الصَّالِحِ وَالْجَلِيسِ السَّوِّءِ كَمَثَلِ الْمِسْكِ وَنَافِخِ الْكِبْرِ فَخَايِلُ الْمِسْكِ إِمَّا أَنْ يُخْدِتَكَ وَإِمَّا أَنْ تَبْتَاعَ مِنْهُ وَإِمَّا أَنْ تَجِدَ مِنْهُ رِيحًا طَيِّبَةً وَنَافِخُ الْكِبْرِ إِمَّا أَنْ يُحْرِقَ ثِيَابَكَ وَإِمَّا أَنْ تَجِدَ رِيحًا خَسِئَةً

Sesungguhnya perumpamaan teman dekat yang baik dan teman dekat yang buruk adalah seperti penjual minyak wangi dan tukang pandai

besi. Seorang penjual minyak wangi terkadang mengoleskan wanginya kepada kamu dan terkadang kamu membelinya sebagian atau kamu dapat mencium semerbak harumnya minyak wangi itu. Sementara tukang pandai besi ada kalanya dia membakar pakaian kamu atau pun kamu akan menciumi baunya yang tidak sedap,” [Sahih Muslim: 2628. Sahih Bukhari: 2101]

Tidak hanya penilaian lingkungan yang mempengaruhi karakter seseorang, namun akan dilihat secara detail mengenai keluarga asal. Jika sudah berkeluarga apakah calon karyawan tersebut sudah mendapat izin dan keikhlasan dari pasangan. Calon karyawan yang belum memiliki keluarga, akan dilihat apakah sudah mendapatkan izin dan keikhlasan dari orangtua. Jika calon karyawan memiliki anak yang masih butuh pengasuhan, pemilik perusahaan akan memastikan bagaimana kondisianak pada saat karyawan ini nanti bekerja?apakah sudah dipersiapkan dalam pengasuhannya. Hal ini sudah sangat jelas yang di firmankan oleh Allahu SWT dalam Q.S surat al-Israa’ ayat 23-24:

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَنْبَغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا ﴿٢٣﴾

Dan Rabb-mu telah memerintahkan agar kamu jangan beribadah melainkan hanya kepada-Nya dan hendaklah berbuat baik kepada ibu-bapak. Jika salah seorang di antara keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan janganlah engkau

membentak keduanya, dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik. Dan rendahkanlah dirimu terhadap keduanya dengan penuh kasih sayang dan ucapkanlah, 'Ya Rabb-ku, sayangilah keduanya sebagaimana mereka berdua telah mendidik aku pada waktu kecil.

Tidak mentelantarkan anak adalah kewajiban mutlak yang diperintahkan oleh Allahu SWT. Berbagai macam yang berkaitan dengan ajaran muslim ini bertujuan agar mendapatkan keberkahan, kelancaran, kebahagiaan, dan ketenangan hati dalam bekerja. Ketidakridhoan salah satunya akan menjadi sebuah doa yang menghambat karir karyawan dan mempengaruhi hasil kerja. Implementasi *Islamic Spirituality* dalam hal lainnya adalah pemilik perusahaan memberikan peraturan untuk selalu solat berjamaah tepat waktu dan tutup saat waktusolat, bahkan ketika pekerjaan belum selesai tetap harus berhenti sejenak, karena sesuatu hal yang berurusan dengan pencipta harus menjadi prioritas utama.

Motivasi yang selalu diupayakan oleh pemilik agar tertanam pada hati karyawan adalah pencarian rejeki pada perusahaan ini selain untuk memenuhi kebutuhan pribadi juga sebagai penolong bagi orang lain yang membutuhkan dari 2,5% zakat yang setiap orang sisihkan. UMKM ini memiliki rumah ibadah selayaknya mini pesantren agar rejeki yang disedekahkan terlihat kegunaannya secara langsung, karyawan termotivasi untuk mengikuti ibadah-ibadah sunnah, dan keberkahan rejeki mereka akan dilipat gandakan oleh sang Pencipta. Terkait dengan budaya Islami dan penerapan tindakan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadist, menghasilkan spiritualitas diri sehingga menumbuhkan motivasi intrinsik untuk bekerja dengan baik dan semakin giat untuk pencapaian target diri

maupun perusahaan.

Karyawan memiliki semangat luar biasa, bahagia dalam bekerja, lebih tenang untuk fokus sehingga dapat menciptakan pembaharuan baik dari bentuk eksploratif maupun eksploitatif. Terlebih ketika meyakini akan *reward* yang tidak seperti pada umumnya yaitu umroh dari perusahaan. Hal ini berhasil membuat karyawan bahagia bekerja karena memiliki tujuan mulia menjadi tamu kebaitullah. Kemudian UMKM Batik Griya Mas Pekalongan, pemilik memiliki karakter yang tidak menerapkan sistem pemberhentian sepihak sebagai *punishment* bagi karyawan yang melakukan kesalahan atau perusahaan mengalami kerugian. Pada saat pandemi melanda perusahaan ini, tidak satupun karyawan diberhentikan walaupun perusahaan mengalami kondisi kritis.

Pemilik perusahaan memiliki keyakinan bahwa mempertahankan mereka dengan alasan bahwa mereka juga memiliki keluarga yang lebih membutuhkan upah dari pekerjaan ini sebagai bentuk dari sedekah dan ibadah, serta percaya pasti Allah akan memberi jalan dan ganti yang lebih banyak, luar biasa, dari pintu manapun. *Punishment* dalam hal pemberhentian juga tidak dilakukan oleh perusahaan namun evaluasi, bimbingan, pendalaman, dan pelatihan terpilih menjadi solusi agar karyawan dapat bekerja lebih baik lagi sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Hal ini menumbuhkan rasa terimakasih yang sangat dalam, rasa bangga bagi karyawan bekerja pada perusahaan ini sehingga melantunkan banyak doa dan ikhtiar dengan penuh *effort* agar perusahaan semakin berkembang. Hal tersebut menjadikan *Islamic Spirituality* berhasil menjadi *variable* untuk memperkuat hubungan sistem kerja

berkinerja tinggi terhadap keseimbangan pembaharuan dalam hal eksploratif maupun eksploitatif.

5.8.14. Pengaruh Tidak Langsung *High Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience*, melalui *Islamic Spirituality* sebagai Moderasi

Beberapa studi yang telah ditemukan memiliki hubungan signifikan positif antara *High Performance Work System* dan *Organizational Resilience*, seperti pada literature Hanu & Khumalo (2024) yang melakukan penelitian menggunakan responden 324 karyawan perusahaan manufaktur farmasi di Ghana. Studi ini menunjukkan bahwa praktik *High Performance Work System*, seperti pelatihan, pengembangan keterampilan, dan keterlibatan karyawan, memberikan karyawan sumber daya dan peluang yang diperlukan untuk merespons krisis secara efektif dan menjaga kesejahteraan mereka (Guerrero, 2021). Oleh karena itu, penerapan sistem SDM komprehensif yang mendukung kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan sangat penting untuk meningkatkan ketahanan organisasi dan kesejahteraan karyawan (Agarwal, 2021; Miao & Cao, 2019).

Temuan ini menunjukkan bahwa ketahanan organisasi sangat penting dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan, sehingga menyoroti perlunya organisasi beradaptasi dan merespons tantangan. Penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi para manajer. Pertama, temuan ini menekankan dampak positif yang signifikan dari *High Performance Work System* terhadap ketahanan organisasi dan kesejahteraan karyawan selama krisis.

Oleh karena itu, sangat penting bagi para manajer untuk mengutamakan penerapan *High Performance Work System* ke dalam operasi mereka. Hal ini dapat mencakup aktivitas seperti menyempurnakan proses rekrutmen dan seleksi karyawan, menetapkan kompensasi insentif yang efektif dan sistem manajemen kinerja, serta mendorong keterlibatan karyawan secara luas dan inisiatif pelatihan (Bhatti et al., 2020) ; (Nadeem & Rahat, 2021). Praktik-praktik ini dapat meningkatkan kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap ketahanan organisasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Penelitian ini menggaris bawahi pentingnya membangun dan menjaga ketahanan organisasi untuk mendukung kesejahteraan karyawan.

Manajer harus berinvestasi dalam strategi dan inisiatif untuk meningkatkan ketahanan organisasi, seperti mengembangkan kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang mendukung, mendorong kesiapan perubahan, dan membangun jaringan. Dengan melakukan hal ini, organisasi dapat menavigasi krisis dengan lebih baik, mempertahankan operasional, dan menyediakan lingkungan kerja yang aman dan mendukung, sehingga berdampak positif terhadap kesejahteraan karyawan.

Literature tersebut diatas berbeda dengan temuan pada penelitian ini dimana hubungan *High Performance Work System* tidak memiliki hubungan positif terhadap *Organizational Resilience*. Pada saat pandemi yang membuat banyak perubahan dan mempengaruhi kestabilan ekonomi pada semua sektor, semua memperjuangkan diri untuk tetap bertahan dan tidak menyerah dengan keadaan.

Pandemi membuat perubahan global secara cepat dari segi

manapun tak terkecuali. Hal ini membuat semua pemilik perusahaan ataupun pemangku kepentingan harus bisa lebih cepat berfikir dinamis dan efektif menjadikan perubahan sebagai peluang. Perubahan dalam hal daya beli pelanggan sangat menurun hingga membuat perusahaan mengalami kerugian besar. Tugas bagi para pemilik ataupun manajer sangat besar mengatasi hal ini. Mereka berusaha mengganti sistem kerja agar lebih flexible karena terkendala peraturan *social distancing*, bagaimana caranya untuk menciptakan produk yang berbeda menyesuaikan kebutuhan pasar dengan kondisi yang terjadi. Beberapa UMKM ini berhasil namun tidak secara langsung hanya memperbaharui sistem struktural dalam perusahaan, namun banyak sekali faktor yang mendukung dan terlibat untuk mempertahankan perusahaan. Jadi masalah ini yang membuat penelitian ini menghasilkan variable *High Performance Work System* tidak berpengaruh langsung dengan *Organizational Resilience*.

Hasil uji variabel *High Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience* yang diperkuat dengan moderasi *Islamic Spirituality* ternyata memiliki pengaruh positif signifikan. *Islamic Spirituality* yang diimplementasikan pada penelitian ini berhasil membuat UMKM bertahan dan mampu melewati kondisi perubahan global yang mempengaruhi kondisi semua sektor terpuruk. Sebelum mengimplementasikan pada tim ataupun organisasinya, hasil survey yang terjadi di lapangan pada saat dilakukan wawancara secara langsung kepada para pemilik UMKM terlihat mereka sudah memiliki *Islamic Spirituality* yang murni terbentuk berdasarkan karakter yang dimiliki secara natural.

Misalnya Bellaluna Butik Yogyakarta menerapkan kewajiban

solat tepat pada waktunya kepada semua karyawan. Sebuah prinsip yang dimiliki oleh pemilik adalah membiasakan semua karyawan untuk patuh kepada sang pencipta walaupun belum memilikiketaatan sepenuhnya pada saat awal bergabung kedalam perusahaan, namun dengan kondisi beribadah berdasarkan niat hanya karena perintah pimpinan, dan yang lainnya akan menghasilkan kebiasaanpositif seiring berjalannya waktu.

Habit yang diterapkan seperti sebuah implementasi pendekatan *Hard Approach* oleh Mc Greoger yang dijelaskan pada penelitian Akter & Eva, (2017) yaitu pendekatan yang menekankan pada kontrol dan pengawasan yang ketat terhadap karyawan dan pekerjaan mereka. Sebagian besar orang pada dasarnya malas dan tidak terlalu pintar. Oleh karena itu, mereka perlu diawasi, dikendalikan, didorong dan dimotivasi untuk mencapai tujuan mereka berdasarkan asumsi teori X sebagai manajemen otokratis. Ketika mereka para karyawan memiliki karakter yang kurang baik, namun masuk kedalam sistem yang baik dan harus patuh terhadap peraturan akan menjalani kebiasaan yang baik dengan harapan dapat merubah kebiasaanburuknya menjadi lebih baik.

Pemilik UMKM Bellaluna Butik ini memiliki prinsip bahwa melakukan sesuatu yang baik akan menghasilkan keberkahan dan hal ini terbukti signifikan selain penerapan *High Performance Work System* yang sudah stabil dan diperkuat dengan budaya Islam kedalam usahanya dengan tujuan keberkahan dan dimudahkan dalam segala hal, UMKM ini mampu melewati masa sulit bahkan saat ini sangat berkembang pesat dan luar biasa. Pada sistem reward ataupun upah pemilik perusahaan juga mempercayai sistem sedekah dan marketing langit, ketika segala sistem

theoretical approach diimplementasikan dengan tidak keluar dari syariat islam maupun ditambah dengan amalan-amalan sunnah maka keberkahan dan limpahan rejeki akan menyertai dan terbukti berhasil.

Tidak hanya itu Batik Fadlan Pekalongan juga menerapkan *Islamic Spirituality* dengan cara pendekatan yang sedikit berbeda. Pemilik perusahaan membangun dan membuka komunikasi yang luas bersama timnya sehingga karyawan sangat merasa nyaman untuk berkeluh kesah, memberikan kritik membangun dan kesan yang luar biasa. Prinsip *Islamic Spirituality* yang dimiliki oleh pimpinan ini adalah memperluas silaturahmi dengan para tim, menciptakan suasana bahagian dan nyaman ditempat bekerja akan menstimulus datangnya rejeki yang mengalir deras dengan tetap mengimplementasikan *High Performance Work System* dengan baik. Penyampaian deskripsi pekerjaan, penempatan karyawan pada bagian yang tepat, dan *reward* yang sesuai dengan diperkuat perilaku yang sesuai dengan sunnah dan syariat akan menumbuhkan motivasi intrinsik pada karyawan untuk tetap bertahan mengembangkan perusahaan dengan Ikhlas serta memiliki tujuandan keyakinan bahwa bekerja adalah bentuk dari jihaddan ibadah. Hal ini terbukti membuat para karyawan bertahan dan UMKM memiliki kestabilan *business life cycle*.

Sama halnya dengan Batik Roro Syifa yang memiliki keluasaan hati ketika mendapatkan berbagai macam masalah dan ujian berupa penipuan produksi oleh mitra yang membuat perusahaan mengalami kerugian dan sangat yakin bahwa Ikhlas akan diganti yang lebih baik, lebih banyak dan berlimpah sesuai dengan ayat yang tertera pada Hadist Riwayat (HR) Bukhari dan Muslim, Abu Hurairah ra., berkata bahwasanya Rasulullah SAW. bersabda:

الصَّبْرُ مِفْتَاحُ الْفَتْحِ وَالْوَكْلُ عَلَى اللَّهِ تَعَالَى رَسُولُ الْفَتْحِ، وَمَنْ لَمْ يَلْقَ نَوَائِبَ الدَّهْرِ بِالصَّبْرِ

طَانَ عَنَّهُ عَلَيْهِ

Sabar adalah kunci kemenangan dan tawakal kepada Allah adalah penyebab kesuksesan dan barangsiapa belum pernah menghadapi musibah dengan kesabaran, maka akan semakin lama gerutuan dia diatasnya.

Begitu juga dengan Batik Griya Mas Pekalongan dan Antique Design Kudus yang memiliki prinsip untuk tidak memutus atau memberhentikan karyawan pada saat mengalami kerugian karena dengan tetap memberi upah kepada karyawan dengan niat sedekah karena karyawan juga memiliki keluarga yang sangat membutuhkan hasil dari pekerjaan dan percaya bahwa Sang Pencipta akan mengganti keluasaan rejeki dan keberkahan, terbukti UMKM ini berhasil melewati masa sulit hingga saat ini bertahan dan berkembang pesat.

Fenomena mengenai beberapa UMKM yang masih enggan sharing knowledge terhadap karyawannya karena belum menemukan staf yang dinilai dapat menerima ilmu yang akan diberikan, bagi pemilik perusahaan yang beberapa masih enggan untuk mulai belajar teknologi, sudah berusaha untuk merekrut dan mendorong karyawannya untuk mengembangkan kemampuan teknologi untuk kebutuhan perusahaan, bagi yang masih enggan menularkan ilmunya, misalnya Batik Fadlan, pemilik sedang berusaha untuk mendalami ilmu teknologi digital untuk kebutuhan perusahaan hingga siap dalam proses mempersiapkan kandidat. Batik Griyamas Pekalongan, Bellaluna Butik, De' Jubah Yogyakarta secara

cepat merekrut staf ahli dalam bidang teknologi sehingga hal ini terbukti mempercepat pengembangan. Hal ini dapat sebagai bukti dari Firman Allah dalam Q.S Ar-Ra'd ayat 11:

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ

Baginya (manusia) ada (malaikat-malaikat) yang menyertainya secara bergiliran dari depan dan belakangnya yang menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan suatu kaum hingga mereka mengubah apa yang ada pada diri mereka. Apabila Allah menghendaki keburukan terhadap suatu kaum, tidak ada yang dapat menolaknya, dan sekali-kali tidak ada pelindung bagi mereka selain Dia.

Beberapa contoh UMKM seperti Batik Fadlan merupakan pemilik usaha yang memiliki pengetahuan teknologi yang cukup bagus, selama lima tahun membangun bisnisnya pemilik usaha berupaya mengerjakan sendiri mengenai pemasaran melalui pengembangan teknologi, dan belum memiliki rencana untuk menurunkan ilmunya kepada karyawannya dalam jangka pendek, namun rencana jangka panjang mungkin akan ada pelatihan yang tersistem agar karyawan yang mampu dalam bidang tersebut dapat membantu mengembangkan usaha. Pada saat ini Batik Fadlan memiliki karyawan dalam bidang produksi yang dibagi menjadi beberapa bagian divisi dan packaging stok barang dan pemesanan sehingga hal itu dirasa belum ada yang terlihat mumpuni dari segi kemampuan menerima ilmu dalam hal.

5.8.15. Pengaruh Tidak Langsung *High Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*, melalui *Islamic Spirituality* sebagai Moderasi

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek *High Performance Work System* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Temuan ini menunjukkan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* yang dirasakan manajer dan karyawan pada UMKM, tidak menghasilkan penyerapan pengetahuan yang signifikan tanpa adanya mediasi atau efek tidak langsung dari dua variabel ini. Hal ini sejalan dengan penelitian Gürlek (2020) yang menunjukkan bahwa dampak langsung *High Performance Work System* terhadap kapasitas penyerapan pengetahuan tidak signifikan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di lapangan beberapa UMKM memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan dan literasi yang bervariasi. Beberapa diantaranya memiliki keterbatasan kemampuan dalam mengakses teknologi atau membuka pikiran untuk menyerap segala pengetahuan yang dibutuhkan, terlebih untuk mengaplikasikannya karena tidak semua memiliki akses mudah terhadap informasi dan pelatihan yang diperlukan bahkan pemilik UMKM mungkin tidak sepenuhnya menyadari pentingnya pengetahuan baru atau tidak memiliki minat yang kuat untuk terus belajar dan mengembangkan bisnis mereka. Salah satu contoh Batik Griya Mas, Batik Asti Pekalongan, dimana usahaini sudah masuk generasi kedua. Pemilik Batik ini tergolong masuk generasi milenial yang seharusnya lebih mudah untuk banyak belajar teknologi modern untuk mengembangkan usahanya, namun mereka masih enggan untuk melakukan

hal itu sehingga sulit untuk memperluas jangkauan usahanya meskipun UMKM ini berhasil bertahan hingga saat ini.

Keuntungan terbesar Batik Asti masih memiliki pelanggan yang cukup loyal dari generasi sebelumnya, dan Batik Griya Mas bertahap menyerahkan kepada staf baru yang tergolong generasi lebih mudah menerapkan strategi terkait teknologi untuk pengembangan karena mereka bertahap merekrut karyawan yang memiliki kemampuan teknologi, namun belum terlihat signifikan hasilnya jika tidak diimbangi intelektual mereka. Banyak dari UMKM ini memiliki keteketerbatasan dalam hal waktu, tenaga, dan dana untuk mengakses dan mempelajari pengetahuan baru. Mereka sering kali fokus pada operasional sehari-hari untuk mempertahankan bisnis mereka. Hal ini mengungkapkan bahwa implementasi secara bertahap *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan terhadap penyerapan pengetahuan tanpa adanya mediasi ataupun moderasi sebagai jembatan untuk pengembangan.

Berbeda dengan Batik Fadlan Pekalongan yang memiliki pemilik generasi milenial tapi mampu dan memiliki kemamuan tinggi untuk mengoperasikan dan mengimplementasikan teknologi sehingga UMKM yang tergolong masih baru ini mampu bertahan dan melewati masa 5 tahun, akan tetapi masih belum sepenuhnya menurunkan keilmuannya kepada para karyawannya sehingga masih butuh banyak strategi yang harus diperbaiki dan diubah agar memiliki penyerapan pengetahuan yang lebih baik.

Berdasarkan hasil pengujian analisis data, ditemukan aspek langsung *High Performance Work System* tidak berpengaruh positif

signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Hal ini sejalan dengan penelitian Gürlek, (2020), dimana kedua aspek ini memerlukan mediasi ataupun moderasi agar tercipta hubungan yang memiliki keterkaitan manfaat, namun hasil uji kedua variabel tersebut dengan menggunakan mediasi *Intellectual Capital* juga belum berhasil mempengaruhi hubungan keduanya walaupun *Intellectual Capital* juga memfasilitasi pertukaran dan integrasi pengetahuan di seluruh organisasi. Pengetahuan yang tersedia melalui *Intellectual Capital* membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih baik. Untuk memanfaatkan modal intelektual secara efektif, organisasi juga perlu memiliki sistem dan budaya yang mendukung pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan. Hal ini termasuk adopsi teknologi informasi yang memadai, kebijakan yang mendukung berbagi pengetahuan, dan penghargaan terhadap inovasi dan pembelajaran, akan tetapi karena dalam dimensi *Knowledge Absorptive Capacity* begitu kompleks yang serangkaian meliputi akuisisi, asimilasi, eksploitasi, dan transformasi.

Intellectual Capital mereka belum mampu menerapkan rangkaian tersebut secara bersamaan secara sistematis dan bertahap. Misalnya pada UMKM *tidcrochet Craft* dan *Batik Cinta Semarang*, *Antique Design Kudus* dan *Batik Roro Syifa Pekalongan* dimana UMKM baru masuk pada tahap akuisisi dan asimilasi secara perlahan dalam hal teknologi dan hal itu sedang diupayakan oleh pemilik dan belum sepenuhnya diterapkan pada sistem atau eksploitasi. Untuk hasil pada penerapan secara lengkap dan berurutan membutuhkan waktu dan mengorbankan aset modal yang cukup besar bagi mereka sehingga hal ini belum secara maksimal diterapkan.

Berdasarkan hasil uji *Intellectual Capital* sebagai mediasi yang mengungkapkan tidak adanya pengaruh hubungan keduanya, maka kedua hubungan variabel tersebut diuji dengan moderasi *Islamic Spirituality* dan juga memiliki hasil yang tidak berpengaruh positif signifikan. Sistem berkinerja tinggi sering kali didesain berdasarkan prinsip-prinsip manajemen modern yang mungkin tidak selalu sejalan dengan nilai-nilai atau praktik-praktik spiritualitas Islam.

Berdasarkan hasil survey dan wawancara pada UMKM saat sistem yang menghasilkan persaingan yang sengit dan individualisme tanpa disadari oleh pimpinan karena tidak mempertimbangkan aspek kolaborasi yang harmonis. Sistem *reward* yang luar biasa seperti umrah membuat individu menjalankan pekerjaan dengan persaingan antara satu sama lain. Perusahaan fokus pada kuantitas hasil kerja atau hasil kuantitatif tanpa memperhatikan aspek kualitatif seperti kebahagiaan dan kepuasan kerja dan mengabaikan rangkaian penyerapan pengetahuan seperti akuisisi, asimilasi, eksploitasi, dan transformasi sehingga menciptakan hasil yang kurang maksimal. Lingkungan kerja yang sangat kompetitif di mana karyawan saling bersaing secara ekstrem untuk mendapatkan promosi atau bonus, tanpa memperhatikan kerjasama tim atau rasa keadilan dalam distribusi penghargaan. Ini bertentangan dengan nilai-nilai solidaritas dan keadilan sosial yang diajarkan dalam spiritualitas Islam.

Secara garis besar para pimpinan tidak begitu memperhatikan dengan pertanyaan-pertanyaan apakah mereka merasa bahagia dan memiliki kepuasan, karena bertahan dan berhasil membuat perubahan

pada perusahaan belum tentu mendapatkan kepuasan dan kebahagiaan. Hal ini bisa disebabkan karena adanya kebutuhan finansial dari individu dan keluarga. Sistem ini mengakibatkan tidak sejalan dengan nilai-nilai spiritualitas Islam yang menekankan pentingnya keseimbangan antara dunia material dan spiritual batin. Dalam konteks spiritualitas Islam, keselarasan antara prinsip-prinsip manajemen modern dengan nilai-nilai etika dan spiritual yang diajarkan dalam agama menjadi krusial. Kegagalan untuk memperhitungkan aspek-aspek ini dapat mengakibatkan ketegangan, ketidakpuasan, atau bahkan kegagalan dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan secara jangka panjang.

Relation State of The Art and Finding Research: Islamic Spirituality

Islamic Spirituality sebagai keterbaharuan pada kerangka konseptual penelitian ini dikarenakan kajian Gürlek (2020) yang menunjukkan bahwa *High Performance Work System* tidak terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity* dan *Knowledge Absorptive Capacity*, sehingga *Islamic Spirituality* diusulkan memoderasi efek pengaruh *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience* dan *Knowledge Absorptive Capacity*, dengan harapan dapat meningkatkan pengaruhnya terhadap variabel endogen. *Islamic Spirituality* dapat menjadi solusi dalam memperkuat pengaruh *Intellectual Capital* terhadap tiga variabel endogen tersebut karena kerja dianggap sebagai bentuk ibadah dan memiliki fitur pekerja.

Sejalan dengan kajian Gürlek (2020), berdasarkan hasil uji penelitian ini mengungkapkan bahwa *High Performance Work System*

tidak berpengaruh langsung secara positif signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience* dan *Knowledge Absorptive Capacity*. Kajian ini mengukur hubungan tersebut pada industri perhotelan di salah satu kota wisata Turki, dimana mereka memiliki persaingan ketat dengan tujuan wisata lain di cekungan Mediterania seperti Spanyol, Yunani, dan Italia. Perusahaan seharusnya tidak hanya menawarkan layanan baru tetapi juga meningkatkan layanan yang sudah ada. Hal ini merupakan keseimbangan pengelolaan sistem internal dan eksternal yaitu *ambidexterity* yaitu berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan layanan baru. Selain itu, kapasitas penyerapan pengetahuan memberikan informasi tentang hal-hal seperti kebutuhan pasar dan pelanggan, yang diperlukan untuk keunggulan kompetitif.

Budaya pengetahuan yang kuat adalah salah satu elemen terpenting yang mendukung praktik manajemen pengetahuan. Perusahaan dapat mengembangkan budaya belajar yang menekankan pada berbagi pengetahuan dengan bantuan teknologi e-learning, dan keberhasilan ini akan membuat perusahaan bertahan dari segala perubahan. Namun untuk hubungan keduanya dapat memperoleh hasil yang mempengaruhi secara positif dan signifikan diperlukan mediasi ataupun moderasi dan penelitian ini mengusulkan *Islamic Spirituality* sebagai moderasi hubungan keduanya.

Islamic Spirituality sebagai keterbaruan penelitian ini yang mengulas tentang *business life cycle* UMKM sangat mendukung temuan yaitu variabel tersebut berhasil memoderasi hubungan *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational*

Resilience, namun tidak pada *Knowledge Absorptive Capacity*. UMKM yang memiliki, menggunakan, maupun menerapkan *Islamic Spirituality* kedalam organisasinya seperti pada beberapa UMKM di kota santri yaitu pekalongan, kudus, maupun solo diantaranya berhasil mencapai perkembangan ke tahap yang lebih bagus dan berkembang. Peneliti melihat daya tarik penerapan *Islamic Spirituality*. *Islamic Sprituality* merupakan konsep spiritualitas dalam Islam melibatkan aspek karyawan dan organisasi melalui kerja sebagai bentuk ibadah (Asutaym, 2022).

Sebagaimana dalam Islam, bekerja dianggap sebagai essen elemen awal kesuksesan dalam hidup (Hashim, 2010; Ahmed et al., 2019) dan bekerja dianggap sebagai bagian dari keagamaan dan semangat perjalanan sebenarnya. Menggabungkan spiritualitas seperti itu terdiri dari religiusitas individu dan sistem organisasi (Lips-Wiersma, 2002). *Islamic Spirituality* ini sangat terkait dengan teori yang digunakan oleh (M. Aliet al., 2022) dalam *islamic work ethic* yang menjelaskan bahwa bekerja tidak hanya mendorong perkembangan individu saja, tetapi meyakini bahwa bekerja dan berkeaktifitas merupakan tindakan yang memiliki nilai kebaikan. Bekerja dengan cara memberikan kontribusi lebih kepada orang lain merupakan salah satu dari sekian banyak karakter dari seorang muslim.

Hal ini menghasilkan pengembangan usaha yang lebih baik sehingga perusahaan dapat bertahan dan sustain. *Islamic Spirituality* yang diimplementasikan pada penelitian ini berhasil membuat UMKM bertahan dan mampu melewati kondisi perubahan global yang mempengaruhi kondisi semua sektor terpuruk. Sebelum mengimplementasikan pada tim ataupun organisasinya, hasil survey yang terjadi di lapangan pada saat

dilakukan wawancara secara langsung kepada para pemilik UMKM terlihat mereka sudah memiliki *Islamic Spirituality* yang murni terbentuk berdasarkan karakter yang dimiliki secara natural.

Namun pada hasil penyerapan pengetahuan tidak dapat dipengaruhi oleh *High Performance Work System* melalui mediasi maupun moderasi. Hal ini karena beberapa UMKM memiliki karyawan dengan tingkat pendidikan dan literasi yang bervariasi. Beberapa diantaranya memiliki keterbatasan kemampuan dalam mengakses teknologi atau membuka pikiran untuk menyerap segala pengetahuan yang dibutuhkan, terlebih untuk mengaplikasikannya karena tidak semua memiliki akses mudah terhadap informasi dan pelatihan yang diperlukan bahkan pemilik UMKM mungkin tidak sepenuhnya menyadari pentingnya pengetahuan baru atau tidak memiliki minat yang kuat untuk terus belajar dan mengembangkan bisnis mereka. Untuk memanfaatkan modal intelektual secara efektif, organisasi juga perlu memiliki sistem dan budaya yang mendukung pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan. Hal ini termasuk adopsi teknologi informasi yang memadai, kebijakan yang mendukung berbagi pengetahuan, dan penghargaan terhadap inovasi dan pembelajaran, akan tetapi karena dalam dimensi *Knowledge Absorptive Capacity* begitu kompleks yang serangkaian meliputi akuisisi, asimilasi, eksploitasi, dan transformasi. *Intellectual Capital* mereka belum mampu menerapkan rangkaian tersebut secara bersamaan secara sistematis dan bertahap.

Penelitian ini memiliki harapan terhadap peneliti selanjutnya untuk lebih mengulas beberapa variabel ini menggunakan data yang lebih banyak, luas, dan dikumpulkan pada waktu yang berbeda-beda. Penelitian

di masa depan dapat menggunakan data dengan jeda waktu dan mengadopsi teknik analisis lainnya untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari berbagai sumber. Kedua, penelitian ini dilakukan di provinsi Jawa Tengah dan DIY Negara Indonesia. Penelitian di masa depan dapat dilakukan di tujuan utama lainnya karena data penelitian hanya dikumpulkan di dua provinsi Indonesia tidak dapat digeneralisasikan ke konteks lain. Oleh karena itu penelitian masa depan dapat menguji model penelitian dalam konteks yang berbeda. Ketiga, penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sampel yang terbatas. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan sampel yang lebih besar. Meskipun penelitian ini mengkaji proses mediasi dan moderasi namun tidak masih ada beberapa temuan yang menghasilkan tidak memiliki pengaruh signifikan.

BAB VI

KESIMPULAN, SARAN DAN REKOMENDASI

6.1. Kesimpulan

A. Kesimpulan Rumusan Masalah

a.1. Studi ini menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* memiliki fitur motivasi intrinsik dan komprehensif, yang cenderung menggerakkan pekerja muslim menuju perilaku teladan dengan mengandung nilai-nilai Agama khususnya dalam Islam. Hal ini dibuktikan dari hasil pengujian statistik yang menunjukkan bahwa item atau instrumen penyusun *Islamic Spirituality* telah memperoleh nilai validitas dan reliabilitas yang relatif tinggi. Selain itu, mayoritas item *Islamic Spirituality* ditemukan memperoleh nilai skor dengan kategori baik. Item yang digunakan untuk menjelaskan *Islamic Spirituality* mengacu pada pemahaman bahwa bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah, melaksanakan kewajiban beribadah tepat pada waktunya, dan memiliki tindakan keteladanan yang baik sesuai ajaran islam yang bersumber pada ajaran Islam yang tertuang dalam Al-Qur'an dan Hadits Rasulullah.

a.2. Studi ini menegaskan bahwa *Islamic Spirituality* memiliki peran signifikan pada prinsip timbal balik dalam teori *Islamic Work Ethic* (A. Ali, 1988) sebagai penguat hubungan beberapa variable. Teori ini menjelaskan bahwa bekerja tidak hanya mendorong perkembangan individu saja, tetapi meyakini bahwa bekerja dan berkeaktifitas merupakan tindakan yang memiliki nilai kebaikan. Bekerja dengan cara memberikan kontribusi lebih kepada orang lain merupakan salah satu dari sekian banyak karakter dari seorang muslim. Seperti yang dijelaskan oleh Rasulullah SAW. Pernyataan

ini dibuktikan dari hasil pengujian statistik yang menunjukkan *Islamic Spirituality* menjadi moderasi pada pengaruh *High Performance Work System* pada penciptaan pembaharuan dengan eksplorasi dan eksploitatif yang seimbang, ketahanan, serta kapasitas penyerapan pengetahuan. Esensi yang tertuang pada konsep *Islamic Spirituality* yang disebut relevan dengan kemampuan internal individu untuk menjaga hubungan baik kepada Allah, manusia, dan alam sekitar (Asutay et al., 2022).

a.3. Hasil kajian empiris menunjukkan bahwa *Islamic Spirituality* memiliki peranan penting dalam menjelaskan berbagai fenomena bisnis dalam bidang manajemen sumber daya manusia (SDM) termasuk mengenai pengaruh *High Performance Work System* pada penciptaan pembaharuan dengan eksplorasi dan eksploitatif yang seimbang, ketahanan, serta kapasitas penyerapan pengetahuan. *Islamic Spirituality* dapat meminimalisir gejala tekanan psikologis karena perubahan global yang disebabkan oleh pandemi yang mengakibatkan perusahaan dan setiap individu didalamnya berjuang untuk bertahan dalam segala kondisi. Selain itu, *Islamic Spirituality* juga dapat membawa seseorang kepada peningkatan kinerja. Hal ini karena *Islamic Spirituality* identik dengan individu yang taat kepada Allah, bijak dalam menggunakan waktu, dan memiliki tanggung jawab yang kuat (Asutay et al., 2022).

B. Kesimpulan Hipotesis

b.1. *High Performance Work System* berpengaruh positif signifikan terhadap *Intellectual Capital*. Kondisi ini menandakan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* pada perusahaan, maka semakin tinggi pula *Intellectual Capital* perusahaan.

b.2. *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity*. Kondisi ini menandakan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* perusahaan tidak mempengaruhi *Organizational Ambidexterity*. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diperlukannya mediasi ataupun moderasi agar capaian perubahan dapat terpenuhi.

b.3. *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Kondisi ini menandakan semakintinggi tingkat *High Performance Work System* perusahaan tidak mempengaruhi *Organizational Resilience*. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diperlukannya mediasi ataupun moderasi agar perusahaan dapat bertahan dengan tetap memiliki karyawan yang memiliki jiwa ketahanan tinggi.

b.4. *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Kondisi ini menandakan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* perusahaan tidak mempengaruhi *Knowledge Absorptive Capacity*. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diperlukannya mediasi ataupun moderasi, serta pemahaman lebih dalam dalam implementasi rangkaian penyerapan pengetahuan secara bertahap melalui akuisisi, asimilasi, eksploitasi, dan transformasi.

b.5. *High Performance Work System* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Kondisi ini menandakan semakin tinggi tingkat *High Performance Work System* perusahaan tidak mempengaruhi *Knowledge Absorptive Capacity*. Kondisi ini dapat

dipengaruhi oleh beberapa faktor termasuk diperlukannya mediasi ataupun moderasi, serta pemahaman lebih dalam dalam implementasi rangkaian penyerapan pengetahuan secara bertahap melalui akuisisi, asimilasi, eksploitasi, dan transformasi.

b.6. *Intellectual Capital* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Ambidexterity*. Kondisi ini menandakan semakin tinggi tingkat *Intellectual Capital* pada perusahaan, maka semakin tinggi pula *Organizational Ambidexterity* yang dihasilkan perusahaan.

b.7. *Intellectual Capital* tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Kondisi ini menandakan peningkatan *Intellectual Capital* pada perusahaan, tidak akan meningkatkan *Knowledge Absorptive Capacity* perusahaan.

b.8. *Intellectual Capital* berperan sebagai mediasi pada pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*. Kondisi ini menandakan *High Performance Work System* dalam pengaruhnya pada *Organizational Ambidexterity* harus melalui proses *Intellectual Capital*. Semakin tinggi tingkat *High performance Work System*, maka akan menstimulus pengembangan *intellectual* perusahaan sehingga akan mendorong peningkatan *Organizational Ambidexterity*.

b.9. *Intellectual Capital* berperan sebagai mediasi pada pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience*. Kondisi ini menandakan *High Performance Work System* dalam pengaruhnya terhadap *Organizational Resilience* harus melalui proses *Intellectual Capital*. Semakin tinggi tingkat *High Performance Work System*, maka akan menstimulus pengembangan *Intellectual* perusahaan

sehingga akan mendorong peningkatan *Organizational Resilience* sehingga menghasilkan perusahaan yang memiliki daya tahan yang kuat.

b.10. Peran *Intellectual Capital* sebagai mediasi tidak mempengaruhi aspek *High Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Kondisi ini menandakan *High Performance Work System* dalam pengaruhnya tidak memerlukan mediasi *Intellectual Capital*.

b.11. *Islamic Spirituality* berperan sebagai moderasi dalam pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*. Kondisi ini menandakan pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity* semakin kuat apabila *Islamic Spirituality* perusahaan yang tinggi. Sebaliknya, akan semakin lemah ketika karyawan memiliki *Islamic Spirituality* yang lebih rendah.

b.12. *Islamic Spirituality* berperan sebagai moderasi dalam pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience*. Kondisi ini menandakan pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Organizational Resilience* semakin kuat apabila memiliki *Islamic Spirituality* yang tinggi. Sebaliknya, akan semakin lemah ketika perusahaan memiliki *Islamic Spirituality* yang lebih rendah. *Islamic Spirituality* berperan sebagai moderasi tidak mempengaruhi aspek *High Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity*. Kondisi ini menandakan pengaruh aspek *High Performance Work System* terhadap *Knowledge Absorptive Capacity* tidak berubah apapun meskipun terdapat implementasi *Islamic Spirituality* pada perusahaan.

C. Implikasi Teori

Teori *Resource-Based View* (RBV) dalam konteks spiritualitas Islam membuka beberapa sudut pandang menarik. Keselarasan dalam mengimplementasi nilai-nilai *Islamic Spirituality* dalam pengelolaan manfaat sumber daya tak berwujud dapat berupa pengaturan dalam hal cara berperilaku di Organisasi sesuai prinsip Islam. Motivasi dibalik upaya untuk menggunakan prinsip-prinsip Islam yang spesifik ini sebagai kekuatan pengatur di antara para anggota adalah untuk menumbuhkan solidaritas dan kerja sama yang lebih besar (Kurt et al., 2020). RBV fokus pada bagaimana sumber daya internal suatu organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif jangka panjang. Namun, ketika dilihat dari sudut pandang spiritualitas Islam, ada beberapa pertimbangan tambahan yang dapat diterapkan yaitu sumber daya manusia (SDM) tidak hanya dilihat sebagai keahlian dan kapasitas kerja, tetapi juga sebagai individu yang memiliki nilai-nilai spiritual. Pemimpin yang memahami prinsip-prinsip spiritualitas Islam dapat mengelola SDM dengan memperhatikan aspek moral, etika, dan kesejahteraan spiritual, keterlibatan dan motivasi dan diperluas dengan mempertimbangkan bagaimana nilai-nilai spiritualitas Islam seperti ikhlas (ketulusan) dan tawakal (kepercayaan kepada Allah) memotivasi individu untuk memberikan kontribusi maksimal pada organisasi mereka, dimana hal ini juga merupakan implementasi dari *value-based-norm theory*

c.1. Islamic Spirituality

Temuan studi ini mengkonfirmasi bahwa *Islamic Spirituality* menjadi moderasi pada pengaruh *High Performance work System* terhadap

Organizational Ambidexterity, Organizational Resilience, dan Knowledge Absorptive Capacity. Temuan ini menjadi sebuah kebaruan karena masih minimnya studi yang melibatkan aspek *Islamic Spirituality* dalam menjelaskan pengaruh *High Performance work System* terhadap *Organizational Ambidexterity, Organizational Resilience, dan Knowledge Absorptive Capacity* pada perusahaan UMKM.

Pandangan mengenai konsep *Intellectual Capital* dalam persepektif Islam dapat dilihat sebagai pemanfaatan pengetahuan dan kecerdasan yang dimiliki oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan yang bermanfaat bagi umat namun harus selaras dengan ajaran-ajaran yang termuat dalam Al-Qur'an dan Hadits. Hal ini disebabkan karena Islam memandang bahwa manusia, sebagai makhluk ciptaan Allah, tidak lepas dari keterbatasan dan kelemahan, sehingga segala bentuk intelektualitas yang dimiliki harus tunduk kepada petunjuk-Nya. Beberapa hal yang mendasari pandangan ini karena Allah menciptakan manusia dengan memberikan intelektual untuk berkembang dalam hal kebaikan, kebenaran, dan keadilan yang sesuai dengan ajaran Islam. Manusia memiliki keterbatasan akal dan ilmu, oleh karena itu, dalam mengembangkan dan memanfaatkan intelektualitas, seseorang harus memahami bahwa akalnya tidak sempurna dan selalu ada kebutuhan untuk merujuk kepada wahyu (Al-Qur'an dan Hadits) sebagai sumber kebenaran mutlak. Hal tersebut menjadi alasan bahwa manusia menjadikan Al-Qur'an dan Hadits sebagai landasan untuk bertindak, berpikir, dan menyelesaikan masalah. Prinsip-prinsip etika dan moral Islam harus diterapkan dalam setiap aspek kehidupan, termasuk dalam penggunaan pengetahuan dan kecerdasan.

Peran akhlak dalam Intelektualitas sesuai dengan perspektif islam yaitu pengembangan intelektual tidak terlepas dari pembentukan akhlak yang mulia. Pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang harus digunakan untuk kebaikan, memberi manfaat kepada orang lain, dan bukan untuk tujuan yang merusak atau menyimpang dari nilai-nilai Islam. Islam menekankan bahwa ilmu harus dibarengi dengan amal saleh, yaitu tindakan yang baik dan bermanfaat untuk masyarakat. Hal ini dapat diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Dalam konteks Islam, Intellectual Capital yang ada harus digunakan untuk memperbaiki kondisi sosial, ekonomi, dan budaya sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Misalnya, dalam bidang ilmu pengetahuan, ekonomi, politik, atau teknologi, intelektual harus memperhatikan kepentingan umat manusia secara keseluruhan dan tidak hanya untuk kepentingan pribadi atau golongan tertentu. Kesimpulannya, dalam perspektif Islam, intellectual capital bukan hanya sekadar pemanfaatan pengetahuan atau kecerdasan dalam konteks duniawi, tetapi harus berakar pada prinsip-prinsip Islam yang dapat memberikan arah yang benar dan bermanfaat bagi umat manusia. Intelektual yang mengintegrasikan ilmu dengan akhlak Islam akan mampu memberikan kontribusi positif bagi dunia dan akhirat.

Borquist and De Bruin (2019) menjelaskan bahwa spiritualitas melibatkan proses kognitif tingkat tinggi dan mengintegrasikan nilai-nilai moral, sosial dan agama dalam mendorong keberhasilan usaha, misalnya pola pikir spiritual adalah pedoman dan strategi penting pada orientasi kewirausahaan. Secara umum spiritualitas yang dijelaskan oleh Baig & Isgandarova, (2023) sebagai makna dan tujuan dalam sebuah pencarian menuju aktualisasi diri, pencarian integritas manusia, spiritualitas dan

koneksi antara hubungan individu dengan diri sendiri, orang lain, kosmos, dan Tuhannya, kemudian dalam implemenatsi praktik pada organisasi *Islamic Sprituality* menurut Asutaym (2022) merupakan konsep spiritualitas dalam Islam melibatkan aspek karyawan dan organisasi melalui kerja sebagai bentuk ibadah, sama halnya Seperti yang dijelaskan oleh Pada Hadist Riwayat Thabrani dan Daruquthni : Dan sebaik baiknya manusia adalah orang yang bermanfaat bagi manusia. Pernyataan tersebut dinyatakan kembali menjadi empat pilar dari etika bekerja A. J. Ali & Al-Owaihan (2008) yang merujuk perilaku nabi Muhammad SWA yaitu *effort, competition, transparansi, dan responsible behavior*.

Hal tersebut sangat erat berkaitan dengan *Islamic Spirituality* yang memiliki fitur motivasi intrinsik dan komprehensif, yang cenderung menggerakkan pekerja muslim menuju perilaku teladan. Selain Nilai-nilai spiritual personal pada kesesuaian organisasi, dalam ranah islam sebagai landasan khusus tentang prinsip syariah yang menjadi ruh dalam setiap tindakan dan transaksi bisnis. Handayani, (2020). (Data Islam), karena prinsip-prinsip tersebut dapat dijadikan landasan orientasi bisnis yang selalu berada dalam koridor hukum Islam (Sadri, 2023)

Religiusitas dalam organisasi yang memiliki *owner* muslim dalam hal sarana prasana beribadah telah menyediakan dengan baik, salah satu contoh adalah batik asti. UMKM ini memiliki rumah ibadah selayaknya mini pesantren agar rejeki yang disedekahkan terlihat kegunaannya secara langsung, karyawan termotivasi untuk mengikuti ibadah-ibadah sunnah, dan keberkahan rejeki mereka akan dilipat gandakan oleh sang Pencipta. Terkait dengan budaya islami dan religiusitas terhadap penerapan tindakan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadist, menghasilkan spiritualitas diri

sehingga menumbuhkan motivasi instrinsik untuk bekerja dengan baik dan semakin giat untuk pencapaian target diri maupun perusahaan.

Prinsip syariah dalam hal sedekah yang merupakan kewajiban seorang muslim sebagai konsep rejeki terdapat penjelasan pada hasil pengaruh tidak langsung *High Performance Work System* terhadap *Organizational Ambidexterity*, melalui *Islamic Spirituality* sebagai moderasi. Hal tersebut dijelaskan bahwa motivasi yang selalu diupayakan oleh pemilik agar tertanam pada hati karyawan adalah pencarian rejeki pada perusahaan selain untuk memenuhi kebutuhan pribadi juga sebagai penolong bagi orang lain yang membutuhkan yaitu dari 2,5% zakat yang setiap orang sisihkan. UMKM ini memiliki rumah ibadah selayaknya mini pesantren agar rejeki yang disedekahkan terlihat kegunaannya secara langsung, karyawan termotivasi untuk mengikuti ibadah-ibadah sunnah, dan keberkahan rejeki mereka akan dilipat gandakan oleh sang Pencipta.

Terkait dengan budaya Islami dan penerapan tindakan yang berlandaskan Al-Qur'an dan Hadist, menghasilkan spiritualitas diri sehingga menumbuhkan motivasi instrinsik untuk bekerja dengan baik dan semakin giat untuk pencapaian target diri maupun perusahaan. Karyawan memiliki semangat luar biasa, bahagia dalam bekerja, lebih tenang untuk fokus sehingga dapat menciptakan pembaharuan baik dari bentuk eksploratif maupun eksploitatif. Terlebih ketika meyakini akan reward yang tidak seperti pada umumnya yaitu umroh dari perusahaan. Hal ini berhasil membuat karyawan bahagia bekerja karena memiliki tujuan mulia menjadi tamu ke baitullah.

Islamic Spirituality dalam perintah Allah yaitu untuk selalu berbuat

kebaikan sekecil apapun akan dibalas dengan kebaikan pula, begitu pula sebaliknya. Islam adalah agama yang kaffah. Keyakinan ini tidak bisa mereka pisahkan dalam menjalankan setiap aktivitas, termasuk aktivitas bisnis. Spiritualitas dalam paradigma ini merupakan suatu kecerdasan kompleks yang mempunyai atau membentuk beberapa karakter (Saputra, Rahmatia and Azhar, 2022).

Garis besar nilai spiritual Islam dalam berwirausaha ada empat, yaitu berbisnis mencari Ridha Allah, berpikir positif, orientasi akhirat, dan beramal Makruf nahi munkar. Orientasi akhirat terbagi menjadi beberapa bagian yaitu kejujuran, amanah, ikhlas, susah diatur atau tidak sombong, tawadu, dermawan, silaturahmi, hubungan baik dengan keluarga, hubungan baik dengan orang tua, menghindari riba, dan tidak boros, yusuf (2013).

Perbedaan nilai dari implementasi *Islamic Spirituality* dengan spiritualitas agama lain, dalam Islam Mengejar keuntungan setinggi-tingginya boleh saja, namun ketika ambisi meraih keuntungan setinggi-tingginya justru membuat pihak lain merugi, maka hal tersebut berpotensi memperburuk kondisi bisnis. Contohnya adalah eksploitasi terhadap konsumen yang menimbulkan kerugian bagi konsumen, dan eksploitasi terhadap alam yang menimbulkan kerusakan lingkungan. (Saputra, Rahmatia and Azhar, 2022) Kondisi tersebut dapat memicu ketidakberlanjutan bisnis dan menyimpang dari esensi bisnis dalam perspektif Islam (Shahabuddin, 2020).

Perusahaan yang mendasarkan aktivitasnya pada nilai-nilai spiritual terbukti mampu bertahan dan berkembang dengan baik.

Secara umum, manfaat bagi perusahaan yang mendasarkan

bisnisnya pada aspek spiritual yaitu perusahaan akan terhindar dari berbagai penyelewengan

(*fraud*) yang mungkin terjadi akibat “menghalalkan segala cara” karena dari sinilah bermula kebangkrutan suatu usaha (Murfianti, 2020). Fraud dalam Islam memiliki banyak arti perilaku penyimpangan yaitu pertama, menerima dana atau barang untuk suatu kepentingan yang menghasilkan kompetisi tidak fair dan ada pihak yang dirugikan. Kedua, prinsip Jual beli atau transaksi yang tidak sesuai syariat, misalnya mengurangi takaran, mengurangi kualitas, penipuan harga, hutang piutang yang tidak sesuai akad dan menghasilkan transaksi riba.

Pada prinsip syariah telah diwahyukan bahwa riba diharamkan, sebagaimana firman Allah dalam QS. Al Baqarah [2]: 275. Pelaku usaha dengan prinsip syariah harus menjauhkan diri dari praktek-praktek yang mengandung riba. Penggunaan keuangan halal diutamakan. Islam telah menghalalkan beberapa cara efektif untuk menciptakan modal, salah satunya adalah prinsip partisipasi, yaitu mendorong kerja sama dan solidaritas yang saling menguntungkan. Keberadaan lembaga keuangan syariah memberikan kemudahan mendapatkan permodalan dengan skema kerjasama yang disepakati (Shinkafi, Yahaya and Sani, 2019).

Nilai-nilai dalam prinsip syariah menjadi ruh dalam setiap tindakan dan transaksi bisnis yang terjadi selama proses pencapaian kelangsungan bisnis, Handayani (2020). Nilai pada aspek moralitas dari sudut pandang islam juga disetujui oleh para pelaku yang tidak beragama islam, karena sesungguhnya semua agama mengajarkan nilai moral yang baik dan bermanfaat bagi sesama, akan tetapi yang menjadi hal berbeda perspektif

Islam lebih detail dalam memberikan pedoman pada setiap perilaku bahwa khususnya dalam bisnis, salah satunya harus tetap melakukan transaksi bisnis sesuai syariat, menghindari riba dengan penyesuaian akad-akad yang jelas sesuai dengan Qur'an dan hadist. Perbedaan ini yang menjelaskan tentang keyakinan umat muslim dengan yang lainnya. (Qolbi,et al, 2020). Faktor ridha dan mencari keridhaan Allah SWT sangat penting dalam mencapai kelangsungan usaha berdasarkan prinsip syariah. Karena prinsip-prinsip tersebut dapat dijadikan landasan orientasi bisnis, selalu berada dalam koridor hukum Islam (Sadri, 2023).

Kajian kelangsungan usaha ada beberapa jenis, yaitu keberlanjutan modal, keberlanjutan sumber daya manusia, keberlanjutan produksi, dan keberlanjutan pemasaran. Hal ini menekankan dan didasarkan pada tiga kata kunci yang tersirat dalam definisi kelangsungan bisnis: memenuhi kebutuhan, mengembangkan sumber daya, dan melindungi sumber daya (Panigrahi, Bahinipati and Jain, 2019). Pemasaran dalam Islam diartikan sebagai disiplin bisnis strategis yang mengarah pada proses menciptakan, menawarkan, dan mengubah nilai suatu pemrakarsa kepada pemangku kepentingannya, yang seluruh prosesnya mengikuti akad dan prinsip muamalat (bisnis) dalam Islam. Aditya, F. (2018).

Hal ini terkait dengan bagaimana para anggota di dalam perusahaan terdorong kuat untuk menciptakan perubahan atau pembaharuan dalam penyeimbangan eksploitasi dan eksplorasi yang disebut dengan ambidexterity, sehingga perusahaan menjadi kuat, berkembang, dan dapat bertahan menghadapi segala goncangan yang terjadi dimana hal ini disebut dengan *Organizational resilience*.

Hal ini sesuai dengan usaha manusia dalam mengalokasikan dan mengelola sumber daya yang bertujuan untuk mencapai falah (kesuksesan) berdasarkan pada prinsip-prinsip dan nilai-nilai al-Qur'an dan Sunnah. Seperti yang dijelaskan Suryana (2013) Kewirausahaan melekat pada sifat, watak, dan ciri-ciri seseorang yang berkeinginan keras mewujudkan gagasan inovatif ke dalam dunia usaha yang nyata dan dapat mengembangkannya dengan tangguh.

Menurut Zimmerer (1996) Kewirausahaan merupakan sebuah penerapan kreativitas dan inovasi dalam memecahkan masalah dan pemanfaatan peluang yang dihadapi setiap hari. Dijelaskan dalam Q.S. Quraisy: 1-4 yang berbunyi: “karena kebiasaan orang-orang Quraisy, (yaitu) kebiasaan mereka bepergian pada musim dingin dan musim panas. Adanya hal tersebut hendaklah mereka menyembah Tuhan (pemilik) rumah ini (Ka’bah), yang telah memberi makanan kepada mereka untuk menghilangkan lapar dan mengamankan mereka dari rasa ketakutan”. (Q.S. Quraisy: 1-4) Ayat di atas menjelaskan bahwa Allah Swt. telah memberikan keberkahan kepada kaum Quraisy dengan dilimpahkannya sumber makanan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Suku Quraisy dianugerahi oleh Allah Swt. Beberapa kemuliaan yang dijelaskan Al Faizin dan Nashr (2018).

Mereka secara turun-temurun menjadi pengelola Ka’bah dan penguasa Mekkah (Az-Zuhaili, 1998). Sama halnya pada seorang entrepreneur, Allah Swt. telah menyediakan sumber daya Alam yang dapat dikelola menggunakan upaya dan daya pikir yang telah dianugerahi-Nya. Pada sebuah hadis pula dijelaskan bahwa “sesungguhnya Nabi Muhammad Saw. ditanya mengenai pekerjaan yang paling baik. Beliau

menjawab, “Pekerjaan yang paling baik adalah pekerjaan seorang laki-laki yang dilakukan dengan menggunakan jerih payah tangannya sendiri serta setiap jual-beli dengan cara yang baik.” (HR. Ahmad dan ath-Thabrani). Keberhasilan (Falah) itu adalah sebuah proses dari jerih payah, ketekunan, dan kesungguhan dalam menjalani bisnis. Perlu disadari oleh seorang entrepreneur muda bahwa menuju sebuah kesuksesan memerlukan sebuah perjuangan keras serta ketekunan dalam menjalankan apa yang dicita-citakan. Keberkahan dalam pencarian rezeki dengan cara berdagang menurut dalam implementasi *Islamic Spirituality* adalah melakukan akad jual beli sesuai syariat, tidak adanya riba dalam transaksi. perdagangan seperti ini yang membedakan dengan pelaku usaha yang memiliki keyakinan beragama berbeda.

c.2. Organizational Ambidexterity

Organisasi perlu memahami secara mendalam pasar di mana mereka beroperasi, teknologi yang relevan, dan dinamika industri untuk menyesuaikan strategi eksplorasi dan eksploitasi mereka dengan membangun kemampuan khusus yang membedakan mereka dari pesaing. VBN sebagai keputusan yang didasarkan pada nilai-nilai inti organisasi yang dapat membantu menyeimbangkan fokus antara eksplorasi dan eksploitasi, menghindari kecenderungan untuk terjebak dalam satu pendekatan saja. Organisasi perlu mengalokasikan sumber daya yang memadai untuk kedua aktivitas tersebut, dengan mempertimbangkan nilai-nilai yang dianut. Nilai-nilai yang fleksibel memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan, menjaga keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi.

Berdasarkan hasil penelitian implikasi *ambidexterity* pada eksploitasi, UMKM dapat memaksimalkan pendapatan dari produk atau layanan yang sudah ada. Di sisi lain, eksplorasi memungkinkan mereka untuk terus berkembang dengan menciptakan produk baru atau memasuki pasar yang lebih luas. Kombinasi keduanya dapat menghasilkan pertumbuhan jangka panjang yang lebih stabil, dengan inovasi yang tetap mendukung efisiensi operasional. Peningkatan Fleksibilitas dan Inovasi, dengan mengelola dua dimensi ini, UMKM dapat menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan pasar. Misalnya, jika kondisi pasar berubah atau terjadi krisis, UMKM dapat mengalihkan fokus ke eksploitasi untuk efisiensi, atau meningkatkan eksplorasi untuk menemukan peluang baru yang relevan. Pada eksplorasi UMKM dapat melakukan penciptaan ciri khas atau perbedaan dari sisi konten, konteks maupun infrastruktur suatu produk. UMKM sering kali memiliki sumber daya yang terbatas, baik dari segi finansial, teknologi, maupun sumber daya manusia. Menerapkan *ambidexterity* dengan baik memerlukan sumber daya yang cukup untuk mengelola kedua dimensi ini. Misalnya, staf yang bertanggung jawab untuk eksploitasi mungkin perlu dilengkapi dengan pelatihan atau alat yang lebih efisien, sementara tim yang terlibat dalam eksplorasi perlu diberikan kebebasan dan kreativitas untuk berinovasi. Salah satu tantangan terbesar dalam menerapkan *ambidexterity* adalah menemukan keseimbangan yang tepat antara eksploitasi dan eksplorasi. Terlalu banyak fokus pada eksploitasi dapat membuat UMKM terjebak dalam rutinitas yang tidak lagi relevan dengan pasar, sementara terlalu banyak fokus pada eksplorasi bisa mengakibatkan pemborosan sumber daya dan kurangnya profitabilitas. Implementasi teori *ambidexterity*

diUMKM dapat memberikan banyak manfaat dalam meningkatkan daya saing dan pertumbuhan jangka panjang. Namun, tantangan yang ada, seperti keterbatasan sumber daya dan kesulitan dalam pemetaan staf, perlu dikelola dengan hati-hati. UMKM yang dapat menemukan keseimbangan yang tepat antara eksploitasi dan eksplorasi memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan berkembang di pasar yang kompetitif.

c.3. Organizational Resilience

Temuan studi ini mengkonfirmasi bahwa dalam konteks kerangka RBV pada *resilience* dapat dilihat sebagai kemampuan organisasi untuk bertahan dan pulih dari gangguan atau tekanan eksternal, serta untuk tetap kompetitif dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Pada konteks sumber daya dan kapabilitas, RBV menekankan bahwa organisasi memiliki sumber daya yang unik dan kapabilitas khusus yang dapat digunakan untuk membangun ketahanan. Misalnya, sumber daya manusia yang terampil dan berpengetahuan luas, sistem operasional yang fleksibel, dan hubungan yang kuat dengan pemasok atau pelanggan dapat menjadi landasan yang kuat untuk mengatasi tantangan dan krisis.

Suatu hal yang terkait dengan adaptasi dan proses pembelajaran, RBV menyoroti pentingnya adaptasi dan pembelajaran sebagai bagian dari proses *resilience*. Organisasi yang mampu belajar dari pengalaman mereka, baik dari kesuksesan maupun kegagalan, dapat mengembangkan strategi dan kebijakan yang lebih tangguh dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan pasar sehingga mampu mengatasi ketidakpastian dan menghadapi tantangan masa depan dengan lebih percaya diri.

VBN pada organisasi yang memiliki nilai-nilai yang kuat dan norma

yang positif cenderung lebih mampu beradaptasi dan bertahan di tengah krisis. Nilai-nilai ini dapat mencakup integritas, kolaborasi dan penciptaan pembaharuan. Ketika anggota merasa dihargai dan didengarkan, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dalam menghadapi tantangan. Dengan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip VBN Theory, organisasi dapat membangun ketahanan yang lebih baik, memperkuat daya saing, dan meningkatkan kemampuan untuk bertahan dalam menghadapi tantangan.

Penerapan teori ini UMKM diharapkan dapat terus berinovasi meskipun menghadapi tantangan. Resilience bukan hanya tentang bertahan hidup, tetapi juga mengenai kemampuan untuk terus mencari peluang dalam kesulitan. UMKM yang mengembangkan mentalitas resilience cenderung lebih terbuka terhadap inovasi dan lebih cepat dalam mengadopsi teknologi baru, yang dapat meningkatkan daya saing mereka. UMKM yang dapat mengatasi tantangan dan bangkit setelah mengalami masa sulit cenderung mendapatkan kepercayaan yang lebih besar dari pelanggan. Ketahanan bisnis menunjukkan komitmen untuk terus menyediakan produk atau layanan meskipun dalam situasi sulit. Teori *resilience* mengajarkan pentingnya pengelolaan risiko dalam menghadapi ketidakpasti. Menerapkan prinsip-prinsip *resilience*, UMKM dapat memitigasi dampak risiko yang mungkin timbul seperti perubahan biaya bahan baku, atau gangguan pasokan. Salah satu tantangan utama bagi UMKM dalam menerapkan teori resilience adalah keterbatasan sumber daya, baik dari segi finansial, teknologi, maupun sumber daya manusia. Untuk membangun ketahanan yang kuat, UMKM memerlukan investasi dalam infrastruktur yang mendukung, pelatihan karyawan, serta

perencanaan kontinjensi yang matang yang semuanya membutuhkan sumber daya yang sering kali terbatas.

Resilience memiliki implikasi yang sangat penting bagi keberlanjutan dan ketahanan UMKM. Meskipun UMKM sering kali dihadapkan pada berbagai tantangan, seperti keterbatasan sumber daya dan ketidakpastian pasar. Penerapan prinsip-prinsip *resilience* dapat membantu mereka untuk bertahan dalam situasi sulit dan tumbuh lebih kuat, dan dengan mengadopsi pendekatan yang fokus pada pertahanan UMKM dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk menghadapi krisis dan memanfaatkan peluang yang ada di masa depan.

c.4. Knowledge Absorptive Capacity

Temuan studi ini mengkonfirmasi bahwa dalam konteks kerangka RBV pada *Knowledge Absorptive Capacity* yaitu memberikan wawasan tentang pentingnya sumber daya internal organisasi, termasuk kemampuan mereka untuk menyerap, mengelola, dan memanfaatkan pengetahuan baru secara efektif. RBV menekankan bahwa sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dan berpengetahuan luas adalah kunci untuk mengembangkan kapasitas penyerapan pengetahuan yang efektif. Organisasi yang memiliki tim yang terampil dan berpengalaman dalam berbagai disiplin ilmu cenderung lebih mampu menyerap dan mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam praktik mereka.

Organisasi yang mampu beradaptasi lebih mudah mengembangkan kapasitas penyerapan pengetahuan yang tinggi. Dalam hal infrastruktur teknologi dan sistem informasi, RBV mengakui pentingnya dua sistem tersebut secara efisien dalam mendukung penyerapan pengetahuan.

Pada kerangka RBV, *knowledge absorptive capacity* bukan hanya tentang kemampuan teknis untuk menyerap pengetahuan baru, tetapi juga tentang bagaimana organisasi memanfaatkan sumber daya internal mereka, seperti sumber daya manusia, kompetensi inti, dan infrastruktur teknologi, untuk mengoptimalkan proses penyerapan pengetahuan. Hal ini membantu organisasi untuk tetap relevan dan kompetitif di pasar yang terus berubah dengan cepat.

VCN dapat diintegrasikan dengan konsep *knowledge absorptive capacity* untuk memahami bagaimana nilai dan norma dalam organisasi memengaruhi kemampuan mereka dalam menyerap dan mengelola pengetahuan baru. Norma kolaboratif yang kuat dalam organisasi memungkinkan pertukaran informasi yang lebih baik. Ketika anggota merasa nyaman untuk berbagi ide dan pengetahuan, hal ini meningkatkan kemampuan organisasi untuk menyerap dan memanfaatkan pengetahuan eksternal.

Pada UMKM penerapan teori *Knowledge Absorptive Capacity* memiliki implikasi yang besar, terutama dalam menghadapi tantangan di pasar yang sangat dinamis. Implikasi positif tersebut adalah peningkatan inovasi dan daya saing dimana UMKM yang memiliki kapasitas penyerapan pengetahuan yang baik dapat lebih cepat mengidentifikasi dan memanfaatkan pengetahuan eksternal, seperti tren pasar baru, teknologi baru, atau praktik bisnis yang inovatif. Pengetahuan yang diserap ini dapat digunakan untuk mengembangkan produk baru, meningkatkan kualitas produk yang ada, atau memperkenalkan model bisnis yang lebih efisien. Adaptasi yang lebih cepat terhadap perubahan pasar.

Implikasi teori ini membuat UMKM yang mampu menyerap pengetahuan eksternal dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar. Misalnya, Ketika ada perubahan permintaan konsumen atau teknologi baru yang muncul, UMKM yang memiliki pengetahuan tentang hal yang dibutuhkan untuk segera menyesuaikan strategi dan operasional mereka. Hal ini memungkinkan UMKM bertahan dan berkembang meskipun menghadapi dinamika pasar yang cepat. Pengetahuan yang diserap, terutama dalam hal teknologi dan proses bisnis, dapat digunakan untuk meningkatkan efisiensi operasional. Misalnya, dengan mengadopsi teknologi baru atau metode produksi yang lebih efisien, UMKM dapat mengurangi biaya dan meningkatkan produktivitas. Ini sangat penting bagi UMKM yang sering kali memiliki keterbatasan sumber daya.

Pengetahuan yang dimiliki oleh pengusaha dan karyawan dalam hal tren pasar, regulasi, dan dinamika industri dapat membantu UMKM dalam mengelola dan memitigasi risiko yang muncul, baik itu dalam hal keuangan, operasional, maupun reputasi.

c.5. Intellectual Capital

Temuan studi ini mengkonfirmasi bahwa dalam konteks kerangka RBV pada *Intellectual Capital* dengan mengidentifikasi modal intelektual sebagai salah satu dari tiga kategori sumber daya inti, bersamadengan modal fisik dan modal manusia. Modal intelektual mencakup pengetahuan, inovasi, merek, reputasi, serta struktur dan proses pengetahuan organisasi yang mendukung kemampuan adaptasi dan inovasi. Seperti sumber daya lainnya dalam RBV, modal intelektual dianggap berharga karena tidak mudah ditiru oleh pesaing. Misalnya, pengetahuan yang tersimpan dalam

basis data internal, keahlian khusus yang dimiliki oleh tim atau individu tertentu, atau budaya inovatif yang terbentuk dalam organisasi, semuanya dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam hal *sustainability*, RBV juga mempertimbangkan keberlanjutan modal intelektual sebagai faktor kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang. Organisasi perlu terus menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk membangun dan memperbarui modal intelektual mereka agar tetap relevan dan adaptif terhadap perubahan lingkungan.

Pada VBN, kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai dan norma positif dapat membangun lingkungan yang kondusif bagi pengembangan *Intellectual Capital*. Pemimpin yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran meningkatkan motivasi anggota. Norma yang mengedepankan pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan diri mendorong anggota untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang secara langsung berkontribusi pada nilai *Intellectual Capital* organisasi.

Implikasi pengembangan *Intellectual Capital* dalam UMKM memiliki berbagai implikasi positif yang dapat membantu berkembang dan bersaing di pasar yang semakin kompetitif. *Intellectual Capital* digunakan untuk peningkatan inovasi dan daya saing dengan cara pengembangan produk maupun layanan. Pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pengusaha serta karyawan dapat mendorong terciptanya produk atau layanan yang lebih inovatif, yang dapat memenuhi kebutuhan pasar dengan lebih baik. Pengelolaan pengetahuan dalam UMKM dapat mengoptimalkan berbagai proses bisnis, mulai dari produksi hingga

distribusi. Keterampilan yang lebih baik dan pemanfaatan teknologi dapat mengurangi pemborosan waktu dan biaya yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas pelanggan.

UMKM yang mengelola *Intellectual Capital* dengan baik dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan pihak lain, seperti pemasok, mitra bisnis, atau bahkan konsumen. Kolaborasi ini dapat membuka peluang baru untuk ekspansi pasar dan pertumbuhan usaha. Hal tersebut karena reputasi bisnis yang dibangun atas dasar keahlian, pengetahuan, dan integritas juga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis. Kepercayaan pelanggan dan mitra bisnis secara efektif meningkatkan daya tarik tersendiri di mata investor atau lembaga keuangan sehingga menjadi sebuah peluang untuk mengembangkan aset dan memiliki teknologi yang canggih. Teknologi informasi dan komunikasi dapat menjadi bagian penting dari *Intellectual Capital*. UMKM yang memanfaatkan teknologi untuk mengelola pengetahuan dan informasi dengan lebih baik akan memiliki keunggulan dalam hal akses data dan analisis pasar. *Intellectual Capital* pada UMKM dapat menjadi faktor kunci dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, penting bagi UMKM untuk mulai memberikan perhatian lebih pada pengelolaan pengetahuan dan keterampilan sebagai aset yang dapat dimanfaatkan secara maksimal.

c.6. High Performance Work System

Temuan studi ini mengkonfirmasi bahwa dalam konteks kerangka RBV pada *High Performance Work System* yaitu ketika teori ini diterapkan pada *High-Performance Work System* dapat dilihat bagaimana sumber daya

manusia dan sistem manajemen yang efektif dapat menjadi sumber daya yang berharga dan sulit ditiru bagi organisasi. RBV menekankan bahwa *High Performance Work System* memperkuat sumber daya manusia dengan mengembangkan karyawan, meningkatkan keterlibatan mereka, dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan di seluruh organisasi. RBV menyoroti pentingnya keselarasan antara berbagai elemen SDM dan sistem kerja. *High Performance Work System* dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan motivasi karyawan, yang semuanya merupakan aspek kunci dari hubungan suatu sistem. Dalam teori RBV pentingnya kreativitas dan kemampuan individu maupun organisasi sebagai sumber daya yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. *High Performance Work System* yang efektif memungkinkan organisasi untuk mengeksplorasi dan mengembangkan ide-ide baru, serta mendorong pengembangan produk dan proses baru. Dengan menerapkan RBV pada *High Performance Work System*, organisasi dapat membangun fondasi yang kuat untuk mencapai dan mempertahankan kinerja tinggi melalui pengelolaan sumber daya manusia secara strategis dan efektif.

VBN pada *High Performance Work System* mencakup berapa nilai seperti keterlibatan dan partisipasi dimana organisasi yang menekankan nilai keterlibatan karyawan cenderung mengimplementasikan praktik HPWS yang mendorong partisipasi aktif. Ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab di antara anggota, meningkatkan motivasi dan kinerja. Norma Kolaborasi yang mendukung kerja sama dan kolaborasi antar tim membantu menciptakan lingkungan yang produktif. Pada konteks *High*

Performance Work System kolaborasi meningkatkan inovasi dan efisiensi. Pada budaya pembelajaran, organisasi yang mendorong pembelajaran berkelanjutan akan lebih sukses dalam mengadopsi praktik *High Performance Work System*, anggota yang terbuka untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru akan lebih siap untuk beradaptasi dengan perubahan.

Implikasi *High Performance Work System* pada UMKM bisa sangat signifikan, baik dari segi positif maupun tantangan. Peningkatan kinerja karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang terstruktur bisa meningkatkan kinerja karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional UMKM. Penerapan *High Performance Work System* dengan cara pemberdayaan dan keterlibatan karyawan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Hal ini bisa menciptakan budaya kerja yang lebih positif dan produktif, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki kontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. *High Performance Work System* dapat mendorong inovasi di kalangan karyawan. Karyawan yang diberdayakan dan diberi kesempatan untuk mengembangkan ide-ide baru dapat berkontribusi pada inovasi produk dan proses dalam UMKM, yang sangat penting untuk bertahan dalam persaingan pasar yang ketat. Implementasi *High Performance Work System* memungkinkan UMKM untuk mengelola kinerja karyawan dengan lebih baik, karena adanya sistem evaluasi yang lebih terstruktur dan berbasis hasil. Ini dapat membantu memaksimalkan kinerja individu dan tim.

Penerapan *High Performance Work System* pada UMKM dapat memberikan banyak manfaat, seperti peningkatan kinerja karyawan, kepuasan, dan inovasi. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh UMKM, yang membuat implementasi *High Performance Work System* membutuhkan perencanaan yang matang dan penyesuaian sesuai dengan kapasitas organisasi. Untuk mengatasi hal ini, UMKM dapat memulai dengan menerapkan praktik *High Performance Work System* secara bertahap, dengan fokus pada aspek-aspek yang paling relevan dan terjangkau terlebih dahulu.

D. Limitasi (Batasan Riset)

Terdapat beberapa keterbatasan penelitian yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan konsep *Islamic Spirituality* secara lebih komprehensif dan mendalam, berikut sejumlah keterbatasan yang dimaksud:

i. Perumusan indikator maupun item atau instrumen pada konstruk *Islamic Spirituality* belum mendalam dalam hal keterkaitannya dengan aspek nilai-nilai Islami sehingga dapat menjelaskan perbedaan pedoman dengan selain agama Islam. Selain berhasil menjadi penguat pada hubungan beberapa variabel model ini, namun pada hubungan tidak langsung antara *High Performance Work System* dengan *Knowledge Absorptive Capacity*, *Islamic Spirituality* belum mampu memperkuat pengaruh hubungan keduanya, sehingga hal ini menjadi keterbatasan untuk dapat diulas lebih mendalam pada penelitian berikutnya.

ii. Subjek dan objek penelitian masih terbatas pada ruang lingkup yang relatif sempit yaitu UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta

(DIY) dan Jawa tengah

iii. Konsep *Islamic Spirituality* dalam konteks pencapaian pembaharuan, ketahanan, dan penyerapan pengetahuan hanya dijelaskan melalui satu sudut pandang teori yaitu teori *Resource Base View*.

6.2. Saran dan Rekomendasi

i. Studi masa depan diharapkan dapat mempertahankan konsistensi dalam perumusan pernyataan dengan pilihan jawaban untuk masing-masing item atau alat ukur pada konstruk *High Performance Work System*, *Intellectual Capital*, *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience*, *Knowledge Absroptive Capacity*, dan *Islamic Spirituality*. Hal ini bertujuan untuk meminimalisir tingkat validitas dan reliabilitas konstruk yang lebih rendah.

ii. Studi di masa depan diharapkan dapat menggunakan subjek dan objek penelitian tidak hanya terbatas pada ruang lingkup sempit dengan meneliti subjek penelitian pada satu wilayah dan lembaga tertentu. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan cakupan sampel yang lebih luas dan terpenuhinya jumlah minimum sampel yang dibutuhkan.

iii. Studi di masa depan diharapkan dapat menggunakan perspektif *grand theory* yang berbeda dalam menjelaskan peran *Islamic Spirituality* dalam konteks pengaruh *High Performance Work System*, *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience*, dan *Knowledge Absroptive Capacity*. Terkait kelemahan penelitian ini mengenai instrumen *Islamic spirituality*, responden dari penelitian ini disarankan memiliki keyakinan beragam Islam. Hal ini

bertujuan untuk mengeksplorasi relevansi konsep *Islamic Spirituality* dengan teori-teori yang lazim dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia.

iv. Studi dimasa depan diharapkan dapat menempatkan peran *Islamic Spirituality* tidak hanya sebagai moderasi dalam konteks pengaruh aspek *High Performance Work System*, *Intellectual Capital* terhadap *Organizational Ambidexterity*, *Organizational Resilience*, dan *Knowledge Absroptive Capacity*, akan tetapi dapat sebagai variabel independen sehingga dapat dilihat hasil pengaruhnya terhadap variabel endogen. Selain peralihan variabel *Islamic Spirituality* , *Intellectual Capital* juga tidak hanya bisa sebagai mediasi tapi dapat berperan sebagai variabel eksogen sehingga dapat diketahui pengaruhnya pada penelitian dengan model, dan methodology yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M. G., Wang, Z., Ullah, H., Mohsin, M., Abbas, H., & Mahmood, M. R. (2022). Do entrepreneurial orientation and intellectual capital influence SMEs' growth? Evidence from Pakistan. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(17), 25774–25789. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17542-y>
- Abduljabbr, A. N., Rabeea, O., & Almsafir, M. K. (2012). Relationship between Time Management and Job Performance Empirical Study in Malaysia Privet University. *Journal of Advanced Social Research*, 2(10).
- Afanasyeva, Ju. A., & Gurieva, S. D. (2020). Cross-Cultural Analysis of Men's and Women's Coping Behavior. *Proceedings of the International Session on Factors of Regional Extensive Development (FRED 2019)*. International Session on Factors of Regional Extensive Development (FRED 2019), Irkutsk, Russia. <https://doi.org/10.2991/fred-19.2020.77>
- Agarwal, P. (2021). Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
- Ahmed, S. S., Guozhu, J., & Khan, M. M. (2024). Examining intellectual capital and knowledge absorptive capacity for high innovative performance. *Knowledge and Process Management*, 31(2), 128–139. <https://doi.org/10.1002/kpm.1768>
- Ahoei, K., Faramarzi, M., & Hassanzadeh, R. (2017). The Relationship Between Spiritual Intelligence and Psychological Well-Being in Women with Breast

- Cancer. *Shiraz E-Medical Journal*, 18(10).
<https://doi.org/10.5812/semj.15103>
- akter, M. S., & Eva, S. A. (2017). *The International Journal Of Business & Management*. 5(11).
- Alam, M. N., Iqbal, J., Alotaibi, H. S., Nguyen, N. T., Mat, N., & Alsiehem, A. (2023). Does Workplace Spirituality Foster Employee Ambidexterity? Evidence from IT Employees. *Sustainability*, 15(14), 11190. <https://doi.org/10.3390/su151411190>
- Al-Hanawi, M. K., Mwale, M. L., Alshareef, N., Qattan, A. M., Angawi, K., Almubark, R., & Alsharqi, O. (2020). Psychological Distress Amongst Health Workers and the General Public During the COVID-19 Pandemic in Saudi Arabia. *Risk Management and Healthcare Policy*, Volume 13, 733–742. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S264037>
- Ali, A. (1988). Scaling an Islamic Work Ethic. *The Journal of Social Psychology*, 128(5), 575–583. <https://doi.org/10.1080/00224545.1988.9922911>
- Ali, A. J., & Al-Owaidan, A. (2008). Islamic work ethic: A critical review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 5–19. <https://doi.org/10.1108/13527600810848791>
- Ali, M., Freeman, S., Shen, L., Xiong, L., & Chudhery, M. A. Z. (2022). High-performance work systems in public service units: Examining the social capital and ambidexterity as mediating process. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0835>
- Ali, SA, & Ahmad, A. (2021). Islamic Ethics in Human Resource Management: The Role of Islamic Ethics Work Ethics in Increasing Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Journal of Islamic Marketing*, 12(3), 860–877. <https://doi.org/10.1108/JIMA-09-2020-0174>.

- Alnatsheh, A. Y., Karaatmaca, A. G., & Çavuşoğlu, B. (2023). Intellectual Capital and Organizational Innovation: Examining the Mediation Role of Knowledge Sharing on the Palestinian Universities during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 15(4), 3673. <https://doi.org/10.3390/su15043673>
- Alqudah, I. H. A., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2022). High performance human resource management practices and readiness for change: An integrative model including affective commitment, employees' performance, and the moderating role of hierarchy culture. *European Research on Management and Business Economics*, 28(1), 100177. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2021.100177>
- Al qur'an, surat al-Israa' ayat 23-24, , Al-Qur'an dan Terjemahannya, Cipta Bagus Segara, bekasi, Jawa Barat 2015, hlm.368.
- Al qur'an, surat Quraissy ayat 1-4, Al-Qur'an dan Terjemahannya, Cipta Bagus Segara, bekasi, Jawa Barat 2015, hlm.602.
- Anatan, L. & Nur. (2024). A Study Of Msme Innovation Performance In The Digital Transformation Era. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(4), e3519. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i4.3519>
- Andrade, C. (2021). The Inconvenient Truth About Convenience and Purposive Samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86–88. <https://doi.org/10.1177/0253717620977000>
- Ang, W. H. D., Shorey, S., Lopez, V., Chew, H. S. J., & Lau, Y. (2022). Generation Z undergraduate students' resilience during the COVID-19 pandemic: A qualitative study. *Current Psychology*, 41(11), 8132–8146. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01830-4>
- Asibong, U., Okafor, C., Asibong, I., Ayi, E., Omoronyia, O., & Owoidoho, U.

- (2020). Psychological distress and social media usage: A survey among undergraduates of a university in Calabar, Nigeria. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 27(2), 115. https://doi.org/10.4103/npmj.npmj_169_19
- Asutay, M., Buana, G. K., & Avdukic, A. (2022). The Impact of Islamic Spirituality on Job Satisfaction and Organisational Commitment: Exploring Mediation and Moderation Impact. *Journal of Business Ethics*, 181(4), 913–932. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04940-y>
- Ávila, M. M. (2022). Competitive Advantage and Knowledge Absorptive Capacity: The Mediating Role of Innovative Capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(1), 185–210. <https://doi.org/10.1007/s13132-020-00708-3>
- Baig, N., & Isgandarova, N. (2023). Exploring Islamic Spiritual Care: What Is in a Name? *Religions*, 14(10), 1256. <https://doi.org/10.3390/rel14101256>
- Barney, J. (1991, Volume : Nomor : 1 Page: 99-12, year). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal Of Management. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1986). *Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?* 11, Nomor 3, 565–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Batt, R. (2002). Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587–

597. <https://doi.org/10.2307/3069383> Batt, R. (2009). Service Strategies: Marketing, Operations, and Human Resource Practices. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (1st ed., pp. 428–449). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0021>
- Behling, O. (1980). The Case for the Natural Science Model for Research in Organizational Behavior and Organization Theory. *Academy of Management Review*, 5(4).
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2020). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 438–458. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2019-0403>
- Björk, J., Frishammar, J., & Sundström, L. (2023). Measuring Innovation Effectively—Nine Critical Lessons. *Research-Technology Management*, 66(2), 17–27. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2151232>
- Block, J., & Kremen, A. M. (1990). *IQ and Ego-Resiliency: Conceptual and Empirical Connections and Separateness*.
- Boxall, P. (2012). *High-performance work systems what why how and for whom*. Asia Pacific Journal Human Resources.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009a). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Boxall, P., & Macky, K. (2009b). Research and theory on high-performance work

systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3–23. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>

Branzei, O., & Abdelnour, S. (2010). Another day, another dollar: Enterprise resilience under terrorism in developing countries. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 804–825. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.6>

Brown, R. L., Richman, J. A., & Rospenda, K. M. (2017). Economic Stressors and Psychological Distress: Exploring Age Cohort Variation in the Wake of the Great Recession: Economic Stressors and Psychological Distress. *Stress and Health*, 33(3), 267–277. <https://doi.org/10.1002/smi.2705>

Bucaciuc, A., Prelicean, G., & Chaşovschi, C. (2020). *Low Touch Economy and Social Economy in Rural Heritage Rich Communities Impacted by COVID-19 Crisis*. 398–409. <https://doi.org/10.18662/lumproc/ncoe4.0.2020/36>

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735.

<https://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: Complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>

Caniëls, M. C. J., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: How much balance do we need? *The International Journal of Human Resource Management*, 30(4), 565–585. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216881>

- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A Measure of Variations in Internal Social Capital among Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1207–1227. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x>
- Chandra, Y. E. N., Barry, H., Firdaus, R. Z., Purwinarti, T., & Puspasari, E. D. (2023). MSME Dexterity Analysis: Absorptive Capacity and Knowledge Stickiness in Endemic Era of Depok MSME's. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(1), 79–85. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v11i1.10358>
- Chang. (1994). A Psychometric Evaluation of 4-Point and 6-Point Likert-Type Scales in Relation to Reliability and Validity. *Applied Psychological Measurement*, 18(3), 205–215. <https://doi.org/10.1177/014662169401800302>
- Chang, S., Gong, Y., Way, S. A., & Jia, L. (2013). Flexibility-Oriented HRM Systems, Absorptive Capacity, and Market Responsiveness and Firm Innovativeness. *Journal of Management*, 39(7), 1924–1951. <https://doi.org/10.1177/0149206312466145>
- Chen, C.-J., & Huang, J.-W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance—The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104–114. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.11.016>
- Clayton, M. C. (2000). *The Innovator's Dilemma-HarperBusiness*.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Cooley, W. W. (1978). *Explanatory Observational Studies*.

- Dabić, M. (2018). *Intellectual capital, organisational climate, innovation culture, and SME performance*.
- Daou, A., Joseph, J., Yousif, D. S., Fathallah, R., & Reyes, G. (2019). Intellectual capital and resilience in torn societies. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 598–618. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2019-0008>
- Data Koperasi dan UMKM. (2020, Juli). Retrieved from Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah:
<https://dinkop-umkm.jatengprov.go.id/v2/statistik/custom/15>
- De Simone, S., Pileri, J., Rapp-Ricciardi, M., & Barbieri, B. (2021). Gender and Entrepreneurship in Pandemic Time: What Demands and What Resources? An Exploratory Study. *Frontiers in Psychology*, 12, 668875. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.668875>
- Ehrnrooth, M., Kovesnikov, A., Balabanova, E., & Wechtler, H. (2023). High-performance work system and transformational leadership for employee constructive voice: Unique and relative importance in a high-power distance context. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3893–3932. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2163418>
- Findsrud, R. (2020). An Agile Approach to Service Innovation: Creating Valuable Service Innovation with Agile Resource Integration. *Journal of Creating Value*, 6(2), 190–207. <https://doi.org/10.1177/2394964320961886>
- Frishammar, J., Richtnér, A., Brattström, A., Magnusson, M., & Björk, J. (2019). Opportunities and challenges in the new innovation landscape: Implications for innovation auditing and innovation management. *European Management Journal*, 37(2), 151–164. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.05.002>

Ginesti, G., & Ossorio, M. (2021). The influence of family-related factors on intellectual capital performance in family businesses. *Journal of Management and Governance*, 25(2), 535–560.

<https://doi.org/10.1007/s10997-020-09510-4>

Ginesti, G., & Ossorio, M. (2021). The Influence Of Family-Related Factors On Intellectual Capital Performance In Family Businesses. *Journal of Management and Governance*, 25(2), 535–560.

<https://doi.org/10.1007/s10997-020-09510-4>

Gope, S., Elia, G., & Passiante, G. (2018). The effect of HRM practices on knowledge management capacity: A comparative study in Indian IT industry. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 649–677.

<https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0453>

Guerrero, M. (2021). Ambidexterity and Entrepreneurship Studies: A Literature Review and Research Agenda. *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, 17(5–6), 436–650. <https://doi.org/10.1561/03000000097>

Gürlek, M. (2020). Effects of high-performance work systems (HPWSs) on intellectual capital, organizational ambidexterity and knowledge absorptive capacity: Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(1), 38–70.

<https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1774029>

Gutierrez-Gutierrez, L. J., Barrales-Molina, V., & Kaynak, H. (2018). The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(1), 43–66.

<https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2016-0387>

Hadist Riwayat Thabrani dan Daruquthni: Hadits Riwayat ath-Thabrani, Juz VII, Kitab: As-Silsilah Ash-Shahîhah, hlm. 58.

Hanu, C., & Khumalo, N. (2024). From high-performance work systems and resilience to employee well-being during crises: Exploring the moderating role of employee ambidexterity. *Current Psychology*, 43(11), 9955–9968. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05138-3>

Harrell-Cook, G., Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459. <https://doi.org/10.2307/259189>

Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: The mediating effect of organisational justice: High-involvement HR, organisational justice and well-being. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>

Hope, J. (2016). Get your campus ready for Generation Z. *Dean and Provost*, 17(8), 1–7. <https://doi.org/10.1002/dap.30174>

Huselid, M. A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672. <https://doi.org/10.2307/256741>

Ijigu, A. W., Alemu, A. E., & Kuhil, A. M. (2022). Fostering Employee Ambidexterity: The Role of High-Performance Work System and Ambidextrous Leadership. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 15(3), 312–329. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v15i3.38687>

- Javed, H. A., Khan, N. A., Michalk, S., Khan, N. U., & Kamran, M. (2023). High-Performance Work System and Innovation Capabilities: The Mediating Role of Intellectual Capital. *Administrative Sciences*, 13(1), 23. <https://doi.org/10.3390/admsci13010023>
- Jimenez-Jimenez, D., & Sanz-Valle, R. (2012). Studying the effect of HRM practices on the knowledge management process. *Personnel Review*, 42(1), 28–49. <https://doi.org/10.1108/00483481311285219>
- Khodakarami, B., Golalizadeh Bibalan, F., Soltani, F., Soltanian, A., & Mohagheghi, H. (2017). Impact of Counseling Program on Depression, Anxiety, Stress and Spiritual Intelligence, in Pregnant Women. *Journal of Midwifery and Reproductive Health*, 5(2). <https://doi.org/10.22038/jmrh.2016.7755>
- Komorita. (1963). *Attitude Content, Intensity, A N D The Neutral Point O N A Likert Scale*. 61(2), 327–334. <https://doi.org/10.1080/00224545.1963.9919489>
- Komorita, S. S., & Graham, W. K. (1965). Number of Scale Points and the Reliability of Scales. *Educational and Psychological Measurement*, 25(4), 987–995. <https://doi.org/10.1177/001316446502500404>
- Kurt, Y., Sinkovics, N., Sinkovics, R. R., & Yamin, M. (2020). The role of spirituality in Islamic business networks: The case of internationalizing Turkish SMEs. *Journal of World Business*, 55(1), 101034. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101034>
- Kustiningsih, N., Tjahjadi, B., & Soewarno, N. (2022). Projecting Experience of Technology-Based MSMEs in Indonesia: Role of Absorptive Capacity Matter in Strategic Alliances and Organizational Performance Relationship. *Sustainability*, 14(19), 12025. <https://doi.org/10.3390/su141912025>

- Lentjushenkova, O., & Lapina, I. (2014). The Classification of the Intellectual Capital Investments of an Enterprise. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 156, 53–57. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.118>
- Li, C., Duan, X., Chu, X., & Qiu, Y. (2023). Total reward satisfaction profiles and work performance: A person-centered approach. *Heliyon*, 9(3), e14154. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14154>
- Li, J., Xue, E., Wei, Y., & He, Y. (2024). How popularising higher education affects economic growth and poverty alleviation: Empirical evidence from 38 countries. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 520. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03013-5>
- Liao, T.-S., Pham, T. T. D., & Lu, J.-C. (2021). The Dynamic Model of Intellectual Capital Creation in Family Business: The Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Business Administration Research*, 4(2). <https://doi.org/10.30564/jbar.v4i2.2635>
- Liao, Y.-C., Yi, X., & Jiang, X. (2021). Unlocking the full potential of absorptive capacity: The systematic effects of high commitment work systems. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1171–1199. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1522655>
- Lips-Wiersma, M. (2002). Analysing the career concerns of spiritually oriented people: Lessons for contemporary organizations. *Career Development International*, 7(7), 385–397. <https://doi.org/10.1108/13620430210449911>
- Lubis, Z. (2016). *Kewajiban-belajarpdf*.
- Macduffie, J. P. (n.d.). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *INDUSTRIAL AND LABOR RELATIONS REVIEW*.

- Maham, R., Bhatti, O. K., & Öztürk, A. O. (2020). Impact of Islamic spirituality and Islamic social responsibility on employee happiness with perceived organizational justice as a mediator. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1788875. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1788875>
- March, J. G. (1991). *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Margaça, C., Sánchez-García, J. C., Cardella, G. M., & Hernández-Sánchez, B. R. (2022). *The role of spiritual mindset and gender in small business entrepreneurial success*. *Frontiers in Psychology*, 13, 1082578.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1082578>
- Mariano, S., & Walter, C. (2015). The construct of absorptive capacity in knowledge management and intellectual capital research: Content and text analyses. *Journal of Knowledge Management*, 19(2), 372–400.
<https://doi.org/10.1108/JKM-08-2014-0342>
- Miao, R., & Cao, Y. (2019). High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(9), 1640.
<https://doi.org/10.3390/ijerph16091640>
- Mittal, V., Han, K., Frennea, C., Blut, M., Shaik, M., Bosukonda, N., & Sridhar, S. (2023). Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: What 40 years of research tells us. *Marketing Letters*, 34(2), 171–187. <https://doi.org/10.1007/s11002-023-09671-w>
- Mubarik, M. S., Bontis, N., Mubarik, M., & Mahmood, T. (2022). Intellectual

- capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 713–738. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206>
- Mubarik, M. S., Naghavi, N., & Mahmood, R. T. (2019). Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. *Human Systems Management*, 38(3), 267–277. <https://doi.org/10.3233/HSM-180409>
- Muhsin, H. (2016, January 18). *Jadilah Orang “Yang Bermanfaat” • Madrasah Muallimin Muhammadiyah Yogyakarta – Sekolah Kader 6 tahun.html*. muallimin.sch.id. <https://muallimin.sch.id/2016/01/20/jadilah-orang-yang-bermanfaat/>
- Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). The influence of intellectual capital on organizational performance. *Future Business Journal*, 9(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00208-1>
- Nurendra, A. M. (2019). *The Role Of Islamic Work Ethics In The Relationship Between Job Demands And Job Resources To Work Engagement Among Moslem Employee*.
- Oliveira, M. (2020). *Knowledge sharing, intellectual capital and organizational results in SMES: are they related?*
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- Pimentel, J. L. (2019). Some Biases in Likert Scaling Usage and its Correction. *International Journal of Sciences*, 45(1).
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26–41. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1999.tb00201.x>

- Qadri, U. A., Hassan, S. S., & Sheikh, M. A. (2017). *The Mediating Role of Internal Locus of Control and Job Stress between Spiritual Intelligence and Job Performance*.
- Quadlin, N. (2018). The Mark of a Woman's Record: Gender and Academic Performance in Hiring. *American Sociological Review*, 83(2), 331–360.
<https://doi.org/10.1177/0003122418762291>
- Quintero-Quintero, W., Blanco-Ariza, A. B., & Garzón-Castrillón, M. A. (2021). Intellectual Capital: A Review and Bibliometric Analysis. *Publications*, 9(4), 46. <https://doi.org/10.3390/publications9040046>
- razak, A. H. (2024, Mei). *Ini Tantangan Mendesak UMKM Jogja untuk Naik Kelas*. Harianjogja.Com.
<https://jogjapolitan.harianjogja.com/read/2024/05/07/510/1173656/ini-tantangan-mendesak-umkm-jogja-untuk-naik-kelas>
- Reza, S., Mubarik, M. S., Naghavi, N., & Nawaz, R. R. (2021). Internationalisation challenges of SMEs: Role of intellectual capital. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 18(3), 252.
<https://doi.org/10.1504/IJLIC.2021.116468>
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in Interview-Based Qualitative Research: A Theoretical and Practical Guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Roy, P. K., Saya, G. K., Ulaganeethi, R., Jayaram, S., & Kumar, S. S. (2021). Prevalence and association of depressive symptoms with spiritual intelligence among older adults: A community-based study in rural Puducherry, South India. *Asian Journal of Psychiatry*, 55, 102510.
<https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102510>

- Sánchez-Álvarez, N., Berrios Martos, M. P., & Extremera, N. (2020). A Meta-Analysis of the Relationship Between Emotional Intelligence and Academic Performance in Secondary Education: A Multi-Stream Comparison. *Frontiers in Psychology, 11*, 1517.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01517>
- Sancho-Zamora, R., Hernández-Perlines, F., Peña-García, I., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). The Impact of Absorptive Capacity on Innovation: The Mediating Role of Organizational Learning. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19*(2), 842.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19020842>
- Saputra, A. D., Rahmatia, A., & Azhar, A. (2022). Application of Islamic Spiritual Intelligence as a MSME Strategy in Post-Pandemic. *International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC), 6*(2), 82–95.
<https://doi.org/10.28918/ijibec.v6i2.5701>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (Eighth edition). Pearson.
- Schoon, I. (2021). A Socioecological Developmental Systems Approach for the Study of Human Resilience. In M. Ungar (Ed.), *Multisystemic Resilience* (1st ed., pp. 335-C18.P166). Oxford University Press New York.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780190095888.003.0019>
- Sjödin, D., Parida, V., Kohtamäki, M., & Wincent, J. (2020). An agile co-creation process for digital servitization: A micro-service innovation approach. *Journal of Business Research, 112*, 478–491.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.009>
- Alam, M. N., Iqbal, J., Alotaibi, H. S., Nguyen, N. T., Mat, N., & Isiehemy, A.

- (2023). Does Workplace Spirituality Foster Employee Ambidexterity? Evidence from IT Employees. *Sustainability*, 15(14), 11190. <https://doi.org/10.3390/su151411190>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A., & Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Ginesti, G., & Ossorio, M. (2021). The influence of family-related factors on intellectual capital performance in family businesses. *Journal of Management and Governance*, 25(2), 535–560. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09510-4>
- Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715–725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity. *Sustainability*, 15(17), 12997. <https://doi.org/10.3390/su151712997>
- Muhammad Rizwan Sabir, Muqqadas Rehman, & Waheed Asghar. (2020). Assessing the Mediating Role of Organization Learning Capability between the Relationship of Green Intellectual Capital and Business Sustainability. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(4), 1289–1301.

<https://doi.org/10.26710/jbsee.v6i4.1416>

Nonaka, I. (1998). The Knowledge-Creating Company. *In The Economic Impact of Knowledge* (pp. 175–187). Elsevier.

<https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7009-8.50016-1>

Omar, M. K., Yusoff, Y. M., & Zaman, M. D. K. (2019). The Effect of Organizational Learning Capability as a Mediating Variable in the Relationship between Green Intellectual Capital and Business Sustainability: Evidence from the Manufacturing Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), Pages 584-599.

<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i6/5974>

Sidik, H., Terkini, News, T., Terpopuler, Nusantara, Nasional, Terkini, J., Politik, Peristiwa, Ekonomi, Olahraga, Pendidikan, Pariwisata, Hiburan, Foto, Video, Penggunaan, K., Kami, T., Siber, P. M., ... Ppid. (2023, December 28). *UMKM DIY miliki peran signifikan dalam perputaran ekonomi daerah*. Antara News Yogyakarta.

<https://jogja.antaranews.com/berita/653466/umkm-diy-miliki-peran-signifikan-dalam-perputaran-ekonomi-daerah>

Sudana, S., Marpuah, M., Dermawan, M. J., Samudra, M. G., & Alfaqih, M. 'Ayyasy. (2024). Islamic Principles of Justice in Cross-Cultural Business Transactions: A Phenomenological Study in Indonesian Multicultural Business Context. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 5(2), 215–241.

<https://doi.org/10.30984/kijms.v5i2.1188>

Suwiknyo, E. (2020, January 18). *Kunci Penurunan Kemiskinan Jawa Tengah Ada di UMKM, Ini Penjelasannya*. Bisnis.com.

- <https://semarang.bisnis.com/read/20200118/536/1191505/kunci-penurunan-kemiskinan-jawa-tengah-ada-di-umkm-ini-penjelasan-nya>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (n.d.). Dynamic Capabilities and Strategic Management.
- Van Lieshout, J. W. F. C., Van Der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: A conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39–62. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0007>
- Weick, S. (2008). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. *Choice Reviews Online*, 45(06), 45-3293-45–3293. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.45-3293>
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4), e14817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Soo, C., Tian, A. W., Teo, S. T. T., & Cordery, J. (2017). Intellectual Capital-Enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation. *Human Resource Management*, 56(3), 431–454. <https://doi.org/10.1002/hrm.21783>
- Solinas-Saunders, M., Lambert, E. G., Haynes, S. H., Haynes, L. D., Leone, M.

- C., & May, D. C. (2024). The Association Between Organizational Justice and Organizational Trust Among Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 51(5), 707–723.
<https://doi.org/10.1177/00938548241232227>
- Subedi, D. (2016). Explanatory Sequential Mixed Method Design as the Third Research Community of Knowledge Claim. *American Journal of Educational Research*, 4(7), 570–57. <https://doi.org/10.12691/education-4-7-10>
- Szameitat, A. J., Hamaida, Y., Tulley, R. S., Saylik, R., & Otermans, P. C. J. (2015). “Women Are Better Than Men”—Public Beliefs on Gender Differences and Other Aspects in Multitasking. *PLOS ONE*, 10(10), e0140371. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0140371>
- Schwartz, S.H. *et al.* (2012) ‘Refining the theory of basic individual values.’, *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), pp. 663–688.
Available at: <https://doi.org/10.1037/a0029393>.
- Trieu, H. D. X., Nguyen, P. V., Nguyen, T. T. M., Vu, HaiT. M., & Tran, KhoaT. (2023). Information technology capabilities and organizational ambidexterity facilitating organizational resilience and firm performance of SMEs. *Asia Pacific Management Review*, S1029313223000258. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.03.004>
- Weick, S. (2008). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. *Choice Reviews Online*, 45(06), 45-3293-45-3293. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.45-3293>
- Williams. (2007). Research Methods. *Journal of Business & Economic Research*, 5(3).

- Witell, L., Gebauer, H., Jaakkola, E., Hammedi, W., Patricio, L., & Perks, H.(2017). A bricolage perspective on service innovation. *Journal of Business Research*, 79, 290–298.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.021>
- Zhang, T., & Acs, Z. (2018). Age and entrepreneurship: Nuances from entrepreneur types and generation effects. *Small Business Economics*, 51(4), 773–809.
<https://doi.org/10.1007/s11187-018-0079-4>
- Zhaxylyk, S. (2020). Organizational ambidexterity and resilience: Empirical evidence from uncertain transition economic context. *Pressacademia*, 11(1), 47–51. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1238>
- Zhou, H., Uhlaner, L. M., & Jungst, M. (2021). Knowledge management practices and innovation: A deliberate innovation management model for SMEs. *Journal of Small Business Management*, 1–34.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1888383>

Lampiran 1

Assalamu 'alaikum, Wr. Wb.

Dengan hormat, saya Auliya Rosiana mahasiswa Tingkat Akhir Program Doktor Ilmu Ekonomi, Universitas Islam Indonesia. Dalam rangka melengkapi syarat penyelesaian tugas akhir (penulisan Disertasi), kami akan melakukan penelitian mengenai “Sistem Berkinerja Tinggi dalam Penyerapan Pengetahuan untuk Menciptakan Pembaharuan guna Mempertahankan UMKM Indonesia (Studi Kasus pada Wilayah DI Yogyakarta dan Jawa Tengah”. Kami mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara(i) untuk mengisi beberapa pernyataan berikut yang tentunya relevan dengan topik dalam penelitian ini, Data tersebut hanya akan digunakan untuk kepentingan Akademik yaitu untuk melengkapi penyelesaian Tugas Akhir kami sebagai mahasiswa dan kami menjamin kerahasiaan segala sesuatu yang telah dikirimkan. Atas kesediaan dan kerjasamanya, kami ucapkan banyak terimakasih.

Wassalamu''alaikum, Wr. Wb.

Yogyakarta,
Peneliti

Auliya Rosiana

Petunjuk Pengisian :

1. Dalam menjawab pertanyaan saudara mempersepsikan bahwa kondisi seperti yang saudara rasakan saat melakukan proses pekerjaan.
2. Mohon kuesioner ini diisi dengan menjawab seluruh pertanyaan yang ada.
3. Berilah tanda (✓) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan sebenarnya.
4. Waktu mengerjakan 20 menit.
5. Ada lima alternatif jawaban, yaitu :

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor
STS	Sangat Tidak Sesuai	1
TS	Tidak Sesuai	2
ATS	Agak Tidak Sesuai	3
AS	Agak Sesuai	4
S	Sesuai	5
SS	Sangat Sesuai	6

KUESIONER I**DATA PRIBADI RESPONDEN:**

1. Nama :
2. Jenis Kelamin :
3. Usia :
4. Agama :
5. Pendidikan Terakhir :
6. Nama Usaha :
7. Jabatan : Owner/Pemilik
Manager/Supervisor *(Lingkari yang sesuai)
8. Masa Kerja :

KUESIONER

No	Item Pertanyaan	STS	TS	ATS	AS	S	SS
		1	2	3	4	5	6
1	Perusahaan sudah memiliki karyawan terbaik untuk pekerjaan tertentu						
2	Perusahaan memberikan deskripsi pekerjaan yang jelas agar karyawan dapat memahami tanggungjawabnya						
3	Pembayaran gaji sudah sesuai dengan jenjang karir						
4	Pembayaran gaji sudah sesuai dengan UMR yang berlaku						
5	Perusahaan memberikan bonus terhadap karyawan yang memiliki kinerja tinggi						
6	Karyawan memiliki kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan						
7	Perusahaan memiliki karyawan yang dapat bekerja sesuai standar kerja						
8	Perusahaan memiliki sistem mengkoordinasikan tugas atau pekerjaan						
9	Perusahaan memiliki struktur usaha yang jelas						
10	Perusahaan selalu memperhatikan kepuasan pelanggan.						
11	Perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada produk yang sudah ada						
12	Perusahaan selalu melakukan penyesuaian pada layanan yang sudah ada						
13	Perusahaan meningkatkan efisiensi dalam penyediaan produk.						
14	Perusahaan mampu berkembang melalui penemuan baru						
15	Perusahaan mampu mengambil resiko atas pembaharuan yang akan dilakukan						
16	Perusahaan dapat bereaksi dengan cepat terhadap perubahan						
17	Perusahaan memiliki rasa percaya diri dalam bersaing						
18	Perusahaan memiliki kemampuan dalam perbaikan secara berkelanjutan						
19	Perusahaan mempunyai capaian kinerja						
20	Perusahaan selalu memperhitungkan resiko yang diambil						
21	Karyawan dapat mengidentifikasi pengetahuan yang relevan dengan perusahaan						
22	Karyawan mampu menganalisis pengetahuan dari eksternal						
23	Karyawan mampu menafsirkan pengetahuan dari eksternal yang diterima						

24	Karyawan mampu menggabungkan pengetahuan baru dalam meningkatkan produktivitas						
25	Karyawan memiliki wawasan baru dalam pengembangan organisasi						
26	Karyawan memiliki berbagai sudut pandang prespektif dalam organisasi						
27	Karyawan mampu beradaptasi dengan perkembangan pengetahuan yang ada						
28	Karyawan mampu mengembangkan pengetahuan yang tersedia						
29	Perusahaan memberikan pemahaman bahwa bekerja merupakan salah satu bentuk ibadah						
30	Perusahaan mewajibkan karyawan beragama muslim untuk beribadah tepat waktu						
31	Perusahaan memberikan suritauladan yang baik sesuai ajaran islam kepada karyawan						

Lampiran 2

LAMPIRAN DOKUMENTASI WAWANCARA UKM KOTA PERWAKILAN DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA DAN JAWA TENGAH



BATIK MAYANG PEKALONGAN



BATIK ASTI PEKALONGAN



BATIK GRIYA MAS PEKALONGAN



BATIK RORO SYIFA PEKALONGAN



BATIK FADLAN PEKALONGAN



ANTIQUÉ DESIGN KUDUS



AYAM GEPREK PAK GEMBUS MAGELANG



AYAM GEPREK PAK GEMBUS MAGELANG





LEMBAGA KING SEMARANG



TIDCHROCHET SEMARANG



**BATIK BANYU SABRANG
KULONPROGO**





**BATIK BANYU SABRANG
KULONPROGO**



BELLALUNA BUTIK SLEMAN YOGYAKARTA



BELLALUNA BUTIK SLEMAN YOGYAKARTA



D'JUBAH SLEMAN YOGYAKARTA



D'JUBAH SLEMAN YOGYAKARTA



LEMBAGA YEC YOGYAKARTA

Lampiran III

Profil Responden

No	Nama Usaha	Jabatan	Nama	Jenis Usaha	Usia	Jenis Kelamin		Pendidikan			Masa Usaha				Alamat
						L	p	SMA	D3/S1	S2/s3	0-5	5-10	10-20	>20	
1	Bimbel YEC	Owner	Hafidh Rifky	Jasa	26th - 34th	1	0	0	0	1		1			Yogyakarta
2	Resto Jangan Ndeso Sampaan	Owner	Triyani	Food	36th-45 Th	0	1	1	0	0		1			Sleman Yogyakarta
3	Burger Bangor Sleman City	Owner	Diah N Widyaningsih	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Sleman Yogyakarta
4	Pt. Smart Training Indonesia	Owner	Syamsul	Jasa	26th - 34th	1	0	0	0	1		1			Sleman Yogyakarta
5	Dejubah	Owner	Eni Purnasari	Ritel	26th - 34th	0	1	0	1	0		1			Sleman Yogyakarta
6	Konveksi	Owner	I Gede Andri	Ritel	26th - 34th	1	0	0	0	1		1			Sleman Yogyakarta
7	Dewave	MNG/SPV	Yudhy Maulana	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	0	1		1			Sleman Yogyakarta
8	Nakayla Jewelry	MNG/SPV	Ratri Wisnu Pertiwi	Craft	< 25 Th	0	1	0	1	0			1		Bantul,Yogyakarta
9	Aroma Rasa	Owner	Dominikus Sigit Dewanto	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1			Klaten, Jawa Tengah
10	Cv Harris	Owner	Marsudi	Ritel	46th-55 Th	1	0	0	1	0		1			Yogyakarta

Lampiran III

Profil Responden

11	Www.Bajukakilima.Com	Owner	Eki Vidiantoro	Ritel	36th-45 Th	1	0	1	0	0			1	Klaten, Jawa Tengah
12	Mie Ayam Pak Sarmintul	Owner	Veta	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Bantul, Yogyakarta
13	Koperasi Kharisma Indonesia	MNG/SPV	Bambang Yogasworo	Jasa	26th - 34th	1	0	0	1	0			1	Sleman Yogyakarta
14	Bangor Bapu Thor "Mas Raden"	Owner	Ika Kurniasih	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0	1			Sleman Yogyakarta
15	Samalona Creativeplanner	Owner	Indri Rosita	Jasa	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
16	Cv. Acreon Indonesia	Owner	Putra	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	0	1			1	Yogyakarta
17	Pp Agrominafiber Java Indonesia	Owner	Novita Hermawan	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0			1	Kebumen, Jawa Tengah
18	Oppio Coffee	Owner	Rio Pharaoh	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Sleman, Yogyakarta
19	Pawitah Batik	Owner	Yudi Alfian	Craft	36th-45 Th	1	0	1	0	0		1		Kebumen, Jawa Tengah
20	Ketozen	Owner	Farida Rianti	Food	46th-55 Th	0	1	0	1	0		1		Bantul, Yogyakarta
21	My Gienka	Owner	Christya Widyastuti	Ritel	26th - 34th	0	1	1	0	0		1		Bantul, Yogyakarta

Lampiran III

Profil Responden

22	Cv Agroberdikari	Owner	Hartanto Wicaksoni	Food	26th - 34th	1	0	0	1	0	1		Bantul, Yogyakarta
23	Allisha Foods	Owner	Nurrokhman Jauhari	Food	36th- 45 Th	1	0	0	1	0	1		Bantul, Yogyakarta
24	Tami Jaya Group	Owner	Sutopo	Jasa	46th-55 Th	1	0	1	0	0		1	Yogyakarta
25	Wi Studio	Owner	Taufik Setyawan	Jasa	26th - 34th	1	0	0	1	0	1		Yogyakarta
26	Cv Banyu Sabrang Batik	Owner	Hanang Mintarta	Ritel	36th- 45 Th	1	0	1	0	0		1	Kulon Progo
27	Jewelry	MNG/SPV	Sidiq	Craft	26th - 34th	1	0	0	1	0		1	Bantul, Yogyakarta
28	Nikayla Jewelry	MNG/SPV	Estu Budiawan	Craft	26th - 34th	1	0	1	0	0		1	Bantul, Yogyakarta
29	Cinta Batik Semarang	Owner	Iin Windhi Lndah Tjahjani	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0	1		Semarang, Jawa Tengah
30	CV Buana Citra Sentosa	Owner	Burhanul Akbar Pasa	Food	36th- 45 Th	1	0	0	0	1	1		Sleman, Yogyakarta
31	Yk Silver 925	Owner	Purwanto	Craft	26th - 34th	1	0	0	1	0		1	Bantul, Yogyakarta
32	Hanskhi	Owner	Fea Agung Sumbodo	Craft	36th- 45 Th	1	0	1	0	0	1		Semarang, Jawa Tengah
33	Ritellaqu	Owner	Andi Harmawati	Food	26th - 34th	0	1	0	1	0	1		Salatiga, Jawa Tengah

Lampiran III

Profil Responden

34	Batik Ambar	Owner	Ambar	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0	1		Klaten, Jawa Tengah
35	Mavendra Wedding Organizer & Gratitude Wedding Gown	Owner	Sitho	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	0	1	1		Yogyakarta
36	Perca Cantik	Owner	Anna Setyarini	Craft	26th - 34th	0	1	1	0	0	1		Semarang, Jawa Tengah
37	Tdoctor	Owner	Nur Afid	Craft	36th-45 Th	1	0	1	0	0	1		Kebumen, Jawa Tengah
38	Setitik Cultureware	Owner	Jessie Setiawati	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0	1		Semarang, Jawa Tengah
39	El Art	Owner	Edi Waluyo	Craft	26th - 34th	1	0	0	1	0	1		Tegal, Jawa Tengah
40	Maulana Furnindo	Owner	Istikharoh Wahyuningsih	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0	1		Semarang, Jawa Tengah
41	Agent Property	MNG/SPV	Umi Lestari	Jasa	26th - 34th	0	1	0	1	0	1		Semarang, Jawa Tengah
42	Coffee Shop	MNG/SPV	Era Yesica	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0	1		Yogyakarta
43	Falinn Fashion	Owner	Siti Suwaidah	Craft	36th-45 Th	0	1	1	0	0	1		Rembang, Jawa Tengah
44	Lapak Karya	Owner	Eka Fredyanto	Craft	26th - 34th	1	0	1	0	0	1		Yogyakarta
45	Carrea Batik	Owner	Dinar	Ritel	26th - 34th	0	1	0	1	0	1		Semarang, Jawa Tengah

Lampiran III

Profil Responden

46	Pt. Dunia Industri Tangguh	Owner	Pradita Rahmawati	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Semarang, Jawa Tengah
47	Cikidul Enceng Gondok	Owner	Rofidah Masany	Craft	26th - 34th	0	1	1	0	0		1		Semarang, Jawa Tengah
48	Berkah Leluri Indonesia	Owner	Angga Kusuma Arybowo	Food	26th - 34th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
49	Bengok Craft	Owner	Firman Setyaji	Craft	26th - 34th	1	0	0	1	0		1		Semarang, Jawa Tengah
50	Kreasindo Insan Samitra	Owner	Muhammad Kais	Jasa	26th - 34th	1	0	0	0	1		1		Bantul, Yogyakarta
51	Chooby	Owner	Euis Trisnawati Yopie	Food	46th-55 Th	0	1	0	1	0		1		Sleman, Yogyakarta
52	Kromo Wedding Production	Owner	Dedy Priyono, S.Si	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Sleman, Yogyakarta
53	Atsaka Digital Techno	Owner	Dedy Priyono	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Sleman, Yogyakarta
54	Cv Khaira Buana Mas	MNG/SPV	Hanum Wahyu Wibisono	Food	26th - 34th	1	0	0	1	0			1	Yogyakarta
55	Milyos Fashion	Owner	Dewi Mudji	Ritel	26th - 34th	0	1	1	0	0		1		Semarang, Jawa Tengah
56	Warung Makan	MNG/SPV	Sinta	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Sleman, Yogyakarta
57	Teliti Craft	Owner	Jesica	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Semarang, Jawa Tengah
58	Mutiara Handycraft		Irma Suryati	Craft	26th - 34th	0	1	1	0	0		1		Kebumen, Jawa Tengah

Lampiran III

Profil Responden

		Owner												
59	Guru Batik	Owner	Dheni	Craft	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1	Yogyakarta
60	Pintya Fashion	Owner	Prathesti	Ritel	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Semarang, Jawa Tengah
61	Cikidul Eceng Gondok	Owner	Rofidah	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Semarang, Jawa Tengah
62	Kampung Inggris Semarang	Owner	Rohani,M.A.	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	0	1			1	Semarang, Jawa Tengah
63	Batik Roro Syifa	Owner	Dewi Milana	Ritel	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Pekalongan, Jawa Tengah
64	Batik Mayang	Owner	Muhammad Andi Maulana	Ritel	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1	Pekalongan, Jawa Tengah
65	Batik Asti	Owner	Hidayat	Ritel	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1	Pekalongan, Jawa Tengah
66	Batik Fadlan	Owner	Fadlan	Ritel	26th - 34th	1	0	0	1	0		1		Pekalongan, Jawa Tengah
67	Batik Griya Mas	Owner	Nabil	Ritel	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1	Pekalongan, Jawa Tengah
68	Rasendriya	Owner	Eli Dwi	Craft	36th-45 Th	0	1	0	0	1			1	Semarang, Jawa Tengah
69	Lekarte Bakery	Owner	Nisa Sepdifa Purnamita	Food	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
70	<u>Frugies.Id</u>	MNG/SPV	Linda	Food	< 25 Th	0	1	1	0	0		1		Sleman, Yogyakarta
71	Batik Tulis Gw Collection	MNG/SPV	Ganjar Widiantoro	Craft	26th - 34th	1	0	0	1	0			1	Purowerjp, Jawa Tengah

Lampiran III

Profil Responden

72	Warung Makan Ayam Kampung Ibu Suharti	Owner	Vicky Erlinda	Food	26th - 34th	0	1	0	0	1	1				Sukoharjo, Jawa Tengah
73	Cv Dewa Collections	MNG/SPV	Dyah Wahyu Ristyani	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0				1	Purowerjp, Jawa Tengah
74	Be Health	Owner	Tri Yeni Sulistyowati	Food	26th - 34th	0	1	0	1	0			1		Purowerjo, Jawa Tengah
75	One Health Center	Owner	Banu Gunawira Seto Laksono	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1		Sleman, Yogyakarta
76	Patrawilis	Owner	Herlin Hestiningrum	Craft	26th - 34th	0	1	1	0	0		1			Purowerjo, Jawa Tengah
77	Qianabila Art	Owner	Rizqia Nabila	Craft	26th - 34th	0	1	1	0	0		1			Sleman, Yogyakarta
78	Koperasi Mahasiswa Uin Sunan Kalijaga	MNG/SPV	Wildan Kurnia Hasan	Ritel	26th - 34th	1	0	0	1	0		1			Sleman, Yogyakarta
79	Pupa Meatshop	Owner	Rahmi Wuriarti	Ritel	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Bantul, Yogyakarta
80	Afafhandycraft	Owner	Rafika Udyana Dewi	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Sleman, Yogyakarta
81	Papichu Cheese Tea	MNG/SPV	Detalia Filida	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Sleman, Yogyakarta
82	Spirit Of Jogja	Owner	Gusti Dhiya Afifah	Jasa	26th - 34th	0	1	0	1	0		1			Sleman, , Yogyakarta
83	Persada Pangan Sejahtera	MNG/SPV	Aris Vambudi	Food	26th - 34th	0	1	0	1	0		1			Sleman, Yogyakarta
84	A'isnakoe	Owner	Aimma Jaya Isnariani	Food	46th-55 Th	0	1	0	1	0		1			Yogyakarta
85	Cv Cripswana Buah Nusantara	MNG/SPV	Steffanus Ruben	Food	26th - 34th	0	1	0	1	0		1			Yogyakarta

Lampiran III

Profil Responden

86	Cv Matari	MNG/SPV	Iin Carolina	Ritel	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
87	Dapur Nusantara	MNG/SPV	Lina Rakhmawati	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Gunung Kidul, Yogyakarta
88	Kuliner	MNG/SPV	Una Fitriari	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Gunung Kidul. Yogyakarta
89	Ayam Betutu Hj Tini	MNG/SPV	Tini Pariantini	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
90	Kerajinan	Owner	I Wayan Gede Sudarsana	Craft	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
91	Inay Patisserie	Owner	Sri Cahyani	Food	26th - 34th	0	1	1	0	0		1		Yogyakarta
92	Ud Jaya Putra	Owner	Nurul Farida	Jasa	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
93	Dinda Craft	Owner	Ika Septiana Dewi	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
94	Ecotik (Ecoprint Kombinasi Batik Tulis)	MNG/SPV	Seta Wahyuni	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
95	Waroeng Pak Dhe	Owner	Didik Kuncoro	Food	26th - 34th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
96	Geray99 Olshop	Owner	Guntur Saroso	Ritel	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
97	Geulis Bongas Craft	Owner	R Lela Nurlela	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
98	Pt. Gelora Muda Berjaya (Ayam Gepuk Pak Gembus)	MNG/SPV	Rido Nurul Adityawan	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
99	Shafa Consulting	Owner	Baratadewa Sakti Perdana	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	0	1		1		Pekalongan, Jawa Tengah
100	Antique Design	Owner	Atik Nuryani		26th - 34th	1	0	0	1	0		1		Kudus Jawa Tengah

Lampiran III

Profil Responden

101	Batik Dasa	Owner	Dasagenta	Jasa	36th-45 Th	1	0	1	0	0		1		Kudus Jawa Tengah
102	Batik Muria	Owner	Yuli Astuti		26th - 34th	1	0	0	1	0		1		Kudus Jawa Tengah
103	Batik Usman	Owner	Arif	Ritel	26th - 34th	1	0	0	1	0		1		Kudus Jawa Tengah
104	Claire Parfum	Owner	Aditya	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Solo, Jawa Tengah
105	Ulfa Shop	Owner	Ulfa	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Solo, Jawa Tengah
106	Sabrina Solo	Owner	Rina	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Solo, Jawa Tengah
107	Rastyana Islamic Bride	MNG/SPV	Rika	Jasa	36th-45 Th	0	1	0	1	0			1	Klaten, Jawa Tengah
108	Home Décor Inspiration	Owner	Dendi	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Klaten, Jawa Tengah
109	Ayam Geprek	Owner	Ridho Gembus	Food	36th-45 Th	1	0	1	1	0		1		Yogyakarta
110	Archangelii	Owner	Landri Setyorinin	Jasa	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
111	Athera Parfum	Owner	Lia	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0	1			Yogyakarta
112	Houze Of Cazil	MNG/SPV	Ulis	Ritel	36th-45 Th	0	1	0	1	0	1			Yogyakarta
113	Derastitch	MNG/SPV	Deratiana	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0			1	Yogyakarta
114	Lumentha	Owner	Mita Luminta	Food	36th-45 Th	0	1	1	1	0	1			Yogyakarta
115	Lapak Karya Box	Owner	Usman	Craft	36th-45 Th	1	0	0	1	0	1			Yogyakarta
116	Ardshop	Owner	Ardyani	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta

Lampiran III

Profil Responden

117	Agola	Owner	Adi Prasetyo	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1			Yogyakarta
118	House Of Venovicci	Owner	Vina	Ritel	26th - 34th	0	1	0	1	0		1			Bantul, Yogyakarta
119	Minigini	Owner	Gina	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0		1			Yogyakarta
120	Pawon Janda	Owner	Nanik Nurjanah	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Yogyakarta
121	Modestlovely	Owner	Rita	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Yogyakarta
122	Mamadev	Owner	Deva	Craft	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Yogyakarta
123	Griya Hijab Pringapus	MNG/SPV	Diana	Ritel	36th-45 Th	0	1	0	1	0			1		Semarang, Jawa Tengah
124	Tako Hand Made	MNG/SPV	Dendi	Craft	26th - 34th	1	0	0	1	0	1				Yogyakarta
125	Wisticy Craf	MNG/SPV	Vita	Craft	26th - 34th	0	1	0	1	0		1			Yogyakarta
126	Sentra Dapur Mandiri	Owner	Hijrah	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1			Yogyakarta
127	Ayam Geprek Kobis	Owner	Bagaswara	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1			Yogyakarta
128	Diva Bakso	Owner	Igga Cahya Ari	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1			Magelang, Jawa Tengah

Lampiran III

Profil Responden

129	Bellaluna Butik	MNG/SPV	Nina Indrawati	Ritel	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
130	Jaya Energi Kosmetik	Owner	Yesika Syakila	Jasa	26th - 34th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
131	Eventthing	Owner	Dianadesi	Jasa	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
132	Jaya Printing Solution	MNG/SPV	Adinda	Jasa	26th - 34th	0	1	0	1	0			1	Yogyakarta
133	Batik Tulis Arimbi	Owner	Arina	Ritel	26th - 34th	0	1	0	1	0			1	Yogyakarta
134	Batik Warna Alam	MNG/SPV	Atika	Ritel	36th-45 Th	0	1	0	1	0			1	Yogyakarta
135	Eni Bakpia 76	Owner	Eni	Food	36th-45 Th	0	1	0	1	0		1		Yogyakarta
136	Fc Berbah	Owner	Ardi	Jasa	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
137	Dika Kedai	Owner	Dika Puspita	Food	26th - 34th	0	1	0	1	0			1	Yogyakarta
138	Clair Hijab	Owner	Clara Putri	Ritel	36th-45 Th	0	1	0	1	0	1			Yogyakarta
139	Seafood	Owner	Rafa	Food	26th - 34th	0	1	0	1	0	1			Yogyakarta
140	Lita Batik Farhat	MNG/SPV	Lita	Ritel	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1	Yogyakarta
141	Rafba Batik	Owner	Rafbasha	Ritel	36th-45 Th	1	0	0	1	0	1			Yogyakarta

Lampiran III

Profil Responden

142	Sasanti	MNG/SPV		Food	36th-45 Th	1	0	0	0	1		1		Yogyakarta
143	Alishafood	Owner	Alisa	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
144	Gulsem Moyang	MNG/SPV	Hartanto	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0		1		Yogyakarta
145	Mutia Malika Hazza	Owner	Mutiasari	Food	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1	Yogyakarta
146	Tas Afid	MNG/SPV	Hafid	Craft	36th-45 Th	1	0	0	1	0			1	Yogyakarta
147	Pawithah Batik	Owner	Yudi	Ritel	36th-45 Th	1	0	1	0	0			1	Yogyakarta
148	Kenzie Food	Owner	Zulkia	Food	36th-45 Th	1	0	1	0	0			1	Yogyakarta
149	Mamamia Kitchen (Deandra Cake & Cookies, Salad Fizzi)	Owner	Nurul Endang Sulastri Yustriar	Food	36th-45 Th	1	0	0	0	1			1	Yogyakarta
150	Sunday Kitchen Meal	Owner	Tirta Alamsyah Am	Food	36th-45 Th	1	0					1		Yogyakarta